



2025-169 Bijlage 4

# Regionaal Leer/Werkbedrijf in Ontwikkeling

## Werkwijss Bedrijfsplan 2026

### Werkwijss

Baden Powellweg 6  
Postbus 222  
3400 AE IJsselstein  
030 688 28 04  
[www.werkwijss.nl](http://www.werkwijss.nl)

# Inhoud

Voorwoord	1
1. Regionaal Leerwerkbedrijf in ontwikkeling	4
1.1. Organisatie in ontwikkeling	5
1.2. Focus 2026: Prioriteiten	9
2. Medewerkers en organisatie	10
2.1. Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid	10
2.2. Mobiliteit: doorstroom en instroom	11
2.3. Partnerships: verbinden via de werkladder	13
3. Leerwerkplekken	14
3.1. Inkoop Beschutte Leerwerkplekken	14
3.2. Bezetting Schoonmaak Leerwerkplekken	14
3.3. Maatwerk Leerwerktrajecten	16
4. Bedrijfsvoering	17
5. BIJLAGEN	19
5.1. Planning & Control-cyclus	19
5.2. Bestuurlijke structuur WerkwIJS	19
5.3. Organogram WerkwIJS	20
5.4. Zienswijzen gemeenten Bedrijfsplan 2025	21
5.5. Inkoop gemeenten 2026	23

## Versiebeheer

Status	: versie 1.0
Datum	: 11 maart 2025
Auteur	: V. van der Heijden
Besproken in de RvC WerkwIJS d.d.	: 10-03-2024
Ter informatie verzonden gemeenteraden d.d.	: 17-03-2024

## Voorwoord

WerkwIJS geeft mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om aan de slag te gaan en zich verder te ontwikkelen. De leerwerkplekken worden georganiseerd vanuit twee stichtingen. De stichting Beschut Werk Lekstroom organiseert beschutte werkplekken voor de gemeenten Nieuwegein, IJsselstein en Lopik<sup>1</sup>. De stichting SchoonmaakWerk (WerkwIJS-schoon) organiseert schoonmaak werkplekken voor de gemeenten IJsselstein en Lopik.

Voor u ligt het bedrijfsplan 2026. Gekozen is voor een gecombineerd bedrijfsplan voor beide stichtingen vanwege de nauwe samenhang. Dit is enerzijds omdat de stichtingen nauw met elkaar verbonden zijn door gezamenlijke inzet van management en faciliteiten. Anderzijds is er samenhang vanwege de bestuurlijk organisatorische ophanging, onder andere door de gecombineerde DVO (SW). De bijbehorende begrotingen zijn wél per stichting opgesteld. Bedrijfsplan en begroting zijn door de Raad van Commissarissen vóór 1 april 2025 vastgesteld en voor zienswijze aangeboden aan de gemeenteraden.



WerkwIJS vierde in 2024 haar eerste jubileum 'Samen Sterk aan het Werk'. We kijken terug op een uitdagende periode door de grote verandering bij de overgang naar de nieuwe en kleinere organisatie binnen een complexe bestuurlijke context. Samen met externe ontwikkelingen waren deze eerste jaren nodig om de basis op orde te krijgen. Vanuit de toekomstverkenning voor de Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt en de stevige ambitie voor het realiseren van sociale impact is er doorgebouwd voor verdere ontwikkeling van de organisatie.

We organiseren beschutte werkplekken voor ongeveer 130 medewerkers die duurzaam hierop zijn aangewezen; ook hebben in de eerste zes jaar van WerkwIJS zo'n 150 inwoners vanuit diverse doelgroepen deelgenomen aan een tijdelijk passend leerwerktraject. WerkwIJS zorgt voor volop passend werk en begeleiding voor alle medewerkers en de deelnemers aan leerwerktrajecten.

Het bedrijfsplan 2026 bouwt verder op de ingezette koers zoals beschreven in het bedrijfsplan 2025, dat in maart 2024 is vastgesteld. De gemeentelijke opdrachtgevers hebben hun visie voor WerkwIJS meegegeven in de zienswijzen<sup>2</sup>:

- Herbevestiging van uitgangspunten en kaders van de eerder ingezette koers en ambitie om te ontwikkelen tot een breed sociaal leerwerkbedrijf.
- Aanmoediging om de expertise en infrastructuur van WerkwIJS te gebruiken voor verschillende doelgroepen binnen de Participatiewet met (maatwerk) leerwerktrajecten in samenwerking met WIL en de lokaal werkteams.
- Noodzaak om te (blijven) sturen op de financiële resultaten van de stichtingen. Met oog voor de financiële uitdagingen van de gemeente in de komende jaren. Daarvoor belangrijk om financiële effecten van toekomstverkenning, herhuisvesting etc zo snel als

<sup>1</sup> Gemeente Vijfheerenlanden is per 1 april 2025 bestuurlijk uitgetreden uit de stichting.

<sup>2</sup> Zie Bijlage: Zienswijzen gemeenten 2025

mogelijk inzichtelijk maken. Ook is er belangstelling in de aangekondigde risicobeoordeling, die is gericht op het benodigde weerstandsvermogen.

- Gezamenlijke toekomstverkenning van de Sociale Infrastructuur van de Lekstroomgemeenten, in nauwe samenwerking met WIL, gericht op een duurzame en toekomstbestendige uitvoering van de Wsw en de Participatiewet. Alhoewel de toekomstige herhuisvesting hierbij niet als een apart thema is genoemd, is aannemelijk dat dit strategische onderwerp hiervan (impliciet) deel uitmaakt.

Daarmee is dit bedrijfsplan 2026 voornamelijk een geactualiseerde versie ten opzichte van het bedrijfsplan 2025. De belangrijkste ontwikkelingen in 2026 ten opzichte van 2025 zijn:

### 1. *Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt*

In 2023-2024 heeft de toekomstverkenning plaatsgevonden. Vanaf 2025 is gestart met ketenregie en dit loopt door in 2026. De uitkomst kan leiden tot financiële verschuiving of impact voor de begrotingen van WerkwIJS. Het is nog onvoldoende duidelijk hoe deze veranderingen eruit komen te zien. Daarom worden deze punten pas verwerkt in de begrotingen van WerkwIJS als hierover meer duidelijk ontstaat.

### 2. *Schoonmaak leerwerkplekken en marktconforme dienstverlening*

WerkwIJS-Schoon verzorgt de schoonmaakdienstverlening voor gemeenten IJsselstein en Lopik en organiseert hiermee de leerwerkplekken. Vanaf 2025 wordt uitgegaan van herijkte marktconforme calculaties voor de schoonmaakdienstverlening.

De bestaande (voornamelijk Wsw) bezetting op de schoonmaakleerwerkplekken is gedaald door natuurlijk verloop en uitstroom naar detachering. Instroom vanuit nieuwe (PW-) doelgroepen komt zeer moeizaam op gang. De schoonmaak-leerwerkplekken ontwikkelen zich meer en meer als beschutte leerwerkplekken; dus zonder detacheringsofbrengsten zoals het uitgangspunt was voor de huidige DVO-afspraken. Met de gemeentelijke opdrachtgevers IJsselstein en Lopik is daarom besproken dat ook bij schoonmaak financiering nodig is voor de beschutte leerwerkplekken op eenzelfde manier zoals bij WerkwIJS Beschut het geval is. Namelijk op basis van ingekochte werkplekken en een regulier werkplektarief.

Voor nieuwe instroom op de leerwerkplekken is intensieve(re) samenwerking en zeer goede aansluiting op de lokale werkteams van gemeenten van belang. Begin 2025 is gestart met gesprekken over de toekomst van de schoonmaakactiviteiten voor IJsselstein en Lopik. Belangrijk input hiervoor is de SILW-ketenregie, waarvan er eind 2025 uitsluitel zal. Gezien deze tijdslijn kan deze ontwikkeling pas in het bedrijfsplan en de begroting van WerkwIJS worden verwerkt als hierover voldoende duidelijkheid bestaat.

Gezien deze ontwikkeling en de prognose van deelnemende gemeenten blijven we een beperkt aantal leerwerkplekken (~15 fte) als basis voor de schoonmaak-leerwerkplekken in 2026.

### 3. *Organisatie ontwikkeling en reguliere bedrijfsvoering*

De begrotingen geven actueel inzicht in de bijdragen door gemeenten rekening houdend met de diverse interne en externe ontwikkelingen, waaronder versterken van de (praktijk) begeleiding bij WerkwIJS en andere ontwikkelingen met impact op de bedrijfsvoering. Een actueel aandachtspunt is de onzekere financiële toekomst van gemeenten. Gemeenten geven aan dat zij een onbalans zien ontstaan tussen gemeentelijke taken en middelen: de

taken en opgaven nemen toe, terwijl de structurele middelen juist afnemen. Daarom zal WerkwIJS met betrokken gemeenten goed in gesprek blijven over de keuzes voor een gezond toekomstperspectief.

Voor een goede uitvoering van de bedrijfsprocessen en arbeidsontwikkeling van de medewerkers is voldoende bezetting en competenties bij staf en leiding van WerkwIJS nodig. Medewerkers bevestigen het belang van leren en ontwikkelen binnen WerkwIJS. Speerpunt blijft daarom het ontwikkelen van de competenties en voldoende bezetting van praktijk- en werkleiding, met de nadruk op ontwikkelingsgericht leidinggeven en motiverende gespreksvoering op basis van het integratieve gedragsmodel.

In 2026 werken we op de focuspunten die zijn beschreven in het bedrijfsplan, met een stevige ambitie gericht op sociale impact voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt én op het optimaliseren van het exploitatieresultaat gericht op betaalbaarheid en daarmee de toekomstbestendigheid van de organisatie.

De toekomstverkenning bevestigt dat we als organisatie goed op weg zijn om verder te groeien en te ontwikkelen. De benodigde verbeteringen zullen zorgen voor veranderingen. Deze veranderingen mogen steunen op het vertrouwen op een positieve toekomst voor WerkwIJS met een goede plek in de Lekstroom als onderdeel van de sociale infrastructuur de door-ontwikkende uitvoeringsorganisatie WIL-WerkwIJS en met een nieuwe geschikte thuisbasis in IJsselstein of Nieuwegein.

Deze uitdagingen gaan we aan samen met onze partners, waaronder met de collega's van Werk & Inkomen Lekstroom, de lokale werkteams en met onze opdrachtgevers.

Hoogachtend,

Hoogachtend,

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

E. Schell  
Voorzitter Raad van Commissarissen

# 1. Regionaal Leerwerkbedrijf in ontwikkeling

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

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

**Doelstelling** – Missie en visie zijn de basis voor de hoofddoelstelling, zoals beschreven in de statuten van de stichting: WerkwIJS organiseert leerwerkplekken voor inwoners die daarvoor door de deelnemende gemeenten worden aangedragen. Deze leerwerkplekken worden aangeboden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Afbakening / Verduidelijking van de doelstelling:

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

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

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

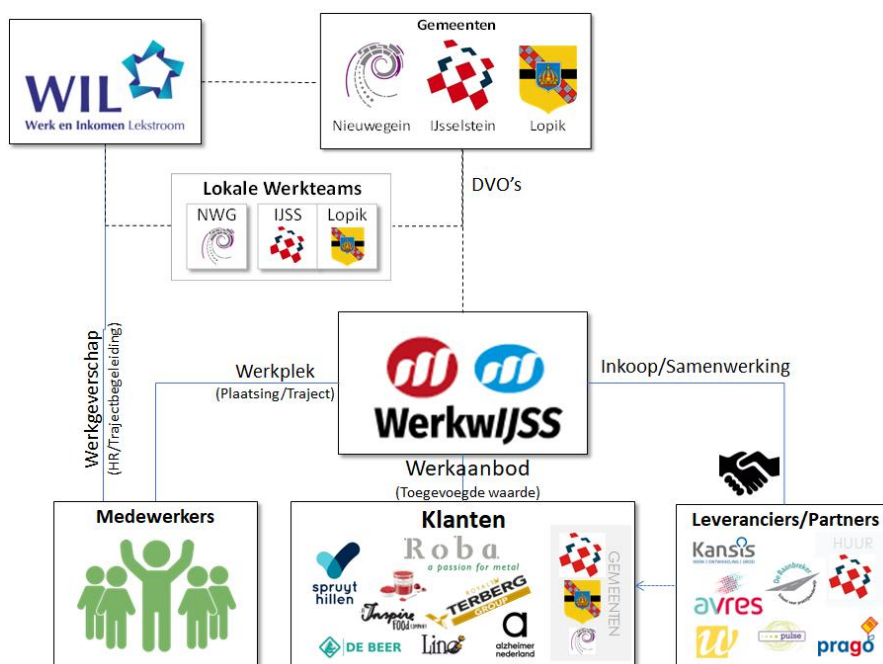


De werkplek zien wij als de krachtigste leeromgeving voor onze medewerkers. De werkplek is binnen een professionele bedrijfsmatige omgeving met aandacht voor de productiviteit en het resultaat dat voor de klant moet worden geleverd. De medewerker wordt hier op passende wijze begeleid door zijn leidinggevende,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

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

## 1.1. Organisatie in ontwikkeling

WerkwIJS is in ontwikkeling om de rol van leerwerkbedrijf (ook wel: sociaal ontwikkelbedrijf) voor de regio zo effectief mogelijk te vervullen. In 2018 zijn keuzes gemaakt voor de positionering van de organisatie om daarmee de uitvoering van de WSW toekomstbestendig in te richten. Deze positionering heeft de huidige context en daarmee het startpunt voor verdere ontwikkeling. Sterke samenwerkingsverbanden zijn hierbij noodzakelijk. De context en positionering zijn in onderstaande figuur schematisch weergegeven.



WerkwIJS is georganiseerd in **twee stichtingen**: de stichting Beschut Werk Lekstroom met voornamelijk productiewerk en de stichting SchoonmaakWerk. Bestuurlijk<sup>3</sup> is gekozen voor twee stichtingen vanwege de verschillende gemeentelijke opdrachtgevers. Organisatorisch zijn de stichtingen nauw met elkaar verbonden door gezamenlijke inzet van management en faciliteiten. Team WerkwIJS<sup>4</sup> is daarom als één team georganiseerd om de gezamenlijke doelen te realiseren.

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

De **gemeenten** zijn opdrachtgever voor de leerwerkplekken via de lokale werkteams en de dienstverleningsovereenkomst (DVO). Daarnaast is er de bestuurlijke betrokkenheid via de Raad van Commissarissen en via de zienswijzen op begroting en bedrijfsplan. De gemeentelijke zienswijzen voor 2025 zijn samengevat in de bijlage<sup>5</sup>. De deelnemende Lekstroomgemeenten IJsselstein, Nieuwegein, Lopik zijn ook verbonden aan WIL. Daarnaast zijn gemeenten de formeel werkgever voor de WSW-medewerkers, die werkzaam zijn bij WerkwIJS.

De samenwerking met gemeenten, lokale werkteams en WIL is in de huidige structuur essentieel voor het organiseren van het werkgeverschap en plaatsen en personele begeleiding van de medewerkers bij WerkwIJS. De personele processen (niet-regeling gebonden, Wsw en Participatiewet) zijn een essentiële basis voor WerkwIJS en zijn volledig ingericht met/bij **Werk & Inkomen Lekstroom (WIL)**. Vanwege deze sterke verbondenheid van de uitvoeringsorganisaties WerkwIJS en WIL is een uiterst intensieve samenwerking noodzakelijk.

De ontwikkeling van WerkwIJS is een proces van **veranderen en continue verbeteren**. We kijken terug op een uitdagende periode door de grote verandering bij de overgang naar de nieuwe en kleinere organisatie in een complexe bestuurlijke context. Samen met externe ontwikkelingen, zoals de coronacrisis en gevolgen van de oorlog in Oekraïne, waren de eerste jaren nodig om de basis op orde te krijgen. WerkwIJS vierde in 2024 haar eerste jubileum 'Samen Sterk aan het Werk'. Van daaruit kijken we met vertrouwen vooruit.

### **Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt**

In 2023-2024 heeft de toekomstverkenning plaatsgevonden. Het belang van een robuuste sociale werkinfrastructuur staat niet ter discussie, alleen de organisatievorm en bestuurlijke ophanging. Met de huidige complexe (bestuurlijke en organisatorische) opzet van de stichtingen, (verbonden maar náást WIL) is de besturing sterk versnipperd, daardoor verwarrend en stroperig. Voor de uitdagingen van de toekomst is het cruciaal om dit effectiever te organiseren, zodat we de sociale infrastructuur voor de gehele werkkladder kunnen door-ontwikkelen. Onderstaande figuur<sup>6</sup> geeft een overzicht van de functionaliteiten die voor elke gemeente aanwezig zouden moeten zijn om de Participatiewet goed uit te kunnen voeren. Deze functionaliteiten kunnen verschillend worden ingericht. In veruit de meeste gevallen wordt de voormalige infrastructuur van de Wsw daarvoor benut, al dan niet in combinatie met andere (nieuw opgerichte) uitvoeringsorganisaties.

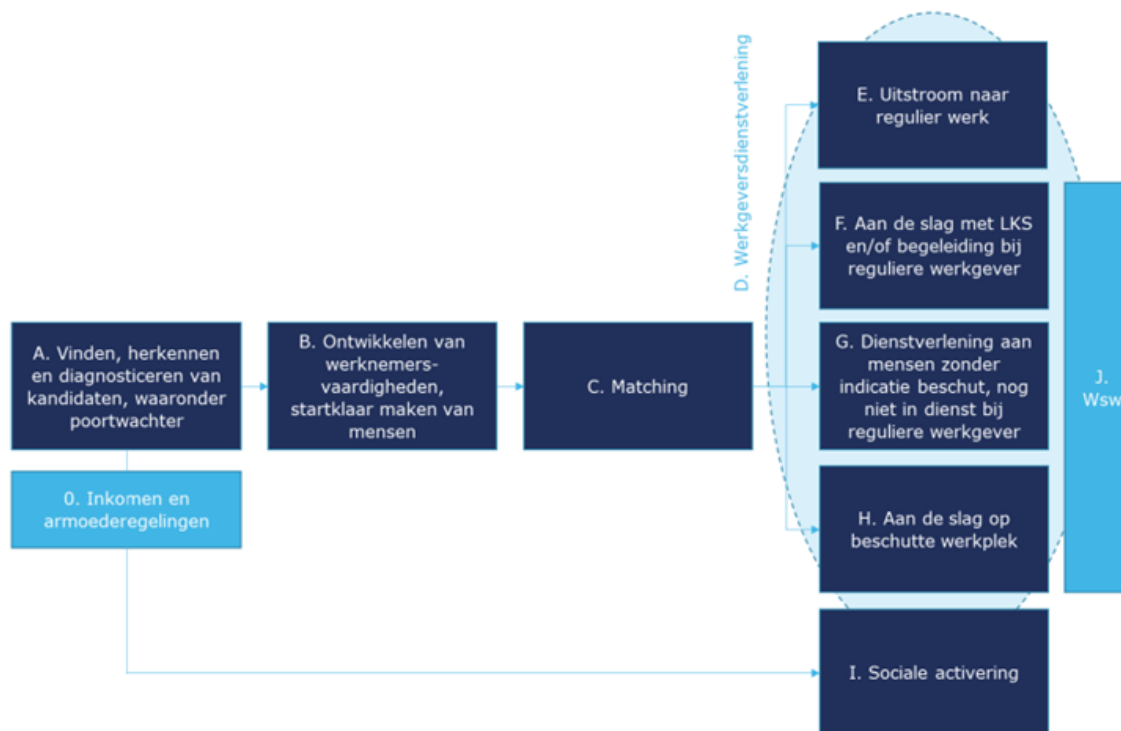
---

<sup>3</sup> Zie Bijlage: Bestuurlijke structuur WerkwIJS

<sup>4</sup> Zie Bijlage: Organogram WerkwIJS

<sup>5</sup> Zie Bijlage: Zienswijzen gemeenten 2025

<sup>6</sup> Berenschot - Onderzoek infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven, Heekelaar et al. (juni 2023), <https://www.berenschot.nl/media/q3udu3kn/rapport-infrastructuur-sociaal-ontwikkelbedrijven-berenschot.pdf>.



De uitkomst van de toekomstverkenning kan leiden tot financiële verschuiving of impact voor WerkwIJS. Dit kan worden verwerkt in de begrotingen als er meer duidelijk ontstaat.

### Alliantiemangement

Vanuit de visie dat iedereen naar vermogen ‘zo regulier mogelijk’ meedoet, zullen we met elkaar een inclusieve arbeidsmarkt willen maken, vormgeven en borgen. Een inclusieve arbeidsmarkt is een arbeidsmarkt waarbij een passende plek is voor iedereen in tijden van zowel economische hoog- als laagconjunctuur. Het is een brug of springplank (tijdelijk), zodat inwoners hun kansen op de arbeidsmarkt kunnen vergroten. Anderzijds een veilige haven voor de mensen die aangewezen zijn op beschermt werk. Door het organiseren van het passend werk brengen we vraag en aanbod samen. Deze match tussen vraag en aanbod kan echter niet uitsluitend plaatsvinden binnen de uitvoeringsorganisaties WerkwIJS of WIL. Het lokaal effectief organiseren stelt grenzen aan de variatie van de werksoorten en schaal. Daarnaast zijn er ook steeds meer bedrijven en instellingen op pad naar inclusie. De rol van netwerkpartner, waarbij wordt samengewerkt met sociale ondernemingen, onderwijsinstellingen, zorginstellingen, welzijnsinstellingen en kennisinstituten, is essentieel om de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt of een arbeidsbeperking. Hieronder valt intensieve samenwerking met de gemeentelijke lokale werkteams, lokale bedrijfsleven en zeker ook met de andere sociaal ontwikkelbedrijven in de regio (zoals UW en Avres). De samenwerkingscombinatie WIL-WerkwIJS wil bijdragen aan het tot stand brengen van een goed werkend sociaal ecosysteem in onze gemeenten en arbeidsmarktregio. Als architect voor deze samenwerkingen wordt alliantiemangement een kerncompetentie voor WIL-WerkwIJS. Gericht op het maken van verbindingen tussen de inwoner en passend werk binnen steeds meer inclusieve bedrijven en instellingen.

## Herhuisvesting

Een laatste belangrijk ontwikkeling voor WerkwIJSS is de **toekomstige huisvesting**. Het huidige bedrijfspand (Baden Powellweg 6) is bij de transformatie van Pauw Bedrijven per 1-1-2019 door de gemeente IJsselstein strategisch aangekocht met het oog op beoogde gebiedsontwikkeling voor woningbouw. WerkwIJSS is huurder en de gemeente IJsselstein is verhuurder. De huurovereenkomst is in 2019 gestart met een looptijd 3 jaar, waarna verlenging met onbepaalde tijd en een opzegtermijn van een jaar. In 2020 heeft IJsselstein in de “gebiedsvisie” voor Paardenveld-Noord bekend gemaakt dat in 2030 op de huidige locatie van WerkwIJSS woningen zullen staan. In november 2020 is gecommuniceerd dat WerkwIJSS over tien jaar ergens anders zal zitten. WerkwIJSS heeft met IJsselstein contact over de voortgang en ontwikkelingen hierbij. De herhuisvesting zal echter nog meer concreet moeten worden. In 2022 is gestart met verkenning en is een programma van eisen uitgewerkt. Parallel aan de Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt zal in 2025 de verkenning voor de herhuisvesting doorlopen, waarna er meer zicht komt op mogelijke inspanningen en kosten die hiervoor nodig zijn. Dit wordt verwerkt in de begrotingen als er meer duidelijk ontstaat.



## 1.2. Focus 2026: Prioriteiten

Voor verdere ontwikkeling van WerkwIJS is focus nodig op de prioriteiten die bijdragen aan de strategische doelstellingen. WerkwIJS kent 5 prioriteiten. Deze prioriteiten worden concreet gemaakt via verschillende initiatieven en activiteiten om de doelstellingen te realiseren. Deze initiatieven en activiteiten kunnen worden samengevat in 10 focuspunten en de bedrijfsdoelen voor WerkwIJS in 2026.

Prioriteit	Focuspunten	Bedrijfsdoelen 2026
<u>Medewerkers</u> : Optimale <b>bezetting van de leerwerkplekken</b> door medewerkers, die zich ontwikkelen naar vermogen en productief zijn op het werk met een fijne werksfeer, vanuit <b>verschillende doelgroepen</b> (WSW, NBW, WEP, stages) met <b>sociale impact</b> als resultaat.	1. Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid 2. Mobiliteit 3. Werksfeer & Welzijn	<b>Bezetting leerwerkplekken</b> : - Beschut: ~100 fte - Schoonmaak: ~25 fte
<u>Organisatie</u> : Een compact, sterk en <b>effectief team</b> - in nauwe samenwerking met <b>partners</b> - met focus op resultaat voor nu én in de toekomst.	4. Bezetting en competenties 5. Samenwerking met Lokale Werkteams/WIL en gemeenten 6. Partnerships	<b>Medewerker-ontwikkeling</b> : maatwerk / individueel, waaronder werknemers- en vakinhoudelijke vaardigheden, participatie en activatie, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid.
<u>Commercie</u> : Voldoende <b>passend werk</b> tegen een ' <b>marktconforme</b> ' vergoeding.	7. Passend werk	<b>Marktconformiteit</b> opbrengsten (omzet +/- verbruikskosten)
<u>Bedrijfsvoering</u> : Eenvoudige <b>gestroomlijnde bedrijfsprocessen</b> en – administratie ten behoeve van efficiëntie, <b>transparantie en inzicht in keuzes</b> voor strategische sturing en realisatie binnen de gestelde (financiële) kaders.	8. Continu Verbeteren 9. Continuïteit en Duurzaamheid	<b>Transparantie</b> in keuzes en risico's.  Voldoende <b>weerstandsvormogen</b> .
<u>Strategische sturing</u> : Een gezamenlijke visie op de <b>toekomstige sociale infrastructuur in de Lekstroom</b> waarin WerkwIJS als <b>sociaal werkbedrijf</b> een stevige nieuwe geschikte plek heeft.	10. Herhuisvesting 11. Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt	<b>Bedrijfsplan</b> is vastgesteld met draagvlak bij gemeenten (via zienswijzen).

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

De verschillende initiatieven en activiteiten om de doelstellingen te realiseren hebben veelal een langere doorlooptijd om tot resultaat te komen. De prioriteiten geven daarmee de focus voor ontwikkeling van de organisatie over meerdere jaren. Dit komt ook naar voren in de vijfde prioriteit, Strategische sturing. Er zijn twee strategische thema's die spelen in 2026 en voor de langere termijn, namelijk de herhuisvesting en de positionering binnen de Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt.

## 2. Medewerkers en organisatie

WerkwIJS draait om de mensen die zich naar vermogen **ontwikkelen en duurzaam inzetbaar** zijn op de leerwerkplekken met verschillende werksoorten, zowel productiewerk (verpakken, montage, metaal, magazijn), facilitaire taken (receptie, kantine) en schoonmaak.

Voor de medewerkers is doorstroom (ontwikkeling) gewenst, wordt uitstroom (pensionering, langdurig verzuim) verwacht en daardoor is instroom noodzakelijk.

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

Voor de ontwikkeling, mobiliteit én productiviteit van medewerkers is goede **werksfeer** een randvoorwaarde. Dit is een open en positieve werksfeer, waarin iedereen zich met respect behandeld voelt, kan groeien en zich ontwikkelen in combinatie met resultaat- en doelgerichtheid. De medezeggenschap, het arbobeleid en de gedragscode/klachtenregeling zijn passend bij WerkwIJS goed georganiseerd. De SW Evaluatie in 2021 heeft ook gekeken naar de werksfeer voor medewerkers. Dit blijft een belangrijk focuspunt in 2024.

In 2019 was de overgang van Pauw Bedrijven en de landing in de nieuwe situatie van WerkwIJS een grote verandering voor de medewerkers. Met de visie op ontwikkeling en groei krijgen medewerkers bij WerkwIJS in het vervolg te maken met verandering. Bijvoorbeeld de coronapandemie in 2020 zorgde voor grote maatschappelijke veranderingen en dus ook in de organisatie van WerkwIJS. Kortweg: *verandering is de enige constante*. Veranderingen kunnen klein of groot zijn, op het werk of persoonlijk en met veel of weinig emotionele lading. Het goed kunnen **omgaan met verandering** blijft daarom een speerpunt voor de werknemersvaardigheden, voor de werksfeer en voor de begeleidingscompetenties bij WerkwIJS.

De personele processen en begeleiding vragen om voldoende **bezetting en competenties bij de staf en leiding van WerkwIJS**. In 2019-2024 is hierin al veel gebeurd, onder meer door het vervullen van vacatures en optimaliseren van de bezetting van Team WerkwIJS. In 2025 en 2026 blijft de focus op de ontwikkeling van de competenties ontwikkelgericht leidinggeven en motiverende gespreksvoering op basis van het integratieve gedragsmodel.

Ook is nauwe **samenwerking met WIL, de lokale werkteams en gemeenten** noodzakelijk, namelijk met de diverse betrokkenen (trajectbegeleiders, werk-/job-participatiecoaches, accountmanagers en HR-adviseurs) die dagelijks met Team WerkwIJS samen werken aan ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerkers. De SW Evaluatie in 2021 heeft laten zien dat een goede start is gemaakt en dat de basis uitvoering op orde is. Echter, er is ook noodzaak voor verdere verbetering van de samenwerkingsstructuur. Dit wordt opgepakt in het kader van de toekomstverkenning.

Drie focuspunten worden hierna verder toegelicht. Daarbij worden enkele praktijkvoorbeelden uitgewerkt als illustratie van de toegevoegde waarde van WerkwIJS.

### 2.1. Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid

Bij WerkwIJS kunnen medewerkers zich naar vermogen ontwikkelen. In 2019 is de status van de arbeidsontwikkeling van alle duurzaam geplaatste (sw) medewerkers bij WerkwIJS

in kaart gebracht door de trajectbegeleiders met input van de WerkwIJS-leidinggevenden. Voor de meeste huidige medewerkers (85%) ligt de nadruk op duurzame inzetbaarheid (behoud van competenties of begeleiding van demotie). Een aantal medewerkers kan verder ontwikkelen, ofwel horizontaal (10%) of doorstroom naar een hogere trede op de werkladder (5%). Met de nieuwe instroom (leerwerktrajecten) komt er steeds meer aandacht voor ontwikkeling gericht op doorstroom op de werkladder.

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

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

#### *WerkwIJS in praktijk*

### Vangnet geeft nieuwe kans

Stefan en Willem waren jaren gedetacheerd bij een externe opdrachtgever waar zij rolstoelen reinigden. De laatste tijd konden zij het werk fysiek niet meer goed volhouden en begon het tempo een rol te spelen. In overleg zorgde de trajectbegeleider voor (wsw) plaatsingen bij WerkwIJS. Hierdoor blijven zij aan het werk en komen niet thuis te zitten.

Beide heren werken nu naar vermogen in hun eigen tempo bij WerkwIJS op de (beschutte) productieafdelingen. Een nieuwe kans voor ander passend werk!

## 2.2. Mobiliteit: doorstroom en instroom

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

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

**Instroom** – Medewerkers kunnen bij WerkwIJS instromen op leerwerkplekken met goed passende werksoorten, waarin WerkwIJS kennis, ervaring en werkaanbod heeft. Dit is voornamelijk productiewerk: verpakken, techniek (metaal/montage) en logistiek. De plaatsing op de werkplek kan op verschillende manieren worden ingevuld, waarbij er variaties zijn in de termijn (duurzaam of tijdelijk), het werkgeverschap (sw of pw) en de doelstelling (ontwikkeling, werkervaring, praktijkdiagnose, werkfit/re-integratie of beschermt werk).

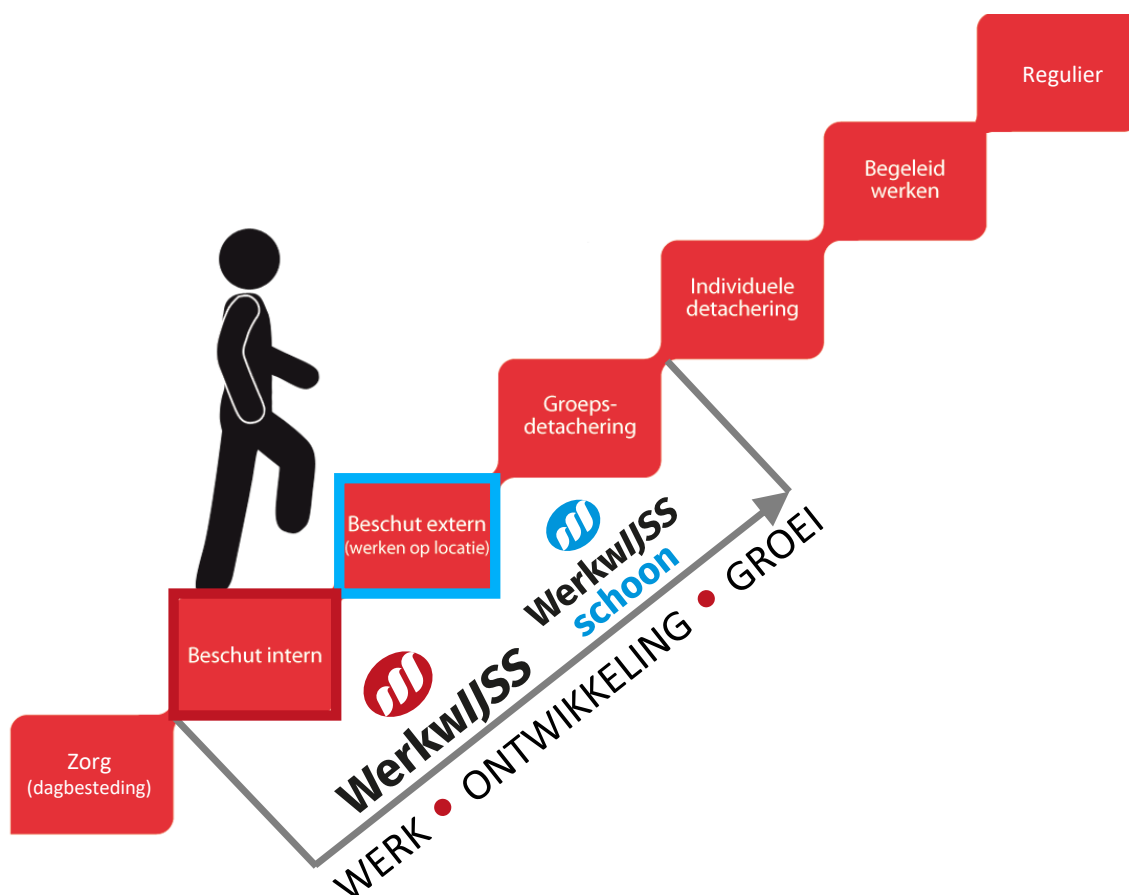
De huidige bezetting gecombineerd met gewenste doorstroom en verwachte uitstroom maakt dat instroom bij WerkwIJS noodzakelijk is voor een optimale benutting van faciliteiten.

In 2024 zijn totaal 44 medewerkers ingestroomd bij Werkwijss. Voor 2026 is het streven dat zo'n 50-60 medewerkers instromen vanuit verschillende brongroepen:

- Duurzame plaatsingen met indicatie Nieuw Beschut;
- Vangnet voor gedetacheerde sw-medewerkers (demotie, geen werk, einde detachering);
- Werkervaringsplaatsingen met een ontwikkeltraject voor werknemers-, vak- en/of taalvaardigheden of voor een werkfit-/diagnosetraject.

Daarnaast wordt ingezet op samenwerking met **praktijkonderwijs** voor praktijkstages voor de leerlingen en voor leerwerktrajecten in de overgang van onderwijs naar werk. Dit is belangrijk voor leerlingen waarvoor de stap naar een reguliere organisatie nog net even te groot is. Tijdens de stageperiode of het vervolg-leerwerktraject bij Werkwijss kunnen zij “wennen” aan het hebben van collega’s, ritme en structuur van een werkweek en tegelijkertijd productiewerkzaamheden verrichten voor opdrachtgevers uit de regio. Er is een goede samenwerking met Praktijkschool De Baanbreker in IJsselstein. Meerdere leerlingen hebben hun stageperiode volbracht binnen Werkwijss. Dit loopt goed door.

Vanuit deze ervaringen met instroom zal Werkwijss, in nauwe samenwerking met de lokale werkteams en samenwerkingspartners, verder bouwen aan het best passende aanbod van leerwerkplekken voor deze regio. Dit betekent professionalisering enerzijds van het aanbod (regionale behoefte, doelgroep, trajectensoort, werksoorten, trajectvergoeding) en anderzijds van de competenties (begeleiding, proces, faciliteiten). Daarbij is Werkwijss een schakel in de doorstroom naar passende werkplekken op de **werkladder**.



## 2.3. Partnerships: verbinden via de werkladder

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

WerkwIJS werkt samen met **reguliere bedrijven** met als doel om passende werkplekken en doorstroom mogelijkheden te organiseren voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor deze reguliere werkgevers vervult WerkwIJS een **sleutelrol in het mobiliseren van de arbeidsmarkt**.

WerkwIJS fungeert als schakel voor doorstroom naar passende werkplekken bij de eigen commerciële opdrachtgevers. Gemeenten stimuleren dit door **SROI<sup>7</sup>-eisen** te stellen bij eigen inkoop- en aanbestedingen. In 2019-2020 heeft WerkwIJS hiermee enkele positieve ervaringen gehad. In 2021-2024 heeft WerkwIJS op deze manier geen nieuwe opdrachten gekregen. WerkwIJS blijft het onder de aandacht brengen bij gemeenten om daarmee samen tot zorgen voor voldoende passende opdrachten en werkaanbod bij WerkwIJS.

WerkwIJS heeft een sleutelrol voor doorstroom naar passende werkplekken bij reguliere werkgevers. WerkwIJS zorgt voor **verbinding via de werkladder** door:

- Werving van nieuwe medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt via de gemeentelijke partners (lokale werkteams en WIL) voor het aantrekken van nieuwe doelgroepen en werkaanbod.
- Competenties in het verzorgen van de praktijkopleiding en begeleiden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, op de leerwerkplekken bij WerkwIJS (max. 2 jaar).
- SROI-invulling bij aanbestedingen, inclusief afspraken met reguliere werkgevers over baanintentie en uitstroomperspectief na succesvolle afronding van een leerwerktraject.

Een samenwerkingspartner geeft ook mogelijkheden om de kwetsbaarheid van de eigen organisatie te kunnen beheersen. Voor voldoende **schaalgrootte** en zorgen voor **continuïteit** zal WerkwIJS samenwerking met partners in de regio moeten aangaan.

Bij schoonmaak is dit aan de orde voor de flexibele schil voor staf & begeleiding en voor de uitvoering van het schoonmaakwerk als WerkwIJS onvoldoende eigen vaste bezetting heeft. Ook voor productie/beschut is dit van belang om voldoende gevarieerd werkaanbod te kunnen aantrekken en specialistische vakvaardigheden te kunnen aanbieden.

---

<sup>7</sup> Social Return on Investment

### 3. Leerwerkplekken

WerkwIJS organiseert leerwerkplekken voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, voor de inwoners die daarvoor door de gemeenten worden aangedragen. Dit is voor een brede doelgroep, naast de medewerkers met een Wsw-indicatie en of een indicatie Nieuw Beschut ook andere doelgroepen vanuit de Participatiewet (PW). Het betreft dus **generieke leerwerkplekken**, zonder specificatie van het dienstverband of de doelgroep.

De deelnemende gemeenten zorgen voor **continuïteit en toekomstperspectief** van de stichtingen door de inkoop van de leerwerkplekken<sup>8</sup>. Voor de ontwikkeling en planvorming van de organisatie is dit ook belangrijk als uitgangspunt voor de schaalgrootte. Voor 2026 is het aantal ingekochte leerwerkplekken opgegeven door de deelnemende gemeenten.

#### 3.1. Inkoop Beschutte Leerwerkplekken

Ook voor 2026 hebben de deelnemende gemeenten afgestemd over gezamenlijke inkoop van de beschutte werkplekken bij WerkwIJS. De gemeenten kunnen het ingekochte aantal beschutte leerwerkplekken benutten zonder extra opslag op het vastgestelde werkplektarief, zoals afgesproken in de DVO SW. Vanaf 2023 is hierbij als uitgangspunt gehanteerd dat zij maximaal 10% meer plekken inkopen dan strikt op basis van de prognose, tot aan het plafond van 100 plekken. Het aantal beschutte leerwerkplekken dat gemeenten bij WerkwIJS hebben ingekocht is hierdoor gestegen. Onderstaande overzicht geeft een inzicht in de financiering van WerkwIJS-Beschut door gemeenten via de inkoop van werkplekken.

<b>Inkoop ftes/werkplekken</b>			
<b>Lekstroom gemeenten</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
IJsselstein	44,55	47,00	47
Nieuwegein	28,00	24,00	26
Lopik	11,00	13,30	14,6
<b>Totaal</b>	<b>83,55</b>	<b>84,3</b>	<b>87,6</b>
<b>Externe inkoop met werkplektarief 120%</b>			
Vijfheerenlanden*	10,30	9,20	7,9
<b>Totaal Inkoop 2026</b>	<b>93,85</b>	<b>93,5</b>	<b>95,51</b>

Opmerking:

Voor Gemeente Nieuwegein is 26,0 fte in de begroting opgenomen. De formele inkoopbevestiging dd 6-3-2025 gaat uit van 26,6 fte. De additionele 0,6 fte zal gedurende de realisatie in 2026 in de bestuursrapportages worden verwerkt.

\* Gemeente Vijfheerenlanden is per 1 april 2025 bestuurlijk uitgetreden uit de stichting.

#### 3.2. Bezetting Schoonmaak Leerwerkplekken

De focus van WerkwIJS ligt bij de lekstroomgemeenten. De bestaande (voornamelijk Wsw) bezetting op de schoonmaakleerwerkplekken is gedaald door natuurlijk verloop en uitstroom naar detachering. Instroom vanuit nieuwe (PW-) doelgroepen komt zeer moeizaam op gang.

Voor een groot deel van de huidige groep medewerkers bij schoonmaak is een *beschutte* leerwerkplek passend. Daarbij is er onvoldoende toegevoegde waarde/ loonwaarde voor een detacheringsopbrengst. De schoonmaak-leerwerkplekken ontwikkelen zich meer en meer als

<sup>8</sup> De inkoop door deelnemende gemeenten is gebaseerd de dienstverleningsovereenkomst (DVO) tussen gemeenten en stichtingen, zie bijlage 5.5.

beschutte leerwerkplekken; dus zonder detacheringsofbrengsten zoals het uitgangspunt was voor de huidige DVO-afspraken. Met de gemeentelijke opdrachtgevers IJsselstein en Lopik is daarom besproken dat ook bij schoonmaak financiering nodig is voor de beschutte leerwerkplekken op eenzelfde manier zoals bij WerkwIJS Beschut het geval is. Namelijk op basis van ingekochte werkplekken en een regulier werkplektarief.

Met de huidige inrichting is er een capaciteit van indicatief 20-25 fte leerwerkplekken bij WerkwIJS-schoon. Voor nieuwe instroom op de leerwerkplekken is intensieve(re) samenwerking en zeer goede aansluiting op de lokale werkteams van gemeenten van belang. Begin 2025 is gestart met gesprekken over de toekomst van de schoonmaakactiviteiten voor IJsselstein en Lopik. Belangrijk input hiervoor is de SILW-ketenregie. Deze verkenning, besluitvorming en de uitvoering ervan zal minimaal een jaar doorlooptijd kennen. Gezien deze tijdslijn kan deze ontwikkeling pas in het bedrijfsplan en de begroting van WerkwIJS worden verwerkt als hierover voldoende duidelijkheid bestaat.

Gezien deze ontwikkeling en de prognose van deelnemende gemeenten blijven we een beperkt aantal leerwerkplekken (~15 fte) als basis voor de schoonmaak-leerwerkplekken in 2026.

<b>Gemeente</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Prognose 2026</b>
IJsselstein	11,84	11,00
Nieuwegein	-	-
Lopik	1,40	1,40
Vijfheerenlanden	-	-
<b>Totaal</b>	<b>13,24</b>	<b>12,40</b>

### 3.3. Maatwerk Leerwerktrajecten

Naast duurzame leerwerkplekken kunnen partijen ook maatwerk-leerwerktrajecten inkopen bij WerkwIJS. De leerwerktrajecten zijn voor een afbakende termijn en zijn maatwerk wat betreft de werksoort, begeleiding, opleiding en doelgroep. Zowel bij productie (beschut) als bij schoonmaak kunnen leerwerktrajecten worden georganiseerd. De mogelijkheid daarvoor is afhankelijk van enerzijds het aantal onbenutte werkplekken op basis van de optimale bezetting van de huidige organisatie en anderzijds het optimaler gebruik van de beschikbare faciliteiten en organisatie waardoor er extra ruimte ontstaat.

Er zijn basis-ontwikkelplekken in vier verschillende **werksoorten**: productie/verpakken, techniek/metaal, logistiek/magazijn en schoonmaak/facilitair. Het traject wordt in afstemming met de werkcoach **maatwerk** vormgegeven op basis van het persoonlijke ontwikkeldoel. De arbeidsontwikkeling heeft als ontwikkeldoel bijvoorbeeld **arbeidsdiagnose, werkfit, reïntegratie, werknemersvaardigheden of vakvaardigheden**.

Daarnaast organiseert WerkwIJS projectmatige leerwerktrajecten in samenwerking met de gemeentelijke lokale werkteams. Een succesvol project is “**Taal op de werkvloer**”. Deelnemers volgen groepsgewijs dit leerwerktraject van 3 maanden bij WerkwIJS. De deelnemers werken gemiddeld 16 uur per week. Naast het aanleren van werknemersvaardigheden op de werkvloer krijgen zij 1 x per week 3 uur NL taallessen. Er wordt samengewerkt met een externe taalaanbieder (SVS / Nieuwland). De leerwerktrajecten worden afgesloten met een bewijs van deelname.

In 2021-2024 zijn zo'n 150 personen gestart op de leerwerkplekken bij WerkwIJS. Van deze instroom is grofweg de helft een deelname aan een tijdelijk leerwerktraject. De andere helft is duurzaam geplaatst (Nieuw Beschut of vangnet SW) met ca. 20 uur per week. Deze instroom van nieuwe medewerkers komt naast de bestaande duurzame bezetting van ongeveer 130 personen. In 2025-2026 bouwen we hierop verder.



## 4. Bedrijfsvoering

Conform de Planning & Control-cyclus<sup>9</sup> vormt dit jaarplan de toelichting bij de begrotingen 2026 en wordt hierbij aangeboden voor zienswijze. De uitgangspunten voor de opbrengsten, kosten en de acties ter verbetering van het exploitatieresultaat worden in dit hoofdstuk beschreven. De financiële uitwerking in de begrotingen geven zicht op mogelijke kostenbesparingen of hogere toegevoegde waarde.

De **opbrengsten** van WerkwIJS bestaat uit de omzet voor het productie- en schoonmaakwerk dat wordt uitgevoerd door de medewerkers minus de materiaal-/verbruikskosten. In de begroting wordt dit 'marge' genoemd. Naast de omzet van de productie- en schoonmaakopdrachten is er ook omzet vanuit de maatwerk leerwerktrajecten.

Voor verbetering van de omzet en marge worden verbeteracties worden ondernomen op Commercieel gebied en in de Bedrijfsvoering, zie overzicht hieronder. Afhankelijk van de mogelijkheden van de medewerkers, is verbetering van de toegevoegde waarde mogelijk.

Prioriteit	Focuspunt	Verbeteracties
Organisatie/ Bedrijfsvoering	<b>Continu Verbeteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Productieve uren</u>: Vergroten van het aantal beschikbare en productieve uren van de geplaatste medewerkers (fte's). Dit betreft bewust en slim omgaan met niet-productieve uren door verlof (bijv. optimaliseren werktijden), door opleiding/overleg/ begeleidings-gesprekken en door ziekte (oa verzuimbegeleiding). Dit verloopt in nauwe samenwerking met de trajectbegeleiders (in de formele rol van werkgever).</li> <li>- <u>Productiviteit</u>: Vergroten van productiviteit binnen de mogelijkheden van de medewerkers door het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Bijvoorbeeld door een betere doorloop van de werkzaamheden, waardoor er minder momenten zijn met wachten op / stilstand van het werk. En het inzetten van (nieuwe) hulpmiddelen, bijv. mallen of een tilhulp. Dit heeft ook een positief effect voor de werksfeer.</li> </ul>
Commercieel	<b>Opbrengsten</b>	<p>Voldoende passend werkaanbod tegen marktconforme vergoeding, wat blijkt uit minimale leegloopuren en optimale toegevoegde waarde per fte. Activiteiten zijn gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Bestaande klanten</u>: klanttevredenheid en rendement</li> <li>- Interresseren van <u>nieuwe opdrachtgevers</u> voor onze dienstverlening.</li> <li>- Analyse <u>marktconformiteit</u> van bestaande commerciële afspraken.</li> </ul>
Commercieel	<b>Partnerships</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen en versterken van relatienetwerken, samenwerkingsverbanden en partnerships met als doel om werk en doorstroombmogelijkheden te organiseren en de kwetsbaarheid van de eigen organisatie te kunnen beheersen.</li> <li>- Activiteiten gericht op alternatieve inkomstenbronnen zoals het uitbreiden van de dienstverlening richting onze doelgroepen en aanbieden van onze infrastructuur aan WerkwIJS complementaire organisaties (bv. verhuur van bedrijfsruimte).</li> </ul>

De **kosten** van WerkwIJS zijn grotendeels vaste kosten, die niet direct samenhangen met het aantal geplaatste medewerkers. De faciliteiten van WerkwIJS (huisvesting, machines, staf & leiding) voor de interne beschutte afdelingen op de locatie IJsselstein zijn geschikt voor de optimale bezetting van ongeveer 100 fte. Voor schoonmaak is dit 25 fte. Bij een lagere bezettingsgraad kunnen kosten niet of zeer beperkt worden verlaagd. Vanuit de

<sup>9</sup> Zie Bijlage: Planning & Control-cyclus

prioriteiten Organisatie en Bedrijfsvoering zijn er desondanks verbeteracties, zoals verdere versteviging van het bestaande kostenbewustzijn en analyse van de contracten met leveranciers.

Prioriteit	Focuspunt	Verbeteracties
Organisatie/ Bedrijfsvoering	<b>Continu Verbeteren</b>	Verdere versteviging van het bestaande kostenbewustzijn en analyse van de contracten met leveranciers.
Bedrijfsvoering	<b>Continuïteit en Duurzaamheid</b>	<u>Duurzaamheid</u> : Te bepalen welke extra initiatieven en activiteiten bij WerkwIJS passend zijn om een goede bijdrage te leveren aan deze belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid.
Organisatie	<b>Bezetting</b>	Optimaal gebruik van de beschikbare formatieruimte. De omvang van staf en leiding vraagt alertheid om eventueel optredende vacatures snel en adequaat in te vullen, zodat de continuïteit ten alle tijden gegarandeerd is en blijft.

Het **exploitatieresultaat** is de optelsom van het operationele resultaat: opbrengsten minus kosten. Vanuit bovenstaande analyse van mogelijke kostenbesparingen of hogere opbrengsten/ toegevoegde waarde blijkt dat diverse verbeteracties nodig zijn om deze begroting te realiseren of te verbeteren. Voor de begroting 2026 wordt ernaar gestreefd om het exploitatieresultaat te verbeteren ten opzichte van de voorgaande jaren (2019-2025), waarbij rekening moet worden gehouden met nieuwe structurele veranderingen (bijv. formatieplanning en indexatie) en algemene financiële risico's. In de begroting 2026 worden deze ontwikkelingen **transparant** gemaakt en mogelijkheden en **keuzes** inzichtelijk gemaakt.

De **financiering** van de stichtingen is gebaseerd op de DVO-inkoop door gemeenten van de werkplekken. Er wordt afgerekend in voorschotten per kwartaal op basis van de begroting en met een eindafrekening na vaststelling van de jaarrekening. De verrekening van het exploitatieresultaat wordt gebaseerd op de verdeelsleutel van het aantal werkplekken per gemeente. Dit werkplektarief wordt berekend op basis van het exploitatieresultaat van de stichting gedeeld door het aantal ingekochte werkplekken. Deze werkwijze voor de verrekening is conform de DVO SW (2018). Voor de maatwerk leerwerktrajecten wordt de vergoeding op offertebasis overeengekomen.

Het exploitatieresultaat wordt na de jaarafsluiting verwerkt in het vermogen van de stichtingen. Binnen de stichtingen wordt een beperkt (weerstand)**vermogen** aangehouden voor het opvangen van onzekerheden en fluctuaties in de algemene bedrijfsvoering. Daarmee wordt de algemene continuïteit (cashflow) binnen de jaarlijkse begrotingscyclus geborgd. Eind 2024 zijn risico's en nut en noodzaak van het (weerstand)vermogen beoordeeld met het oog op de continuïteit en toekomstige ontwikkelingen (mn SILW). De basis hiervoor was een inventarisatie van de belangrijkste risico's voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen, de kans dat deze risico's zich voordoen en de impact hiervan. De grootste onzekerheden en risico's liggen buiten de invloed van de stichting en/of vragen om besluitvorming met instemming van de deelnemende gemeenten. Voor deze financiële consequenties voorziet de Planning & Control-cyclus met de kwartaalrapportages en jaarafsluiting in het inzicht en transparantie voor (bij)sturing en besluitvorming. Met deelnemende gemeenten is afgesproken (RvC 27-1-2025) dat het weerstandvermogen op het eerder bepaalde minimum niveau zal worden gehouden. Bij een positief exploitatieresultaat kan het aanwezig vermogen worden uitgekeerd aan de deelnemende gemeenten. Als een exploitatieverlies ertoe leidt dat het weerstandvermogen onder het afgesproken minimum niveau uitkomt, dan is de consequentie hiervan is dat een bijstorting noodzakelijk is.

## 5. BIJLAGEN

### 5.1. Planning & Control-cyclus

#### • PLANNING & CONTROL-CYCLUS 2024-2025



PLANNING	2024	2025	2026
<b>Kaderbrief</b> - Strategische doelen - Inkoop werkplekken beschut (WerkwIJSS Directie/Bestuur)	✓ RvC 13-feb'23	✓ RvC 29-jan'24	✓ RvC 27-jan'25
<b>Begroting &amp; Bedrijfsplan</b> (Zienswijze gemeenteraden)	✓ RvC 27-mrt'23	✓ RvC 1-mrt'24	✓ RvC 10-mrt'25

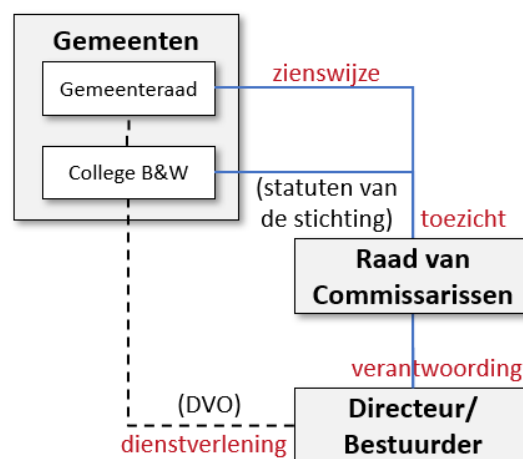
REALISATIE/VERANTWOORDING	2024	2025	2026
<b>Bestuursrapportage</b> - Kwartaalrapportage Q1 - Kwartaalrapportage Q2 - Kwartaalrapportage Q3	✓ RvC 3-juni'24 ✓ RvC 9-sept'24 ✓ RvC 26-nov'24	<input type="checkbox"/> RvC #3 (2-6'25) <input type="checkbox"/> RvC #4 (8-9'25) <input type="checkbox"/> RvC #6 (24-11'25)	
<b>Jaarrekening</b> (incl. eindafrekening gemeenten)	✓ RvC 10-mrt'25	<input type="checkbox"/> RvC #2 2026	

### 5.2. Bestuurlijke structuur WerkwIJSS

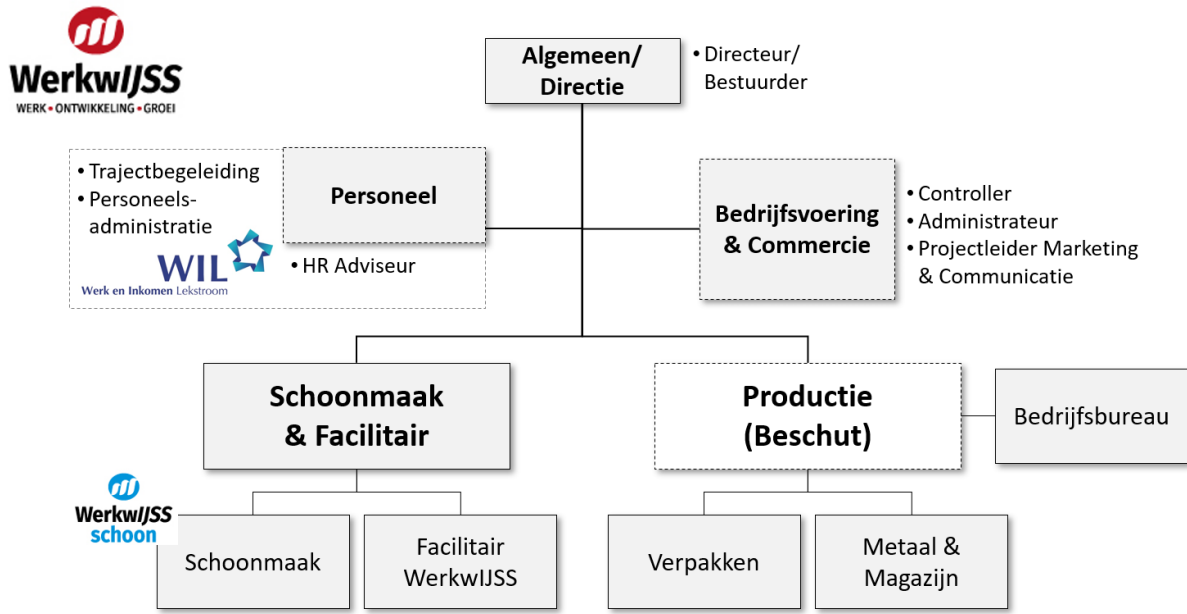
WerkwIJSS is een Stichting met een directeur-bestuurder en een Raad van Commissarissen (RvC), bestaande uit de wethouders namens de betrokken gemeenten. De bestuurlijke structuur is vastgelegd in de oprichtingsacte van de stichting.

De taak van de RvC is “toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de Stichting en de met haar verbonden organisatie. Hij staat het bestuur met raad terzijde. Bij de invulling van hun taak richten de Commissarissen zich naar het belang van de Stichting en de met haar verbonden organisatie. Het bestuur verschaft de RvC tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.”

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



### 5.3. Organogram WerkwIJS



## 5.4. Zienswijzen gemeenten Bedrijfsplan 2025

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de zienswijzen van gemeenten op de begroting en bedrijfsplan 2025 van WerkwIJS en van WerkwIJS-Schoon.

Gemeente	Stichting	Reactie
IJsselstein	Beschut + Schoon	<p>(15 juli 2024)</p> <p>“Wij ontvingen van u de begrotingen en het bedrijfsplan 2025 van WerkwIJS en WerkwIJS Schoon. Hartelijk dank hiervoor en onze complimenten voor de <b>helderheid en compactheid van de documenten</b>.</p> <p>We kunnen ons vinden in de uitgangspunten en kaders zoals opgenomen in de begrotingen en bedrijfsplan. Deze bouwen voort op de eerder ingezette koers van voorgaande jaren. Wij <b>waarderen dat u proactief zoekt naar mogelijkheden het financiële resultaat te verbeteren</b>.</p> <p>Hierbij de zienswijze van de gemeenteraad van IJsselstein:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. In de begrotingen maakt u gebruik van een <b>index van 4,2% voor overige kosten</b>. U baseert zich hierbij op de septembercirculaire 2023. In deze circulaire wordt voor ‘overige kosten’ uitgegaan van 2%. Wij verzoeken u om dit percentage te hanteren voor uw begroting.</li> <li>2. De <b>financieringssystematiek</b> van WerkwIJS werkt voor de gemeente IJsselstein, ten opzichte van de andere deelnemende gemeenten, steeds ongunstiger uit. Samen met u en de andere deelnemende gemeenten willen we kijken naar nieuwe afspraken over de financieringssystematiek. En deze gebruiken als input voor het opstellen van de begrotingen 2026.</li> <li>3. Wij willen <b>intensief betrokken worden</b> bij de toekomstverkenning Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt. Voor een duurzame en toekomstbestendige uitvoering van de Wsw en de Participatiewet voor de langere termijn is het essentieel dat we <b>samen met alle betrokken partijen een infrastructuur neerzetten die is opgewassen tegen de uitdagingen van deze tijd.</b>”</li> </ol>
Nieuwegein	Beschut	<p>(23 juli 2024)</p> <p>“Op 11 juli 2024 heeft de gemeenteraad van Nieuwegein besloten deze zienswijze in te dienen op het door u aangeboden bedrijfsplan 2025 met bijbehorende begroting voor WerkwIJS. Wij spreken wij onze waardering uit voor het door u verrichte werk hieraan.</p> <p>U geeft aan dat de lopende verkenning van de toekomstige sociale werkinfrastructuur van de Lekstroomgemeenten doorloopt tot in 2025 en de uitkomst hiervan kan leiden tot een financiële verschuiving of impact voor WerkwIJS. Graag blijven wij tussentijds op de hoogte van de ontwikkelingen in dit proces en zien uit naar het uiteindelijke effect van de <b>toekomstverkenning</b>. In ieder geval verwachten wij dat organisatorische veranderingen als gevolg van de verkenning ten goede zullen komen aan de dienstverlening aan onze inwoners. Wat ons betreft is dat het belangrijkste.</p> <p>U geeft aan dat de toekomstverkenning en andere projecten – zoals de herhuisvesting – in 2025 additionele kosten met zich meebrengen. Gezien de <b>financiële uitdagingen van de gemeente in de komende jaren</b>, ontvangen wij uw calculatie hiervan graag zo snel als mogelijk. Ook kijken wij met belangstelling uit naar de door u aangekondigde risicobeoordeling, die is gericht op het benodigde <b>weerstandvermogen</b>.</p> <p>Net als in onze vorige zienswijze benadrukken wij graag dat een <b>passend werkaanbod met passende begeleiding op de werkvloer</b> belangrijk is voor de verschillende te onderscheiden groepen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij moedigen het daarom aan dat u zegt zich in 2025 te blijven inspannen voor de ontwikkeling van <b>nieuwe leerwerktrajecten voor meer doelgroepen vanuit de Participatiewet.</b>”</p>

<b>Gemeente</b>	<b>Stichting</b>	<b>Reactie</b>
<b>Lopik</b>	Beschut + Schoon	<p>(9 juli 2024)            “Allereerst willen we onze waardering uitspreken voor uw inzet op de ontwikkeling van WerkwIJSS onder andere de <b>inzet op tijdelijke maatwerktrajecten</b> en het proces om samen met gemeenten en WIL te komen tot een toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf.</p> <p>Op 28 maart 2024 hebben wij het bedrijfsplan en begrotingen 2025 van u ontvangen, met het verzoek hierop een zienswijze uit te brengen. Hierbij delen wij onze zienswijze met u.</p> <p>We kunnen ons vinden in de uitgangspunten en kaders zoals opgenomen in de begrotingen en bedrijfsplan. Deze bouwen voort op de eerder ingezette koers van voorgaande jaren. Wij waarderen dat u <b>proactief zoekt naar mogelijkheden het financiële resultaat te verbeteren</b>.</p> <p>Wij willen <b>intensief betrokken worden</b> bij de toekomstverkenning Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt. Voor een duurzame en toekomstbestendige uitvoering van de Wsw en de Participatiewet voor de langere termijn is het essentieel dat we <b>samen met alle betrokken partijen een infrastructuur neerzetten die is opgewassen tegen de uitdagingen van deze tijd</b>.</p> <p>In de begrotingen maakt u gebruik van een <b>index van 4,2% voor overige kosten</b>. U baseert zich hierbij op de septembercirculaire 2023. In deze circulaire wordt voor ‘overige kosten’ uitgegaan van 2%. Wij verzoeken u om dit percentage te hanteren voor uw begroting.</p> <p>Wij kijken uit naar een verdere prettige samenwerking en ontwikkeling.”</p>
<b>Vijfheeren-landen</b>	Beschut	<p>(5 juni 2024) “Raadsbesluit:            1. Kennis te nemen van de jaarstukken 2023, bedrijfsplan 2025 en begroting 2025 van WerkwIJSS.            2. <b>Geen zienswijze</b> in te dienen op de WerkwIJSS begroting 2025.”</p>
<b>OR WerkwIJSS</b>	Beschut + Schoon	<p>(18 april 2024)            “OR heeft beide stukken besproken tijdens de OR-vergadering en heeft hier geen opmerkingen over.”</p>

## 5.5. Inkoop gemeenten 2026

De inkoop door deelnemende gemeenten is gebaseerd de dienstverleningsovereenkomst (DVO) tussen gemeenten en stichtingen. De bestaande DVO is primair gericht op de medewerkers met een Wsw-dienstverband, waarbij de inkoop van 'garantie werkplekken' alleen is afgesproken voor de beschutte leerwerkplekken (niet voor schoonmaak). Voor de PW-doelgroepen is nog geen DVO-afpraak gemaakt.

In de DVO SW in artikel 5 hebben deelnemende gemeenten afgesproken dat jaarlijks opnieuw het **aantal gegarandeerde beschutte werkplekken** wordt vastgesteld: *“Na de eerste periode van twee jaar doet een gemeente vóór 31 december van kalenderjaar T een opgave van het aantal Werkplekken dat een gemeente in kalenderjaar T+2 gegarandeerd afneemt. Dit houdt concreet in dat gemeenten vóór 31 december 2024 opgave doen van het aantal Werkplekken dat in 2026 gegarandeerd wordt afgenomen. Volgens de opgave van elke gemeente wordt de tabel voor het betreffende kalenderjaar gevuld.”*

De deelnemende gemeenten hebben de opgave van inkoop van werkplekken bij WerkwIJS voor 2026 vastgesteld en gecommuniceerd. Hierbij een overzicht daarvan.

Gemeente	Datum	Toelichting
IJsselstein	28-01-2025	<p>Conform afspraken informeren wij u over het aantal fte beschutte werkplekken dat wij in 2026 afnemen van WerkwIJS.</p> <p>In 2026 nemen wij in <b>totaal 47 fte</b> beschutte plekken af.</p> <p>U heeft aangegeven dat de huidige organisatie van WerkwIJS geschikt is voor 100 plekken. En dat een stijging van het aantal plekken tot dit aantal niet leidt tot hogere uitvoeringskosten. De gemeenten hebben afgestemd over de inkoop voor 2026 en hierbij de volgende uitgangspunten gehanteerd: De gemeenten garanderen maximaal 10% meer plekken dan zij strikt op basis van prognose zouden doen. Tot aan het plafond van 100 plekken, wordt dit gehaald wijzigt het percentage of vervalt de plus. Als voordeel zien wij ruimere beschikbaarheid / flexibiliteit van plekken zonder extra kosten en zonder dat de financieringsstructuur van WerkwIJS wijzigt. Deze blijft gekoppeld aan het aantal plekken.</p> <p>Op uw verzoek geven we ook een indicatie af voor het aantal Wsw-medewerkers van IJsselstein dat in 2025 werkzaam zal zijn bij WerkwIJS Schoon. Dit aantal is <b>11 fte</b>. Dit is geen gegarandeerd aantal waaraan u rechten kunt ontleen.</p> <p><b>Sociale Infrastructuur Lekstroom Werkt</b>  Het afgelopen jaar hebben WerkwIJS en WIL samen met de betrokken gemeenten een verkenning laten uitvoeren naar een toekomstbestendige uitvoering van beschut werk in het kader van zowel de Wsw als de Participatiewet. Per 2025 gaan we met elkaar een fase van ketenregie in. De uitkomsten hiervan zullen zich op kortere of langere termijn vertalen in een andere uitvoeringsstructuur en inkoopafspraken. Mocht dat per 2026 het geval zijn, dan maken we in 2025 nieuwe afspraken over de inkoop van beschutte plekken voor 2026.</p>
Nieuwegein	06-03-2025	<p><i>Informeel bericht van de betrokken beleidsadviseur: <b>26 fte</b>. Onderstaande formele bevestiging van 26,6 fte is te laat ontvangen voor verwerking in de begroting. De <b>additionele 0,6 fte</b> zal gedurende de realisatie in 2026 in de bestuursrapportages worden verwerkt.</i></p> <p>Conform de gemaakte afspraken informeren wij u over het aantal fte beschutte werkplekken dat de gemeente Nieuwegein in 2026 gegarandeerd afneemt van WerkwIJS.</p>

Gemeente	Datum	Toelichting
		<p>In 2026 nemen wij <b>26,6 fte beschutte werkplekken</b> af bij WerkwIJS. Deze werkplekken zijn <b>voor Wsw-medewerkers en inwoners die bij WerkwIJS worden geplaatst via de regeling Nieuw beschut werk of andere inwoners met een Participatiewet-uitkering waarvoor het passend is.</b></p>
<b>Lopik</b>	19-12-2024	<p>Conform de gemaakte afspraken informeren wij u over het aantal fte beschutte werkplekken dat wij in 2026 afnemen van WerkwIJS.</p> <p>In 2026 nemen wij bij WerkwIJS <b>14,60 fte beschutte plekken</b> af, bedoeld voor Wsw-medewerkers en mensen in verband met de regeling nieuw beschut werk.</p> <p>Het aantal fte is meer dan we strikt genomen op basis van de prognose voor 2026 verwachten nodig te hebben. De reden hiervan is dat wij voor 2026 de inkoop hebben afgestemd met de bij WerkwIJS betrokken gemeenten en daarbij hebben afgesproken per gemeente 10% extra in te kopen.</p> <p>Vanwege de diverse veranderingen op het gebied van SILW en een aankomende verhuizing van Werkwijss kan Lopik geen 100% garantie aan u geven over de inkoop van de beschutte werkplekken. We willen de inwoner de best passende baan bieden. Mocht dit betekenen dat er in 2026 een meer passende baan dichterbij huis aanwezig is dan heeft dit onze voorkeur. Daarom bieden wij Werkwijss de garantieaantallen voor 2026 bij gelijkblijvende factoren.</p> <p><b>Wsw:</b> Het aantal fte voor Wsw-medewerkers is gebaseerd op de bij ons bekende prognose van de ontwikkeling van het natuurlijk verloop van deze groep.</p> <p><b>Nieuw beschut werk:</b> Het aantal fte voor nieuw beschut werk is gebaseerd op het bij ons bekende aantal positieve adviezen nieuw beschut werk, de verwachte ontwikkelingen voor 2026 en ons beleid voor deze doelgroep. Bij de inkoop van dit aantal fte is ook rekening gehouden met plaatsingen van inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt die geen Wsw-dienstverband hebben of tot de doelgroep nieuw beschut horen. Het gaat dan bijvoorbeeld om inwoners die deelnemen aan een leerwerktraject.</p> <p><b>WerkwIJS Schoon:</b> Op uw verzoek geven we ook een indicatie af voor het aantal Wsw-medewerkers dat in 2026 werkzaam zal zijn bij WerkwIJS Schoon. Dit aantal is <b>1,4 fte</b>. Dit is geen gegarandeerd aantal waaraan u rechten kunt ontleen. Ook hiervoor geldt dat het aantal is gebaseerd op de bij ons bekende prognose van de ontwikkeling van het natuurlijk verloop van het aantal Wsw-medewerkers.</p>