

Ondernemingsplan IMpact 2018-2021

*“Werk maken van werk
door lokaal investeren”*

Kampen, december 2017



Colofon:

Versie: 1.4
Datum: 14 december 2017
Verspreiding: Bestuur IMpact

IMpact 2018

Voorwoord



Sinds 2015 kennen Sociale werkbedrijven een ander speelveld. Het wettelijk kader is gewijzigd, verantwoordelijkheden zijn verschoven en budgetten zijn fors verminderd. De toegang tot de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) is afgesloten en kent dus geen nieuwe instroom meer. Voortaan moet iedereen met arbeidsmogelijkheden via de Participatiewet aan het werk geholpen worden. De nadruk ligt op een betaalde baan bij een gewone werkgever. Meer mensen aan het werk buiten de muren van het Sociaal werkbedrijf. Dat is een goede ontwikkeling, maar gaat niet vanzelf. En dit zal ook niet voor iedereen mogelijk zijn. Voor deze laatste groep zal een vorm van beschut werk noodzakelijk blijven.

Door al deze ontwikkelingen maken Sociale werkbedrijven zoals IMpact een transformatie door, die de komende jaren verder gaat. De focus van het Sociale werkbedrijf ligt niet langer alleen op de traditionele SW-doelgroep, maar richt zich steeds meer op werkzoekenden in de Participatiewet, Wajongers en anderen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Er ligt een afspraak tussen sociale partners en het rijk om bij de markt en de overheid de komende jaren 125.000 extra banen in te vullen met mensen die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. Daarmee wordt de arbeidsmarkt inclusiever. Hier ligt een belangrijke rol voor de Sociale werkbedrijven. En ik ben niet de enige die dat ziet. Ook de Sociaal-Economische Raad (SER) heeft vorig jaar het belang benadrukt (en gemeenten opgeroepen) om bij de uitvoering van de Participatiewet de kennis en competenties van sociale werkbedrijven optimaal in te zetten.

Sociale werkbedrijven hebben namelijk iets unieks te bieden. Dat blijkt ook uit het nieuwe ondernemingsplan van IMpact. Een plan dat de doorontwikkeling laat zien naar een professioneel werk- en ontwikkelbedrijf. Gericht op een brede groep werkzoekenden dat een steuntje en duwtje in de rug nodig heeft.

Dit alles vertaalt zich in het bieden van beschutte werkplekken, het detacheren van medewerkers, het opnieuw vormgeven van functies door jobcarving en functiecreatie. Dit zijn stuk voor stuk belangrijke competenties die IMpact in huis heeft en het verschil kunnen maken voor een werkzoekende. Het dienstenaanbod van IMpact is breed en richt zich dus op werkzoekende en werkgever. En dat moet ook. Het ontzorgen, adviseren en begeleiden van werkgevers is minstens zo belangrijk als het opleiden en begeleiden van werkzoekenden naar een betaalde baan.

Tenslotte, ik heb veel waardering voor de wijze waarop dit ondernemingsplan tot stand is gekomen. IMpact is met open vizier het gesprek aangegaan over haar toegevoegde waarde met haar eigenaren, opdrachtgevers, klanten, partners en medewerkers. Dat vraagt lef en heeft geleid tot een heldere analyse. Het ondernemingsplan beschrijft een modern werk- en ontwikkelbedrijf met een stevige ambitie, die voortbouwt op een stevig fundament met een goed oog voor wat er echt nodig is. Dat geeft vertrouwen naar de toekomst!



Job Cohen
Voorzitter Cedris

Inleiding

Met veel plezier nodig ik u uit om het ondernemingsplan van IMpact te lezen. Dit document geeft het bestuur, onze relevante vertegenwoordigers van de gemeenten Kampen en Dronten, partners en klanten inzicht in de koers van IMpact voor de komende jaren. Waarmee we antwoord kunnen en willen geven op de kernvraag: welke toevoegde waarde biedt IMpact naar de toekomst?

De titel van ons Ondernemingsplan is 'werk maken van werk door lokaal investeren'. Niet zonder reden. De toekomst van IMpact is niet meer wat hij is geweest. Van IMpact wordt een koerswijziging gevraagd die toekomstbestendig is en de lokale opgaven en een brede groep klanten centraal stelt.



Vier jaar geleden stelde IMpact zich de 'waarom-vraag'. Het antwoord vertaalde zich in het ondernemingsplan 2013-2018 waarin werd aangegeven hoe IMpact zich voorbereidde op de invoering van de Participatiewet in 2015. De afgelopen vier jaar transformeerde IMpact zich naar een arbeidstoeleidsbedrijf voor inwoners van de gemeenten Kampen en Dronten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Met als belangrijk verschil in vergelijking met de jaren ervoor, dat IMpact focust op alle gebruikers van de Participatie-wet (inclusief de Wsw). Deze strategie werkt en bleek een succesfactor.

Nu, in 2017 hebben wij opnieuw een proces doorlopen waarin IMpact met haar belanghouders het gesprek is aangegaan over de toegevoegde waarde en gewenste koers voor de komende jaren. Een opdracht van ons bestuur die is ingegeven vanuit de discussie die landelijk wordt gevoerd over de toegevoegde waarde, betaalbaarheid en continuïteit van de Wsw-sector. Het legitimatievraagstuk van de sector staat opnieuw centraal en we zien om ons heen dat er door gemeenten in hun rol van eigenaar verschillende keuzes worden gemaakt. Deze discussie en het vraagstuk raken daarmee ook IMpact. We vonden het daarom essentieel om onze koers naar de toekomst opnieuw te herijken samen met onze omgeving en met de gemeenten Kampen en Dronten.

IMpact heeft in de afgelopen maanden intensief gesproken met vertegenwoordigers van onze opdrachtgevers, strategische partners, klanten en belangengroepen van zowel werkgevers en werknemers. Deze uitgebreide analyse vonden we nodig, omdat we goed willen luisteren naar wat men van ons vindt, wenst en van ons verwacht naar de toekomst. Daarbij hebben we de uitkomsten van deze analyse opgelegd naar onze omgeving en ook eigen medewerkers. Die transparantie en aanpak heeft veel waardering gekregen. Daarnaast hebben we veel waardering ontvangen voor de waarde die IMpact lokaal toevoegt vanuit zowel overheid, onderwijs als ondernemers. Daar ben ik trots op. Voor IMpact is dit de reden om verder te gaan met lokaal investeren in werk.

Tegelijk werd duidelijk wat er te verbeteren en nodig is in de komende jaren en hoe IMpact daarin heeft te acteren. Dit vat ik als volgt samen: focus op onze kerntaak enerzijds en scherper aan de wind varen in de bedrijfsvoering anderzijds. Onze kerntaak is en blijft het toeleiden naar werk van inwoners van Kampen en Dronten met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze groep zal naar verwachting gaan toenemen. Overheid, onderwijs en ondernemers vragen daarmee van IMpact een brede groep te blijven bedienen, door het aanbieden van beschutte werkplekken en door middel van re-integratie en detachering, maar met een grotere diversiteit aan werksoorten. Dat vraagt van IMpact om te blijven investeren in de kwaliteit van dienstverlening en de aantrekkelijkheid van onze locaties. Het creëren van werkplekken staat daarbij centraal. Bij voorkeur bij reguliere werkgevers maar ook nog steeds binnen beide locaties van IMpact.

Daarnaast zal IMpact de samenwerking met beide gemeenten in een gemeenschappelijke werkgeversbenadering continueren. Wij zien hiervan duidelijke meerwaarde en kunnen ons vinden in de huidige samenwerkingsvorm. Een en ander is passend bij de recent uitgesproken wensen en verwachtingen van beide gemeenten, waarin IMpact als vertrouwd partner werkt voor en met beide gemeenten. Natuurlijk staat IMpact open voor andere werkvormen indien die gewenst zijn en zullen wij aansluiten op initiatieven vanuit beide gemeenten en de maatschappij.

Ik zie IMpact als een werk- en ontwikkelbedrijf dat onderneemt in het sociale domein en daarin het verschil weet te maken voor klanten. Die samen met partners keuzes maakt en uitvoert. Waarbij wij ons willen verantwoorden naar onze opdrachtgevers en eigenaren over ambities en gerealiseerde resultaten. Dat zijn denk ik de essenties van ons prachtige bedrijf. Ik vertrouw erop dat met deze koers overheid, onderwijs en ondernemers ons zullen blijven zien als dé sociale partner om inwoners uit Kampen en Dronten met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden naar werk.

Rob Rikmanspoel
Algemeen directeur IMpact

Leeswijzer

Dit ondernemingsplan is opgedeeld in een aantal delen. In het eerste algemene deel vindt u de samenvatting van dit ondernemingsplan, een hoofdstuk over het proces dat is doorlopen in de afgelopen maanden, de definities die worden gehanteerd in dit ondernemingsplan, het verhaal van IMpact en enkele kenmerkende uitspraken zoals die zijn beschreven in de bloemlezing.

In deel A focussen we op de gerealiseerde resultaten, de antwoorden op het legitimatievraag en positionering van IMpact, landelijke scenario's, ontwikkelingen en prognoses. Ten slotte worden de vier verschillende proposities beschreven.

In deel B focussen we op de doelen en ambities voor de komende jaren, de financiële onderbouwing, de beoogde organisatieontwikkeling, risico's en maatregelen.

In de bijlagen tenslotte vindt u diverse zaken waar in het ondernemingsplan naar wordt verwezen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
Leeswijzer	6
Samenvatting	8
1. Proces	14
2. Definities	15
3. Ons verhaal	16
4. Beelden en opvattingen	18
DEEL A	20
5. Gerealiseerde resultaten	21
6. Legitimatie & Positionering	24
6.1 Vraagstukken & thema's	24
6.2 Antwoorden	25
6.3 Consensus	27
7. Scenario's	29
8. Ontwikkelingen	30
9. Prognoses	32
10. Propositions	36
10.1 Beschut werken	38
10.2 Startbaan	39
10.3 Banenmaker	40
10.4 Ondernemershuis	41
10.5 Backoffice IMpact	41
10.6 Verdienmodellen	42
DEEL B	43
11. Doelen en ambities	44
12. Begroting 2018-2021	46
13. Organisatieontwikkeling	48
14. Risico's	50
15. Formatie	51
Bijlagen	54
Deelnemers interviewronde	55
SWOT	56
Analyse	63
Procesbeschrijvingen	66
Business Model Canvas	67

Samenvatting

Proces

In de afgelopen maanden heeft IMpact een proces doorlopen waarin het legitimatievraagstuk en toegevoegde waarde van IMpact naar de toekomst centraal heeft gestaan. Op basis van interviews met vertegenwoordigers vanuit overheid, onderwijs en ondernemers, is een analyse gemaakt van de huidige en gewenste koers van IMpact. De uitkomst van de interviews en analyse is beschreven in de zogenoemde bloemlezing en analyserapportage. Op de bijeenkomst met beide gemeenten op 2 november zijn de uitkomsten van de analyse besproken en heeft IMpact feedback ontvangen op de haar voorgestelde koers voor de komende jaren. Aanvullend hierop heeft IMpact kritisch gekeken naar ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. E.e.a. heeft geleid tot een eerste uitwerking van het ondernemingsplan welke is besproken met het bestuur van beide gemeenten op 23 november jl. Het bestuur heeft positief gereageerd op het proces en de voorgestelde richting en IMpact gevraagd het ondernemingsplan nader uit te werken met een financiële onderbouwing.

Analyse

In het algemeen is er veel waardering voor IMpact vanuit overheid, onderwijs en ondernemers. IMpact heeft zich de afgelopen vijf jaar verbreed van een SW-bedrijf naar een werk- en ontwikkelbedrijf. Waar voorheen IMpact passende werkplekken aanbood aan alleen Wsw-medewerkers, is nu ingezet op het toeleiden van klanten met een afstand tot de arbeidsmarkt naar arbeid of een werkplek, al dan niet in een dienstverband. Belangrijke aanleiding hiervoor was de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015. Parallel hieraan is door IMpact ingezet op de verandering van de eigen productieafdelingen naar werk- en ontwikkelafdelingen. Daarbij is IMpact erin geslaagd diverse ondernemers aan zich te verbinden, die een deel van hun eigen productieproces hebben ondergebracht bij IMpact. Daarmee is enerzijds werkgelegenheid gecreëerd voor de doelgroepen die IMpact bedient, wordt diversiteit aan werksoorten aangeboden en anderzijds levert dit een bijdrage aan de omzet van IMpact. IMpact heeft daarnaast ingezet op het aantrekken van meerdere opdrachtgevers en innovatieve projecten voor het onderwijs. Ten slotte is ingezet op de professionalisering van de producten, diensten, processen en organisatie en heeft daarin heeft IMpact kosten weten te besparen. Door deze verbreding heeft IMpact de afgelopen jaren een deel van de subsidieverliezen van de gemeenten Kampen en Dronten weten te compenseren.

Met name vanuit de kant van beide gemeenten zijn er ook kritische geluiden over IMpact. De kritiek op IMpact heeft voornamelijk te maken met een te beperkt aanbod aan werksoorten, waardoor IMpact niet voor alle klantgroepen voldoende aantrekkelijk is. IMpact focust in de ogen van de gemeenten nog te veel op grootschalig productieopdrachten binnen de eigen locaties. IMpact is daarnaast nog te weinig onderscheidend in haar producten- en dienstenaanbod richting de gemeenten.

Als gevolg van de Participatiewet zijn gemeenten verantwoordelijk voor het gehele sociale domein en zien zij mede als gevolg van bezuinigingen, de subsidieverliezen op de Wsw in de komende jaren toenemen. Dat zet de inzet van voldoende middelen voor het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt onder druk. Beide gemeenten hebben in de afgelopen jaren ingezet op een eigen werkgeversbenadering. De gemeenten Kampen en Dronten werken met IMpact samen in het Netwerkplatform om met name mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden naar werk. Een en ander in lijn met eerder genomen besluiten.

Het aantal SW-medewerkers zal in de komende jaren verder dalen. Dat maakt dat beide gemeenten en ook het bestuur van IMpact de toegevoegde waarde van IMpact naar de toekomst kritisch beschouwen. Een heroriëntatie op de richting en inrichting van de organisatie is daarom noodzakelijk.

Lokaal investeren

Landelijk worden verschillende keuzes gemaakt t.a.v. de toekomst van SW-bedrijven. Sommige gemeenten besluiten als gevolg van de terugloop van subsidies, 'dure' SW-medewerkers en een kostbare bedrijfsvoering en infrastructuur, te stoppen met het SW-bedrijf en eventuele GR-constructies te ontbinden. Een andere optie die in de markt overwogen wordt, is samenvoeging of intensieve samenwerking van SW-bedrijven op regionaal niveau. Daarbij blijft de infrastructuur van het lokale SW-bedrijf behouden, maar worden kosten in de bedrijfsvoering bespaard door schaalvergroting. In deze constructies focust het bedrijf op het bedienen van enkel SW-medewerkers. Dergelijke keuzes zijn sterk afhankelijk van hoe gemeenten zich hebben georganiseerd en welke lokale (markt)partijen invulling geven aan opgaven en vragen vanuit politiek en ambtelijke organisaties.

De gemeenten Kampen en Dronten voelen een sterke verantwoordelijkheid voor de eigen 'SW-doelgroep' en betrokkenheid bij IMpact. Beide gemeenten zien vanuit de lokale markt en grenzen aan de eigen dienstverlening, toegevoegde waarde voor IMpact naar de toekomst. Niet alleen voor SW-medewerkers, maar voor een brede groep van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat maakt dat de situatie in Kampen en Dronten anders is dan in andere delen van het land. Beide gemeenten hebben dan ook expliciet aangegeven aan IMpact te focussen op 'lokaal investeren' in plaats van volledig afbouwen of samenvoeging met andere SW-bedrijven op regionaal niveau. Dit beeld sluit sterk aan bij het landelijke beleid om een brede groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden naar werk. De gemeenten Kampen en Dronten doen al veel zelf op het gebied van plaatsing, maar leggen de focus op de doelgroep met een korte afstand tot de arbeidsmarkt.

Er is draagvlak voor de continuering van IMpact, waarbij de kennis en kunde op ontwikkeling en begeleiding wordt gewaardeerd. Daarmee staat de legitimatie van IMpact niet ter discussie, maar wordt van IMpact wel gevraagd zich in de komende jaren verder te professionaliseren, duidelijker te profileren, scherpe keuzes te maken in welke groepen zij wel en niet wil bedienen en bedrijfsmatiger te werken.

Daarnaast ervaren gemeenten richting IMpact wel inclusiviteit, maar geen exclusiviteit. IMpact is in de ogen van beide gemeenten een vertrouwd partner, maar gemeenten willen naar de toekomst geen verplichte winkelnering richting IMpact. Van IMpact wordt gevraagd zich verder te ontwikkelen als ondernemer in het sociale domein en zich minder afhankelijk op te stellen t.a.v. instroom en financiering vanuit beide gemeenten. Beide gemeenten streven een gezonde opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding na en willen zich vrij voelen om te kiezen voor de juiste partij voor klanten en werkzoekenden.

IMpact deelt dit beeld en heeft bij de keuze voor haar richting en inrichting rekening gehouden met deze lokale context, wensen en verwachtingen.

Missie en visie

De missie van IMpact is en blijft: IMpact maakt werken mogelijk. De kernboodschap is: *"Wij zijn de banenmakers van de gemeenten Kampen en Dronten. We begeleiden, ontwikkelen, plaatsen en creëren werk voor inwoners in deze regio die een steuntje en duwtje in de rug nodig hebben."*

De focus ligt op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een afstand die vele oorzaken kan hebben: geen passende opleiding, het niet hebben van een goede startkwalificatie, de Nederlandse taal niet spreken als nieuwkomer, al lange tijd niet hebben gewerkt of een fysieke, verstandelijke of psychische beperking. Bij IMpact staat het begeleiden, ontwikkelen en plaatsen van mensen centraal. IMpact zorgt voor beschutte werkplekken en arbeidsmatige dagbesteding binnen en buiten de deur, geeft werkzoekenden opleiding en begeleiding, plaatst hen bij reguliere werkgevers en creëert passend werk in het eigen bedrijf. IMpact is en blijft een werk- en ontwikkelbedrijf, dat ook in de komende jaren intensief samenwerkt met haar opdrachtgevers uit overheid, onderwijs en ondernemers.

Doelen

De volgende strategische doelen staan voor de komende jaren centraal:

- 1. Realiseren maximale toegevoegde waarde voor overheid, onderwijs en ondernemers.**
- 2. Realiseren maatschappelijk en financieel rendement vanuit de vier proposities.**
- 3. Vergroten aantrekkelijkheid voor klanten door meer diversiteit aan werksoorten, profilering en naamgeving.**
- 4. Professionalisering door middel van operational excellence en organisatieontwikkeling.**

Ad 1. Realiseren maximale toegevoegde waarde voor doelgroepen, overheid, onderwijs en ondernemers.

Maximale toegevoegde waarde voor doelgroepen, overheid, onderwijs en ondernemers gaat over het voldoen aan de vraag enerzijds en leveren een hoge kwaliteit van producten en diensten anderzijds. In de komende jaren zal IMpact:

- a. Focus op ontwikkeling en begeleiding van primaire doelgroepen met afstand tot arbeidsmarkt.
- b. Continueren aanbod voor SW-medewerkers en vergelijkbare doelgroepen met dezelfde problematiek.
- c. Continueren aanbod op detachering, re-integratie en verloning voor overheid, onderwijs en ondernemers d.m.v. 'Startbaan'.
- d. Actief acquireren op aanbod op detachering en re-integratie voor andere gemeenten.
- e. Ontwikkelen aanbod voor werkzoekenden met afstand tot arbeidsmarkt groter dan twee jaar.
- f. Ontwikkelen aanbod voor arbeidsmatige dagbesteding.
- g. Continueren samenwerking met het Netwerkplatform, met als doel invulling te geven aan effectieve gemeenschappelijke werkgeversbenadering.
- h. Continueren 'werkstap' en verbeteren producten- en dienstencatalogus.
- i. Verder openstellen van eigen infrastructuur voor lokale ondernemers.

Ad 2. Realiseren maatschappelijk en financieel rendement vanuit de vier proposities.

De propositie 'Beschut Werk' heeft een ander karakter dan de overige proposities. Maatschappelijk rendement binnen 'Beschut Werken' is belangrijker dan het realiseren van financieel rendement. Voor de overige proposities is die verhouding andersom. Daarin heeft het realiseren van financieel rendement prioriteit. Om deze balans goed te kunnen managen zal IMpact:

- a. Afzonderlijke prestatieafspraken en –contracten opstellen met de gemeenten Kampen en Dronten en waar nodig het sturingskader aanscherpen. Heldere resultaatafspraken scheppen duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen.
- b. Structureel overleg met opdrachtgevers voeren over voortgang en realisatie op basis van een verbeterde rapportagestructuur op primaire proces.
- c. Duidelijkere scheiding maken binnen gemeenten tussen eigenaarsrol (Bestuur IMpact) en opdrachtgever (directie sociaal domein gemeenten).
- d. Onderzoek doen i.s.m. gemeenten naar het loskoppelen van SW-financieringsstromen tussen gemeenten en IMpact.
- e. Meer marktconforme tariefstelling binnen productie- en groenactiviteiten.

Ad 3. Vergroten aantrekkelijkheid voor klanten door meer diversiteit aan werksoorten, profilering en naamgeving.

Een belangrijk verbeterpunt voor IMpact is het verbeteren van de aantrekkelijkheid voor klanten door het aanbieden van een grotere diversiteit aan werksoorten. Tevens heeft IMpact nog 'last' van het oude 'SW-imago'. Hiervoor zal IMpact:

- a. Onderzoek doen naar welke aanvullende werksoorten gewenst zijn.
- b. Actief acquireren op het aantrekken van sociale en lokale ondernemers die ondernemen binnen en buiten de locaties van IMpact en aanvullende werksoorten bieden.
- c. Actief inzetten op banencreatie in eigen beheer door middel van allianties binnen en buiten de deur.
- d. Het aanpassen van de locaties, waarmee kleinere werkhallen kunnen worden gecreëerd, o.a. t.b.v. verhuur.

- e. Het ontwikkelen van een marketing/communicatiestrategie t.b.v. de vier afzonderlijke proposities (inclusief huisstijl).
- f. Het ontwikkelen van een nieuwe website voor IMpact, waarin rekening gehouden wordt met de afzonderlijke proposities en een gemeenschappelijke werkgeversbenadering met beide gemeenten.

Ad 4. Professionalisering door middel van operational excellence en organisatieontwikkeling.

IMpact zet door op de professionalisering die is ingezet. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn operational excellence en organisatieontwikkeling. Specifiek zal IMpact:

- a. Aanpassen van de formatie- en organisatiestructuur passend bij de afzonderlijke proposities en organisatie-inrichting.
- b. Processen en bijbehorende ondersteunende ICT (Werkstap) continu verbeteren en monitoren.
- c. Aanstellen functionaris verantwoordelijk voor kwaliteit, inclusief rapportages en beleid op primaire processen.
- d. Aanstellen facility-manager verantwoordelijk voor effectief en efficiënt gebruik en verhuur locaties.
- e. Investeren en toepassen professioneel HRM-beleid en –instrumenten.
- f. Investeren en toepassen professioneel marketing- en communicatiebeleid en –instrumenten.
- g. Investeren in opleidingen voor staf & leiding.

Prognoses

De basis voor de financiële meerjarenbegroting is de -in het najaar van 2017- goedgekeurde en vastgestelde bedrijfsbegroting 2018. Vanuit dit basisjaar, wordt financieel duidelijk wat de effecten van de doelen en ambities van IMpact zijn op de toekomstige exploitaties. Daarbij worden de volgende financiële uitgangspunten gehanteerd (zie ook hoofdstuk 10: Prognoses):

Financiële uitgangspunten	
Wsw:	
Omvang Wsw-doelgroep	-3,9% per jaar
Teruggang Wsw-detacheringen	-4,9% per jaar
Beschut Werk:	
Aanmeldingen Gemeente Kampen	Toename van 1,46 Fte per jaar
Aanmeldingen Gemeente Dronten	Toename van 1,78 Fte per jaar
Re-integratietrajecten:	
Aanmeldingen Gemeente Kampen 2018:	60 trajecten (toename 5% per jaar)
Aanmeldingen Gemeente Dronten 2018:	60 trajecten (toename 5% per jaar)
Aanmeldingen UWV 2018:	63 trajecten (toename 10% per jaar)
Dagbesteding:	Toename 4 personen extra per jaar voor beide gemeenten

Belangrijk om te vermelden, is dat binnen deze exploitatie en de infrastructuur van IMpact banen gecreëerd worden. Hierdoor ontstaat er een maatschappelijke en financiële schadelastbeperking voor de gemeenten Kampen en Dronten. Naast dat IMpact voor 30 Fte per jaar aan banen creëert, maken -tussen 2018 en 2021- naar schatting 624 tot 686 klanten per jaar gebruik van deze infrastructuur. Dit zijn onder andere klanten vanuit trajecten, stagiaires, taakgestraften, statushouders, leerlingen Pro Vso, leerlingen Steur, enzovoorts.

Klanten per doelgroep	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
WSW-personeel	312	300	288	277	266	256	246	236
Beschut Werk-personeel	10	14	18	22	25	29	33	37
Overige personeel	6	16	25	34	43	51	60	67
Trajecten	238	252	268	284	294	304	315	327
Dagbesteding	7	11	15	19	23	27	31	35
Steur	50	50	50	50	50	50	50	50
Totaal	624	643	664	686	702	718	735	753

Meerjarenbegroting

Een en ander leidt tot de volgende meerjarenbegroting:

IMpact					
	Begroting B2018	MEERJARENBEGROTING 2018-2021			
		2018	2019	2020	2021
Bedrijfsopbrengsten	€ 4.390.465	€ 4.416.755	€ 4.702.118	€ 4.838.263	€ 4.974.203
Bedrijfslasten	-€ 4.390.465	-€ 4.365.465	-€ 4.606.245	-€ 4.687.629	-€ 4.767.146
BEDRIJFSRESULTAAT	€ 0	€ 51.290	€ 95.873	€ 150.634	€ 207.057
Kosten SW	-€ 8.546.789	-€ 8.546.789	-€ 8.004.336	-€ 7.766.371	-€ 7.544.055
Subsidie-opbrengsten SW	€ 7.001.994	€ 7.001.994	€ 6.295.908	€ 5.902.425	€ 5.708.719
SUBSIDIERESULTAAT SW	-€ 1.544.795	-€ 1.544.795	-€ 1.708.428	-€ 1.863.946	-€ 1.835.336
Gemeentelijke bijdrage	€ 1.544.795	€ 1.544.795	€ 1.708.428	€ 1.863.946	€ 1.835.335
Totaal Winst & Verlies	€ 0	€ 51.291	€ 95.874	€ 150.633	€ 207.057

Op basis van deze meerjarenbegroting zijn de belangrijkste conclusies:

1. Ten opzichte van de eerder vastgestelde basisbegroting B2018, laat IMpact voor de komende vier jaar een positieve ontwikkeling van het bedrijfsresultaat zien. Het eerste jaar 2018 wordt gezien als overbrugging naar een nieuwe en financieel gezonde toekomst.
2. De instroom van trajecten en nieuwe arbeidskrachten neemt toe en draagt daardoor bij aan het positieve bedrijfsresultaat. De terugloop van SW-medewerkers wordt gecompenseerd. Zo zorgen ook de extra te realiseren werkplekken voor arbeidsmatige dagbesteding en beschut werk voor meer opbrengsten.
3. De huuropbrengsten laten een positieve lijn zien. Dit wordt gerealiseerd door efficiënter om te gaan met kantoor- en productieruimte en de vrijgekomen ruimte marktconform te verhuren.
4. Een belangrijk ingrediënt voor een gezond financieel fundament van IMpact is de financiering van de SW-begeleiding. Deze stap komt mede voort uit de wederzijdse behoefte naar meer (zakelijke) afstand tussen opdrachtgever (gemeenten) en opdrachtnemer (IMpact). Tevens blijkt uit een regionaal gehouden benchmark door IMpact dat SW-bedrijven -van nabijgelegen gemeenten- een extra SW-vergoeding voor de begeleiding van de SW-medewerkers ontvangen. Om te bepalen wat een bij IMpact passende SW-vergoeding is, wil IMpact hierover in 2018 in gesprek met de gemeenten Kampen en Dronten. Deze actie is beschreven in hoofdstuk 13 Organisatieontwikkeling. Indien hiertoe wordt besloten, zal dit leiden tot extra omzet voor IMpact. Deze omzet is vooralsnog niet in de meerjarenbegroting opgenomen.
5. De bron voor de ontwikkeling van het negatieve subsidieresultaat SW is de 'September circulaire gemeentefonds 2017'. Deze SW-subsidiebedragen zijn overgenomen in de programmabegroting van de GR Werkvoorzieningschap Kampen en Dronten. Het negatieve verschil tussen SW-kosten en SW-subsidie neemt de komende vier jaar toe van -€ 4.000,- tot circa -€ 7.000,- per SW-Fte. Dit SW-subsidieresultaat is door IMpact niet te beïnvloeden. Een en ander is echter wel opgenomen in de exploitatie van IMpact en heeft directe gevolgen voor het financiële resultaat van IMpact. Formeel zijn de gemeenten Kampen en Dronten werkgever van de SW-medewerkers binnen IMpact. Beide gemeenten hebben aangegeven dat het reëel is het negatieve subsidieresultaat SW uit de winst- en verliesrekening van IMpact te halen. Om te bepalen hoe een en ander op een zorgvuldige wijze kan plaatsvinden, zal IMpact hierover in 2018 gesprek gaan met de gemeenten Kampen en Dronten. Deze actie is beschreven in hoofdstuk 13 Organisatieontwikkeling.
6. Zowel voor bedrijfsopbrengsten als op bedrijfslasten zijn targets ingebouwd, zoals het verhogen van de productie-, groen-, facilitair- en detacheringsofbrengsten per SW-medewerker. Voor de bedrijfslastenkant geldt een taakstellende organisatiebrede kostenbesparing.

7. De gerealiseerde jaarwinsten worden conform de -nog te maken- afspraken terugbetaald aan de gemeenten Kampen en Dronten.
8. IMpact koerst op een duidelijke balans tussen opbrengsten en lasten. IMpact blijft bouwen aan een flexibel ingerichte werkorganisatie waarmee IMpact adequaat kan reageren op financiële tegenvallers en risico's.
9. In deze meerjarenbegroting is vooralsnog geen zogenoemd 'frictiebudget' opgenomen voor aanpassingen aan de organisatie. Dit volgt uit de nog vast te stellen veranderingopgave (zie hoofdstuk 13 Organisatieontwikkeling).
10. Afrondend: Als sociaal maatschappelijk werkgever in de gemeente Kampen en Dronten, biedt IMpact met een sluitende begroting ruimte aan gemiddeld 655 klanten met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Risico's:

IMpact onderkent de volgende risico's (de bijbehorende maatregelen worden beschreven in hoofdstuk 14):

Legitimatie en toegevoegde waarde:

- ✓ Politiek draagvlak voor richting en inrichting van IMpact.
- ✓ Consensus op richting en inrichting binnen beleids- en uitvoeringsorganisatie van gemeenten Kampen en Dronten.
- ✓ Wijzigende wet- en regelgeving.

Continuïteit:

- ✓ Onvoldoende instroom/inkomsten vanuit overheid, onderwijs en ondernemers.
- ✓ Toenemende concurrentie vanuit de markt op afzonderlijke proposities.
- ✓ Onvoldoende huurinkomsten locaties.

Bedrijfsvoering:

- ✓ Onvoldoende middelen om fysieke veranderingopgave locaties te kunnen realiseren.
- ✓ Onvoldoende kwalitatief goede personele invulling om veranderingopgave te kunnen realiseren.
- ✓ Onvoldoende inzet op ontwikkeling van medewerkers, staf en leiding IMpact.

Organisatieontwikkeling

IMpact wil in het komende jaar verder professionaliseren. Dat vraagt op een aantal onderdelen nadere uitwerking en onderzoek en mogelijk aanvullende investeringen. De volgende zaken acht IMpact daarin van belang:

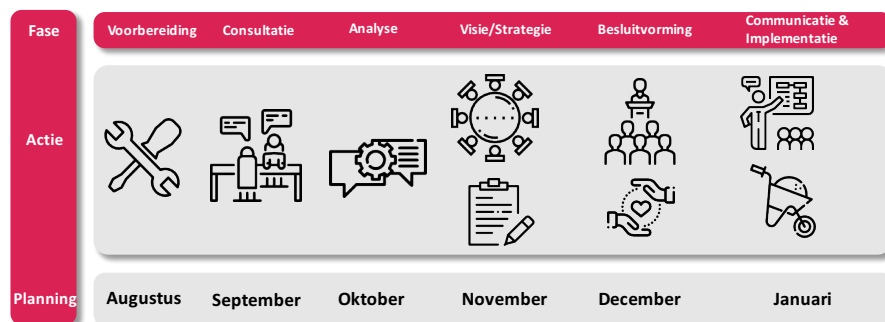
- | | |
|--|------------------------|
| ✓ Organisatie veranderplan (Fte's + profielen/competenties): | eind Q2 2018 gereed |
| ✓ Onderzoek samenwerking op backoffice: | eind Q2 2018 gereed |
| ✓ Marketing & communicatieplan: | eind Q1 2018 gereed |
| ✓ Onderzoek gewenste juridische structuur: | eind Q4 2018 gereed |
| ✓ Onderzoek SW-financiering: | eind Q2/Q3 2018 gereed |
| ✓ Plan aanpassingen bedrijfspanden IMpact: | eind Q2 2018 gereed |
| ✓ Aanpassing/invulling overlegstructuur IMpact-Gemeenten: | eind Q1 2018 gereed |
| ✓ Prestatiecontracten/dienstverleningsovereenkomst: | eind Q1 2018 gereed |

Frictiekosten

Uit bovenstaande zaken zullen additionele kosten voortkomen die vooralsnog niet in de begroting van 2018 zijn opgenomen. Met name t.a.v. het organisatie-veranderplan, het marketing & communicatieplan en plan aanpassingen bedrijfspanden, verwacht IMpact dat hieruit kosten en investeringen voortvloeien. Deze zullen passend bij de genoemde fasering t.z.t. ter besluitvorming worden voorgelegd aan het Bestuur.

1. Proces

In de afgelopen maanden heeft IMPact een proces doorlopen waarbij we 'van buiten naar binnen' hebben gekeken. Daarbij hebben we een bewuste keuze gemaakt om dit proces zo transparant mogelijk te doorlopen. We hebben betrokkenen meegenomen in dit proces en opgehaalde informatie met hen gedeeld.



In de maand september hebben we gesproken met vertegenwoordigers van onze opdrachtgevers, strategische partners, klanten en belangengroepen van zowel werkgevers als werknemers ¹. Een bewuste keuze omdat de wereld om ons heen verandert en we het belangrijk vinden om goed te luisteren naar wat men van ons vindt, wenst en van ons verwacht naar de toekomst. De uitkomsten van deze consultatieronde zijn verwerkt in een zogenoemde bloemlezing. Het is een rapport geworden met vele uitspraken die we hebben geclusterd rondom een aantal thema's. Het geeft een goed beeld hoe naar IMPact wordt gekeken en wat mensen belangrijk vinden naar de toekomst.

Aanvullend heeft IMPact een analyserapportage gemaakt. Daarin hebben we de balans opgemaakt. In deze analyse hebben we gefocust op voor ons relevante constatering, overeenkomsten en verschillen, 'rode draden' en voorlopige conclusies. Dit hebben we gedaan aan de hand van een SWOT-analyse per onderwerp, aangevuld met toelichtingen, opgaven en uitdagingen ².

IMPact heeft daarnaast kennisgenomen van branchegerelateerde ontwikkelingen, wet- en regelgeving en ontwikkelingen in de regionale arbeidsmarkt. Dit heeft geleid tot een aantal thema's en vraagstukken die we ter discussie hebben voorgelegd aan de gemeente Kampen en Dronten in een bijeenkomst op 2 november jl. Op 9 november hebben we staf en leiding van IMPact gevraagd met ons mee te denken en input te geven voor het ondernemingsplan. Op 23 november hebben we afstemming gehad met het bestuur en relevante vertegenwoordigers van de gemeenten Kampen en Dronten over de belangrijkste uitgangspunten van dit ondernemingsplan.

Het bestuur, vertegenwoordigers van beide gemeenten, ondernemers, belanghouders en medewerkers spreken zich allen positief uit over de gekozen aanpak. Men waardeert de open en actieve houding en het feit dat IMPact zich kwetsbaar heeft opgesteld in dit proces. Wij zijn van mening dat e.e.a. heeft bijgedragen aan een goede analyse en zorgvuldige afwegingen voor het ondernemingsplan.

Het bestuur heeft in de bijeenkomst van 23 november haar waardering uitgesproken over de zorgvuldigheid waarmee IMPact dit proces heeft aangepakt en kan zich vinden in de gekozen richting en inrichting. Het Bestuur heeft daarbij aangegeven behoefte te hebben aan een meer uitgebreide financiële onderbouwing om daarmee de consequenties van de gekozen richting en inrichting beter te kunnen overzien.



(1) zie bijlage voor lijst met geïnterviewden
 (2) zie bijlage voor volledige SWOT-analyse per onderwerp

2. Definities

In dit ondernemingsplan hanteren we de volgende definities:

Was:	Wordt:
<i>Cliënten</i>	<i>Klanten (SW/werkzoekenden)</i>
<i>Klanten</i>	<i>Opdrachtgevers</i>
<i>Klanten</i>	<i>Bedrijven/Partners</i>
<i>Belanghouders</i>	<i>Strategische partners en belanghouders</i>
<i>Medewerkers (SW)</i>	<i>Medewerkers (staf en leiding)</i>
<i>Opdrachtgevers</i>	<i>Eigenaren</i>

Wijzigingen in de definities zijn belangrijk omdat de oude term ‘klanten’ doet vermoeden dat de primaire focus van IMpact ligt bij bedrijven, productieactiviteiten en ‘leveranciers’ van werkzoekenden. IMpact zoekt werk dat past bij klanten, niet klanten die passen bij het werk!

De term cliënten associeert te veel met een negatief label van ‘patiënt’. IMpact’s primaire focus is werkzoekenden. Dat zijn onze klanten. Waarbij geen onderscheid wordt gemaakt of klanten wel of niet in dienst zijn bij gemeenten of werkzaam vanuit de GR. Deze klanten zijn gedetacheerd bij IMpact.

Bedrijven die werk uitbesteden aan IMpact zijn in eerste instantie partners die bijdragen aan een hoger maatschappelijk doel. Waarbij de ontwikkeling van klanten en het aanbieden van zinvol werk dan ook belangrijker is, dan het binnenhalen van winstgevend werk.

IMpact heeft opdrachtgevers met wie IMpact een contractrelatie aangaat. Dat zijn o.a. gemeenten, UWV en scholen. Zij vertegenwoordigen feitelijk de individuele en collectieve belangen van klanten en maatschappij.

Daarnaast heeft IMpact samenwerkingsrelaties met andere partijen. Denk bijvoorbeeld aan woningcorporaties, zorgpartijen, onderwijsinstellingen, branchepartijen of belangengroepen. Dat zijn strategische partners en belanghouders zonder een directe contractrelatie met IMpact.

Medewerkers van IMpact zijn professionals, staf en leiding, die actief zijn voor onze klanten, opdrachtgevers en eigenaren.

Ten slotte is IMpact in handen van de gemeenten Kampen en Dronten. Dat zijn onze eigenaren, vertegenwoordigd door het bestuur.

3. Ons verhaal

“Wij zijn de banenmakers van de gemeenten Kampen en Dronten. We begeleiden, ontwikkelen, plaatsen en creëren werk voor inwoners in deze regio die een steuntje en duwtje in de rug nodig hebben.”

Onze focus ligt op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een afstand die vele oorzaken kan hebben: geen passende opleiding, het niet hebben van een goede startkwalificatie, de Nederlandse taal niet spreken als nieuwkomer, al lange tijd niet gewerkt hebben of een fysieke, verstandelijke of psychische beperking. Deze groep laten wij niet tussen wal en schip vallen.

Bij IMpact staat het begeleiden, ontwikkelen en plaatsen van mensen centraal. We willen werkzoekenden in beweging brengen en in beweging houden. Het is onze kracht vraag en aanbod voor werkzoekenden op een goede manier te matchen. Voor hen de juiste werkvorm te vinden. Als sociale onderneming doen wij dit samen met diverse partijen die verantwoordelijkheid hebben en nemen voor de zogenoemde inclusieve samenleving. Wij zorgen voor beschutte werkplekken en arbeidsmatige dagbesteding binnen en buiten de deur, geven werkzoekenden opleiding en begeleiding, plaatsen hen bij reguliere werkgevers en creëren passend werk in ons eigen bedrijf. Het aanbod van dit palet aan producten en diensten maakt ons uniek. Vele klanten zijn op deze manier inmiddels succesvol aan een betaalde baan geholpen. Dat is IMpact.



Gemeenten, werkgevers, het UWV en scholen zijn onze partners in het mogelijk maken van werk voor onze klanten. Daarin zien wij dat gemeenten, vanuit hun eigen verantwoordelijkheid, zelf een deel van deze werkzoekenden oppakt. Gemeenten zien en ontvangen ook werkzoekenden, die meer opleiding, aandacht, begeleiding en ondersteuning vragen. Zij hebben veelal een meer complexe problematiek, leven van een bijstandsuitkering en/of komen simpelweg niet aan het werk. Waar gemeenten tegen hun eigen grenzen aanlopen, pakken wij de handschoenen op. Wij bieden trajecten voor deze veelal moeilijk plaatsbare doelgroep. Enig realisme is hier op zijn plaats: Wij bieden geen droombanen, maar wel passend werk dat mensen helpt om perspectief te krijgen op een droombaan. Dat doet IMpact.

Wij zien dat werkgevers in toenemende mate hun verantwoordelijkheid nemen in maatschappelijke verantwoordelijkheid door werk- en arbeidsplaatsen te bieden aan deze groep werkzoekenden. Zij willen daarin wel ontzorgd worden, want wet- en regelgeving is best complex en deze groep vraagt veelal voor korte of langere tijd ondersteuning en begeleiding met kennis van zaken. Wij adviseren en ondersteunen ondernemers en ontzorgen hen door middel van verloning en administratie. Dat biedt IMpact.

We vinden het belangrijk dat opdrachtgevers, ondernemers, partners en klanten ons ook uit eigen beweging kunnen vinden. We zijn een logische vindplaats in de regio. We hebben een groot netwerk aan bedrijven en organisaties bij wie onze klanten een werkplek vinden én wij spreken hun taal. Daar waar het aanbod niet aansluit op de vraag, gaan we creatief en innovatief op zoek naar oplossingen en nemen als dat moet eigen initiatief om werk te maken. Maatwerk is daarbij het sleutelwoord. Wij bieden professionele en op het individu gerichte aanpak. We bedenken met kennis van zaken, samen met onze partners en in afstemming met de klant, een passend traject en gaan op zoek naar werk dat bij hem of haar past. Daarbij is onze insteek simpel; werken en leren gaan hand in hand. We zetten ons in om mensen zo snel mogelijk aan het werk te helpen, vanuit onze overtuiging dat je sneller leert door te doen.

Onze organisatie is slim en strak georganiseerd. We streven geen winstoogmerk na, gaan doelmatig met onze middelen om en zijn kritisch op kosten en uitgaven. Onze locaties in Kampen en Dronten zetten we in als bedrijfsverzamelgebouwen. Dat biedt een grote diversiteit aan werksoorten die we deels zelf en deels samen met sociale ondernemers en opdrachtgevers uit de regio invullen. Tevens genereert dit inkomsten die we opnieuw inzetten voor onze klanten.

Dit alles bij elkaar maakt dat onze klanten mee kunnen doen in een soms complexe samenleving. Dat zij zich door het hebben van werk nuttig en gewaardeerd voelen en groeien in de eigen ontwikkeling. Het hebben van inkomen draagt bij aan zelfredzaamheid en daarmee meer onafhankelijkheid van anderen. Het biedt toekomstperspectief en misschien nog wel belangrijker: het draagt bij aan meer eigenwaarde.

Daarom IMpact. Wij maken werken mogelijk!

4. Beelden en opvattingen

IMpact heeft de interviews die zijn afgenomen verzameld en beschreven in de zogenoemde bloemlezing. Deze is samen met de analyserapportage verzonden aan alle geïnterviewden. De bloemlezing laat zien dat er een grote diversiteit aan beelden en opvattingen zijn over IMpact en haar toegevoegde waarde naar de toekomst. Hieronder een aantal kenmerkende uitspraken:

“Nu zie ik dat IMpact meer zelf het voortouw neemt en een actieve rol pakt door het aangaan van deze gesprekken. En denk dat dit ook goed is, want de tijden zijn echt veranderd.”

“Het is goed dat die bijeenkomst met de gemeente er komt. Dat voedt de gemeente ook met onze eigen lange termijnvisie.”

“Ik vind het belangrijk dat het ondernemingsplan een robuust verhaal wordt, wat de toekomst van IMpact op een goede manier borgt.”

“De valkuil voor het ondernemingsplan is dat we weer in de structuurdiscussie vervallen.”

“Ik zie wel een risico dat wethouders eigen pikepaatjes gaan slaan of eigen beelden te hard gaan roepen aan de voorkant.”

*“Het ondernemingsplan vraagt om een brede borging en bekrachtiging binnen de gemeente.”
“Vanuit de historie lijkt het erop, dat er vanuit onze gemeente een emotionele verbinding is met IMpact. Omdat er een politiek gevoel is om goed te zorgen voor je eigen mensen.”*

“Over het algemeen vind ik het heel mooi wat er nu staat in vergelijking met een aantal jaar geleden.”

“Mijn observatie is dat we als gemeenten nu alles als één geheel zien en daarmee focussen op de activiteiten van IMpact als een kostenpost.”

“IMpact is een geweldig mooie plek. Met een prachtige structuur en verbrede activiteiten.”

“In het verleden werd het nog wel als een ‘invalidenfabriek gezien’. In de beeldvorming is het nog steeds een SW-voorziening.”

“Ik denk dat beide gemeenten IMpact zien als ons gemeentelijk werkbedrijf, maar dat in de harten er wel degelijk verschillen zijn hoe we daar invulling aan willen geven.”

“Ik hoor consulenten in Kampen zeggen dat IMpact alles kan, dat vind ik ongeloofwaardig.”

“We maken de beweging van meer externe inhuur naar veel meer zelf doen. Maar de vraag die nu binnen de gemeente wordt gesteld is moeten en kunnen we wel alles zelf doen?”

“IMpact moet ophouden om met ‘puppy’-ogen naar de gemeente te kijken en vragen om opdrachten.”

“De valkuil voor IMpact is om te veel te doen op verschillende gebieden en te veel afhankelijk te blijven van de gemeente.”

“Qua naamgeving roept IMpact een associatie op die denk ik niet meer past bij de verbreding van de doelgroep en diensten. Het wordt nog steeds gezien als een SW-bedrijf, waar sommige mensen niet mee geassocieerd willen worden.”

“Het Rijk heeft besloten om de instroom naar de SW te stoppen. Over 20 jaar doet de laatste het licht uit.”

“SW is een krimpende doelgroep, maar waarbij we ons moeten realiseren, dat dit geld kost en ook geld bij moet.”

“SW-bedrijven waren voorheen verzekerd van instroom. Waardoor ondernemerschap niet de hoofdzaak was van SW-bedrijven. SW moet IMpact zakelijk slim afbouwen en het ondernemerschap moet toenemen.”

“We zien dat steeds meer mensen een langer traject nodig hebben, bijvoorbeeld als gevolg van een verslavingsachtergrond, psychische problemen of door een taalachterstand.”

“Er leefden in het verleden beelden dat IMpact in de detachering met name het eigen belang diende en niet die van de cliënt. Daar werd dan ook anekdotisch bewijs bij geleverd. Dat soort verhalen gingen rond.”

“Het netwerk is nu vooral delen en afstemmen over vraag en aanbod. Daarom moet het contact tussen consulenten dan ook niet verbroken worden. Daar heb je geen ingewikkelde structuur voor nodig. Maar om die samenwerking echt effectief te laten zijn, moet daar vanuit de gemeente nog wel op gestuurd worden. Het gaat niet vanzelf.”

“Ik ben van mening dat IMpact een uitstekend middel is om invulling te geven aan de participatiewet.

“IMpact is het bedrijf voor de sociale werkvoorziening en daarnaast doen jullie ook nog andere dingen.

“In mijn beeld is IMpact een klein SW-bedrijf, dat staat aan de vooravond van een noodzakelijke verandering. Deze veranderingen zijn nodig voor vernieuwing.

“Ik weet dat jullie goed zijn in maatwerk.”

“IMpact heeft twee locaties die klauwen met geld kosten.”

“IMpact moet zich niet gaan bewegen op het re-integreren van cliënten met een MBO+ niveau en hoger.”

“Schoenmaker, blijf bij je leest.”

“Over de begeleiding van cliënten door IMpact ben ik tevreden tot heel tevreden, vooral over de statushouders en opleiding tot heftruckchauffeur.”

“Over de begeleiding van IMpact ben ik zeer tevreden. Deskundig personeel dat problemen voor de gemeente kan oplossen.”

“IMpact zou zich nog zichtbaarder mogen maken.”

“Alle producten staan in het productenhandboek; eerlijk gezegd leeft dat niet zo voor mij.”

“De werkgeversbenadering en de communicatie hierover moet echt beter. Ik heb ook het gevoel dat er nu zaken dubbel gebeuren.”

“Het zou mooi zijn als we met IMpact werk zoeken dat past bij de cliënten, in plaats van klanten te zoeken die passen bij het werk.”

“Als gemeente willen we graag aandeelhouder van IMpact zijn. Maar niet op basis van verplichte winkelnering. Ik zou het mooi vinden als er meerdere aandeelhouders komen naast beide gemeenten.”

“Beide locaties zijn middelen, maar hebben we die panden nou wel echt nodig?

“Hoe IMpact het organiseert zal mij een worst wezen, als het maar werkt. Ik moet vooral ‘handjes’ hebben.”

“Het platform moet elkaar weten te vinden. Ik ben ervan overtuigd, dat indien de neuzen dezelfde richting op staan en de samenwerking verbetert, hier synergie voor eenieder is te behalen.”

“Alle doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn passend.”

DEEL A

5. Gerealiseerde resultaten

Impact maakt werken mogelijk. Vanuit deze visie heeft Impact de organisatie ingericht en uitgebouwd. Bijgaand een overzicht van de huidige stand van zaken en de belangrijkste gerealiseerde resultaten.

Werk- en ontwikkelbedrijf

Impact heeft zich de afgelopen vijf jaar verbreed van een SW-bedrijf naar een werk- en ontwikkelbedrijf. Waar voorheen IMPact passende werkplekken aanbood aan alleen Wsw-medewerkers, is ingezet op het toeleiden van klanten met een afstand tot de arbeidsmarkt naar arbeid of een werkplek, al dan niet in een dienstverband. Belangrijke aanleiding hiervoor was de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015.

Werkstap

Parallel aan de verbreding van de doelgroep, is de methodiek uitgediept door de invulling van 'De Kortste Weg Naar Werk'. Deze methode is in 2015 en 2016 ingericht in 'Werkstap'. In de kern betekent dit dat werkzoekenden door middel van een intake en diagnose worden begeleid naar werk, waarbij wordt ingezet op het ontwikkelen van relevante vaardigheden. Vervolgens bemiddelt IMPact en plaatst werkzoekenden bij ondernemers en binnen de eigen organisatie. Met de implementatie van MKB Goed Werknemerschap, sluiten we in diagnose en toeleiding nauw aan bij de werknemersvaardigheden die werkgevers zélf van belang vinden voor medewerkers.



MKB Goed Werknemerschap

Aansluitend op Werkstap heeft IMPact MKB Goed Werknemerschap geïmplementeerd, dat een goede weergave is van de algemene werknemersvaardigheden die werkgevers zélf stellen aan hun medewerkers. Wie een assessment van een week doorloopt en voldoet aan de gestelde eisen, krijgt een officieel certificaat. Daarmee kan hij aantonen dat hij voldoet aan de basiseisen voor werk en vindt hij aantoonbaar sneller werk. Sinds de implementatie van MKB GW sluiten we in de diagnose en toeleiding van alle re-integratietrajecten aan bij deze werknemerseisen.

Ontwikkeling door werk

Parallel hieraan is door IMPact ingezet op de verandering van de eigen productieafdelingen naar werk- en ontwikkelafdelingen. Daarbij is IMPact erin geslaagd diverse ondernemers aan zich te verbinden, die een deel van het eigen productieproces hebben ondergebracht bij IMPact. Daarmee is enerzijds werkgelegenheid gecreëerd voor de doelgroepen die IMPact bedient en anderzijds levert dit een bijdrage aan de omzet van IMPact. In de visie van IMPact zijn deze productieactiviteiten vooral bedoeld als instrument om klanten en werkzoekenden ontwikkeling te kunnen bieden.

Meer doelgroepen en opdrachtgevers

Een andere belangrijke beweging waarop is ingezet is het verbreden van activiteiten voor meerdere doelgroepen en het verwerven van meerdere opdrachtgevers naast de gemeenten Kampen en Dronten. Deze verandering naar werk- en ontwikkelafdelingen is nog niet afgerond. Dit wordt bevestigd in de analyse. Hieruit blijkt dat men de ontwikkeling van IMPact naar een werk- en ontwikkelbedrijf herkent en erkent. IMPact heeft echter nog last van haar oude SW-imago.

Wsw

IMPact is meer dan 65 jaar uitvoerder van de Wsw voor de gemeenten Kampen en Dronten. Met de komst van de Participatiewet, is de toegang tot de Wsw dichtgezet. Hoewel het aandeel klanten met een SW-indicatie nog altijd het grootst is, loopt het aantal Fte sinds 1 januari 2015 terug met circa 5% per jaar. De laatste Wsw-medewerker bereikt rond 2060 de pensioengerechtigde leeftijd. De volgende tabel laat deze terugloop zien.

Aantal Fte per gemeente	2014	2015	2016	2017
Kampen	252,2	234,0	232,1	227,3
Dronten	63,5	57,0	53,9	53,6
Overig	4,3	5,3	0	0
Totaal	320,0	296,3	286,0	280,9

Voor klanten met een SW-indicatie heeft IMPact in de afgelopen 5 jaar ingezet op de uitbreiding van het aantal groepsdetacheringen. Dat zorgde in eerste instantie voor verhoging van het detacheringspercentage tot het maximum van 54,1% in 2015. Vanaf 2016 heeft IMPact dit weten te consolideren tot boven de 50%.

Participatiewet/Re-integratie

Naast de Wsw richt IMPact zich sinds enkele jaren op arbeidsontwikkeling en arbeidstoeleiding voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat doet IMPact met de gemeenten Kampen en Dronten. Daarnaast is vanaf eind 2013 het UWV een belangrijke opdrachtgever geworden. Andere opdrachtgevers zijn scholen (praktijkonderwijs, VSO), werkgevers (tweede spoor) en aanbieders van dagbesteding (WMO, WLZ, zowel hoofd-, als onderaannemer). Naast re-integratietrajecten biedt IMPact korte cursussen aan, zelfstandig en/of met alliantiepartners, op het gebied van logistiek en vervoer (heftruck, taxipas) en schoonmaak (RAS-opleiding).

Opdrachtgevers/aantal klanten Re-integratie	2013	2014	2015	2016	2017 ³
Kampen	101	119	105	97	22
Dronten	89	75	42	46	45
UWV	0	0	18	47	55
Scholen	22	58	19	37	21
Tweede Spoor	8	0	9	3	0
Dagbesteding	1	12	6	2	4
Overig	6	7	5	6	0
Leerlingen PrO/VSO (Steun)	0	0	50	56	60
Totaal	227	271	254	294	214

(3) prognose eind 2017

De prognoses voor 2017 laten zien dat het aantal werkzoekenden dat voor re-integratie wordt aangemeld vanuit Kampen, daalt t.o.v. voorgaande jaren. Vanuit Dronten is die over de afgelopen drie jaar redelijk stabiel gebleven. Het aantal kandidaten vanuit UWV is toegenomen. Het aanbod vanuit de scholen is met uitzondering van een piek in 2014 redelijk stabiel. Werkzoekenden vanuit tweede spoor, dagbesteding en overig fluctueren.

Bijzondere dienstverbanden

IMPact trad via verloningsstichting IMwerk al langere tijd op als verlener voor de Stadswachten in Kampen. De afgelopen jaren heeft IMPact de verloningsmogelijkheden via IMwerk uitgebreid. Sinds augustus 2015 participeert IMPact ook in uitzendorganisatie Arbeidsmakelaars. IMPact biedt als sociaal werkgever dienstverbanden aan personen uit het doelgroepregister (Participatiewet, Wajong) en vanaf eind 2017 ook aan personen die aangewezen zijn op Beschut Werk. Daarnaast neemt IMPact, meestal via Arbeidsmakelaars, tijdelijke krachten aan om aan de productievraag van onze werkleveranciers en allianties te kunnen voldoen.

Aantal bijzondere dienstverbanden (Fte)	2017 ⁴
Doelgroepverklaring of andere afstand tot arbeid	10,3
Beschut werk	2,6
Participatiewet zonder doelgroepverklaring	6,5
Overige tijdelijke krachten ⁵	5,1
Totaal	24,5

(4) d.d. december 2017

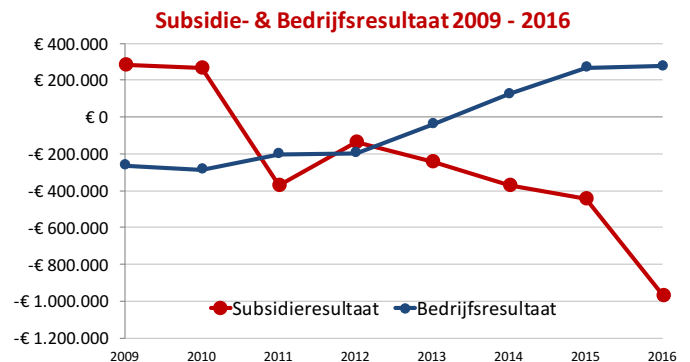
(5) Met uitzondering van stadswachten en vakantiekrachten

Allianties

Impact heeft in de afgelopen jaren allianties gesloten met het bedrijfsleven en samenwerkingspartners. Deze allianties betreffen de gerealiseerde groepsdetacheringen, waarbij voorheen intern uitgevoerde werkzaamheden zijn overgedragen naar de markt, inclusief detachering van medewerkers naar die bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn: Zalsman (drukkerij), Webasto (autodaken), Cycloon (post), Asito (schoonmaak) en Hanzecatering (catering). Voorbeelden van allianties waarbij een kleiner aantal medewerkers is gedetacheerd zijn: Laat, Nedimpex, Iceberg, Van Bruggen Metaalbewerking, Florès, Van Dijk Educatie en Isala Delta. Naast werk-gerelateerde allianties werkt Impact in de afgelopen jaren samen met diverse andere alliantiepartners op het gebied van ICT (FlevoICT) en dagbesteding (PGVZ) en begeleiding van leerlingen (Steur). Impact werkt vanuit Steur samen met een aantal Pro/VSO scholen en het Hoornbeekcollege aan de inrichting van BBL- en BOL opleidingen, om de doelgroep leerlingen nog beter van dienst te kunnen zijn.

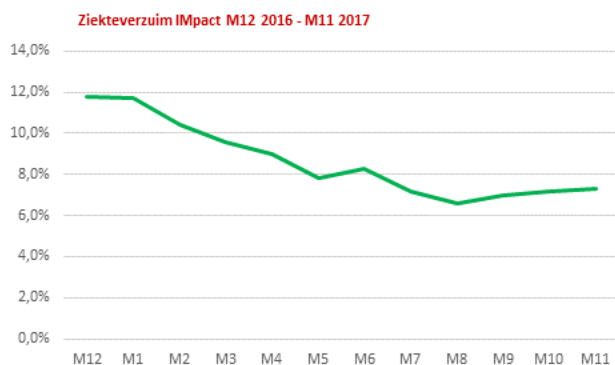
Terugdringen subsidieverlies

Impact heeft door haar inzet op nieuwe doelgroepen en extra opdrachtgevers naast de gemeenten Kampen en Dronten, vanaf 2013 meer omzet gerealiseerd. Daarmee heeft zij een deel van het subsidieverlies op Wsw voor de gemeenten kunnen compenseren. Als gevolg van bezuinigingen op de Wsw loopt het subsidieverlies voor de gemeenten op, met name vanaf 2015.



Vitaliteit

Vanuit de visie dat alle medewerkers en klanten binnen IMPact zich bewust moeten zijn van hun eigen individuele fysieke, mentale en sociale fitheid, blijft IMPact werken aan een fitte en vitale organisatie. Dit doen we door jaarlijkse FIT-rondes te organiseren met diverse thema's zoals lekker eten, lekker bewegen en stoppen met roken. Deze FIT-aanpak resulteerde in onder meer een sterk dalend ziekteverzuim (7,3% november '17). Het gemiddelde ziekteverzuim van SW-medewerkers ligt binnen de sector op 12,5%.



donderdag 29 september 2016 • deentor.nl • email redactie.....

ds DE STENTOR **Kampen & Flevoland**



Leerlingen Almere College in vernieuwd hoofdgebouw
Na verbouwing komt er een eind aan de lappendeken van bijgebouwen en noodlokalen. » [pagina 9](#)



Daniëlle huilde na eerste schooldag van Damian
„Vanaf dag één wordt hij bij het Prisma geaccepteerd om wie hij is en krijgt hij wat hij nodig heeft.“ » [pagina 7](#)



GEZONDHEID
Werknemers werkvoorziening IMPact sporten zich fit
Fit zijn op de werkvloer. Ook de werknemers van sociale werkvoorziening IMPact in Kampen en Dronten ontdekten er niet aan. Gisteren was voor 360 medewerkers de eerste dag van het FIT-programma. De werknemers kregen een gezondheidscheck, gingen fietsen en kregen eettips. En na-
tuurlijk was er een stoppen met roken-sessie. De vraag is nu wie dat op termijn volhoudt.
Foto: Jeroen Schaeff

6. Legitimatie & Positionering

Voorgaande leidt tot de volgende thema's en vraagstukken die nader zijn besproken met beide gemeenten in de bijeenkomst van 2 november. Dit leverde het volgende beeld op t.a.v. de legitimatie en positionering van IMpact:

6.1 Vraagstukken & thema's

1. Maatschappelijk of financieel renderen?

IMpact mag geld kosten. De opdracht aan IMpact is: investeer in het helpen oplossen van onze maatschappelijke lokale opgaven. OF: IMpact moet vooral geld opleveren. De opdracht aan IMpact is: compenseer zoveel mogelijk de subsidieverliezen.

2. Lokaal of regionaal?

IMpact moet lokaal uitbouwen op SW. Hoewel SW krimpt, biedt beschut werken, arbeidsmatige dagbesteding voldoende potentieel. OF: IMpact moet afbouwen op SW. De SW krimpt dusdanig dat zij op regionaal niveau moet samengaan met andere SW bedrijven.

3. Focussen of verbreden?

IMpact moet focussen op alleen SW. IMpact kan beter stoppen met re-integratie en detachering. Andere marktpartijen kunnen dit beter. OF: IMpact moet juist inzetten op een breed palet aan diensten. Het moet een werk-leerbedrijf zijn voor een brede groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

4. Op afstand of dichtbij?

IMpact moet meer op afstand komen van de gemeenten. We zien IMpact als één van de partijen in de markt en behandelen hen ook als zodanig. OF: IMpact moet dichterbij de gemeenten komen. IMpact is een integraal onderdeel van ons beleid en uitvoeringsorganisatie.

5. Samen of apart?

IMpact maakt onderdeel uit van onze 1-loket gedachte. Intensieve samenwerking en samenvoeging van consultants van gemeenten en IMpact is daarvan een logisch gevolg. OF: IMpact staat los van de dienstverlening vanuit de gemeenten. Werkgeversbenadering, intake en plaatsing is een taak van de gemeenten. Samenvoeging van consultants is niet logisch.

6. Afrekenen of op elkaar rekenen?

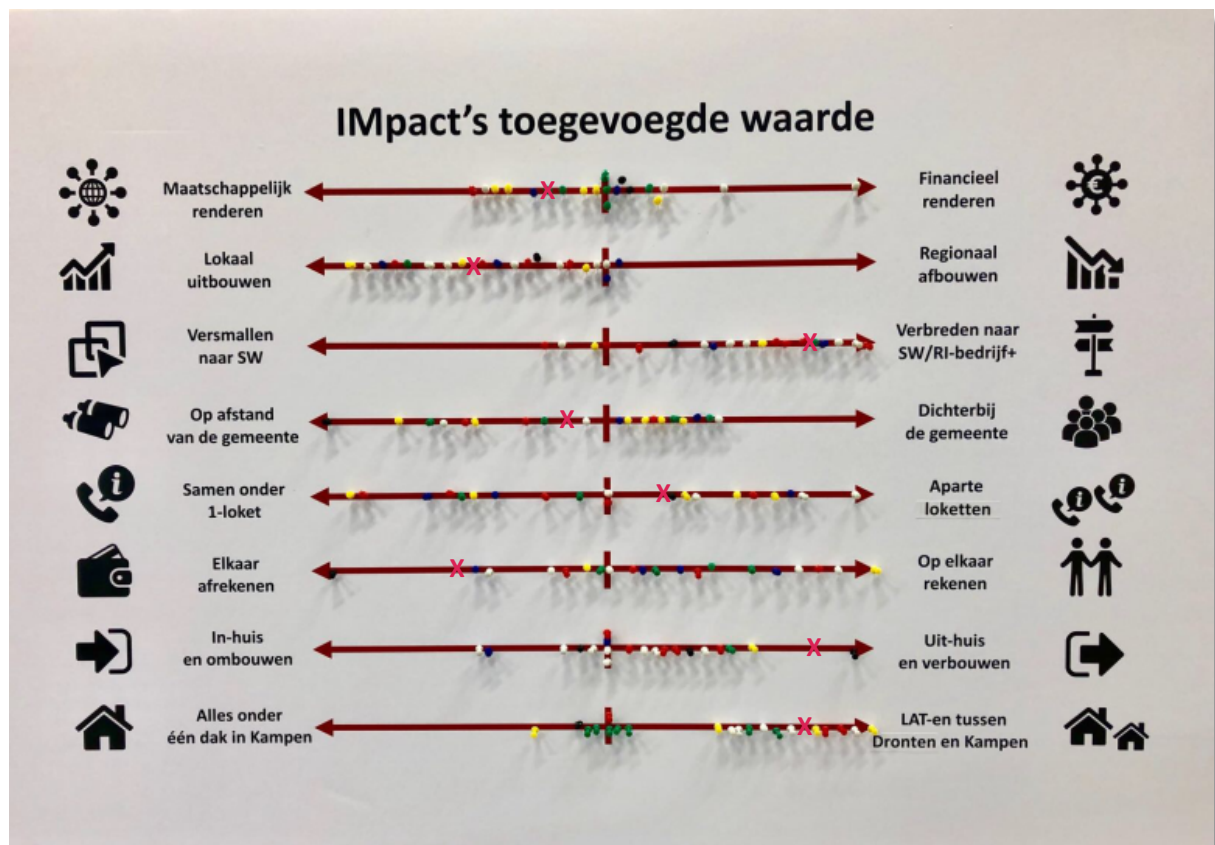
IMpact is één van de commerciële marktpartijen met wie we een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie hebben. We rekenen af op resultaten. OF: IMpact is geen commerciële marktpartij zoals anderen. We helpen elkaar en nemen elkaar mee in onze gezamenlijke ontwikkeling. We rekenen op elkaar.

7. In-huis of uit-huis?

IMpact moet tijd, geld en energie steken in het ombouwen van haar locatie(s) om meer verschillende werksoorten te bieden/te faciliteren voor een brede doelgroep. OF: IMpact kan beter focussen op het vinden van werklocaties buiten de deur van IMpact. En daarmee de huidige locaties afbouwen of afstoten.

8. Alles onder één dak of LAT-en?

IMpact kan de locatie in Dronten beter afstoten. Het biedt onvoldoende toegevoegde waarde en bespaart IMpact daarmee veel geld. OF: IMpact moet de locatie in Dronten zeker behouden. Het biedt met enkele aanpassingen voldoende toegevoegde waarde voor de gemeente Dronten.



N.B. De gekleurde spelden zijn van de vertegenwoordigers vanuit de gemeenten Kampen en Dronten en medewerkers IMPact. De rode kruisjes zijn van de directie/MT van IMPact.

Op grond van de toelichtingen van IMPact en aanvullingen vanuit beide gemeenten kunnen de volgende antwoorden worden gegeven op de voorgaande vraagstukken en thema's:

6.2 Antwoorden

Ad 1. Maatschappelijk of financieel renderen?

Antwoord: SW, beschut werken en arbeidsmatige dagbesteding heeft een maatschappelijk doel en focus. Dit kost de gemeenschap geld. Die verantwoordelijkheid blijft bij de gemeenten, inclusief subsidieverliezen van de SW. Re-integratie en detachering heeft eveneens een maatschappelijk doel, maar zal financieel moeten renderen. IMPact is op re-integratie één van de marktpartijen met een aanbod. Verplichte winkelnering is hierbij niet van toepassing. Het door IMPact compenseren van subsidieverliezen van gemeenten is op zich wenselijk en wordt gewaardeerd, maar is niet het primaire doel van of opdracht voor IMPact. Het compenseren van subsidieverliezen door IMPact legitimeert niet zonder meer het in standhouden van financieel renderende activiteiten van IMPact. Die staan hier in principe los van en worden afzonderlijk beoordeeld op toegevoegde waarde.

Ad 2. Lokaal of regionaal?

Antwoord: Hoewel de SW krimpt, biedt zeker beschut werken en in mindere mate arbeidsmatige dagbesteding voldoende potentieel voor IMPact. Op arbeidsmatige dagbesteding zijn ook andere partijen actief. Van IMPact wordt gevraagd lokaal te investeren omdat de lokale opgaven groter zijn dan alleen het begeleiden van de SW-groep. Volledig afbouwen, stoppen met re-integratieactiviteiten en/of IMPact samenvoegen/laten fuseren met een (commerciële) regionale partij, past niet in het beeld van het integrale vraagstuk binnen beide gemeenten en is daarom ook niet wenselijk.

Ad 3. Focussen of verbreden?

Antwoord: Van IMpact wordt gevraagd actief in te zetten op een breed palet aan diensten, maar wel dichtbij haar kerntaak te blijven. Het moet een werk-leerbedrijf zijn voor een brede groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Beide gemeenten vragen van IMpact een aanbod te ontwikkelen voor mensen uit de bijstand met een meer complexe problematiek en behoefte aan zorg en begeleiding. Tegelijk moet IMpact niet alles willen doen en duidelijk maken wat ze ook niet kan t.a.v. deze groep. Het aanbod van IMpact in de gemeente Kampen voor onderwijs en leerlingen biedt veel toegevoegde waarde en wordt gewaardeerd. Dronten wil hier gebruik van maken. Ten aanzien van aanvullende diensten vanuit IMpact wordt inclusiviteit ervaren, maar geen exclusiviteit.

Ad 4. Op afstand of dichtbij?

Antwoord: IMpact mag wel meer op afstand komen van beide gemeenten. Beide gemeenten zien IMpact als een partner, maar tevens als zelfstandige marktpartij die zijn eigen broek heeft op te houden. IMpact moet een aanbod bieden dat zo goed is, dat gemeenten niet om IMpact heen willen. Geen verplichte winkelnering, maar vooral onderscheiden op toegevoegde waarde.

Ad 5. Samen of apart?

Antwoord: Met betrekking tot de loketten geven gemeenten aan dat er verschillende loketten zijn. Gemeenten hebben de regie en verantwoordelijkheid op de eerste contacten met klanten/burgers en zijn daarin het eerste loket. Integraliteit in het sociale domein is belangrijk; daar zijn klanten het meest bij gebaat. De re-integratie/werkconsulenten vanuit de gemeente decentraliseren of detacheren bij IMpact past daarom minder in dat beleid. Zodra duidelijk is dat klanten naar werk toegeleid moeten/kunnen worden, is het logisch om hen vanuit het netwerkplatform te ondersteunen. De naam netwerkplatform dekt wellicht ook niet langer de lading: de naam 'werkbedrijf' zou mogelijk passender zijn. Met name voor werkgevers is het handig om een gezamenlijk loket te organiseren onder die naam. Het netwerkplatform was geen liefde op het eerste gezicht, maar de samenwerking nu is veel beter en prettiger.

Ad 6. Afrekenen of op elkaar rekenen?

Antwoord: In de uitvoering van het gemeentelijke beleid is IMpact een vertrouwd partner en wordt op elkaar gerekend. Kern is dat het belangrijk is om vanuit de gemeenschappelijke opgave en intentie goed met elkaar samen te werken. Tegelijk is het belangrijk om helder te zijn over verwachtingen die je van elkaar hebt en resultaten die je van elkaar verwacht. Wat gaat e.e.a. kosten en opleveren? Duidelijkheid hierover vindt iedereen belangrijk. Waar men niet in terecht wil komen, is een papierwinkel en permanent gesteggel over offertes, uren en facturen.

Ad 7. In-huis of uit-huis?

Antwoord: Het in stand houden van beide locaties is geen doel op zich, maar afstoten van beide locaties wordt niet gevraagd en is ook niet wenselijk. Van IMpact wordt gevraagd meer diversiteit aan werksoorten aan te bieden en niet alleen te focussen op productiewerk. Flexibiliteit is belangrijk, zodat de inrichting en aangeboden werk goed aansluiten bij de doelgroepen. Tevens wordt van IMpact gevraagd meer out-of-the-box te denken en werksoorten te organiseren en creëren buiten de deur. Dit komt de diversiteit ten goede en sluit aan bij werkzoekenden en landelijk beleid. Dat betekent dus ook slim en efficiënt omgaan met de beschikbare vierkante meters. Door meer sociale ondernemers in huis te halen, sla je twee vliegen in één klap.

Ad 8. Alles onder één dak of LAT-en?

Antwoord: De locatie in Dronten moet behouden blijven. Het biedt met enkele aanpassingen voldoende toegevoegde waarde voor de gemeente Dronten. Opmerkingen die zijn gemaakt bij 'in-huis of uit-huis' moeten hierbij worden meegenomen.

6.3 Consensus

Aanvullend is naar aanleiding van de werkconferentie consensus op de volgende punten:

Samen lokaal investeren

Er is brede consensus over het feit dat lokaal investeren het meest gewenste scenario is voor de toekomst van IMpact. Hoewel iedereen herkent en erkent dat de SW-groep afneemt, liggen er stevige lokale opgaven en daarmee voldoende kansen voor een gezond en lokaal opererend IMpact.

Partners in het sociale domein

Gemeenten en IMpact zijn partners in het sociale domein en delen met elkaar de ambitie zich te ontwikkelen naar een meer inclusieve samenleving. Dat vraagt van IMpact om zich te verbreden naar een SW/RI+-bedrijf met meerdere opdrachtgevers.

Geen verschillen tussen Dronten en Kampen

De richting waarin IMpact zich wil ontwikkelen wordt breed gedragen door zowel Kampen als Dronten. Verschillen tussen beide gemeenten zijn niet zichtbaar of hoorbaar in de terugkoppeling vanuit Kampen en Dronten. Beide gemeenten zitten sterk op één lijn als het gaat over de toekomst van IMpact en samenwerkingsrelatie met IMpact.

Voldoende groeikansen

Er ligt een stevige opgave voor beide gemeenten en daarmee ook een kans voor IMpact om de brede doelgroep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te bedienen. Gemeenten focussen in eerste instantie zelf op de doelgroep die snel bemiddelbaar is. Met name de groep die veel zorg, ondersteuning en begeleiding vraagt, biedt mogelijkheden voor IMpact.

Innoveren is co-creëren

Beide gemeenten hebben klanten uit de bijstand steeds beter in het vizier en vragen daarin om maatwerk. Wat maatwerk dan precies is, is voor zowel IMpact als beide gemeenten nog niet echt helder en scherp. Er is vanuit IMpact behoefte aan een duidelijke vraag en vanuit de gemeenten behoefte aan een duidelijk aanbod vanuit IMpact. Die behoefte van beide zijden zegt iets over het feit dat beide partijen (zoals vele gemeenten en re-integratiebedrijven) aan het zoeken zijn naar het juiste passende antwoord. Het risico is sterk aanwezig dat zowel beide gemeenten als IMpact op elkaar aan het wachten zijn. Waarmee een oordeel over (een tekort aan) instroom en (het gebrek aan) kwaliteit van dienstverlening op de loer ligt. Iedereen wil weg uit dat oordeel over elkaar, want het is destructief en doet de samenwerkingsrelatie geen goed. Gemeenten en IMpact spreken naar elkaar uit om samen te willen ontwikkelen en leren.

Met elkaar in gesprek

Gemeenten willen graag samen met IMpact verkennen en experimenteren hoe klanten uit de bijstand het best kunnen worden geholpen. IMpact en de gemeenten willen niet elkaars concurrent worden. Dit vraagt sociale innovatie en investering van beide zijden. Beide gemeenten zijn kritisch of de huidige producten en diensten vanuit IMpact daar in voldoende mate in voorzien en of er binnen IMpact voldoende kennis en kunde aanwezig is. Dit beeld wordt gevoed doordat IMpact soms mensen niet accepteert of terugstuurt. Op de vraag in hoeverre gemeenten en IMpact bereid zijn om te co-creëren, wordt grote bereidheid uitgesproken. Gemeenten en IMpact willen op korte termijn hierover het gesprek met elkaar aangaan en samen ontwikkelen.

Wees duidelijk wat je wel en niet kunt

IMpact hoeft niet alles te kunnen. IMpact mag en moet duidelijk maken wat zij wel en niet kan doen. Beide gemeenten respecteren grenzen en hebben begrip voor het feit dat IMpact mogelijk tijd nodig heeft om op onderdelen te professionaliseren.

Dezelfde taal spreken

Het is belangrijk dat gemeenten en IMpact dezelfde taal spreken. Wat wordt precies verstaan onder maatwerk? Het concreter krijgen van zaken is een opgave voor iedereen. Zolang het maar wel duidelijk is dat er altijd een grijs gebied blijft. In die gevallen is het zaak om elkaar te blijven opzoeken.

Gemeenten hebben de regie

De gemeenten hebben de regie op het sociale domein. Zij zijn daarin leidend en verantwoordelijk voor uitvoering van het landelijke, regionale en lokale beleid. Gemeenten en IMpact werken vanuit een gemeenschappelijke intentie en opgave, maar beiden hebben eigen verantwoordelijkheden en belangen. Die rollen en verantwoordelijkheden (moeten) worden herkend en erkend in de samenwerking.

Geen verplichte winkelnering

Gemeenten en IMpact hebben een contractrelatie. Daarbij is IMpact een vertrouwde partner voor beide gemeenten, maar zonder verplichte winkelnering. Gemeenten willen kunnen kiezen, waarbij het hen vrij staat om de partner te selecteren die de meeste toegevoegde waarde levert. Het is de uitdaging voor IMpact om die waarde te (blijven) leveren. IMpact moet de ruimte nemen en krijgen om vanuit haar eigen rol te kunnen ondernemen in het sociale domein, passend bij de lokale opgaven.

Verzakelijken en samenwerken gaan hand in hand

Iedereen heeft moeite met het woord 'afrekenen'. De nuancering wordt gevonden in een meer heldere opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie. Beide partijen zijn gebaat bij heldere contractafspraken en een structuur die duidelijke kaders biedt. Door duidelijke kaders die (jaarlijks) worden afgesproken op bestuurlijk niveau, ontstaat in de uitvoering meer ruimte om te kunnen samenwerken vanuit vertrouwen (lees: geen verwijten over en weer). Verzakelijking staat samenwerking niet in de weg.

Meer transparantie

Zowel de gemeenten als IMpact hebben behoefte aan een meer transparante exploitatie en bedrijfsvoering. Het beeld dat IMpact alleen maar geld kost lijkt hardnekkig, is feitelijk niet waar en doet geen recht aan de inzet van IMpact om de subsidieverliezen terug te dringen. Het duidelijker scheiden van inkomsten- en uitgavenstromen t.o.v. subsidieverliezen gaat helpen om dat beeld te veranderen.

Diversiteit aan werksoorten en slim gebruik locaties

Beide gemeenten delen de opvatting van IMpact dat zij meer moet inzetten op het buitenshuis begeleiden en toeleiden van de doelgroep. Dat is passend bij het ingezette (landelijke) beleid. Daarnaast wordt breed gedeeld dat een grotere diversiteit aan werksoorten op de eigen locaties noodzakelijk is, om de aantrekkelijkheid van de huidige locaties op peil te brengen/houden. Het sluiten van Dronten past niet in de ambitie van de gemeenten en IMpact om lokaal te investeren. Dat vraagt evenwel een kritische blik op het aantal benodigde vierkante meters in Kampen en Dronten. Het verhuren van de infrastructuur aan sociale ondernemers biedt daarvoor interessante mogelijkheden.

SW verliezen uit de winst/verliesrekening

De subsidieverliezen voor beide gemeenten op SW zijn een verantwoordelijkheid van beide gemeenten. Die verantwoordelijkheid moet IMpact dan ook niet op zich nemen of overnemen. SW verliezen moeten duidelijker worden gescheiden van de eigen bedrijfsvoering (winst- en verliesrekening).

7. Scenario's

De toekomst van SW-bedrijven, wordt in Nederland op verschillende manieren ingevuld. Daarin herkennen we in de kern de volgende opties:

1. **Lokaal investeren (focus op lokale opgaven met een breed aanbod aan diensten en producten die waarde toevoegen in het sociale domein voor een brede doelgroep)**
2. **Slim afbouwen (focus op het gefaseerd afbouwen van SW-faciliteiten, afstoten van overige activiteiten)**
3. **Regionaal samenwerken (focus op regionale fusie/overname al dan niet met andere SW-bedrijven of commerciële partijen)**

Toekomst van SW-bedrijven

Landelijk worden verschillende keuzes gemaakt t.a.v. de toekomst van SW-bedrijven. Deze zijn sterk afhankelijk van hoe gemeenten zich hebben georganiseerd en welke lokale (markt)partijen invulling geven aan opgaven en vragen vanuit politiek en ambtelijke organisaties. Gemeenten zien subsidieverliezen toenemen als gevolg van de terugloop van subsidies, 'dure' SW-medewerkers en een kostbare bedrijfsvoering en infrastructuur. In sommige gemeenten leidt dit tot een financieel onhoudbare situatie bij de meer traditionele SW-bedrijven, waardoor continuïteit niet langer kan worden gewaarborgd. SW-medewerkers vloeien in die gevallen terug naar de gemeenten en worden eventuele GR-constructies worden ontbonden. Daarmee is het SW-bedrijf ontbonden, maar zijn gemeenten nog steeds lange tijd verantwoordelijk als werkgever voor deze SW-medewerkers.

Een andere optie die in de markt overwogen wordt, is samenvoeging of intensieve samenwerking van SW-bedrijven op regionaal niveau. Daarbij blijft de infrastructuur van het lokale SW-bedrijf behouden, maar worden kosten in de bedrijfsvoering bespaard door schaalvergroting. In deze constructies focust het bedrijf op het bedienen van enkel SW-medewerkers.

Voorkeursscenario IMpact: Lokaal investeren

De gemeenten Kampen en Dronten voelen een sterke verantwoordelijkheid voor de eigen 'SW-doelgroep' en betrokkenheid bij IMpact. Beide gemeenten zien vanuit de lokale markt en grenzen aan de eigen dienstverlening, toegevoegde waarde voor IMpact naar de toekomst. Niet alleen voor SW-medewerkers, maar voor een brede groep van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat maakt dat de situatie in Kampen en Dronten ook anders is dan in andere delen van het land. Beide gemeenten hebben dan ook expliciet aangegeven aan IMpact te focussen op 'lokaal investeren' in plaats van volledig afbouwen of samenvoeging met andere SW-bedrijven op regionaal niveau. Dit beeld sluit sterk aan bij het landelijke beleid om een brede groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden naar werk. De gemeenten Kampen en Dronten doen al veel zelf op het gebied van plaatsing, maar focussen op de snel plaatsbare doelgroep.

Er is draagvlak voor de continuering van IMpact, waarbij de kennis en kunde op ontwikkeling en begeleiding wordt gewaardeerd. Daarmee staat de legitimatie van IMpact niet ter discussie, maar wordt van IMpact wel gevraagd zich in de komende jaren verder te professionaliseren, duidelijker te profileren, scherpe keuzes te maken in welke groepen zij wel en niet wil bedienen en bedrijfsmatiger te werken. IMpact deelt dit beeld en heeft bij de keuze voor haar richting en inrichting rekening gehouden met deze lokale context.

8. Ontwikkelingen

De ontwikkelingen in het werkveld waarin IMPact zich beweegt worden enerzijds bepaald door wetgeving en de hieraan verbonden doelgroepen van beleid. Anderzijds worden ontwikkelingen bepaald door landelijke en regionale economische omstandigheden. De SW-sector anticipeert al verschillende jaren op deze ontwikkelingen. Hieronder worden deze kort beschreven en wordt ingezoomd op de regionale en lokale ontwikkelingen. Deze zijn relevant voor het maken van reële prognoses voor de toekomst van IMPact.

Wetgeving

Wetgeving bepaalt in grote mate de toename of afname van werkzoekenden met een specifieke indicatie en daaraan verbonden subsidieregeling. Met de komst van de Participatiewet zit de Wsw op slot en daalt het aantal werkzoekenden met een SW-indicatie. Dat geldt ook voor de Wajong. De budgetten zijn vanuit het Rijk naar de gemeenten gedecentraliseerd en nemen qua omvang af als gevolg van bezuinigingen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitgaven en willen budgetten doelmatig besteden. Budgetten worden binnen de gemeenten 'ontschot', waardoor er meer ruimte ontstaat om keuzes te maken welke doelgroepen bediend worden. De gemeente Kampen en Dronten focussen in toenemende mate op het begeleiden naar werk van werkzoekenden uit de bijstand. Deels door eigen inzet, deels door inhuur van derden. Die kosten worden eveneens gefinancierd uit de Participatiewet. Als gevolg van bezuinigingen op de Wsw, worden gemeenten in de komende jaren geconfronteerd met hogere subsidieverliezen. Die kunnen slechts deels gecompenseerd worden door IMPact.

Economie en concurrentie

De vraag van ondernemers naar werkzoekenden die passen binnen de doelgroep van beleid is enerzijds afhankelijk van de groei van de economie en anderzijds afhankelijk van de bereidheid van ondernemers om zich in te zetten voor deze doelgroep. In de afgelopen jaren groeit de economie en zijn ondernemers in toenemende mate bereid om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Dat geldt ook voor de arbeidsmarktregio's Zwolle en Kampen. IMPact profiteert hiervan, maar het vraagt ook inzet van IMPact. Ondernemers zoeken kwalitatief goede medewerkers en willen ontzorgd worden omdat wet- en regelgeving voor hen ingewikkeld is en begeleiding van medewerkers en werkzoekenden uit deze doelgroep specifieke kennis en kunde vraagt. Wat we zien is dat uitzendbureaus steeds actiever worden in deze specifieke markt. Tevens neemt het aantal commerciële marktpartijen toe dat zich richt op re-integratie en detachering en arbeidsmatige dagbesteding. De concurrentie voor IMPact is daarmee over de afgelopen jaren toegenomen. De verwachting is dat deze trend zich zal doorzetten. Dit alles heeft invloed op de verwachte instroom aan werkzoekenden voor IMPact.

Ontwikkelingen landelijke en regionale arbeidsmarkt

Landelijk gezien verwacht het UWV voor 2018 een groei van de werkgelegenheid met 1,8% (bron: Arbeidsmarktprognose 2017-2018 UWV). Dit is een afvlakking van de groei t.o.v. 2017. De arbeidsproductiviteit neemt toe, waardoor hetzelfde werk met minder mensen uitgevoerd kan worden. Dit is merkbaar in industrie en financiële dienstverlening. Kansrijke sectoren blijven zorg en welzijn. De vacaturegraad (openstaande vacatures) neemt toe in deze sector en tevens in de bouwsector, onderwijs en ICT. In de regio Flevoland nam de werkgelegenheid in 2016 toe met ca. 1,8%. De verwachting voor 2017-2018 is een toename van ca. 1,3%. In de regio Zwolle was dat een toename van 1,2% in 2016 en wordt een toename van 1% verwacht in 2017-2018.

Het UWV vermeldt in haar arbeidsmarktduiding in september 2017 het volgende: *"Het aantal openstaande vacatures stijgt fors. Het aantal gerealiseerde banen ook. De meeste nieuwe werknemersbanen zijn er bijgekomen in grote sectoren, zoals de zakelijke dienstverlening (+87 duizend), handel, vervoer en horeca (+50 duizend). De grootste procentuele stijging is in de zakelijke dienstverlening (+6%). Bij de zakelijke dienstverlening zit de groei vooral bij de uitzendbureaus."*

Het CBS zegt hierover: *"De aantrekkende economie leidt tot een toename van het aantal banen in vrijwel alle bedrijfstakken. De financiële dienstverlening en de landbouw en visserij vormen daarop een uitzondering. Het is de sterkste banengroei sinds 2008."*

De regio IJssel-Vecht, waartoe Kampen behoort, is een economische groeiregio. Landelijke publicaties laten zien dat deze regio groeit in diverse sectoren, o.a. transport en logistiek, maar ook in de zorg, horeca en bouw & infra. Deze economische groei gaat gepaard met frictie op het potentieel van beschikbare arbeidskrachten.

Focus op kansrijke sectoren en werkgeveerseisen

De spanningsindicator van het UWV laat zien dat er steeds meer spanning komt in de sectoren zoals hieronder benoemd. Op grond van analyses en gesprekken met ondernemers kan worden vastgesteld dat er frictie bestaat tussen datgene wat ondernemers vragen en wat de werkzoekenden kunnen bieden. Gezien de aanwezige bedrijven binnen de gemeenten Kampen en Dronten en de huidige vraag richt IMpact zich vooralsnog op de volgende sectoren:

- ✓ Productie
- ✓ Logistiek
- ✓ Horeca
- ✓ Schoonmaak
- ✓ Bouw en sloop
- ✓ Groen (land- en tuinbouw)

Bij investeringsvragen kijkt IMpact nauwkeurig naar de werksoorten per sector en het aantal openstaande vacatures. Daarbij wordt gebruik gemaakt van Werk.nl (WBS). Daarnaast onderhoudt IMpact nauw contact met bedrijven binnen het eigen netwerk en bedrijven waar IMpact al zaken mee doet.



9. Prognoses

Bij het bepalen van de strategie voor de komende jaren heeft IMpact naast de wensen en verwachtingen van onze opdrachtgevers, gekeken naar de feitelijke cijfers en ontwikkelingen ervan naar de komende jaren. Dit heeft geleid tot de volgende prognoses:

Opdrachtgevers

IMpact bedient de volgende opdrachtgevers met daaraan verbonden regelingen, producten en diensten:

Gemeenten:

- ✓ Wsw
- ✓ Beschut werk
- ✓ Participatiewet
- ✓ Dagbesteding WMO

UWV:

- ✓ Trajecten
- ✓ Jobcoaching
- ✓ Scholing

Onderwijs:

- ✓ Assessment stages
- ✓ Steur 1.0
- ✓ Steur 2.0 (in ontwikkeling)

Wsw

Op 1 januari 2015 is de Wsw gesloten. De afgelopen drie jaar is het aantal Wsw-ers per jaar gemiddeld met 10,23 Fte afgenomen, waarbij het zwaartepunt in 2015 lag. Ultimo 2017 behoort nog 279,57 Fte tot de doelgroep van de Wsw. Op basis van pensionering neemt de doelgroep af met 2,37% per jaar tot 2021. Pensionering komt geheel voor rekening van de Wsw-medewerkers vanuit de gemeente Kampen. In realiteit blijkt de afname van de Wsw doelgroep in de afgelopen jaren sneller te gaan dan deze 2,37%. Wij houden rekening met een afname in Kampen en Dronten van 3,9% per jaar tot 2021. De ultimo-standen die we verwachten per jaar zijn:

Ontwikkeling Fte Wsw	2018	2019	2020	2021
Kampen	218,4	209,9	201,7	193,9
Dronten	51,5	49,5	47,5	45,7
Totaal	269,9	259,4	249,3	239,5

Beschut Werk

In Nederland is door het Rijk financiële ruimte gecreëerd voor de komst van 20.000 arbeidsplaatsen en zijn hierover resultaatafspraken gemaakt met de afzonderlijke gemeenten. De gemeenten Kampen en Dronten geven invulling aan deze afspraken en regeling. In 2017 startten de eerste beschutte medewerkers (op grond van de regeling Beschut Werk) binnen IMpact. IMpact is daarvoor in Dronten op dit moment de enige partij, voor Kampen zijn meer partijen gecontracteerd. Het doel hierbij is het arbeidspotentieel te laten toenemen door ontwikkeling en begeleiding. Medewerkers komen in dienst bij IMpact, tenzij hun arbeidspotentieel groeit of eventueel daalt. De gemeenten Kampen en Dronten zijn gehouden aan het realiseren van targets. Die zien er als volgt uit:

Targets gemeenten	2017	2018	2019
Dronten	3 plaatsen = 2,7 Fte	6 plaatsen = 5,3 Fte	7 plaatsen = 6,2 Fte
Kampen	7 plaatsen = 6,2 Fte	11 plaatsen = 9,8 Fte	14 plaatsen = 12,4 Fte

IMpact verwacht dat de targets in de komende jaren verder verhoogd zullen worden. De reden hiervoor is dat de Beschut Werk regeling wordt toegekend aan een deel van de werkzoekenden die voorheen een SW-indicatie kregen. De regeling zal naar verwachting voor meer werkzoekenden worden ingezet, waardoor de instroom voor IMpact mogelijk zal gaan toenemen. IMpact houdt rekening met een jaarlijkse toename van 1,8

Fte per jaar voor de gemeente Dronten en 2,9 Fte per jaar voor Kampen. Gezien de huidige gunning in Dronten (100%) en Kampen (50%), leidt dat tot de volgende prognose:

Prognose omvang Beschut Werk (Fte)	2018	2019	2020	2021
Dronten	4,5	6,2	8	9,8
Kampen	4,6	6,0	7,5	8,9
Totaal	9,1	12,2	15,5	18,7

N.B.: De nieuwe regering wil het aantal beschutte werkplekken uitbreiden met 20.000 plekken. Dat is in deze prognose niet meegenomen, maar zou op termijn voor een versnelde groei kunnen zorgen. Daarmee zullen landelijk niet 30.000 maar 50.000 beschutte plekken ontstaan.

Participatiewet

De participatiewet is gericht op het zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen. Gemeenten hebben en nemen hierin hun verantwoordelijkheid. Uit het participatiebudget dienen gemeenten zowel Wsw als Beschut Werk te financieren. In toenemende mate focussen gemeenten op de groep bijstandsgerechtigden. IMpact heeft op basis van marktanalyses gekeken hoe deze groep zich ontwikkelt in de komende jaren qua omvang en vraag.

De gemeenten Kampen en Dronten deden de volgende opgave over het aantal uitkeringen en uitkeringsgerechtigde personen per 31-12-2016. Dit betreft de Participatiewet, inclusief IOAW (Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers) en IOAZ (Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen):

Cijfers 31-12-2016	Aantal uitkeringen	Aantal uitkeringsgerechtigde personen
Kampen	829	980
Dronten	662	789

Wanneer dit vergeleken wordt met andere uitkeringen, dan vormen de gemeentelijke uitkeringsgerechtigden ca. 20% van alle uitkeringsgerechtigde inwoners van beide gemeenten (op basis van CBS-cijfers per januari 2016).

Qua inwonersaantal zijn de gemeenten Kampen en Dronten vergelijkbaar. Kampen heeft ruim 53.000 inwoners en Dronten heeft circa 41.000 inwoners. Wat opvalt is dat het aantal uitkeringsgerechtigden in Kampen procentueel hoger is dan in Dronten. Doordat de economie goed loopt, zal de instroom in de Participatiewet door werkloosheid de komende jaren afnemen. Dit wordt bevestigd door het UWV, die heeft berekend dat de instroom in de WW, over het eerste 7 maanden van 2017, 19,7% lager is dan over dezelfde maanden van 2016 (UWV-cijfers september 2017). Een en ander zal doorwerken op de instroom vanuit de WW in de bijstand over circa 1 tot 2 jaar. IMpact richt zich voor beide gemeenten op werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. IMpact maakt deze mensen werkfit. Dit kan ook gelden voor werkzoekenden die voorheen gebruik konden maken van een Wajong-regeling, die in beeld zijn bij de gemeenten. IMpact houdt voor de komende jaren rekening met een groeiende instroom vanuit beide gemeenten. Op basis van deze overweging en de aanmeldingen in het verleden, gaat IMpact uit van lichte groei met 5% per jaar voor de komende 4 jaren:

Prognose aantal aanmeldingen/trajecten	2018	2019	2020	2021
Dronten	60	63	66	69
Kampen	60	63	66	69
Totaal	120	126	132	138

Arbeidsmatige dagbesteding WMO

In 2017 heeft IMpact een eerste stap gemaakt op het terrein van arbeidsmatige dagbesteding. Op dit moment heeft IMpact vier personen vanuit dagbesteding in traject. De bestaande infrastructuur binnen Kampen en Dronten biedt mogelijkheden en daarmee toegevoegde waarde om in de lijn van beoogde diversiteit aan werksoorten, dagbestedingsactiviteiten aan te bieden. Een belangrijke overweging om arbeidsmatige dagbesteding aan te bieden, is het feit dat IMpact verwacht dat een deel van de SW-medewerkers en klanten op termijn onvoldoende loonwaarde kan realiseren. Voor deze medewerkers kan het prettig zijn om in

eenzelfde werkomgeving te blijven functioneren. IMPact biedt hiermee continuïteit voor haar klanten. Arbeidsmatige dagbesteding ligt daarmee in een logische lijn van andere activiteiten binnen IMPact. Een lichte groei in de prognose is realistisch aangezien klanten in dagbesteding veelal lang in een traject blijven.

Prognose aantal klanten in traject WMO	2018	2019	2020	2021
Totaal	8	12	16	20

UWV

De activiteiten die IMPact voor UWV uitvoert zijn: trajecten 'Werkfit Maken' en 'Naar Werk'. Dit zijn trajecten voor in de Ziektewet of in de Wajong/WIA/WAO. Het grootste deel van deze klanten komt uit de Wajong. De Wajong is net als de Wsw op slot sinds 1 januari 2015, tenminste voor arbeidsgehandicapten mét arbeidspotentieel. Op termijn zal dit ertoe leiden dat de markt voor trajecten kleiner wordt. UWV start met een herkeuringsoperatie in de Wajong, om definitief te bepalen welke huidige Wajongers nog wel en welke geen arbeidspotentieel hebben. Dit zou op korte termijn voor een toename van aanmeldingen kunnen zorgen. De huidige contracten met UWV lopen tot juli 2020. Daarnaast verricht IMPact interne en externe jobcoaching voor Wajongers. Tot slot biedt IMPact scholing, meestal voor personen die al in traject zijn. De verhouding over 2017 (tot en met september) tussen deze trajecten is:

Trajecten voor UWV	Aantal aanmeldingen	%
Werkfit Maken	19	42%
Naar Werk	6	13%
Jobcoaching Extern	8	18%
Jobcoaching Intern	10	22%
12 SB Scholing	2	4%
Totaal	45	100%

Deze verhouding komt overeen met het jaar 2016. 40% van de input voor UWV creëert IMPact zelf door Wajong-medewerkers aan te nemen. IMPact gaat ervan uit dat de komende jaren het aantal aanmeldingen voor niet gemeentelijke trajecten jaarlijks met 10% toeneemt. Dat betekent dat ingezet wordt op verlenging van het contract met UWV na 2020.

Prognose aantal klanten in traject UWV	2018	2019	2020	2021
Trajecten	35	37	39	41
Jobcoaching	28	29	31	32
Totaal	63	66	70	73

Onderwijs

IMPact heeft een samenwerkingsrelatie met het onderwijs. Daarin verzorgt IMPact stageplaatsen en/of assessmentstages. Daarnaast heeft IMPact het project Steur geïnitieerd, waarbij leerlingen in het kader van hun opleiding werkervaring opdoen. Onderwijsinstellingen die op dit moment al leerlingen plaatsen bij IMPact zijn o.a.: Ichthus college, Pieter Zandt college, Obadja school, Almere college Dronten, Landstede, Spanker, Hoornbeek college. De verwachting is dat Steur als succesvolle project naar de toekomst wordt gecontinueerd en als katalysator gaat bijdragen aan groei van het aantal leerlingen binnen IMPact op hun route naar minimaal een startkwalificatie en de arbeidsmarkt.

Overige inkomstenstromen

Naast inkomsten uit overheid, UWV en onderwijs, genereert IMPact inkomstenstromen uit werk dat wordt verricht door de verschillende doelgroepen en genereert IMPact inkomsten uit detacheringen, verloning en verhuur van de eigen locaties.

Detachering

De analyse van de detacheringen over de periode januari 2016 tot en met april 2017 liet zien dat het aantal Fte detacheringen daalt. Een van de oorzaken hiervan is dat vanuit de markt er minder behoefte is aan groepsdetacheringen, maar meer aan individuele detachering. Dat vraagt meer inspanning vanuit de kant van IMpact. Parallel aan de afname van de detacheringen is ook een vermindering van het arbeidspotentieel van de Wsw-medewerkers merkbaar. Het lijkt dus aannemelijk dat het percentage detacheringen, in elk geval voor Wsw-medewerkers sneller terug zal lopen dan de afbouw van de Wsw.

Verloning

IMpact maakt de komende jaren gebruik van verloningsconstructies via IMwerk en Arbeidsmakelaars. Zij vervangen Wsw-medewerkers in de Banenmaker en Startbaan (detachering), die afscheid nemen van IMpact, of niet meer mee kunnen komen in de productie en verhuizen naar de propositie Beschut Werk. Dit zijn bij voorkeur ook personen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Participatiewet, Wajong etc.) en inwoners van de regio Kampen en Dronten. Het gevolg hiervan is dat IMpact op deze manier banen kan maken voor de inwoners van de regio Kampen en Dronten en in de propositie Banenmaker en in de propositie Startbaan (detacheringen) de omzet op hetzelfde niveau kan houden. IMpact gaat ervan uit deze klanten een hogere gemiddelde loonwaarde creëren dan de gemiddelde Wsw-medewerker en verwacht daarom dat zij ook een redelijke netto toegevoegde waarde per uur kunnen realiseren.

Verhuur

Beide bedrijfspanden van IMpact zijn bedrijfsverzamelgebouwen. IMpact maakt op dit moment geen volledig gebruik van de beschikbare kantoor- en productieruimte. Door binnen IMpact nog efficiënter gebruik te maken van het aantal vierkante meters, verwachten we dat in de komende vier jaar 500 m² extra kantoor- en 540 m² extra productieruimte vrijkomt voor verhuur aan lokale partijen die aansluiten op de doelstelling en doelgroepen van IMpact. In de begroting is rekening gehouden met extra verhuuropbrengsten van € 110.000,- per jaar.

10. Propositionies

In de afgelopen periode heeft IMpact zich de vraag gesteld hoe antwoord te geven op de gewenste richting en inrichting vanuit beide gemeenten, aan te sluiten bij wat van IMpact wordt gevraagd vanuit ondernemers, UWV, onderwijs en overige belanghouders en daarnaast voldoende marktpotentieel heeft. Een en ander heeft geleid tot nieuwe en goed te onderscheiden propositionies (product-markt-combinaties) die als volgt zijn vertaald en uitgewerkt:

1. **Beschut werken (SW 2.0)**
2. **Startbaan (detachering/re-integratie, verloning, advies)**
3. **Banenmaker (bestaand werk en nieuw werk: startups d.m.v. allianties)**
4. **Ondernemershuis (huisvesting als bedrijfsverzamelgebouw)**

De uitgangspunten van de nieuwe propositionies zijn afgezet tegen de kritiek op de huidige propositie van IMpact:

Huidige propositie IMpact:

- ✓ Geen duidelijk onderscheid tussen SW, detachering en re-integratieactiviteiten.
- ✓ Niet duidelijk zichtbaar welke activiteiten klantwaarde toevoegen.
- ✓ Geen duidelijk onderscheid tussen doelgroepen van beleid en bijbehorende producten en diensten.
- ✓ Geen duidelijk (diffuus) beeld kosten- en opbrengstenstructuur t.o.v. subsidieverliezen.
- ✓ Niet duidelijk zichtbaar welke bedrijfsonderdelen winst- of verliesgevend zijn.
- ✓ Niet duidelijk zichtbaar of huidige locaties voldoende effectief en efficiënt worden benut.
- ✓ Beeld dat IMpact en de locaties de gemeenten (te) veel geld kosten.
- ✓ Beeld dat re-integratie & detachering onvoldoende waarde toevoegen en onvoldoende onderscheidend zijn t.o.v. marktpartijen.
- ✓ Beeld dat IMpact met groenbedrijf en taxibedrijf onder marktprijzen concurreert.
- ✓ Beeld dat de gemeenten weinig invloed hebben op bedrijfsactiviteiten en bedrijfskosten van IMpact.
- ✓ Negatief imago van IMpact bij werkzoekenden.
- ✓ Focus op in-huis plaatsen van werkzoekenden.

Nieuwe propositionies IMpact:

- ✓ Goed onderscheid tussen SW, detachering en re-integratieactiviteiten.
- ✓ Duidelijk zichtbaar welke activiteiten klantwaarde toevoegen.
- ✓ Duidelijk onderscheid tussen doelgroepen van beleid met bijbehorende producten, diensten en verdienmodellen.
- ✓ Afzonderlijke propositionies met eigen kosten- en opbrengsten structuur.
- ✓ Duidelijk zichtbaar welke bedrijfsonderdelen winst- of verliesgevend zijn.
- ✓ Duidelijk zichtbaar of huidige locaties voldoende effectief en efficiënt worden benut.
- ✓ Doorzetten SW op lokaal niveau, met mogelijkheid voor andere gemeenten om aan te haken.
- ✓ Doorzetten op detachering/re-integratie met focus op werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt.
- ✓ Focus op banencreatie bij voorkeur d.m.v. allianties met marktpartijen.
- ✓ Huidige en nieuw op te starten bedrijven (bijvoorbeeld groen/taxi) eventueel verkopen aan marktpartijen.
- ✓ Huisvesting (Dronten en Kampen) inzetten als bedrijfsverzamelgebouw voor maatschappelijk ondernemers.
- ✓ Bestuur IMpact meer in een toezichthoudende rol, directie gemeenten zijn opdrachtgevers.
- ✓ Nieuwe naam voor de propositionies om negatief imago bij werkzoekenden te keren.
- ✓ Focus op meerdere doelgroepen, meer externe plaatsing werkzoekenden en sociale innovatie.

Uitgangspunten nieuwe proposities:

- ✓ De vier proposities worden binnen één bedrijf vertaald naar aparte bedrijfseenheden met een eigen winst/verliesrekening, eigen bedrijfsdoelen, prestatie-indicatoren en eigen bedrijfsstructuur plus aansturing. Uitgangspunt: denken als maatschappelijk en sociaal ondernemer/werkgever.
- ✓ Alle proposities moeten een gezonde balans behouden tussen maatschappelijk en financieel renderen. Afzonderlijke proposities moeten minimaal kostenneutraal draaien en bij voorkeur geld opleveren. Zo niet, dan worden deze activiteiten in principe gestopt, afgebouwd of overgedragen aan derden, tenzij er argumenten zijn om dit niet te willen vanuit het bestuur.
- ✓ De vier proposities worden in de begroting en jaarrekening geconsolideerd naar één holding/groep.
- ✓ Winst vanuit deze holding (omzet minus kosten) vloeit terug naar beide gemeenten.
- ✓ De uitvoeringskosten van de SW (loonkosten, begeleiding, overhead) worden in rekening gebracht bij de gemeenten.
- ✓ Het positieve resultaat van de holding vloeit terug naar gemeenten (dividend) en compenseert het negatieve SW-subsidieresultaat van de gemeenten.
- ✓ De SW-verliezen vallen onder de verantwoordelijkheid van de GR en worden niet meegenomen in de winst- en verliesrekening van Impact.
- ✓ Jaarlijks maken gemeenten in hun rol van opdrachtgever met Impact afzonderlijke prestatiecontracten (SLA's) waarin afspraken worden gemaakt over output (instroom-doorstroom-uitstroom), outcome en aanvullende prestatie-indicatoren.
- ✓ Impact verantwoordt prestaties op instroom-doorstroom-uitstroom op maandelijkse basis.
- ✓ Bestuur stelt jaarlijks jaarplan, jaarverslag, begroting en jaarrekening vast. Bestuur bepaalt eveneens in welke mate winsten terugvloeien naar gemeenten. Bestuur bespreekt 4 x per jaar kwartaalrapportages.



Hierna worden de proposities nader toegelicht en uitgewerkt.

10.1 Beschut werken

Wat vraagt de klant in essentie? “Ik zoek zinvol werk in een beschermde omgeving.”

Visie: IMPact denkt in mogelijkheden in plaats van beperkingen. Niet iedereen kan meekomen in het reguliere arbeidsproces. Maar dat betekent niet dat mensen geen bijdrage kunnen leveren. Wij hebben en organiseren zinvolle en beschutte werkplekken.

Feitelijke opdracht vanuit gemeenten:

- ✓ Biedt beschermde/beschutte werkplekken in Kampen en Dronten voor een krimpende groep met SW-indicatie
- ✓ Biedt arbeidsmatige dagbesteding in Kampen en Dronten
- ✓ Biedt beschutte werkplekken voor vergelijkbare doelgroepen
- ✓ Biedt professionele begeleiding en zet in op ontwikkeling
- ✓ Ontzorg de gemeenten in de uitvoering

Succesvol als inwoners/klanten/ouders zeggen: “Ik draag werkelijk bij, ik doe weer mee in de maatschappij, ik sta niet stil.”

Waarom inzetten op arbeidsmatige dagbesteding? Het aantal SW's daalt en ook het niveau daalt als gevolg van leeftijd. Sommigen 'zakken' daarom door naar arbeidsmatige dagbesteding. Deze doelgroep heeft sterke behoefte aan stabiliteit en heeft veel moeite met een veranderende werkomgeving. Het binnen de muren van IMPact aanbieden van arbeidsmatige dagbesteding biedt continuïteit.

Unique Selling Point (USP): Diversiteit in werk binnen en buiten de muren van IMPact, schaalgrootte en daarmee continuïteit, snel en flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingsbehoefte en potentieel. Beide locaties en infrastructuur zijn ingericht op mensen met een beperking en een veilige werkomgeving. IMPact denkt in kansen en mogelijkheden.

Veranderopgave:

- ✓ Positionering & naamgeving.
- ✓ Doelgroep arbeidsmatige dagbesteding heeft een andere begeleidingsvraag en vereist een verandering in de manier van aansturen (niet langer gericht op productie, contacten met zorgpartijen/zorgplannen) en een andere inrichting van werkplekken en kennis.
- ✓ De mens staat centraal, niet langer het product dat gemaakt wordt door deze groep. Focusverschuiving. Maatschappelijk rendement is daarmee ook belangrijker dan financieel rendement.
- ✓ Wat we niet doen is: zorgmatige dagbesteding.
- ✓ Wij maken voor iedereen een ontwikkelplan en rapporteren daarop.

Werksoorten:

- ✓ Behouden: Groen, catering, schoonmaak, assemblage/productie, balie/receptie, postbezorging, administratie, logistiek
- ✓ Nieuw: aanvullen externe werkplekken bij lokale ondernemers binnen en buiten eigen panden. Zowel in Dronten als Kampen.

Organisatorische inrichting:

- ✓ 1 begeleider op 8/10/12 klanten.
- ✓ Samenwerken met gedragskundige, psycholoog, maatschappelijk werk.
- ✓ Aansturing: businessunit-manager.

10.2 Startbaan

Wat vraagt de klant in essentie? “Help mij aan het werk!”

Visie: Wij geloven dat ieder mens een rol van betekenis verdient. We helpen je naar werk, begeleiden je in het werk en houden je aan het werk door activering, training en ontwikkeling. We bieden trajecten op gebied van re-integratie, werk, participatie, sociale activering, outplacement en detachering. Ons doel is zoveel mogelijk klanten naar regulier werk te begeleiden. En als dat een stap te ver is, zetten we in op duurzame participatie. IMPact helpt je aan werk.

Feitelijke opdracht vanuit gemeenten:

- ✓ Maak werkzoekenden met grote afstand tot de arbeidsmarkt werkfit.
- ✓ Lever een bijdrage aan het terugdringen van het aantal mensen in de bijstand.
- ✓ Ondersteun werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt bij zoeken naar een betaalde baan
- ✓ Ontwikkel en begeleid mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun baan.
- ✓ Geef iedereen een zorgvuldig traject, leid zo goed mogelijk op en geef waar mogelijk een baangarantie.
- ✓ Adviseer en ondersteun ondernemers in het werken met deze groep (incl. verloning).
- ✓ Ontzorg de gemeenten daar waar zij zelf tegen grenzen aanlopen.

Succesvol als inwoners/klanten/ouders zeggen: “Ik kan/ben weer aan het werk.” Voldoen aan de proces en output afspraken met de gemeenten.

Waarom inzetten/doorzetten re-integratie en detachering? Re-integratie is een preventief voorportaal voor jongeren en mensen vanuit UWV. Het voorkomt instroom in de bijstand (Participatiewet). IMPact heeft de infrastructuur, kennis en expertise en ervaring. Waarom bijstandsgroep en leerlingen? Het duwtje in de rug voorkomt dat mensen tussen wal en schip vallen. IMPact heeft in tegenstelling tot marktpartijen geen winstoogmerk. IMPact werkt minimaal kostenneutraal. Als we geen financieel rendement maken, heroverwegen we onze strategie in afstemming met bestuur.

Unique Selling Point (USP): IMPact biedt een werk- en ontwikkelgarantie. Morgen ben je aan het werk en ben je gestart met je ontwikkeling! Ontwikkelen in het werk: daarom gaan mensen vanaf dag 1 aan het werk. Wij kennen de taal van de ondernemers, hebben kennis en expertise om mensen naar vermogen te kunnen inzetten en ontwikkelen, hebben kennis van de lokale arbeidsmarkt en gaan allianties aan met diverse ondernemers. IMPact is een van de grotere werkgevers in de regio. We hebben een groot en divers werkaanbod met professionele werkconsulenten die je begeleiden in en naar werk.

Veranderopgave:

- ✓ Positionering & naamgeving.
- ✓ Continue uitbouw van kennis (wet- en regelgeving, adviesvaardigheden, begeleiding doelgroep).
- ✓ Investeren in alliantievorming/partnership op gebied van specialistische kennis (zoals arbeidsdeskundige, psycholoog, trainers, 2e spoor specialist, etc.).
- ✓ Investeren in digitalisering van werkprocessen.
- ✓ Investeren in trainings- en assessment center/sollicitatiewinkel (onderzoeken naar vorm)
- ✓ Doelgroep is onvoldoende ontwikkeld om dit proces volledig te digitaliseren, onderzoek doen naar welk deel fysiek/digitaal in te richten is.
- ✓ Maatwerk, regisseren.

Werksoorten:

- ✓ Behouden: proces re-integratie, verloning.
- ✓ Nieuw: trainingsfaciliteit.

Organisatorische inrichting:

- ✓ Werkconsulenten + preferred suppliers.
- ✓ Samenwerken met gedragskundige, arbeidsdeskundige, psycholoog, maatschappelijk werk.
- ✓ Aansturing businessunit-manager.

10.3 Banenmaker

Wat vraagt de klant (lees opdrachtgevers en ondernemers) in essentie? “Creëer meer arbeidsplaatsen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.” & “Ik wil graag maatschappelijk ondernemen. Kun je helpen?”

Visie: IMpact creëert startbanen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat doen we samen met maatschappelijke partners/ondernemers. Daarmee creëren we als (tijdelijk) werkgever maatschappelijke meerwaarde voor werkzoekenden, ondernemers en overheid. Dit doen we vanuit onze eigen locaties in Kampen en Dronten, maar zoeken ook werkgevers en sociale partners buiten de deur die met ons willen investeren in nieuwe initiatieven.

Feitelijke opdracht vanuit de gemeente:

- ✓ Creëer nieuwe startbanen bij en met lokale sociale/MVO ondernemers of neem waar nodig zelf initiatief op MVO.
- ✓ Creëer een passende werkplek buiten de deur van IMpact voor mensen met SW-indicatie (detachering).
- ✓ Sociale innovatie/MVO.

Succesvol als opdrachtgevers zeggen: Meer banen gecreëerd: daarmee diversiteit aan werksoorten, sociale innovatie. Allerhoogste doel: “gesloten wegens succes”.

Waarom inzetten op banencreatie door IMpact? IMpact heeft een groot netwerk in het bedrijfsleven en spreekt de taal van ondernemers. IMpact is zelf ondernemer op gebied van productie/groen/logistiek/facilitair, maakt onderscheid tussen bestaande business en nieuwe business. Bestaande business doen we minimaal kostenneutraal. Als we geen financieel rendement maken, dan heroverwegen we de strategie in afstemming met bestuur. Als het in de markt kan worden gezet, dan nemen we afscheid, onder voorwaarde dat ondernemer baangarantie doelgroep garandeert.

Unique Selling Point (USP): Infrastructuur, kennis en kunde van ondernemen en ondernemers, bestaand netwerk en allianties met ondernemers.

Veranderopgave:

- ✓ Positionering & naamgeving.
- ✓ Continue loonwaarde bijhouden van SW (loonwaardemetingen).
- ✓ Procesinrichting, werkgeversbenadering, acquisitie.
- ✓ Investeren in commerciële kant, winstgevendende opdrachten.
- ✓ Focus op operational excellence, meer focus op financieel rendement realiseren.

Werksoorten:

- ✓ Behouden: groen, productie, logistiek, facilitair.
- ✓ Nieuw: grotere diversiteit aan werkzaamheden ontwikkelen, startups ontwikkelen, werkgevers/ondernemers benaderen voor in-huis en uit-huis activiteiten.

Organisatorische inrichting:

- ✓ Productiemanagers op groen, productie, + werkvoorbereiding.
- ✓ Sales/accountmanagement.
- ✓ Projectleiders.
- ✓ Aansturing vanuit directie.

10.4 Ondernemershuis

Wat vraagt de klant in essentie? “Biedt mij een aantrekkelijke werkomgeving die past bij mijn mogelijkheden en ambities.”

Visie: IMpact heeft in Kampen en Dronten twee werklocaties met voldoende aanbod en diversiteit in werkzaamheden, die passen bij werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Als werkgever bieden we zelf werkzaamheden die te maken hebben met groen, logistiek, productie en facilitair. Daarnaast zijn onze locaties bedrijfsverzamelgebouwen voor lokale sociale ondernemers en startups. Zij kunnen hier zelf ondernemen onder voorwaarde dat zij werken met onze doelgroep. Wij begeleiden ondernemers hierin.

Feitelijke opdracht vanuit gemeenten:

- ✓ Ga zo efficiënt mogelijk om met je m2 en bestaande infrastructuur.
- ✓ Verhuur wat je niet nodig hebt aan lokale ondernemers met een bedrijfsdoelstelling die aansluit op die van IMpact (maak er een flexibel bedrijfsverzamelgebouw van).
- ✓ Biedt onderdak aan de doelgroep en relevante activiteiten.
- ✓ Wees een visitekaartje op gebied van MVO/arbeidsmarkt.

Succesvol als:

- ✓ Rendabele exploitatie.
- ✓ Fijne plek om te werken.
- ✓ Positieve beeldvorming.
- ✓ ‘Gebrek aan ruimte’.

Waarom doorzetten beide locaties? De infrastructuur is passend voor doelgroepen. Locaties bieden veel potentieel met relatief beperkte investeringen.

Veranderopgave:

- ✓ Onderstaande betreft locaties in Kampen en Dronten.
- ✓ Compartimenteren hallen i.v.m. meer werksoorten en meerdere huurders.
- ✓ Toegangsbeheer gericht op meerdere huurders.
- ✓ Aanpassing energie-installaties (meters) om apart te kunnen afrekenen.
- ✓ Onderzoeken aparte trainingsfaciliteit (bij voorkeur niet bij IMpact).
- ✓ Verbetering ontvangst (receptie).
- ✓ Verbetering uitstraling naar buiten.

Organisatorische inrichting:

- ✓ Facility manager.
- ✓ Conciërge, receptie/telefonie.
- ✓ Aansturing vanuit directie.

10.5 Backoffice IMpact

De vier te onderscheiden proposities vallen onder verantwoordelijkheid van IMpact. De huidige vorm van een stichting staat dit niet in de weg. Indien gewenst is het goed mogelijk om de vier proposities om te zetten naar een BV-structuur met IMpact als Holding. Voor- en nadelen moeten nader worden onderzocht. Binnen de backoffice vallen de volgende onderdelen:

- ✓ Financiën (administratie, rapportages, control)
- ✓ Inkoop (werkvoorbereiding, verzekeringen)
- ✓ ICT
- ✓ HR/Personeelszaken
- ✓ Marketing & communicatie
- ✓ Facilitymanagement (aansturing 4e propositie werk-leer-huis, incl. wagenparkbeheer)
- ✓ Beleid en kwaliteit
- ✓ Secretariaat

- ✓ OR
- ✓ Directie (aansturing beschut werken, startbaan, banenmaker, werk-leer-huis, backoffice)

Veranderopgave:

Voor een professionele bedrijfsvoering en om de veranderopgave in goede banen te leiden, is het essentieel te investeren in de volgende functiegebieden:

- ✓ Beleid en kwaliteit (rapportage en beleid op primaire processen)
- ✓ Facilitymanagement
- ✓ HR
- ✓ Marketing/communicatie (eventueel d.m.v. extern bureau).
- ✓ Projectleiding/accountmanagement

Daarnaast is het belangrijk dat IMPact een professionaliseringsslag maakt binnen de bestaande functiegebieden en personeel. De directie is van mening dat een 'vlootsschouw' nodig is om een goede inschatting te maken van het aanwezige ontwikkelpotentieel. De huidige inschatting is dat niet iedereen binnen IMPact mee kan in de nieuwe organisatie. Nader onderzocht moet worden voor wie dat geldt en hoe hierin kan worden geacteerd. In de begroting zal daarom rekening worden gehouden met een zogenaamd frictiebudget.

Ten aanzien van de governance structuur zal nader onderzocht moeten worden of IMPact als Stichting voortgezet kan/moet worden, of dat het gewenst is om IMPact om te buigen naar een andere juridische structuur. In beide gevallen vinden we het belangrijk dat gemeenten als eigenaar blijven functioneren. We vinden het daarbij wenselijk om het bestuur meer in de rol van toezichthouder te positioneren en de directie op sociaal domein in de rol van opdrachtgever. Dat maakt de scheiding van belangen en verantwoordelijkheden meer duidelijk en helder.

Ten aanzien van de bedrijfsvoering wil IMPact doorzetten op de ingeslagen weg van operational excellence. IMPact kan meer kosten besparen door het verder professionaliseren van de processen, werkzaamheden en beter benutten van de locaties.

10.6 Verdienmodellen

Binnen de verschillende proposities past de hiernavolgende inkomstenstromen en kostenstructuur.

Uitgangspunten hierbij zijn:

1. Alle primaire processen van IMPact zijn geplaatst binnen de afzonderlijke proposities.
2. Besturings- en ondersteunende processen zijn geplaatst onder backoffice.
3. Daarmee worden kosten en opbrengsten zuiver toegedeeld aan de afzonderlijke proposities.
4. Elke propositie heeft daarmee een eigen winst- en verliesrekening, waarmee financieel rendement en bestaansrecht/continuïteit afzonderlijk kan worden beoordeeld.
5. Operational excellence wordt nagestreefd binnen alle onderdelen van IMPact.
6. NTW wordt op het niveau van IMPact geconsolideerd.
7. Elk kwartaal rapporteert elke propositie en backoffice op inkomsten/uitgaven en prognoses.
8. Elk kwartaal rapporteert IMPact naar Bestuur op inkomsten/uitgaven en prognoses.

	1. Beschut werken	2. Startbaan	3. Banencreator	4. Werk-leer-huis	Back-office/IMPact
Inkomsten stromen	1. Begeleidings- en uitvoeringskosten 2. Omzet uit activiteiten (bedrijven/partners)	1. Trajectbegeleidings-gelden (incl. plaatsingsfee) 2. Detacheringsgelden 3. Jobcoachvergoedingen 4. Adviesvergoedingen (bedrijven/partners) 5. Verloningsfee's (bedrijven/partners)	1. Omzet uit groenbedrijf, productie, logistiek, facilitair 2. Omzet uit overige activiteiten, allianties en start-up's 3. Verkoop succesvolle start-up's en succesvolle activiteiten (goodwill) 4. Bijdrage ontwikkelkosten start-up's vanuit opdrachtgevers	1. Omzet uit huurinkomsten ondernemers en onderdelen IMPact 2. Verhuur productiefaciliteiten	1. Bijdrage overhead 4x proposities 2. NTW 4x proposities
Kosten structuur	1. Salarissen begeleiders en management 2. Huur gebruik locaties 3. Kosten productiefaciliteiten 4. Bijdrage overhead IMPact 5. Afdracht NTW aan IMPact	1. Salarissen consultants en management 2. Huur kantoorfaciliteiten 3. Bijdrage overhead IMPact 4. Afdracht NTW aan IMPact	1. Salarissen medewerkers en management 2. Huur productie- en kantoorfaciliteiten 3. Bijdrage overhead IMPact 4. Afdracht NTW aan IMPact	1. Salarissen medewerkers en management 2. Bijdrage overhead IMPact 3. Afdracht NTW aan IMPact	1. Salarissen staf en directie 2. Afdracht NTW aan eigenaren

DEEL B

11. Doelen en ambities

In voorgaande hoofdstukken is vanuit een omgevings- en marktanalyse de strategie en koers verwoord voor de komende jaren van IMPact. Met deze strategie en koers als vertrekpunt is en blijft de missie:

IMPact maakt werken mogelijk.

De kernboodschap is:

“Wij zijn de banenmakers van de gemeenten Kampen en Dronten. We begeleiden, ontwikkelen, plaatsen en creëren werk voor inwoners in deze regio die een steuntje en duwtje in de rug nodig hebben.”

IMPact werkt vanuit de volgende visie:

Onze focus ligt op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een afstand die vele oorzaken kan hebben: geen passende opleiding, het niet hebben van een goede startkwalificatie, de Nederlandse taal niet spreken als nieuwkomer, al lange tijd niet hebben gewerkt of een fysieke, verstandelijke of psychische beperking. Deze groep laten wij niet tussen wal en schip vallen. Bij IMPact staat het begeleiden, ontwikkelen en plaatsen van mensen centraal. We willen werkzoekenden in beweging brengen en in beweging houden. Het is onze kracht vraag en aanbod voor werkzoekenden op een goede manier te matchen. Voor hen de juiste werkvorm te vinden. Als sociale onderneming doen wij dit samen met diverse partijen die verantwoordelijkheid hebben en nemen voor de zogenoemde inclusieve samenleving. Wij zorgen voor beschutte werkplekken en arbeidsmatige dagbesteding binnen en buiten de deur, geven werkzoekenden opleiding en begeleiding, plaatsen hen bij reguliere werkgevers en creëren passend werk in ons eigen bedrijf. Het aanbod van dit palet aan producten en diensten maakt ons uniek. Vele klanten zijn op deze manier inmiddels succesvol aan een betaalde baan geholpen. Dat is IMPact.

IMPact is en blijft een werk- en ontwikkelbedrijf, dat ook in de komende jaren intensief samenwerkt met haar opdrachtgevers uit overheid, onderwijs en ondernemers. In die zin is IMPact een netwerkorganisatie met een sterke focus op het realiseren van toegevoegde waarde. IMPact pakt de handschoen op, waar anderen tegen hun grenzen aanlopen.

Doelen

De volgende strategische doelen staan voor de komende jaren centraal:

1. **Realiseren maximale toegevoegde waarde voor overheid, onderwijs en ondernemers.**
2. **Realiseren maatschappelijk en financieel rendement vanuit de vier proposities.**
3. **Vergroten aantrekkelijkheid voor klanten door meer diversiteit aan werksoorten, profilering en naamgeving.**
4. **Professionalisering door middel van operational excellence en organisatieontwikkeling.**

Ad 1. Realiseren maximale toegevoegde waarde voor doelgroepen, overheid, onderwijs en ondernemers.

Maximale toegevoegde waarde voor doelgroepen, overheid, onderwijs en ondernemers gaat over het voldoen aan de vraag enerzijds en leveren een hoge kwaliteit van producten en diensten anderzijds. In de komende jaren zal IMPact:

- a. Focus op ontwikkeling en begeleiding van primaire doelgroepen met afstand tot arbeidsmarkt.
- b. Continuering aanbod voor SW-medewerkers en vergelijkbare doelgroepen met dezelfde problematiek.
- c. Continuering aanbod op detachering, re-integratie en verloning voor overheid, onderwijs en ondernemers d.m.v. ‘Startbaan’.
- d. Actief acquireren op aanbod op detachering en re-integratie voor andere gemeenten.
- e. Ontwikkelen aanbod voor werkzoekenden met afstand tot arbeidsmarkt groter dan twee jaar.
- f. Ontwikkelen aanbod voor arbeidsmatige dagbesteding.
- g. Continuering samenwerking met het Netwerkplatform, met als doel invulling te geven aan effectieve gemeenschappelijke werkgeversbenadering.
- h. Continueren ‘werkstap’ en verbeteren producten- en dienstencatalogus.
- i. Verder openstellen van eigen infrastructuur voor lokale ondernemers.

Ad 2. Realiseren maatschappelijk en financieel rendement vanuit de vier proposities.

De propositie 'Beschut Werk' heeft een ander karakter dan de overige proposities. Maatschappelijk rendement binnen 'Beschut Werken' is belangrijker dan het realiseren van financieel rendement. Voor de overige proposities is die verhouding andersom. Daarin heeft het realiseren van financieel rendement prioriteit. Om deze balans goed te kunnen managen zal IMpact:

- a. Afzonderlijke prestatieafspraken en –contracten opstellen met gemeente Kampen en Dronten en waar nodig het sturingskader aanscherpen. Heldere resultaatafspraken scheppen duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen.
- b. Structureel overleg met opdrachtgevers voeren over voortgang en realisatie op basis van een verbeterde rapportagestructuur op primaire proces.
- c. Duidelijkere scheiding maken binnen gemeenten tussen eigenaarsrol (Bestuur IMpact) en opdrachtgever (directie sociaal domein gemeenten).
- d. Onderzoek doen i.s.m. gemeenten naar het loskoppelen van SW-financieringsstromen tussen gemeenten en IMpact.
- e. Meer marktconforme tariefstelling binnen productie- en groenactiviteiten.

Ad 3. Vergroten aantrekkelijkheid voor klanten door meer diversiteit aan werksoorten, profilering en naamgeving.

Een belangrijk verbeterpunt voor IMpact is het verbeteren van de aantrekkelijkheid voor klanten door het aanbieden van een grotere diversiteit aan werksoorten. Tevens heeft IMpact nog 'last' van het oude 'SW-imago'. Hiervoor zal IMpact:

- a. Onderzoek doen naar welke aanvullende werksoorten gewenst zijn.
- b. Actief acquireren op het aantrekken van sociale en lokale ondernemers die ondernemen binnen en buiten de locaties van IMpact en aanvullende werksoorten bieden.
- c. Actief inzetten op banencreatie in eigen beheer door middel van allianties binnen en buiten de deur.
- d. Het aanpassen van de locaties, waarmee kleinere werkhallen kunnen worden gecreëerd, o.a. t.b.v. verhuur.
- e. Het ontwikkelen van een marketing/communicatiestrategie t.b.v. de vier afzonderlijke proposities (inclusief huisstijl).
- f. Het ontwikkelen van een nieuwe website voor IMpact, waarin rekening gehouden wordt met de afzonderlijke proposities en een gemeenschappelijke werkgeversbenadering met beide gemeenten.

Ad 4. Professionalisering door middel van operational excellence en organisatieontwikkeling.

IMpact zet door op de professionalisering die is ingezet. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn operational excellence en organisatieontwikkeling. Specifiek zal IMpact:

- a. Aanpassen van de formatie- en organisatiestructuur passend bij de afzonderlijke proposities en organisatie-inrichting.
- b. Processen en bijbehorende ondersteunende ICT (Werkstap) continu verbeteren en monitoren.
- c. Aanstellen functionaris verantwoordelijk voor kwaliteit, inclusief rapportages en beleid op primaire processen.
- d. Aanstellen facilitymanager verantwoordelijk voor effectief en efficiënt gebruik en verhuur locaties.
- e. Investeren en toepassen professioneel HRM-beleid en –instrumenten.
- f. Investeren en toepassen professioneel marketing- en communicatiebeleid en –instrumenten.
- g. Investeren in opleidingen voor staf & leiding.

12. Begroting 2018-2021

De basis voor de financiële meerjarenbegroting is de -in het najaar van 2017- goedgekeurde en vastgestelde bedrijfsbegroting 2018. Vanuit dit basisjaar, wordt financieel duidelijk wat de effecten van de doelen en ambities van IMpact zijn op de toekomstige exploitaties. Daarbij worden de volgende financiële uitgangspunten gehanteerd (zie ook hoofdstuk 9: Prognoses):

Financiële uitgangspunten	
Wsw:	
Omvang Wsw-doelgroep	-3,9% per jaar
Teruggang Wsw-detacheringen	-4,9% per jaar
Beschut Werk:	
Aanmeldingen Gemeente Kampen	Toename van 1,46 Fte per jaar
Aanmeldingen Gemeente Dronten	Toename van 1,78 Fte per jaar
Re-integratietrajecten:	
Aanmeldingen Gemeente Kampen 2018:	60 trajecten (toename 5% per jaar)
Aanmeldingen Gemeente Dronten 2018:	60 trajecten (toename 5% per jaar)
Aanmeldingen UWV 2018:	63 trajecten (toename 10% per jaar)
Dagbesteding:	Toename 4 personen extra per jaar voor beide gemeenten

Deze financiële uitgangspunten in combinatie met de in hoofdstuk 9 beschreven prognoses, leidt tot de volgende meerjarenbegroting:

IMpact					
	Begroting B2018	MEERJARENBEGROTING 2018-2021			
		2018	2019	2020	2021
Bedrijfsopbrengsten	€ 4.390.465	€ 4.416.755	€ 4.702.118	€ 4.838.263	€ 4.974.203
Bedrijfslasten	-€ 4.390.465	-€ 4.365.465	-€ 4.606.245	-€ 4.687.629	-€ 4.767.146
BEDRIJFSRESULTAAT	€ 0	€ 51.290	€ 95.873	€ 150.634	€ 207.057
Kosten SW	-€ 8.546.789	-€ 8.546.789	-€ 8.004.336	-€ 7.766.371	-€ 7.544.055
Subsidie-opbrengsten SW	€ 7.001.994	€ 7.001.994	€ 6.295.908	€ 5.902.425	€ 5.708.719
SUBSIDIERESULTAAT SW	-€ 1.544.795	-€ 1.544.795	-€ 1.708.428	-€ 1.863.946	-€ 1.835.336
Gemeentelijke bijdrage	€ 1.544.795	€ 1.544.795	€ 1.708.428	€ 1.863.946	€ 1.835.335
Totaal Winst & Verlies	€ 0	€ 51.291	€ 95.874	€ 150.633	€ 207.057

Op basis van deze meerjarenbegroting zijn de belangrijkste conclusies:

1. Ten opzichte van de eerder vastgestelde basisbegroting B2018, laat IMpact voor de komende vier jaar een positieve ontwikkeling van het bedrijfsresultaat zien. Het eerste jaar 2018 wordt gezien als overbrugging naar een nieuwe en financieel gezonde toekomst.
2. De instroom van trajecten en nieuwe arbeidskrachten neemt toe en draagt daardoor bij aan het positieve bedrijfsresultaat. De terugloop van SW-medewerkers wordt gecompenseerd. Zo zorgen ook de extra te realiseren werkplekken voor arbeidsmatige dagbesteding en beschut werk voor meer opbrengsten.
3. De huuropbrengsten laten een positieve lijn zien. Dit wordt gerealiseerd door efficiënter om te gaan met kantoor- en productieruimte en de vrijgekomen ruimte marktconform te verhuren.
4. Een belangrijk ingrediënt voor een gezond financieel fundament van IMpact is de financiering van de SW-begeleiding. Deze stap komt mede voort uit de wederzijdse behoefte naar meer (zakelijke) afstand tussen opdrachtgever (gemeenten) en opdrachtnemer (IMpact). Tevens blijkt uit een regionaal gehouden benchmark door IMpact dat SW-bedrijven -van nabijgelegen gemeenten- een extra SW-vergoeding voor de begeleiding van de SW-medewerkers ontvangen. Om te bepalen wat een bij

Impact passende SW-vergoeding is, wil Impact hierover in 2018 in gesprek met de gemeenten Kampen en Dronten. Deze actie is beschreven in hoofdstuk 13 Organisatieontwikkeling. Indien hiertoe wordt besloten, zal dit leiden tot extra omzet voor Impact. Deze omzet is vooralsnog niet in de meerjarenbegroting opgenomen.

5. De bron voor de ontwikkeling van het negatieve subsidieresultaat SW is de 'September circulaire gemeentefonds 2017'. Deze SW-subsidiebedragen zijn overgenomen in de programmabegroting van de GR Werkvoorzieningschap Kampen en Dronten. Het negatieve verschil tussen SW-kosten en SW-subsidie neemt de komende vier jaar toe van -€ 4.000,- tot circa -€ 7.000,- per SW-Fte. Dit SW-subsidieresultaat is door Impact niet te beïnvloeden. Een en ander is echter wel opgenomen in de exploitatie van Impact en heeft directe gevolgen voor het financiële resultaat van Impact. Formeel zijn de gemeenten Kampen en Dronten werkgever van de SW-medewerkers binnen Impact. Beide gemeenten hebben aangegeven dat het reëel is het negatieve subsidieresultaat SW uit de winst- en verliesrekening van Impact te halen. Om te bepalen hoe een en ander op een zorgvuldige wijze kan plaatsvinden, zal Impact hierover in 2018 gesprek gaan met de gemeenten Kampen en Dronten. Deze actie is beschreven in hoofdstuk 13 Organisatieontwikkeling.
6. Zowel voor bedrijfsopbrengsten als op bedrijfslasten zijn targets ingebouwd, zoals het verhogen van de productie-, groen-, facilitair- en detacheringsofbrengsten per SW-medewerker. Voor de bedrijfslastenkant geldt een taakstellende organisatiebrede kostenbesparing.
7. De gerealiseerde jaarwinsten worden conform de -nog te maken- afspraken terugbetaald aan de gemeenten Kampen en Dronten.
8. Impact koerst op een duidelijke balans tussen opbrengsten en lasten. Impact blijft bouwen aan een flexibel ingerichte werkorganisatie waarmee Impact adequaat kan reageren op financiële tegenvallers en risico's.
9. In deze meerjarenbegroting is vooralsnog geen zogenoemd 'frictiebudget' opgenomen voor aanpassingen aan de organisatie. Dit volgt uit de nog vast te stellen veranderopgave (zie hoofdstuk 13 Organisatieontwikkeling).
10. Afrondend: Als sociaal maatschappelijk werkgever in de gemeente Kampen en Dronten, biedt Impact met een sluitende begroting ruimte aan gemiddeld 655 klanten met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Belangrijk om te vermelden, is dat binnen deze exploitatie en de infrastructuur van Impact banen gecreëerd worden. Hierdoor ontstaat er een maatschappelijke en financiële schadelastbeperking voor de gemeenten Kampen en Dronten. Naast dat Impact voor 30 Fte per jaar aan banen creëert, maken -tussen 2018 en 2021- naar schatting 624 tot 686 klanten per jaar gebruik van deze infrastructuur. Dit zijn onder andere klanten vanuit trajecten, stagiaires, taakgestraften, statushouders, leerlingen Pro Vso, leerlingen Steur, enzovoorts. Zie hiernavolgende tabellen en grafieken.

Klanten per doelgroep	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
WSW-personeel	312	300	288	277	266	256	246	236
Beschut Werk-personeel	10	14	18	22	25	29	33	37
Overige personeel	6	16	25	34	43	51	60	67
Trajecten	238	252	268	284	294	304	315	327
Dagbesteding	7	11	15	19	23	27	31	35
Steur	50	50	50	50	50	50	50	50
Totaal	624	643	664	686	702	718	735	753

13. Organisatieontwikkeling

IMpact wil in het komende jaar verder professionaliseren. Dat vraagt op een aantal onderdelen nadere uitwerking en onderzoek en mogelijk aanvullende investeringen. De volgende zaken acht IMpact daarin van belang:

- | | |
|---|------------------------|
| 1. Organisatie-veranderplan (Fte's + profielen/competenties): | eind Q2 2018 gereed |
| 2. Onderzoek samenwerking op backoffice: | eind Q2 2018 gereed |
| 3. Marketing & communicatieplan: | eind Q1 2018 gereed |
| 4. Onderzoek gewenste juridische structuur: | eind Q4 2018 gereed |
| 5. Onderzoek SW-financiering: | eind Q2/Q3 2018 gereed |
| 6. Plan aanpassingen bedrijfspanden IMpact: | eind Q2 2018 gereed |
| 7. Aanpassing/invulling overlegstructuur IMpact-Gemeenten: | eind Q1 2018 gereed |
| 8. Prestatiecontracten/dienstverleningsovereenkomst: | eind Q1 2018 gereed |

Frictiekosten

Uit bovenstaande zaken zullen additionele kosten voortkomen die vooralsnog niet in de begroting van 2018 zijn opgenomen. Met name t.a.v. het organisatie-veranderplan, het marketing & communicatieplan en plan aanpassingen bedrijfspanden, verwacht IMpact dat hieruit kosten en investeringen voortvloeien. Deze zullen passend bij de genoemde fasering t.z.t. ter besluitvorming worden voorgelegd aan het Bestuur.

Ad 1. Organisatie-veranderplan (Fte's + profielen/competenties): eind Q2 2018 gereed

Met de omslag naar de nieuwe proposities vraagt dat opnieuw moet worden gekeken naar de huidige en gewenste formatie. Dat hangt ook samen met het besluit van het Bestuur op dit ondernemingsplan en de ontwikkeling van de afzonderlijke proposities. Doel is om zowel kritisch te kijken naar het aantal Fte's als tevens naar de afzonderlijke functieprofielen en huidige en gewenste competenties. Een opleidingsplan voor staf en leiding zal hieraan verbonden worden. Inzet is om uiterlijk eind Q2 2018 dit organisatie-veranderplan te kunnen presenteren aan het Bestuur.

Ad 2. Onderzoek samenwerking op backoffice: eind Q2 2018 gereed

IMpact is een relatief kleine organisatie met een beperkte personele invulling op de backoffice activiteiten. In samenhang met het organisatie-veranderplan en de gewenste professionalisering, wil IMpact in 2018 onderzoeken of en zo ja, op welke onderdelen in de backoffice efficiency voordelen te behalen zijn door samenwerking met gemeenten en/of collega SW-bedrijven en/of externe marktpartijen. De voorkeur van IMpact gaat daarbij uit naar samenwerking met één of beide gemeenten. Inzet is om uiterlijk eind Q2 2018 dit organisatie-veranderplan te kunnen presenteren aan het Bestuur.

Ad 3. Marketing- & communicatieplan: eind Q1 2018 gereed

IMpact wil meer werk maken van haar externe profilering en -communicatie, waarbij tevens een beter onderscheid zal worden gemaakt tussen de verschillende proposities. Hiervoor zal een marketing- en communicatieplan worden gemaakt, waarbij tevens kritisch wordt gekeken naar de profilering van IMpact en de vier afzonderlijke proposities. Mogelijk dat een nieuwe naam en huisstijl noodzakelijk/gewenst is. Tevens zal de website van IMpact opnieuw worden opgezet, die meer gericht zal worden op klantgroepen, ondernemers, opdrachtgevers en overige belanghouders. Inzet is om uiterlijk eind Q1 2018 dit marketing & communicatieplan te kunnen presenteren aan het Bestuur.

Ad 4. Onderzoek gewenste juridische structuur: eind Q4 2018 gereed

IMpact is op dit moment een Stichting en statutair verbonden aan de Gemeenschappelijke Regeling van de gemeenten Kampen en Dronten. Beide gemeenten hebben aangegeven open te staan voor onderzoek naar een andere invulling van de juridische structuur van IMpact. IMpact ziet graag dat dit onderzoek in 2018 wordt uitgevoerd.

Ad 5. Onderzoek SW-financiering: eind Q2/3 2018 gereed

IMpact ontvangt jaarlijks voorschotten van de gemeenten Kampen en Dronten om het negatieve subsidieresultaat SW in haar exploitatie te compenseren. In navolging van de adviezen van beide gemeenten, streeft IMpact naar het loskoppelen van de SW-financiering van de bedrijfsvoering van IMpact. Om dit te kunnen realiseren, zal nader onderzoek moeten worden gedaan hoe dit op een zorgvuldige wijze kan plaatsvinden vanuit zowel beide gemeenten als IMpact. Met beide gemeenten is inmiddels gesproken om het subsidieresultaat terug te leggen in de exploitatie van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Werkvoorzieningschap Kampen en Dronten. De GR is formeel de werkgever van SW-medewerkers. De wederzijdse behoefte naar meer zakelijke afstand tussen opdrachtgever (gemeenten) en opdrachtnemer (IMpact) opent de discussie over de financiering van de SW-begeleiding. Inzet is om uiterlijk eind augustus samen met het bestuur de uitkomst van dit onderzoek te kunnen presenteren.

Ad 6. Plan aanpassingen bedrijfspanden IMpact: eind Q2 2018 gereed

IMpact wil graag haar infrastructuur en locaties beter benutten. Het doel is beide locaties zodanig aan te passen dat de beschikbare ruimte beter kan worden benut en ingezet als bedrijfsverzamelgebouw met meerdere kleine werkhallen. Daardoor wordt ruimte geboden aan meerdere werksoorten en meer externe sociale en lokale ondernemers. Inzet is om uiterlijk eind Q2 2018 een plan van aanpak en investeringsbegroting te kunnen presenteren aan het Bestuur.

Ad 7. Aanpassing/invulling overlegstructuur IMpact-Gemeenten: eind Q1 gereed

Beide gemeenten hebben aangegeven dat de communicatie en samenwerking met IMpact kan worden verbeterd. Dit wordt gedeeld door IMpact. Zowel op bestuurlijk als op directie- en operationeel niveau zijn verbeteringen mogelijk. IMpact wil graag invulling geven aan deze behoefte. Zeker t.a.v. de ontwikkeling van producten en diensten t.b.v. nieuwe doelgroepen, wil IMpact nauw samenwerken met de teams van de gemeenten die actief zijn in het sociale domein. Inzet is om uiterlijk eind Q1 2018 verbetervoorstellen te kunnen presenteren aan het Bestuur.

Ad 8. Prestatiecontracten/dienstverleningsovereenkomst: eind Q1 2018 gereed

IMpact wil graag professionaliseren in het opdrachtnemer-opdrachtgeverschap met beide gemeenten. Mede in navolging van het advies vanuit beide gemeenten, streeft IMpact naar een duidelijk sturingskader op strategisch niveau. Dit betreft het opstellen van een jaarlijks te herijken prestatiecontract en/of dienstverleningsovereenkomst (Service Level Agreement) met beide gemeenten, waarin afspraken zijn opgenomen t.a.v. onder andere afname van producten en diensten, aantallen trajecten en uitgangspunten t.a.v. verrekening/financiering. Inzet is om uiterlijk eind Q1 2018 vanuit IMpact richting gemeenten een voorstel te doen voor de opbouw van dit contract, waarna -indien akkoord- met beide gemeenten overeenstemming kan worden bereikt over de te leveren prestaties vanuit IMpact en beide gemeenten.

14. Risico's

IMpact onderkent de volgende risico's die invloed hebben op de legitimatie, continuïteit en bedrijfsvoering:

Legitimatie en toegevoegde waarde:

- ✓ Politiek draagvlak voor richting en inrichting van IMpact.
- ✓ Consensus op richting en inrichting binnen beleids- en uitvoeringsorganisatie van gemeenten Kampen en Dronten.
- ✓ Wijzigende wet- en regelgeving.

Maatregelen: Het Bestuur zal een uitspraak doen over de nieuwe koers van IMpact. Het is belangrijk dat zowel beide colleges, de lokale politiek evenals de ambtelijke organisaties van zowel de gemeenten Kampen en Dronten de nieuwe koers kennen en erkennen. IMpact wil hier graag aan bijdragen en hierin samen met het Bestuur optrekken. IMpact heeft geen directe invloed op wijzigende wet- en regelgeving, maar wordt middels de brancheorganisatie Cedris en overleg met beide gemeenten op de hoogte gebracht van ontwikkelingen op dit gebied. Indien nodig kan en zal IMpact anticiperen op wijzigende wet- en regelgeving.

Continuïteit:

- ✓ Onvoldoende instroom/inkomsten vanuit overheid, onderwijs en ondernemers.
- ✓ Toenemende concurrentie vanuit de markt op afzonderlijke proposities.
- ✓ Onvoldoende huurinkomsten locaties.

Maatregelen: Een risico voor IMpact is onvoldoende instroom en inkomsten vanuit overheid, onderwijs en ondernemers. IMpact streeft naar jaarlijkse prestatieovereenkomsten (SLA's) met beide gemeenten, waarin duidelijke afspraken worden gemaakt over de te verwachten instroom en de te leveren kwaliteit van producten en diensten. Deze worden op bestuurlijk niveau vastgesteld, waarna op directieniveau regelmatig voortgangsoverleg plaatsvindt. IMpact heeft haar toegevoegde waarde en kwaliteit van producten en diensten continu te bewijzen en te waarborgen. IMpact zal een verbeterslag maken op de kwaliteit van rapportages op de primaire processen. Dit wordt apart belegd bij een functionaris binnen IMpact. Daarnaast zal IMpact per kwartaal aan het Bestuur rapporteren over prestaties en voortgang. Dit biedt zowel het Bestuur als IMpact de mogelijkheid om snel bij te sturen in de bedrijfsvoering. Ten aanzien van huurinkomsten, zal IMpact middels een actief marketing- en communicatiebeleid, aangevuld door actief accountmanagement en sales, inzetten op het aantrekken van voldoende opdrachtgevers en huurders.

Bedrijfsvoering:

- ✓ Onvoldoende middelen om fysieke veranderopgave locaties te kunnen realiseren.
- ✓ Onvoldoende kwalitatief goede personele invulling om veranderopgave te kunnen realiseren.
- ✓ Onvoldoende inzet op ontwikkeling van medewerkers, staf en leiding IMpact.

Maatregelen: IMpact zal nader onderzoek doen naar de aanpassingen die gewenst zijn in beide locaties (zie hoofdstuk 13). Daarnaast zal IMpact een organisatie-veranderplan opstellen, waarin wordt voorzien in de competentie-ontwikkeling van staf en leiding (zie hoofdstuk 13).

15. Formatie

IMpact wil zich verder professionaliseren en ontwikkelen naar een organisatie, die flexibel kan inspelen op ontwikkelingen in de markt. In de organisatiestructuur wordt een duidelijker onderscheid gemaakt tussen functies die direct ten dienste staan van de afzonderlijke proposities (primaire processen) en functies die ondersteunend zijn aan de gehele organisatie (ondersteunende en bestuurlijke processen). Deze ondersteunende functies worden tot de backoffice gerekend. Het geheel wordt aangestuurd door de directie, die op haar beurt verantwoording aflegt aan het Bestuur. De medewerkers zijn vertegenwoordigd door de Ondernemingsraad, die direct communiceert met de directie en adviseert aan het Bestuur.



Het huidige formatieoverzicht van IMpact ziet er als volgt uit:

Overzicht Fte huidig	Totaal
Accountmanager	0,9
Divisie manager	2,0
Loopbaanbegeleider	5,1
Management Assistent	0,7
Medewerker Administratie & afdelingsondersteuning	5,5
Medewerker Controlling en Beleid	1,6
Meewerkend voorman	5,2
Productiemanager	3,0
Unitleider	10,0
Algemeen directeur	1,0
Totaal	35,0

IMpact heeft een eerste verdeling gemaakt van de huidige functies en die vertaald naar de proposities Banenmaker en Startbaan, aangevuld met backoffice. De propositie Beschut Werken en Ondernemershuis hebben vooralsnog geen functies die hier direct aan kunnen worden gekoppeld. De Fte's in Backoffice zijn in deze prognose toegerekend aan de vier proposities. Niet-ambtelijke leidinggevenden zijn meegenomen onder overige doelgroepen. Deze opgave is exclusief de SW-groep Begeleid Werken, die niet in dienst van IMpact is, dit in tegenstelling tot de prognose van de Wsw als geheel.

Een en ander leidt tot de volgende formatieverdeling:

2018	Beschut Werken	Startbaan	Banenmaker	Werkleerhuis	Totaal
Staf en leiding	2,3	10,3	22,2	0,3	35,0
WSW-personeel	22,2	87,1	147,1	0,0	256,3
Overige doelgroepen	9,0	8,7	18,3	0,0	36,0

2019	Beschut Werken	Startbaan	Banenmaker	Werkleerhuis	Totaal
Staf en leiding	2,9	10,4	22,1	0,3	35,7
WSW-personeel	23,4	82,6	140,3	0,0	246,3
Overige doelgroepen	12,3	13,1	22,3	0,0	47,6

2020	Beschut Werken	Startbaan	Banenmaker	Werkleerhuis	Totaal
Staf en leiding	3,5	10,6	22,0	0,3	36,4
WSW-personeel	24,6	78,4	133,8	0,0	236,7
Overige doelgroepen	15,5	17,4	26,2	0,0	59,1

2021	Beschut Werken	Startbaan	Banenmaker	Werkleerhuis	Totaal
Staf en leiding	4,1	10,8	22,0	0,3	37,2
WSW-personeel	25,8	74,2	127,5	0,0	227,5
Overige doelgroepen	18,7	21,5	30,0	0,0	70,2

In 2018 zal in het organisatie-veranderplan een en ander nog nader worden bekeken en waar nodig bijgesteld.

BIJLAGEN

Bijlagen

De volgende bijlagen zijn toegevoegd:

1. Lijst met deelnemers interviewronde
2. SWOT
3. Analyse
4. Processen
5. Business Model Canvas

Deelnemers interviewronde

In de consultatieronde is met de volgende vertegenwoordigers gesproken over de toekomst van IMpact. Daarbij is gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews die voor een groot deel door de eigen medewerkers van IMpact zijn afgenomen. Een deel van de medewerkers van de gemeenten Kampen en Dronten was aanwezig bij de bijeenkomst op 2 november.

Gemeente Kampen:

- ✓ Joyce van den Berg, consultant werk
- ✓ Andrea van Hardeveld, consultant werk
- ✓ Sasha van de Wall, manager sociaal domein
- ✓ Esther Koek-van Pijkeren, coördinator werk, leerplicht, rmc en inburgering
- ✓ Frank Lichtendahl, beleidsmedewerker
- ✓ Marleen Bruinsma, teammanager beleid maatschappelijke ontwikkeling
- ✓ Gerard Biersteker, eenheidsmanager maatschappelijke ontwikkeling/sociaal domein
- ✓ Eibert Spaan, wethouder
- ✓ Geert Meijering, wethouder en tevens lid bestuur IMpact
- ✓ Gerrit Jan Veldhoen, wethouder en thans voorzitter Bestuur IMpact

Gemeente Dronten:

- ✓ George van Heukelom, re-integratieconsultant
- ✓ Marianne van Milgen, re-integratieconsultant
- ✓ Suze Teunissen, consultant werk
- ✓ Sigrid van Wijk, consultant werk
- ✓ Frank Koopmans, management coördinator
- ✓ Simone Corjanus, allround beleidsmedewerker maatschappelijke ontwikkeling
- ✓ Marjanneke Wiegerinck, directeur sociaal domein
- ✓ Dirk Minne Vis, voormalig wethouder en tevens voormalig voorzitter bestuur IMpact

Werkgevers:

- ✓ Jan Kleberg, ceo Certego
- ✓ Gerwin de Vries, directeur Zalsman Kampen
- ✓ Edwin Brink, operationeel directeur Van Dijk Groothandel
- ✓ Mark Steller, manager facilitaire dienstverlening Van Dijk Educatie (TLN groep)
- ✓ Albert Marskamp, purchasing manager Wecovi BV
- ✓ William Roelofs, commercieel manager DPA Plaatwerk Kampen BV
- ✓ Marieke Snoek, algemeen directeur Cycloon
- ✓ Jan van Wendel, voormalig directeur VWC Group en tevens lid Raad van Advies IMpact
- ✓ Henk Bartelink, teammanager civiele werken gemeente Kampen
- ✓ Arnold Bleumink, teammanager groen gemeente Kampen

Strategische partners:

- ✓ Truus Sweringa, directeur-bestuurder Oost Flevoland Woondiensten en tevens lid Raad van Advies IMpact
- ✓ Henk-Jan Bart, locatiemanager Hoornbeeck College
- ✓ Arjan van Tol, teamleider praktijkonderwijs & Quvier Pieter Zandt scholengemeenschap
- ✓ Gosse Noppert, directeur PGVZ Zorg
- ✓ Ilse Kuiken, lid VOC Ondernemersvereniging Kampen
- ✓ Maarten Taal, lid Cliëntenraad PW Dronten/OBD Dronten
- ✓ Bert Regterschot, voorzitter MO Adviesraad Kampen

SWOT

Op basis van de interviews met onze eigenaren, opdrachtgevers, ondernemers, belanghouders en medewerkers, is een SWOT-analyse gemaakt waarin de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van IMpact zijn opgenomen. Deze zijn verdeeld naar de volgende thema's:

- ✓ Beeldvorming
- ✓ Kwaliteit van dienstverlening
- ✓ Ontwikkelingen, instroom en uitstroom
- ✓ Samenwerkingsrelatie
- ✓ Locaties
- ✓ Toekomstbeeld/Bedrijfsvoering/Organisatorische inrichting

Beeldvorming

In de interviews is gevraagd naar hoe men IMpact op dit moment ziet en ervaart.

Wat we zien is dat er veel gevoel, sympathie en betrokkenheid is bij zowel de klanten van IMpact als bij de organisatie zelf. Er is over het algemeen veel waardering voor de expertise, inzet, openheid, creativiteit en ondernemerschap vanuit IMpact. Door diverse mensen wordt IMpact gezien als een belangrijke samenwerkingspartner die de gemeenten en ondernemers ontzorgd, zowel als sociale werkvoorziening als op diverse re-integratie activiteiten.

Van oudsher is er een sterke verbinding en samenwerkingsrelatie met beide gemeenten, die evenwel in de afgelopen jaren een deuk heeft opgelopen. Het vertrouwen neemt weer toe, dankzij intensievere communicatie tussen IMpact en beide gemeenten.

Interne factoren	Sterk - Veel gevoel, sympathie en betrokkenheid bij IMpact - Waardering voor expertise, ondernemerschap, openheid en inzet - Sterke verbinding met gemeenten en samenwerkende ondernemers - Waardering voor creativiteit en nemen van initiatief	Zwak - Naam, imago en toegevoegde waarde van IMpact wordt met name bepaald door SW bij zowel klanten en gemeenten - Diversiteit opdrachtgevers en re-integratie activiteiten lijken minder in beeld bij gemeenten - Overwegend beeld bij gemeenten is: IMpact kost (veel) geld - In vergelijking met andere SW-bedrijven is IMpact klein en kwetsbaar - Organisatie lijkt/is zoekende - Afhankelijkheid van gemeenten op instroom
	S	W
Externe factoren	Kansen - Sterke verbinding met gemeenten - Intensiveren verbinding met lokale en regionale ondernemers biedt meer mogelijkheden (netwerkorganisatie) - Vertrouwen in leiding is toegenomen - IMpact = MVO in de ogen van ondernemers - Ondernemerschap vanuit IMpact wordt breed aangemoedigd (en daarmee onafhankelijk)	Bedreigingen - Geen eenduidig beeld over toekomst van IMpact tussen/binnen gemeenten - Verschillende opvattingen over te bedienen doelgroepen - SW imago maakt IMpact minder gewild bij re-integratie kandidaten - Gemeenten willen af van 'verplichte winkelniering' met IMpact (met name op re-integratie) - Werkgeversbenadering zonder goed functionerend platform
	O	T
Positief		Negatief

De ondernemers met wie IMpact op dit moment samenwerkt, zijn allen positief over IMpact en waarderen het feit dat IMpact de 'taal' van de ondernemers spreekt. Ondernemers zien in IMpact een invulling van het eigen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De ondernemers zien ook dat IMpact zoekende is in haar positie en relatie met de gemeenten. Die is in de afgelopen jaren meer ter discussie komen te staan als gevolg van o.a. wijzigende wet- en regelgeving, toegenomen concurrentie van partijen op re-integratie, meer scherpste en focus op doelmatige en rechtmatige besteding van budgetten. Niet in de laatste plaats omdat de SW-populatie in de komende jaren sterk zal gaan dalen als gevolg van het dichtzetten van de SW.

Binnen beide gemeenten wordt ingezet op de eigen werkgeversbenadering voor klanten vanuit de bijstand. Een en ander maakt dat de toegevoegde waarde van IMpact, met name vanuit de gemeenten, onder de loep ligt en door sommigen ook wordt betwijfeld. In ieder geval herkent en erkent men de noodzaak voor een heroriëntatie van de koers van IMpact voor de komende vier jaar.

De naam van IMpact is en wordt sterk verbonden met de SW-populatie. Dat IMpact daarnaast ook veel effort steekt in re-integratie van andere doelgroepen van beleid, wordt minder herkend. Het imago van IMpact wordt met name bepaald door SW en heeft voor werkzoekenden zonder een SW- of Wajong-indicatie zelfs een negatief imago ('invalidenfabriek').

Door diverse mensen wordt dan ook gesuggereerd om voor re-integratieactiviteiten de organisatie op te knippen en een andere naam te voeren.

Het overwegende beeld dat leeft bij de gemeenten is dat IMpact de gemeenten veel geld kost. Het negatieve SW-subsidieresultaat neemt een aanzienlijk deel van het participatiebudget in beslag. Enkelen maken hierbij de nuance dat IMpact door haar re-integratieactiviteiten, de subsidie voor SW voor een deel compenseert. Het bedrijfsresultaat van IMpact compenseert dit deels en dempt daarmee het subsidieverlies.

Omdat IMpact werkt voor beide gemeenten, is er binnen de samenwerkingsrelatie, sprake van een sterke afhankelijkheid van instroom van kandidaten. De instroom van kandidaten naar IMpact is vanuit Kampen van oudsher qua aantallen lange tijd constant geweest. Als gevolg van personele wijzigingen in het verleden en de ontwikkelingen rondom het netwerkplatform, liep de instroom over de afgelopen periode terug. Beide gemeenten maken gebruik van meerdere re-integratiebedrijven en kijken goed waar een cliënt het meest mee gediend is. De gemeente Dronten en in toenemende mate ook de gemeente Kampen, zetten in op de professionalisering van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. De indruk is dat beide gemeenten nadenken om af te stappen van de 'verplichte winkelnering' op re-integratieactiviteiten met IMpact. De vanzelfsprekendheid van het doorzetten van klanten naar IMpact lijkt/is daarmee verleden tijd. Zonder uitzondering wordt ondernemerschap binnen IMpact vanuit die optiek aangemoedigd, hoewel niet door iedereen expliciet wordt gemaakt wat daarmee wordt bedoeld.

Kwaliteit van dienstverlening

De kwaliteit van dienstverlening en aanbod van producten vanuit IMpact wordt over het algemeen goed beoordeeld. Er is waardering voor het feit dat IMpact werk binnenhaalt. Tevens is er waardering voor de initiatieven die IMpact om voor andere groepen trajecten te ontwikkelen (bijvoorbeeld STEUR). De maatwerktrajecten worden over het algemeen goed gewaardeerd. Met name korte trainingen en opleidingen worden daarbij genoemd als positief, evenals de samenwerking met het catering en schoonmaakbedrijf.

De begeleiding van klanten door IMpact wordt over het algemeen goed gewaardeerd. Er wordt niet getwijfeld aan de deskundigheid van IMpact als het gaat over de begeleiding van SW-klanten en re-integratie klanten.

Enkele medewerkers van beide gemeenten zijn op onderdelen van de dienstverlening kritisch. Dit betreft specifiek het aanbod van werk voor re-integratiekandidaten. Deze is in de ogen van consulenten te eenzijdig en te veel gericht vanuit de huidige mogelijkheden op beide locaties. De uitspraak 'IMpact zoekt klanten bij het werk, in plaats van werk bij klanten', onderschrijft dat beeld.

Daarnaast ervaart men dat IMpact een breed palet van producten en diensten aanbiedt. Dat wordt enerzijds positief gewaardeerd, maar tegelijk als te complex en onoverzichtelijk ervaren. Door enkelen als ongeloofwaardig. Het productenboek van IMpact leeft bijvoorbeeld niet of onvoldoende. Meerdere consulenten geven aan dat de kwaliteit van de rapportages onvoldoende is en vooral gericht lijkt op verantwoording. Er is behoefte aan meer afstemming op voortgang.

Diverse keren wordt zowel vanuit beide gemeenten, als ondernemers en partners aangegeven dat IMpact te weinig zichtbaar is voor de buitenwereld. Er wordt niet getwijfeld aan de goede intenties van IMpact, maar die komt in de

Interne factoren	Sterk - IMpact is sterk in het binnenhalen van (productie) werk - Begeleiding en deskundigheid van IMpact - Over het algemeen tevreden over maatwerk en korte trainingen - Samenwerking met catering en schoonmaakbedrijf - Breed aanbod - IMpact bedient diverse opdrachtgevers naast gemeenten (UWV/Scholen) S	Zwak - Breed/complex aanbod levert ongeloofwaardig beeld op (onoverzichtelijk/geen lijn) - Te weinig gevarieerd werkaanbod - Productenboek leeft onvoldoende - Communicatie over IMpact naar buitenwereld is onvoldoende - Communicatie lijkt meer gericht op input, throughput en output, minder op outcome (succesverhalen) - Kwaliteit rapportages en afstemming op voortgang W
	Kansen - Meer opleidingen aanbieden die aansluiten bij vragen uit de markt bij IMpact of middels IMpact O	Bedreigingen - Aanpassingen in werkaanbod op locaties vraagt mogelijk grote investeringen T
Externe factoren	Positief	Negatief

communicatie onvoldoende naar voren. Dit roept met name bij consultants van de gemeenten het beeld op dat IMpact soms meer gefocust lijkt op het binnenhalen van klanten, dan op het gezamenlijk realiseren van uitstroom. Dat roept het beeld op van een organisatie die zich te afhankelijk en te zakelijk opstelt tegenover de gemeenten. Dit wordt niet als constructief ervaren in de samenwerkingsrelatie.

Ontwikkelingen/Instroom/Uitstroom

De ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving zijn een belangrijke oorzaak voor noodzakelijke en ingezette veranderingen bij zowel de gemeenten als bij IMpact.

De drie decentralisaties: WMO, Jeugd- en de Participatiewet maken dat de voorheen landelijke budgetten bij de gemeente komen te liggen. Daarbij krijgen de gemeenten meer verantwoordelijkheid en hebben de regie op het doelmatig en rechtmatig besteden van de budgetten. Bovendien worden de budgetten in toenemende mate ontschot. Dat betekent dat gemeenten meer focus leggen op de besteding van subsidiegelden en het niet langer als vanzelfsprekend ervaren dat budgetten volledig worden uitgegeven.

Het landelijk beleid doet een brede maatschappelijke oproep om in toenemende mate mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking en/of een grote afstand tot de arbeidsmarkt, te helpen aan regulier werk bij reguliere werkgevers. Daarover zijn afspraken gemaakt met werkgevers in de arbeidsmarktregio's en worden ondernemers ondersteund door middel van loondispensatie. De inschatting is dat hierdoor het beroep op SW-bedrijven met een eigen locatie naar de toekomst sterk zal afnemen.

Bovenstaande raakt de kern van alle SW-bedrijven in Nederland en zo ook IMpact. Klanten krijgen geen SW-indicatie meer. Daardoor zal de SW-populatie landelijk en dus voor IMpact binnen afzienbare termijn sterk krimpen en uiteindelijk volledig wegvallen. De regeling 'Beschut Werk' maakt dat voor bepaalde groepen er nog steeds een plek als IMpact wenselijk is, maar die compenseren qua aantallen de oude SW niet.

Gemeenten zijn nog steeds verantwoordelijk voor de uitvoering van SW-activiteiten. De gemeenten Kampen en Dronten hebben hiervoor destijds een gemeenschappelijke regeling afgesproken, en zijn daarmee feitelijk de werkgever van deze groep klanten. IMpact zorgt goed voor deze groep. Daarover is geen twijfel. Het roept wel de vraag op: wat betekent dit naar de toekomst?

De gemeenten erkennen hun verantwoordelijkheid, maar ervaren eveneens dat er een grote groep klanten is die aandacht vraagt. Denk aan bijstandsgerechtigden, statushouders en schoolverlaters. Feitelijk klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeenten zetten sterk in op de werkgeversbenadering, met als doel de snel bemiddelbare doelgroep zelf aan werk te helpen. Voor die groep doen de gemeenten minder of geen beroep meer op re-integratiebedrijven als IMpact. Tegelijk hebben de gemeenten behoefte aan ondersteuning voor de doelgroep die meer begeleiding en ondersteuning nodig heeft. Daarin zien zij toegevoegde waarde voor een re-integratiebedrijf, zoals IMpact. Omdat de concurrentie op re-integratie de afgelopen jaren sterk is toegenomen, hebben opdrachtgevers zoals de gemeenten ook meer te kiezen, wat invloed heeft op verwachtingen ten aanzien van prijs/kwaliteit. IMpact heeft wel een streepje voor op commerciële partijen vanuit beide gemeenten.

		Positief		Negatief	
		Sterk		Zwak	
Interne factoren	S	- Groot verantwoordelijkheidsgevoel voor doelgroep bij overheid, ondernemers en onderwijs - Waardering voor kennis en kunde van IMpact m.b.t. begeleiding doelgroepen - Waardering voor korte opleidingen t.b.v. re-integratie kandidaten - 51% van SW populatie werkt buiten de deur van IMpact (detachering)		- Wisselende beelden over kwaliteit van de maatwerktrajecten en opleidingen - Uitstroom doelgroep naar betaald werk en vaste banen is niet conform verwachtingen - Productiewerk sluit onvoldoende aan bij re-integratie kandidaten (te eenzijdig) - 49% van de SW populatie werkt op locaties IMpact	
		W		T	
Externe factoren	O	Kansen		Bedreigingen	
		- Overeenkomstig beeld is: IMpact is ideale partner voor toeleiding naar laaggeschoolde arbeid voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt - Mogelijkheden tot verbreding doelgroep van beleid (nieuw beschut, dagbesteding, WMO, statushouders) - Mogelijkheden om regionaal (samen) te werken		- SW populatie neemt af - SW budgetten compenseren SW-kosten SW niet - Beschut Werk compenseert afname SW onvoldoende - Concurrentie marktpartijen op re-integratie is groot - Budgetten vanuit gemeenten voor re-integratie nemen af - Instroom bij IMpact op re-integratie vanuit gemeenten stagneert/daalt - IMpact leunt op uitzendkrachten voor aangenomen werk (afname instroom)	

Van IMpact wordt gevraagd om, net als de gemeenten en werkgevers zelf, in te spelen op deze ontwikkelingen. Men ziet dat IMpact hierop anticipeert, maar daarin nog een expliciete visie en strategie mist die goed aansluit op beide gemeenten. Concreet betekent dit dat er wordt gevraagd de SW slim af te bouwen en zich te heroriënteren op de doelgroep van beleid. Binnen de gemeenten zien we evenwel verschillen in opvatting over de rol van IMpact. Die varieert van stoppen met re-integratie tot door-ontwikkelen naar een re-integratiebedrijf dat zich volledig focust op de doelgroep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij worden zowel vanuit de gemeenten als vanuit de strategische partners nog diverse kansen gezien, waarin IMpact het verschil kan maken. Dit betreft specifiek het benaderen van (nieuwe) werkgevers voor laaggeschoolde arbeid. Waarbij IMpact meer 'out-of-the-box' moet denken en niet alleen moet uitgaan van beide locaties als werkplaats. Het beeld leeft dat er meer werk uit de markt te halen is en waarin IMpact in de arbeidstoeleiding en begeleiding van klanten waarde toevoegt.

Anderzijds erkennen beide gemeenten dat zij zelf ook meer kunnen doen richting IMpact. Een van de geïnterviewden vanuit de gemeente geeft aan dat de vraag wordt gesteld binnen de gemeente: 'Kunnen en willen wij alles zelf?' Dit roept het beeld op dat, als gevolg van de inzet op de eigen werkgeversbenadering binnen de gemeente, minder klanten naar het 'eigen' IMpact zijn doorgezet dan mogelijk en/of zelfs wenselijk was.

Samenwerkingsrelatie

In de interviews is gevraagd naar hoe men de samenwerkingsrelatie met IMpact waardeert.

De ondernemers en opdrachtgevers waar IMpact op dit moment mee samenwerkt, zowel binnen beide locaties als op het gebied van detachering, zijn allen zeer te spreken over de manier waarop IMpact met hen schakelt. Er zijn korte lijnen, IMpact spreekt de 'taal' en denkt mee.

Tussen IMpact en beide gemeenten is het beeld divers en zowel positief als kritisch. Positief wordt ervaren dat de communicatie in de afgelopen periode sterk is verbeterd. Er is geïnvesteerd in kortere lijnen en frequenter overleg op zowel bestuurlijk/beleidsmatig niveau, tactisch niveau (directie en teamleiders) en operationeel niveau. Dat werpt z'n vruchten af. Er is gebroken met het verleden, waardoor het onderling vertrouwen toeneemt en de afstand tussen IMpact en de gemeenten minder wordt.

		S W	
		O T	
Interne factoren	Sterk	- Gemeente Kampen maakt inhaalslag met uitvoering visie - Gemeenschappelijke intentie om efficiënt samen te werken met consulenten gemeenten is sterk aanwezig - Korte lijnen tussen consulenten IMpact en consulenten gemeenten - Vertrouwen tussen consulenten gemeenten en IMpact neemt toe - Samenwerking met ondernemers verloopt goed/uitstekend	- Verschillen tussen Kampen en Dronten - Netwerkplatform is onvoldoende van de grond gekomen - Geen eenduidig beeld over meest effectieve en efficiënte wijze van samenwerken - Ondernemers uiten twijfels over inzet werkgeversbenadering vanuit gemeenten - Vertrouwen tussen consulenten gemeenten en IMpact is nog kwetsbaar
	Kansen	- Uitnodiging om partnership/allianties verder te ontwikkelen - Toegevoegde waarde van gemeenschappelijk werk-leer-bedrijf vanuit 1-loket gedachte sterk aanwezig bij wethouders - Draagvlak bij wethouders op intensivering samenwerking lokale/regionale ondernemers door IMpact - Werkgeversbenadering vanuit gemeenten met name gericht op snel bemiddelbare doelgroep, niet op mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt	- Toegevoegde waarde van netwerkplatform staat ter discussie met name bij beleidsambtenaren en consulenten gemeenten - Dubbele benadering ondernemers door intensiveren werkgeversbenadering vanuit gemeenten - Integrale benadering (combinatie werk/zorg/jeugd & gezin) vanuit consulenten gemeenten lijkt integratie met consulenten IMpact in de weg te staan
		Positief	Negatief

Kritisch is men over de effectiviteit van de communicatie en overleggen op operationeel niveau. Dat kan nog beter op de verdeling van wie-doet-wat, terugkoppeling van resultaten en begeleidingstrajecten.

Daarnaast wordt, met name door consulenten van de gemeenten maar ook door ondernemers, geconstateerd dat er onduidelijkheid is over de werkgeversbenadering. Er worden zaken dubbel gedaan, wat het gevoel van onvrede en inefficiëntie oproept. Dit lijkt sterk verband te houden met het netwerkplatform. Dat staat in de ogen van vooral consulenten ter discussie. Het advies uit het Berenschot rapport is overgenomen en vastgesteld door beide gemeenteraden. Daarin wordt ingezet op een gemeenschappelijke werkgeversbenadering en een gemeenschappelijke samenwerking richting de doelgroepen van beleid. Die intentie staat niet ter discussie, maar wel de manier waarop daar invulling aan wordt gegeven. Waar de wethouders de toegevoegde waarde zien van een 1-loket principe en gemeenschappelijk werk/leerbedrijf, lijkt hiervoor op beleidsmatig en uitvoeringsniveau weinig of zelfs geen draagvlak te bestaan. Hiervoor worden verschillende argumenten gegeven. Consulenten zien een geforceerde scheiding tussen WMO, jeugdzorg en participatie niet zitten. IMpact wordt niet gezien als een onderdeel van de gemeente, maar eerder als een

‘preferred supplier’. De indruk is, dat een organisatorische samenvoeging op consultantenniveau veel weerstand gaat oproepen en niet aansluit op de ingeslagen weg van een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie met IMpact.

Met name op bestuurlijk niveau vanuit Kampen wordt een expliciet beeld geschetst over de gewenste structuur en een snelle integratie naar één gemeenschappelijk werk/leerbedrijf (liefst met ingang van 1 januari 2018). Waarbij men een pas op de plaats heeft gemaakt om de eigen organisatie te professionaliseren. Op bestuurlijk niveau binnen de gemeente Dronten staat deze lijn op zich niet ter discussie, maar lijkt men open te staan voor alternatieven. Structuurdiscussies hebben in het verleden veel aandacht gevraagd en geleid tot energieverlies. Een en ander roept de vraag op hoe men de samenwerking en de ambitie van een gemeenschappelijk werk/leerbedrijf naar de toekomst wil vormgeven. Impliciet en door enkelen expliciet wordt van IMpact gevraagd hierover in het ondernemingsplan een uitspraak te doen.

Locaties

Een onderwerp dat apart aandacht verdient, zijn de locaties van IMpact. Een deel van de geïnterviewden heeft hierover duidelijke beelden, die verband houden met een gezonde toekomst voor IMpact.

Er zijn verschillen tussen de locaties van IMpact in Dronten en Kampen. Dronten heeft twee werkhallen, terwijl Kampen er zeven heeft. Vanuit oudsher heeft dit te maken met het feit dat het aantal SW-klienten binnen Kampen groter is dan in Dronten. De werkhallen in Dronten worden gezien als een beperking voor met name de re-integratieklienten in Dronten. Daarbij geldt dat de bereidheid van klienten uit Dronten om in Kampen te werken beperkt wordt geacht.

Hoewel de locatie in Kampen meer mogelijkheden biedt, is er overcapaciteit. Die is toegenomen als gevolg van meer detachering en zal bovendien nog verder toenemen als de SW-populatie verder krimpt. IMpact heeft al eerder geanticipeerd op deze ontwikkeling met het onderverhuren van werkhallen aan maatschappelijk ondernemers.

Met name vanuit de gemeenten worden suggesties gedaan die maken dat het aantal vierkante meters in met name Kampen beter kan worden benut. Dat geldt zowel voor de productiehallen als voor de kantoren. Het beeld is dat de aantrekkelijkheid en toegevoegde waarde van beide locaties toeneemt, als IMpact meer verschillende werksoorten aanbiedt, die enerzijds de marktvraag volgen en anderzijds beter aansluiten bij re-integratieklienten. Anderzijds worden suggesties gedaan om een grotere diversiteit aan werksoorten te creëren door samen te werken met lokale ondernemers op eigen locaties van ondernemers (denk aan boerenbedrijven/telers) en/of initiatieven te ontplooiën met lokale ondernemers in leegstaande winkels. Gemeenten lijken bereid te investeren in slimme en zinvolle initiatieven.

Interne factoren	Sterk - Met name locatie Kampen (Gildestraat 1) biedt veel potentieel	Zwak - Overcapaciteit in productiehallen en kantoren in Kampen als gevolg van toename detachering SW en minder instroom - Werkhallen en productiewerk sluiten minder/niet goed aan bij re-integratie kandidaten - Locatie Dronten biedt minder mogelijkheden dan Kampen - Relatie afname SW versus twee bedrijfspanden van IMpact niet in evenwicht
	S	W
Externe factoren	Kansen - Uitbouwen bedrijfsverzamelgebouw concept (meer huurders aantrekken in Kampen en Dronten) - Door aanpassingen werkhallen en meer werksoorten neemt aantrekkelijkheid van de locaties en daarmee de instroom van re-integratiekandidaten (mogelijk) toe - Leegstaande winkels in Kampen en Dronten biedt mogelijkheden voor allianties - Gemeenten zijn bereid te investeren in slimme & zinvolle initiatieven	Bedreigingen - Zonder aanpassingen/investeringen in beide locaties zal instroom re-integratie kandidaten mogelijk (verder) afnemen - Door inzet op meer detachering en toeleiding naar betaald werk bij ondernemers voor SW, Beschut Werk en re-integratie neemt toegevoegde waarde behoud locaties sterk af
	O	T
	Positief	Negatief

Toekomstbeeld/Bedrijfsvoering/Organisatorische inrichting

Een groot deel van de bloemlezing betreft de beelden en opvattingen over het toekomstbeeld van IMPact, aangevuld met meer specifieke verwachtingen ten aanzien van de bedrijfsvoering en organisatorische inrichting van IMPact. De diversiteit aan adviezen en oplossingen is groot. Van redelijk abstract naar heel concreet.

Wat we zien is dat er breed draagvlak is voor een nieuwe koers en dat de verandernoodzaak van IMPact wordt herkend en erkend. Het ondernemingsplan is feitelijk een legitimatie vraagstuk en vraagt herbezinning op de toegevoegde waarde van IMPact, die niet alleen gaat over de komende vier jaar, maar verder moet kijken.

Geconstateerd kan worden dat binnen beide gemeenten er niet een eenduidig en expliciet beeld is over de toekomst van IMPact. Zowel beide gemeenten als IMPact zijn zoekende naar een optimum en ideaal toekomstplaatje en scenario, waarin verschillende ontwikkelingen, ambities en visies samenkomen. Het ondernemingsplan van IMPact dient vanuit die optiek dan ook als 'slijpsteen' om de eigen koers vanuit beide gemeenten scherper te stellen. Dat zet enerzijds spanning op dit proces, maar biedt anderzijds kansen om nu een gemeenschappelijke slag te maken.

Landelijk	Lokaal
- Invoering Participatiewet - Decentralisatie P-wet naar gemeenten - SW en Wajong op slot - Inzet op toename uitstroom naar reguliere werkgevers (extramuraal) - Beschut Werk compenseert slechts deels oud SW doelgroep - Opdeling in arbeidsmarktregio's	- Gemeenten verantwoordelijk voor budgetten - Ontschotting maakt dat vanzelfsprekendheid uitgeven van budgetten wegvalt - Toename verzakelijking bij gemeenten - Gemeenten zetten vanuit regierol meer in op werkgeversbenadering - Gemeenten bemiddelen zelfstandig mensen met afstand tot arbeidsmarkt - Inzet van gemeenten om mensen met bijstand 'van de bank' te krijgen
Kansen	Bedreigingen
- Groei van de economie - Arbeidsmarktvraag voor zorg, logistiek, bouw en horeca neemt toe - Werkgevers zijn meer bereid om werknemers met een 'rugzakje' aan te nemen - Doelgroep met psychische en zorg behoefte neemt toe - Doelgroep bijstandsgerechtigden, schoolverlaters, statushouders, ouderen neemt (tijdelijk) toe - Nog veel bedrijven die (nog) geen invulling geven aan participatiewet	- Budgetten staan onder druk - Deel van de oud SW en Wajong is niet bemiddelbaar naar reguliere werkgevers en behoudt noodzaak beschut werk - Werkgevers zijn meer bereid om werknemers met een 'rugzakje' aan te nemen - Competentieniveau (loonwaarde) van huidige SW personeel daalt - Concurrentie op re-integratie is groot - Op termijn drogen doelgroepen mogelijk op - Bedrijven halen landelijk quotum participatie niet

Positief

Negatief

Er is breed besef dat de SW-groep in de komende jaren sterk afneemt. Waarbij ook duidelijk is dat de afname van de SW-klanten evenwel niet wordt gecompenseerd door 'Beschut Werk'. De gemeenten zetten steeds sterker in op het 'uit het de bakken krijgen' van langdurig werklozen en het effectief toeleiden naar werk van statushouders en jongeren zonder startkwalificatie. Vanuit het Rijk en gemeenten wordt sterk ingezet op het duurzaam inzetten van deze groep bij reguliere ondernemers/werkgevers. Het liefst in vast dienstverband. Gemeenten zoeken partners die hierin ontzorgen.

Er lijkt breed draagvlak voor de toekomstige doelgroep van beleid voor IMPact, namelijk: werkzoekenden met lager opleidingsniveau dan middelbaar beroepsonderwijs (MBO), met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, die niet zelfstandig aan het werk komen en meer opleiding, ondersteuning en begeleiding nodig hebben, dan vanuit reguliere kanalen kan worden gegeven.

Er is eenduidigheid over de noodzaak voor het aanbieden van meer diversiteit in werksoorten en opleidingen binnen en buiten de poorten van IMPact. Dit vraagt mogelijk aanpassingen van de huidige werklocaties van IMPact, die nu meer op eenzijdig productiewerk zijn gericht. Het hebben van eigen werklocaties is tevens onderscheidend t.o.v. andere re-integratiebedrijven.

De concurrentie op re-integratie is in de afgelopen jaren sterk toegenomen. IMPact kan zich onderscheiden door het focussen op maatwerktrajecten en opleidingen die op dit moment goed worden gewaardeerd.

Er worden kansen gezien voor een gemeenschappelijk werk/leerbedrijf binnen zowel Dronten als Kampen. Deze moet vraag en aanbod beter matchen. Een en ander past in het advies van Berenschot dat is vastgesteld. Het netwerkplatform is een stap in die richting, die in de ogen van velen tot op heden onvoldoende van de grond is gekomen. Er leven evenwel verschillende beelden over de effectiviteit van het netwerkplatform en verschillende opvattingen over de meest wenselijke organisatorische inrichting en haalbaarheid van een gemeenschappelijk werk/leerbedrijf. Er zijn daarin duidelijke verschillen herkenbaar. Van volledige samenvoeging tot onderlinge afstemming en overleg.

Er zijn verschillende beelden of IMpact nu wel of niet moet focussen op enkel Dronten en Kampen of zich breder moet oriënteren op de arbeidsmarktregio's. Daarin is niet een eenduidige visie of lijn herkenbaar.

Van IMpact wordt gevraagd zich meer te richten op de outcome dan op input-throughput-output van de eigen processen. De rapportages naar consultants en teamleiders van de gemeenten zijn te veel gericht op activiteit en te weinig op effectiviteit. Het overleg en verantwoordingsinformatie naar het bestuur van IMpact wordt nog te veel ervaren als operationeel. Er is behoefte om meer op strategisch niveau met elkaar van gedachten te wisselen. Het bestuur lijkt daarmee meer als toezichthouder te willen opereren, dan als opdrachtgever. Die rol wordt op dit moment ingevuld door de directieleden.

Om als gewild partner van zowel gemeenten als ondernemers te kunnen onderscheiden en waarde toe te voegen, vraagt dit van IMpact een grotere mate van focus enerzijds en flexibiliteit anderzijds. Er is vertrouwen en tevens zijn er twijfels of IMpact in staat is de slag naar vernieuwing te kunnen maken.

Analyse

IMpact heeft op basis van de bloemlezing een SWOT-analyse gemaakt. De volledige SWOT-analyse is als bijlage toegevoegd. Samenvattend herkennen wij de volgende rode draden uit de bloemlezing.

Bloemlezing

- ✓ IMpact wordt gezien als een gewaardeerd partner van beide gemeenten en ondernemers die op dit moment waarde toevoegt voor SW-kanten en voor re-integratiekandidaten.
- ✓ De naam en het imago van IMpact zijn sterk verbonden met SW.
- ✓ De samenwerking en vertrouwen tussen gemeenten en IMpact is de afgelopen periode sterk verbeterd, op alle niveaus.
- ✓ De kennis en ervaring van IMpact t.a.v. begeleiding en opleiding van klanten en samenwerking met ondernemers wordt goed gewaardeerd.
- ✓ De visie van IMpact, dat leren en werken de beste manier van integreren en toeleiden is, wordt breed gedragen.
- ✓ Er is breed besef dat de SW-groep in de komende jaren sterk afneemt. De afname van de SW-kanten kan evenwel voldoende worden gecompenseerd door andere vergelijkbare doelgroepen.
- ✓ De gemeenten zetten steeds sterker in op het 'uit het de bakken krijgen' van langdurig werklozen en het effectief toeleiden naar werk van statushouders en jongeren zonder startkwalificatie.
- ✓ Vanuit het Rijk en gemeenten wordt sterk ingezet op het duurzaam inzetten van deze groep bij reguliere ondernemers/werkgevers. Het liefst in vast dienstverband. Gemeenten zoeken partners die hierin ontzorgen.
- ✓ Van IMpact wordt gevraagd zich meer te richten op het resultaat en toegevoegde waarde voor klanten, dan op de eigen producten/diensten en instroomgaranties.
- ✓ Er is breed draagvlak voor de toekomstige doelgroep van beleid voor IMpact, namelijk: werkzoekenden, met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, die niet zelfstandig aan het werk komen en meer opleiding, ondersteuning en begeleiding nodig hebben, dan vanuit reguliere kanalen kan worden gegeven.
- ✓ Er is eenduidigheid over de noodzaak voor het aanbieden van meer diversiteit in werksoorten binnen en buiten de poorten van IMpact. Men vindt dat IMpact te veel op eenzijdig productiewerk is gericht.
- ✓ De concurrentie op re-integratie is groot. Men vindt dat IMpact zich kan onderscheiden door het focussen op maatwerktrajecten en opleidingen die op dit moment goed worden gewaardeerd.
- ✓ Er worden kansen gezien voor een gemeenschappelijk werk/leerbedrijf binnen zowel Dronten als Kampen. Deze moet vraag en aanbod beter matchen.
- ✓ Het netwerkplatform is een stap in die richting, die tot op heden onvoldoende van de grond is gekomen.
- ✓ Er leven verschillende beelden over de effectiviteit van het netwerkplatform en verschillende opvattingen over de meest wenselijke organisatorische inrichting en haalbaarheid van een gemeenschappelijk werk/leerbedrijf.
- ✓ Er zijn verschillende beelden of IMpact nu wel of niet moet focussen op enkel Dronten en Kampen of zich breder moet oriënteren op de arbeidsmarktregio's.
- ✓ Om zich als gewild partner van zowel gemeenten als ondernemers te kunnen onderscheiden en waarde toe te voegen, vraagt men van IMpact een grotere mate van focus enerzijds en flexibiliteit anderzijds.
- ✓ Naast werkzoekenden/klanten vanuit beide gemeenten, bedient IMpact werkzoekenden vanuit UWV en leerlingen vanuit scholen. Er wordt wisselend gedacht in hoeverre deze groepen belangrijke pijlers onder de bedrijfsvoering van IMpact zijn.
- ✓ Men erkent de noodzaak voor IMpact om een slag naar vernieuwing te maken.

Samenvattend levert dat op grond van voorgaande de volgende verbeterpunten. IMpact dient:

Beeldvorming:

- ✓ Een heldere visie te formuleren in samenspraak met de gemeenten over de toegevoegde waarde van IMpact op de lange termijn.
- ✓ Beter aan te sluiten bij de ingezette koers vanuit beide gemeenten op een meer duidelijk opdrachtgever-opdrachtnemerschap, bijvoorbeeld door middel van prestatiecontracten en/of service level agreements (SLA's). Waarmee de afhankelijkheid tussen IMpact en de gemeenten beter wordt georganiseerd.
- ✓ Een duidelijke scheiding aan te brengen tussen SW-activiteiten en re-integratieactiviteiten. Zowel in naamgeving als in producten/diensten aanbod, kosten en opbrengsten, voortgangs- en verantwoordingsinformatie.

Kwaliteit van dienstverlening:

- ✓ Meer focussen op de doelgroep van beleid (inwoners met afstand tot de arbeidsmarkt) van de gemeenten Kampen en Dronten.
- ✓ Meer gevarieerd werkaanbod ontwikkelen/zoeken voor met name re-integratieklanten.
- ✓ Meer opleidingen aanbieden die aansluiten bij behoeften en vragen uit de markt.
- ✓ Een meer overzichtelijk producten/dienstenaanbod communiceren dat aansluit bij het gewenste doel (outcome) in plaats van complexe wet- en regelgeving/subsidiestromen.
- ✓ De kwaliteit van re-integratierapportages te verbeteren en vaker af te stemmen over voortgang met gemeenten.

Instroom/uitstroom:

- ✓ Een heldere visie te formuleren over het tempo en de manier waarop SW slim kan worden afgebouwd.
- ✓ Een heldere visie te formuleren over of en zo ja, op welke wijze, IMpact re-integratieactiviteiten behoudt en ontwikkelt, die aansluiten bij overheid, ondernemers en onderwijs.
- ✓ Een duidelijke focus aan te brengen in de doelgroep van beleid, die aansluit bij de behoeften in de markt en aansluit bij de ingezette koers vanuit beide gemeenten.
- ✓ Beide gemeenten te ontzorgen met een kwalitatief en marktconcurrerend producten/dienstenaanbod.
- ✓ Meer out-of-the-box-denken vanuit het belang van de klanten en minder vanuit behoud van huidige werksoorten (productie) en locaties.

Samenwerkingsrelatie:

- ✓ Te blijven investeren in goede communicatie op operationeel, tactisch en bestuurlijk/beleidsmatig niveau.
- ✓ Het bestuur van IMpact vaker mee te nemen in visie en strategie naar de toekomst.
- ✓ Met beide gemeenten de eerder vastgestelde visie t.a.v. het netwerkplatform en ambities t.a.v. een gemeenschappelijk werk/leerbedrijf te herijken op toegevoegde waarde en praktische invulling.

Locaties:

- ✓ Na te denken over de toegevoegde waarde, doel, inrichting, betaalbaarheid en financiering van beide locaties (huisvestingsplan).
- ✓ Te onderzoeken welke kansen en mogelijkheden er zijn om in allianties met ondernemers slimme en zinvolle initiatieven te ontplooiën die meer diversiteit toevoegen aan de huidige werksoorten. Zowel binnen als buiten IMpact.

Klant- en medewerkerstevredenheid

In 2017 heeft IMpact een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder re-integratieklanten van het UWV. Tevens is een medewerkers-betrokkenheidsonderzoek gehouden onder Wsw-medewerkers en ondersteunend personeel. In dit onderzoek werden ook klanten van gemeenten en UWV, die op de werkvloer actief waren, bevraagd.

UWV klanttevredenheidsonderzoeken

Klanten waren gemiddeld genomen tevreden tot erg tevreden over de dienstverlening van IMpact. IMpact scoort gemiddeld een 8,8 en voor de dienstverlening richting werkgevers scoort IMpact een 8,2.

Betrokkenheidsonderzoek

Re-integratieklanten op de werkvloer zijn over het algemeen neutraal tot sterk betrokken bij IMpact. Over het algemeen scoren UWV-klanten net wat hoger in hun betrokkenheid bij IMpact dan klanten van de gemeenten.

Aanbevelingen van staf en leiding

In de bijeenkomst met staf en leiding van IMpact op 9 november 2017 wordt het volgende aangegeven:

De collega's zijn in de kern trots op:

- ✓ De inzet, passie, enthousiasme en betrokkenheid van alle collega's bij IMpact voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- ✓ De resultaten die worden bereikt met elkaar (aantal plaatsingen, detacheringen, instroom, groei cursusaanbod, UWV trajecten, groei).
- ✓ De veelzijdigheid en diversiteit van het producten- en dienstenaanbod.
- ✓ Het vertrouwen en tevredenheid van gemeenten en ondernemers over de kwaliteit van dienstverlening van IMpact.
- ✓ Het positieve bedrijfsresultaat dat is bereikt.
- ✓ De betere onderlinge samenwerking binnen IMpact en met gemeenten.

De collega's vinden het in de kern belangrijk dat:

- ✓ Er duidelijkheid komt wat er met SW-medewerkers gaat gebeuren naar de toekomst en voor henzelf.
- ✓ Er meer structuur, aandacht voor professionalisering en commercie nodig is.
- ✓ Er meer transparantie komt over bereikte en te realiseren resultaten.
- ✓ De samenwerking met de gemeenten beter wordt vormgegeven in een helder sturingskader.
- ✓ Er duidelijkheid komt over de toekomst, richting en inrichting van IMpact.

Samenvattend herkent IMpact de volgende kwaliteiten en uitdagingen:

Kwaliteit IMpact:	Uitvoeringsorganisatie van de gemeenten K/D
Valkuilen IMpact:	Volledige afhankelijkheid
Allergie/Risico:	Inperken ondernemerschap en autonomie
Opgave/Uitdaging:	<u>'Vrijheid in verbondenheid'</u>
Kwaliteit IMpact:	Breed aanbod op re-integratie, groot aantal producten
Valkuil IMpact:	Van alle markten thuis zijn roept ongeloofwaardigheid op
Allergie/Risico:	Kansen in de markt laten lopen, geen instroom meer krijgen
Opgave/Uitdaging:	<u>Focus op doelgroepen van beleid en versimpelen productenaanbod</u>
Kwaliteit IMpact:	Willen voldoen aan wensen van de gemeenten en werkgevers
Valkuil IMpact:	Alles oppakken en met 'puppy-ogen' vragen om werk
Allergie/Risico:	Niet worden gezien/geen kans krijgen als serieuze partij op re-integratievlak
Opgave/Uitdaging:	<u>Aantonen toegevoegde waarde vanuit autonomie</u>
Kwaliteit IMpact:	Twee eigen locaties met name gericht op productie
Valkuil IMpact:	Overcapaciteit, onvoldoende gevarieerd werkaanbod
Allergie/Risico:	Dure, lege productiehallen, groot financieel risico
Opgave/Uitdaging:	<u>Diversiteit werkzaamheden aansluiten op markt binnen en buiten d.m.v. allianties</u>

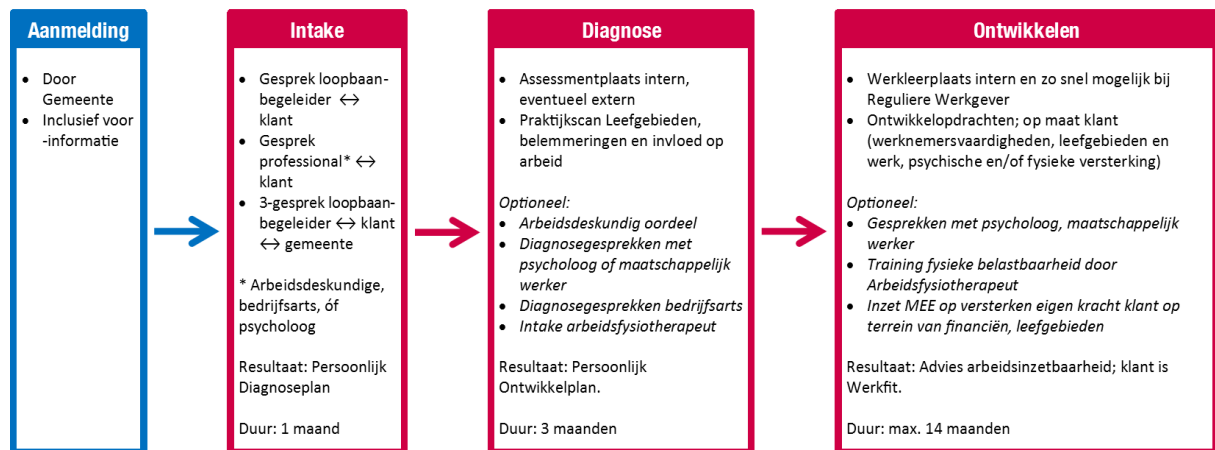
Procesbeschrijvingen

Algemeen Proces Re-integratietrajecten



Begeleiding Personen met grote afstand tot de arbeidsmarkt

Procesbeschrijving, Duur per traject max. 1,5 jaar



Business Model Canvas

Business Model Canvas

Strategische partners  Wie zijn je belangrijkste partners in business?	Kernactiviteiten  Welke activiteiten verricht je elke dag die bijdragen aan je waarde-propositie? Mensen & Middelen  Welke resources heb je nodig om je waarde-propositie te kunnen aanbieden?	Waardepropositie & Klantwaarde  Wat is de werkelijke waarde die je biedt voor je klanten? Wat is de behoefte van de je klant waar jouw waarde-propositie op is gericht?	Klantrelaties  Welke relatie heb je te ontwikkelen en te onderhouden met elke van je klantsegmenten? Kanalen  Hoe willen jouw klanten worden benaderd?	Klantsegmenten  Wie zijn jouw klanten?
Kostenstructuur  Wat zijn de belangrijkste kosten die je moet maken om je waarde-propositie te kunnen leveren?		Inkomstenstromen  Hoe belonen en betalen klanten voor de waarde die je voor hen toevoegt?		

Propositie nieuw 'IMpact - SW 2.0': beschut werken

Strategische partners  Opdrachtgevers: ✓ Gemeente Kampen ✓ Gemeente Dronten ✓ Eventueel regionale gemeenten (nieuw) Bedrijven Maatschappelijke ondernemers	Kernactiviteiten  ✓ Op doelgroep afgestemde werkzaamheden en activiteiten (incl. productiewerk) ✓ Dagbesteding ✓ Begeleiding Mensen & Middelen  ✓ Begeleiders & management ✓ Productiefaciliteiten Kampen en Dronten ✓ Machines ✓ Vervoersmiddelen	Waardepropositie & Klantwaarde  Klanten: ✓ Zinvol en betaald werk in een beschutte en prettige werkomgeving met professionele begeleiding Bedrijven: ✓ Invulling aan MVO ✓ Professionele productiecapaciteit Opdrachtgevers: ✓ Goede zorg voor 'eigen' SW groep en 'kwetsbare' burgers (beschutte werkplek/dagbesteding)	Klantrelaties  ✓ SLA's + overleg m.b.t. instroom met opdrachtgevers ✓ SLA's + overleg m.b.t. productiewerk met bedrijven Kanalen  ✓ Instroom via overheid ✓ Instroom via eigen kanalen (nieuw) ✓ Actieve website (nieuw) ✓ Social media (nieuw) ✓ Netwerkbijeenkomsten (nieuw)	Klantsegmenten  Klanten (met indicatie): ✓ SW (afbouw) ✓ Beschut werk (nieuw) ✓ PGB's (nieuw) ✓ Dagbesteding (nieuw) ✓ Wajong (nieuw) ✓ Vergelijkbare klantgroepen
Kostenstructuur  ✓ Salarissen begeleiders & management ✓ Huur productiefaciliteiten (nieuw) ✓ Kosten productiefaciliteiten (nieuw) ✓ Bijdrage uitvoeringskosten (overhead) Stichting IMpact (nieuw) ✓ Afdracht NTV aan opdrachtgevers (Kampen en Dronten)		Inkomstenstromen  ✓ Omzet uit activiteiten (vanuit ondernemers) ✓ Begeleidings- en uitvoeringskosten (vanuit opdrachtgevers) Loonkosten medewerkers met indicatie betaald door GR, niet door Impact. Daarmee betere scheiding werkelijke kosten Impact SW 2.0		

Propositie nieuw 'Startbaan': re-integratie & detachering

Strategische partners  Opdrachtgevers: ✓ Gemeente Kampen ✓ Gemeente Dronten ✓ Regionale gemeenten ✓ UWV ✓ Schoolgemeenschappen Bedrijven Maatschappelijke ondernemers	Kernactiviteiten  ✓ Re-integratie (opleiding en ontwikkeling) ✓ Certificering ✓ Detachering ✓ Verloning ✓ Advies Mensen & Middelen  ✓ Werkconsulenten & management	Waarde propositie & Klantwaarde  Klanten: ✓ Opleiding en ontwikkeling naar betaalde baan (detachering en permanente plaatsing) ✓ Kennismaken met verschillende werksoorten en bedrijven ✓ Baangarantie Bedrijven: ✓ Invulling geven aan MVO ✓ Ontzorgen d.m.v. begeleiding, verloning en advies Opdrachtgevers: ✓ Afname aantal werklozen/uitkeringen	Klantrelaties  ✓ SLA's + overleg m.b.t. instroom met opdrachtgevers (nieuw) Kanalen  ✓ Instroom via gemeenten ✓ Instroom via andere gemeenten (nieuw) ✓ Instroom via scholen ✓ Instroom via eigen kanalen (nieuw) ✓ Actieve website (nieuw) ✓ Social media (nieuw)	Klantsegmenten  Klanten: ✓ Werkzoekenden uit Bijstand & PW ✓ Jongeren (leerlingen en schoolverlaters) ✓ Overige werkzoekenden met grote afstand tot arbeidsmarkt (nieuw)
Kostenstructuur ✓ Salarissen consulenten & management ✓ Huur kantoorfaciliteiten (nieuw) ✓ Bijdrage uitvoeringskosten (overhead) Stichting Impact ✓ Afdracht NTW aan opdrachtgevers (Kampen en Dronten)		Inkomstenstromen ✓ Trajectbegeleidingsgelden (incl. plaatsingsfee's) ✓ Detacheringsgelden ✓ Jobcoachvergoeding ✓ Advieskosten (vanuit opdrachtgevers) ✓ Verloningsfee's (vanuit ondernemers)		

Propositie nieuw 'Banenmaker': ontwikkelen nieuwe business

Strategische partners  Opdrachtgevers: ✓ Gemeente Kampen ✓ Gemeente Dronten Allianties Bedrijven Maatschappelijke ondernemers	Kernactiviteiten  ✓ Creëren nieuwe banen ✓ Initiëren nieuwe business initiatieven (start-ups) met alliantiepartners ✓ Overdragen succesvolle business-initiatieven naar marktpartijen Mensen & Middelen  ✓ Ontwikkelaars & management ✓ Kantoorfaciliteiten Kampen	Waarde propositie & Klantwaarde  Klanten: ✓ Nieuwe banen Bedrijven: ✓ Invulling aan MVO ✓ Arbeidscapaciteit ✓ Bedrijfslocaties Opdrachtgevers: ✓ Nieuwe business initiatieven die bijdragen aan lokaal MVO ✓ Imago verbetering Kampen en Dronten	Klantrelaties  ✓ Alliantievormingen overleg met lokale maatschappelijke ondernemers & opdrachtgevers (nieuw) Kanalen  ✓ Marketing & sales (nieuw) ✓ Actieve website (nieuw) ✓ Social media (nieuw) ✓ Netwerkbijeenkomsten (nieuw)	Klantsegmenten  Interne klanten: ✓ Banen-creator Impact ✓ SW 2.0 Impact Externe klanten: ✓ Maatschappelijke ondernemers ✓ Gemeenten
Kostenstructuur ✓ Salarissen ontwikkelaars & management ✓ Huur kantoorfaciliteiten (nieuw) ✓ Bijdrage uitvoeringskosten (overhead) Stichting Impact ✓ Afdracht NTW aan opdrachtgevers (Kampen en Dronten)		Inkomstenstromen ✓ Omzet uit activiteiten (allianties) ✓ Verkoop van succesvolle start-ups (goodwill) ✓ Ontwikkelkosten start-ups (vanuit opdrachtgevers)		

Propositie nieuw 'Ondernemershuis': huisvesten sociale ondernemers

Strategische partners  Opdrachtgevers: ✓ Gemeente Kampen ✓ Gemeente Dronten Bedrijven Maatschappelijke ondernemers	Kernactiviteiten  ✓ Exploitatie Bedrijfsverzamelgebouw IMPact in Dronten en Kampen Mensen & Middelen  ✓ Verhuurder & management ✓ Kantoorfaciliteiten Kampen	Waarde propositie & Klantwaarde  Klanten: ✓ Werken bij een bedrijf of start-up in een professioneel uitgerust een aangestuurd bedrijfsverzamelgebouw Bedrijven: ✓ Vierkante meters met uitstekende faciliteiten Opdrachtgevers: ✓ Nuttig en efficiënt gebruik locaties	Klantrelaties  ✓ SLA's + overleg m.b.t. instroom met opdrachtgevers (nieuw) Kanalen  ✓ Instroom via gemeen- Dronten en Kampen ✓ Instroom via andere gemeenten (nieuw) ✓ Instroom via eigen kanalen (nieuw) ✓ Actieve website (nieuw) ✓ Social media (nieuw)	Klantsegmenten  Klanten: ✓ Werkzoekenden uit Bijstand/WBB (nieuw) ✓ Jongeren (leerlingen en schoolverlaters) ✓ Overige werkzoekenden met grote afstand tot arbeidsmarkt (nieuw) ✓ Start-ups (KVK/ economische zaken Kampen)
Kostenstructuur ✓ Salarissen verhuurder & management ✓ Huur kantoorfaciliteiten (nieuw) ✓ Bijdrage uitvoeringskosten (overhead) Stichting IMPact ✓ Afdracht NTW aan opdrachtgevers (Kampen en Dronten)		Inkomstenstromen ✓ Omzet uit huurinkomsten (vanuit ondernemers en IMPact)		

Stichting IMPact overall propositie

Strategische partners  ✓ Overheid (gemeenten, UWV) ✓ Onderwijs (PROVSO/MBO) ✓ Ondernemers ✓ Maatschappelijke ondernemers ✓ Zorgpartijen ✓ Woningcorporaties ✓ Brancheorganisatie (Cedris)	Kernactiviteiten  ✓ Beschutte werkplekken ✓ Re-integratie (werk/leer/ontwikkel trajecten) ✓ Detachering/verloning ✓ Creëren van werkgelegenheid Mensen & Middelen  ✓ Personeel ✓ Huisvesting ✓ Machines ✓ Logistiek ✓ Ontwikkel-volgsysteem ✓ Payroll constructie ✓ Werkplekken ✓ Netwerk	Waarde propositie & Klantwaarde  ✓ Creëren en bieden van zinvol werk voor werkzoekenden met grote afstand tot de arbeidsmarkt met focus op gemeente Kampen en Dronten ✓ Bieden van passende en waardevolle arbeid en leer- werkttrajecten incl. werkgevers- arrangementen om tot goede arbeidsparticipatie te komen	Klantrelaties  ✓ SLA's + overleg met opdrachtgevers ✓ SLA's + Overleg met ondernemers ✓ Verantwoording naar bestuur Kanalen  ✓ Rechtstreeks naar opdrachtgevers + ondernemers ✓ Website ✓ Social media ✓ Nieuwsbrieven ✓ Klant- en netwerk bijeenkomsten	Klantsegmenten  Klanten: ✓ Werkenden ✓ Werkzoekenden ✓ Ontwikkelopgave ✓ Leerlingen & schoolverlaters Opdrachtgevers: ✓ Gemeenten (WBB) ✓ UWV ✓ Ondernemers ✓ Scholen
Kostenstructuur ✓ Personeel ✓ Huisvesting ✓ Inventaris ✓ ICT/telecom ✓ Licenties ✓ Afdracht NTW aan opdrachtgevers (Kampen en Dronten)		Inkomstenstromen ✓ Ontwikkel- en trajectgelden ✓ Detacheringsvergoeding ✓ Dienstverleningsvergoeding ✓ Verhuur huisvesting ✓ Productie-inkomsten ✓ Subsidies		