



Scalabor   
VERBINDT TALENT & WERK

# Ontwerp-bedrijfsplan

2018 - 2021

## Inhoud

Inleiding .....	3
1. Wij zijn Scalabor .....	4
2. Voor wie werken wij?.....	6
3. Maatwerk voor werknemers .....	8
4. Maatwerk voor werkgevers .....	13
5. Maatwerk voor gemeenten .....	15
6. Hoe werken wij?.....	16
7. Hoe ziet onze organisatie er uit? .....	18
8. Onze financiën.....	25
9. Een lerende organisatie.....	28
10. Hoe verantwoorden wij ons? .....	31

## Inleiding

Vol trots presenteren wij u het bedrijfsplan voor het nieuwe Arbeidsontwikkelbedrijf regio Midden-Gelderland: **Scalabor**. De naam is een samenvoeging van de woorden *Scala* (een groot aantal mogelijkheden) en *Labor* (*werk*).

De combinatie *Scala* en *Labor* staat voor de vele mogelijkheden (talenten) die mensen hebben en die ingezet kunnen worden om de weg omhoog te vinden naar zo regulier mogelijk werk. Maar *Scala* en *Labor* staan ook voor het brede aanbod van onze organisatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt daar bij te ondersteunen.

Met de invoering van de Participatiewet hebben gemeenten niet alleen meer behoefte aan een goede werkvoorziening, maar meer en meer aan een arbeidsontwikkelbedrijf dat als arbeidsmarktinstrument kan worden ingezet bij de uitvoering van de Participatiewet. Scalabor is dat arbeidsontwikkelbedrijf voor de regio Midden-Gelderland.

Scalabor bouwt voort op de fundamenten die de afgelopen negentig jaar zijn gelegd door werkvoorziening Presikhaaf Bedrijven. Op de passie van de medewerkers, de kennis van de lokale arbeidsmarkten in Midden-Gelderland en de goede contacten met werkgevers.

De gemeente Arnhem is eigenaar van Scalabor en zet de organisatie in om inwoners die dat nodig hebben, passend werk en arbeidsontwikkeltrajecten aan te bieden. De negen andere gemeenten in de arbeidsmarktregio spraken eerder dit jaar de intentie uit om hun inwoners met een SW-indicatie de komende vijf jaar bij Scalabor onder te brengen. Uiteraard kan hetzelfde met de inwoners die onder de Participatiewet vallen. In juli 2017 nam het Algemeen Bestuur van Presikhaaf Bedrijven het voorgenomen besluit om haar activiteiten over te dragen aan Scalabor en met de gemeente Arnhem daarover passende afspraken te maken.

Als projectorganisatie bereiden wij - vooruitlopend op de komst van de toekomstige directie - de overgang van Presikhaaf Bedrijven naar Scalabor per 1 januari 2018 voor. Een belangrijk onderdeel daarvan is een stip op de horizon: Wat wil Scalabor zijn? Voor (kandidaat)werknemers, voor werkgevers, voor gemeenten en voor de medewerkers zelf. De antwoorden op die vragen vindt u in dit ontwerp-bedrijfsplan. 'Ontwerp', omdat de laatste besluiten nog genomen moeten worden.

Namens de projectorganisatie,  
Ivo Korte

Oktober 2017

## 1. Wij zijn Scalabor

Aangenaam. Wij zijn Scalabor. Hét arbeidsontwikkelbedrijf voor Midden-Gelderland. Wij helpen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die afstand te overbruggen. Hoe? Door samen iemands talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Dat doen we al werkend. Letterlijk. En die combinatie - arbeidsontwikkeling via werk - maakt ons uniek.

Onze 'drive'? Mensen op hun niveau mee laten doen aan het arbeidsproces. Niets zo bevredigend als dat. Want meedoen, verhoogt de kwaliteit van leven. Dat werkgevers ondertussen een goede arbeidskracht kunnen verwelkomen en gemeenten iemand afscheid zien nemen van een uitkeringssituatie, maakt ons extra trots.

### 1.1 Missie

Scalabor begeleidt mensen die dat nodig hebben - in opdracht van gemeenten - naar passend en zo regulier mogelijk werk. Dat doen we door in een werksituatie de talenten van mensen te ontdekken én ontwikkelen. Zo verbinden we talent met werk en werk met talent. Voor wie het werken bij een reguliere werkgever (nog) niet lukt, bieden wij werkzaamheden in een beschutte omgeving.

### 1.2 Visie

Scalabor wil een excellent arbeidsontwikkelbedrijf zijn. Een springplank naar regulier werk en een vangnet voor wie dat (nog) niet lukt. Dat doen we in beide gevallen via het aanbieden van leuk, veilig, passend en zinvol werk. Werk dat zo regulier mogelijk is. Iemand werkt alleen dan binnen de muren van Scalabor als dat (nog) niet bij een andere werkgever kan.

Scalabor is een betrouwbare partner voor haar opdrachtgevers. We spreken helder en duidelijk af wat we zullen doen en bieden inzicht in de voortgang en behaalde resultaten. Wij zijn een procesgestuurde organisatie en zorgen voor een juiste, volledige en tijdige administratie en registratie.

Bij Scalabor verrichten we ook werk voor derden. Dit kunnen ondernemers zijn, maar ook gemeenten en non-profit-instellingen. De producten en diensten die we leveren zijn van uitstekende en markconforme kwaliteit. Wij zijn een bedrijf onder de bedrijven, voeren een gezonde bedrijfsvoering en streven een reëel rendement na. Voor ons gaan economisch en maatschappelijk rendement hand in hand. Het publieke geld dat wij ontvangen zetten wij optimaal in voor onze maatschappelijke taak.

Wij zijn een werkgever waar je graag voor wilt werken. De vitaliteit van onze medewerkers en de deelnemers aan onze arbeidsontwikkeltrajecten heeft onze hoogste prioriteit. Onze mensen zijn professioneel en leergierig, creatief en flexibel, gericht op samenwerking en op resultaten, respectvol en oordeelsvrij. We zijn transparant in ons handelen en helder in onze communicatie. We geven elkaar complimenten bij goed functioneren en spreken elkaar aan wanneer er iets niet goed gaat. Het is fijn om bij Scalabor te werken.

### 1.3 Kernwaarden en -competenties

Scalabor:

- Is ondernemend en betrokken
- Heeft een sociaal gezicht (maatschappelijk verantwoord)
- Is innovatief en dynamisch

- Investeert in de vitaliteit van mensen
- Draagt bij aan een inclusieve arbeidsmarkt

Onze mensen zijn:

- Professioneel
- Leergierig
- Creatief
- Flexibel
- Resultaatgericht
- Gericht op samenwerken
- Respectvol
- Oordeelsvrij

## 1.4 Uitgangspunten

Op basis van onze missie en visie, hanteren we de volgende uitgangspunten in ons doen en laten:

- **Mensenwerk is maatwerk**  
De ondersteuning die Scalabor biedt gaat altijd uit van de specifieke persoon en is dus maatwerk. Voor Scalabor telt niet het 'etiket' wat iemand heeft gekregen, maar diens talenten en mogelijkheden. Via maatwerk gaan we die ontdekken en ontwikkelen.
- **Extern boven intern**  
De mensen die wij ondersteunen werken 'extern' (buiten de muren van Scalabor) bij reguliere werkgevers in de regio. Dat is onze ambitie. Alleen als iemand daar (nog) niet aan toe is, bieden we werk binnen de muren van Scalabor (intern).
- **Gemeenten zijn regisseur**  
De opdrachtverstrekkende gemeenten zijn regisseur en bepalen welke taken zij bij Scalabor beleggen en stellen kaders voor de uitvoering daarvan. Die afspraken leggen we vast in dienstverleningsovereenkomsten.
- **integrale werkgeversbenadering**  
Scalabor bouwt en onderhoudt goede contacten met werkgevers en ondernemerskringen om de juiste match te realiseren tussen de wensen van de werkgever en de mogelijkheden van de kandidaat-werknemer. Scalabor gaat de uitdaging aan om bestaande contacten te bundelen en regionale afstemming te bereiken.
- **Efficiënte organisatie**  
Scalabor werkt met publieke middelen. Schaarse publieke middelen. Om die reden streven we naar een efficiënte organisatie, zodat we met beperkte middelen veel maatschappelijke meerwaarde weten te realiseren.

## 2. Voor wie werken wij?

### 2.1 Voor (kandidaat) werknemers

Scalabor richt zich op mensen die zonder ondersteuning geen plek op de arbeidsmarkt kunnen krijgen of behouden. Dat kunnen mensen zijn met een Wsw-dienstverband of mensen die onder de Participatiewet vallen, maar evengoed personen die vanuit een andere situatie ondersteuning nodig hebben: bijvoorbeeld cliënten van het UWV of zorginstellingen, niet-uitkeringsgerechtigden of mensen die bij een reguliere werkgever buiten de boot dreigen te vallen.

Voor Scalabor staat niet het 'etiket' van iemand centraal, maar diens mogelijkheden. Diens talenten. Die gaan wij samen met de persoon in kwestie ontdekken en ontwikkelen. Niet theoretisch, maar via werk. Niet via standaardprotocollen, maar op maat. Werk is bij Scalabor namelijk hét arbeidsontwikkelinstrument. En dat maakt ons uniek. Het uiteindelijke doel is om iemand naar regulier werk te begeleiden. Voor wie dat (nog) niet lukt, heeft Scalabor beschut werk.

Samengevat bieden wij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de volgende ondersteuning:

- Ontwikkeling via werk en doorstroming naar ander werk als de vereiste kwalificaties zijn behaald.
- Plaatsing op werk in een zo regulier mogelijke setting.
- Bieden van beschut werk voor mensen voor wie dat (vooralsnog) het meest passend is.

### 2.2 Voor werkgevers

Werkgevers (of het nou private bedrijven, instellingen of overheden zijn) hebben behoefte aan goed personeel en dragen tegelijk graag hun steentje bij aan een inclusieve samenleving. Soms staan die ambities echter op gespannen voet met elkaar. Niet in de laatste plaats door de veelheid en complexiteit aan landelijke regels waarmee het inclusiever werken is omgeven. Scalabor biedt hiervoor uitkomst. Op de eerste plaats verkeert Scalabor - door de combinatie van leren en werken - in de unieke gelegenheid om mensen (potentiële werknemers) in een werksituatie te beoordelen, begeleiden en ontwikkelen. Geen betere en realistischere leerschool dan dat. Daarnaast kunnen werkgevers met ons op maat, eenvoudig en zakelijk afspraken maken over het aanleveren van personeel, personeelsrisico's, begeleiding en expertise. En Scalabor kan - en ook dat maakt ons uniek - mensen detacheren en daarmee werkgevers vergaand ontzorgen.

Onze dienstverlening aan werkgevers kort op een rij. Wij bieden werkgevers:

- Advies over de regionale arbeidsmarkt, inclusief de (toekomstige) beschikbaarheid van arbeid.
- Coördinatie en ondersteuning bij het invullen van werkplekken voor mensen met een (tijdelijke) afstand tot de arbeidsmarkt.
- Kennis, begeleiding en ondersteuning bij het werken met mensen met een (tijdelijke) afstand tot de arbeidsmarkt.
- Re-integratietrajecten voor de reguliere (eigen) werknemers na ziekte (2<sup>e</sup> spoor trajecten).
- Advies en ondersteuning bij het invullen van eisen op het gebied van Social Return on Investment (SROI). Scalabor wil hét regionale steunpunt voor SROI worden.

### 2.3 Voor gemeenten

Wij werken momenteel voor de gemeente Arnhem (eigenaar van Scalabor) en de negen andere gemeenten uit de regio Midden Gelderland: Doesburg, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Rheden, Rijnwaarden, Rozendaal, Westervoort, Zevenaar. Uiteraard kunnen ook andere gemeenten van onze

diensten gebruik maken. Scalabor helpt gemeenten om inwoners weer deel te laten nemen aan het arbeidsproces. Liefst bij reguliere werkgevers. Voor die inwoners waarvoor dat (nog) een stap te ver is, bieden wij een vangnet in de vorm van beschut werk.

Concreet levert Scalabor de volgende diensten:

- Diagnose aan de hand van een assessment op een werkplek: Vaststellen van de noodzaak tot, de mate waarin en de vorm van ondersteuning richting werk. Door mensen in een werkomgeving te zien heeft Scalabor de unieke mogelijkheid om in de praktijk te bepalen waar mogelijkheden en beperkingen met betrekking tot werk liggen. Op basis daarvan kan Scalabor een realistisch en goed uitvoerbaar trajectplan opstellen.
- Advies (trajectplannen): Opstellen van de volgorde en de duur van de in te zetten arbeidsontwikkelinstrumenten, de benodigde begeleiding en de door-/uitstroomrichting.
- Ondersteuning richting werk: opdoen werkervaring, trajectbegeleiding, arbeidsontwikkeling (ontwikkelen werknemersvaardigheden en eventueel ook vakvaardigheden), jobcoaching.
- Aangepast werk: beschut werk, werken in dienstverlening en productie, WOL<sup>1</sup>, detachering en begeleid werken.
- Coördinatie van begeleiding ten behoeve van participatie: verbinden van onze ondersteuning op het gebied van werk met de ondersteuning die door anderen wordt geboden op andere leefgebieden. Kernwoorden daarbij zijn het stimuleren van eigen kracht en eigen netwerk.
- Matching van talenten en vaardigheden van kandidaat-werknemers met de wensen van werkgevers. Vooral daar waar werk aangepast moet worden om de beste match mogelijk te maken (jobcarving) en nieuwe functies gecreëerd kunnen worden (jobcreation) bewerkstelligt Scalabor de matching. Voor het matchen van mensen op reguliere (niet-aangepaste) banen werkt Scalabor nauw samen met het Werkgevers Service Punt (WSP) en uitzendorganisaties.

## 2.4 Scalabor als dienstverlener en producent

Naast arbeidsontwikkelbedrijf is Scalabor ook aanbieder van producten en diensten. In die hoedanigheid bieden wij ondermeer het volgende:

- Wij kunnen voor bedrijven, instellingen en overheden werk uitvoeren in onze eigen productieomgeving (vooral verpakings- en montagewerkzaamheden).
- Bedrijven, instellingen en overheden kunnen werk onder onze leiding in de eigen omgeving laten uitvoeren (Werken op locatie).
- Er kunnen diensten van ons worden afgenomen op het gebied van onder andere groenonderhoud, schoonmaak en facilitair beheer.
- Bedrijven, instellingen en gemeenten kunnen individuele medewerkers of groepen medewerkers inhuren voor werk op hun locatie (individuele- of groepsdetachering).
- Mensen in dienst nemen met een loonkostensubsidie en met extra begeleiding op de werkplek (begeleid werken).

## 2.5 Scalabor als netwerkpartner

Scalabor beschikt over een uitgebreid netwerk, variërend van gemeentelijke sociale diensten, werkgevers- en netwerkorganisaties, het werkgeversservicepunt (WSP), Centrum voor Activerend Werk, UWV, de uitzendbranche, het onderwijs (VSO en VSO-proscholen, de ROC's), zorg- en welzijnsorganisaties, cliëntorganisaties, adviesraden, woningbouwverenigingen, wijkteams en andere SW-bedrijven.

---

<sup>1</sup> Werken op Locatie: werken in dienst en onder begeleiding van Scalabor maar op een externe locatie bij een opdrachtgever.

## 3. Maatwerk voor werknemers

### 3.1 Arbeidsontwikkeling

De arbeidsontwikkeling van mensen naar het best passende werk, zo mogelijk uiteindelijk zonder onze ondersteuning, is de 'core business' van Scalabor.

Scalabor maakt bij het bepalen van de afstand tot de arbeidsmarkt en het in te zetten traject een onderscheid tussen werknemersvaardigheden en vakvaardigheden. Bij veel mensen die al langere tijd een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, zijn het vooral de beperkte werknemersvaardigheden die de belemmering vormen en niet zozeer de vakvaardigheden. Het gaat dan om zaken als: kun je op tijd op je werk komen? Ben je gemotiveerd? Kun je samenwerken? Kun je onder leiding van anderen werken? Verschijn je schoon en verzorgd op je werk? Beheers je de Nederlandse taal voldoende? Het ontwikkelen van werknemersvaardigheden begint op onze interne werkplekken. De ontwikkeling en training van vakvaardigheden kan vanuit onze werkunits, maar ook bij een onderwijsinstelling of een externe werkgever. Wij begeleiden kandidaten duurzaam naar werk met erkende leerwerktrajecten.

Wij bieden circa 800 arbeidsontwikkeltrajecten per jaar. Dat doen we door leerwerkplekken binnen ons bedrijf (200 om mee te beginnen) en via werkplekken bij andere - reguliere - werkgevers. De precieze invulling van die arbeidsontwikkeltrajecten is maatwerk. Want daar geloven wij in. Wij bieden onze opdrachtgevers ondermeer de volgende mogelijkheden:

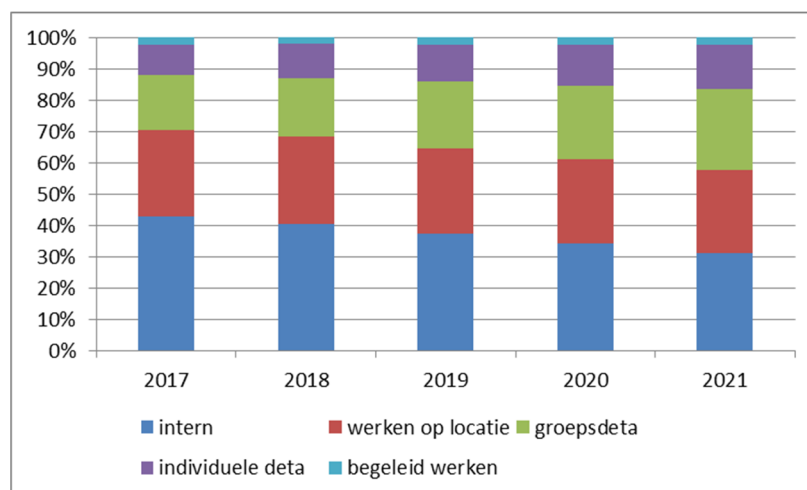
- **Diagnose en advies**  
Al onze trajecten beginnen met een intake en diagnose. Dat doen we aan de hand van een 'assessment' op een werkplek. Afhankelijk van het eventuele voortraject werkt de kandidaat-werknemer voor kortere of langere tijd op een werkplek binnen Scalabor. Samen met een trajectcoach worden vervolgens de beperkingen en mogelijkheden met betrekking tot werk bepaald. Ook wordt gekeken of er problemen in andere leefgebieden spelen, waar extra hulp bij nodig is. Dit traject beëindigen we met een advies aan de opdrachtgever over het te volgen plan richting werk.
- **Activeringsplaatsen**  
Voor mensen die al lange tijd op grote afstand van de arbeidsmarkt staan, hebben wij activeringsplaatsen. Het gaat hierbij primair om het ervaren wat het betekent om op vaste tijden naar een werkplek te gaan en daar, onder leiding, samen met anderen actief te zijn. Participeren staat bij deze trajecten centraal. Het kan gezien worden als een aanloop naar een leerwerktraject.
- **Leerwerktrajecten**  
Dit zijn trajecten op werkplekken binnen of buiten Scalabor waar in eerste instantie - op basis van persoonlijke trajectplannen - wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de benodigde werknemersvaardigheden. Eventueel wordt daarna in een leer-werktraject ook gewerkt aan het vergroten van vakvaardigheden. Dit kan bij Scalabor, bij onderwijsinstellingen of bij de werkgever.
- **Bemiddelingstrajecten**  
Dit zijn trajecten waarbij op basis van de mogelijkheden, kennis en vaardigheden van de kandidaat-werknemer, en de wensen van de werkgever, de beste match tot stand wordt gebracht.

Het in samenwerking met werkgevers realiseren van aangepaste werkplekken (jobcarving) is een belangrijk onderdeel van deze trajecten. Proefplaatsingen kunnen worden ingezet om zowel de kandidaatwerknemer als de werkgever te laten ervaren of de match werkt. Jobcoaching is altijd een onderdeel van het bemiddelingstraject. Als plaatsing bij een werkgever (nog) niet mogelijk is kan Scalabor, in overleg met de opdrachtgever, voor kortere of langere tijd passende werkzaamheden bieden. Hierdoor behouden werknemers de opgebouwde kennis en vaardigheden en voorkomen we terugval.

- **Nazorgtrajecten**  
Scalabor beschouwt een plaatsing pas echt duurzaam als die twee jaar duurt. Onze jobcoaches blijven daarom in contact met zowel de geplaatste werknemer en als met de werkgever om dit duurzame resultaat te borgen en eventueel dreigende uitval te voorkomen.
- **Ontwikkel- en trajectplannen**  
Iedereen die binnen Scalabor werkt heeft zicht op de eigen ontwikkeling die op het gebied van werk kan worden doorgemaakt. Dit betekent dat medewerkers (regulier, SW, en overige dienstverbanden) samen met de leidinggevende en eventueel de trajectcoach een persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen en regelmatig hernieuwen. Medewerker, leidinggevende en trajectcoach zijn samen verantwoordelijk voor het uitvoeren van dat plan. Ook mensen die zonder dienstverband bij Scalabor werken hebben een plan (trajectplan) dat gezamenlijk met trajectcoach en leidinggevende is opgesteld en wordt uitgevoerd.

### 3.2 Doorstroom

De eerste jaren wordt het merendeel van onze leerwerkplekken nog gebruikt voor trajecten voor SW-medewerkers. Een belangrijke opdracht die Scalabor zichzelf oplegt - en tegelijk ook de wens van gemeenten en medewerkers weerspiegelt - is er voor te zorgen dat iedere medewerker met een SW-dienstverband binnen enkele jaren het meest passende werk verricht. Voor sommigen zal dat een werkplek op een andere afdeling kunnen zijn op dezelfde trede van de werkladder, maar voor een aanzienlijk aantal mensen zal dat ook een stijging op de werkladder betekenen. Niet altijd, maar vaak zullen dat stappen zijn van intern naar werken op locatie, van werken op locatie naar individuele of groepsdetachering, en voor sommigen nog een stap naar begeleid werken. Om dat inzichtelijk te maken beschikken alle SW-medewerkers in 2018 over een actueel Individueel Ontwikkel Plan (IOP).



Naarmate voor een groter deel van de SW-medewerkers de definitief best passende werkplek is gerealiseerd, kunnen onze leerwerkplekken in toenemende mate worden ingezet voor ontwikkeltrajecten voor andere mensen. Wij gaan daarbij uit van een ontwikkeling zoals in onderstaande tabel geschetst. We verwachten een stijging van het aantal mensen in detachering en begeleid werken van 30% nu naar ruim 43% in 2021. Omgekeerd zien we in dezelfde periode een daling van het aantal mensen dat intern werkt met vergelijkbare percentages. Werken op locatie blijft als 'doorstroom'-werksoort ongeveer gelijk.

### 3.3 Detachering

Adequate arbeidsbemiddeling is van essentieel belang om de arbeidsontwikkeltrajecten tot een succes te maken. Onze divisie 'Detacheringen' is verantwoordelijk voor die arbeidsbemiddeling en plaatst kandidaat-medewerkers bij reguliere opdrachtgevers. Voor de SW-medewerkers is dat op basis van een detachingscontract of een Begeleid Werken-constructie. Voor medewerkers uit de Participatiewet gebeurt dit in de vorm van een dienstverband, al dan niet met loonkostensubsidie. Trajectdeelnemers ten slotte krijgen een leerwerkplek-overeenkomst.

Detacheringen is een aparte divisie binnen Scalabor. Waarom? Omdat juist detacheren en het plaatsen van mensen op vacatures, leerwerkplekken en werkervaringsplekken buiten de eigen organisatie, de arbeidsontwikkeltrajecten tot het succes maken dat Scalabor nastreeft. Dat houdt in dat de jobcoaches bij 'Detacheringen' gebruik maken van meerdere instrumenten om succesvol te plaatsen; via de gegevens uit het systeem 'Werkstap' in combinatie met eigen kennis en kunde van de jobcoach kan men 'matchen' op vacatures. Daarbij kan ondermeer gebruik worden gemaakt van *jobcarving*, *jobcreation* en *coaching on the job*<sup>2</sup>. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen individuele detacheringen en groepsdetacheringen<sup>3</sup>. Voor het realiseren van plaatsingen bij werkgevers werken we nauw samen met het Werkgevers Service Punt (WSP). Vooral bij het matchen van kandidaten op reguliere werkplekken heeft deze samenwerking grote toegevoegde waarde. Daar waar aangepaste werkomstandigheden nodig zijn (jobcarving), worden werkplekken meestal door onze jobcoaches gerealiseerd. Onze divisie Detacheringen ondersteunt de werkgever eveneens bij aanvragen loonkostensubsidies, loondispensatie en adviseert met betrekking tot de Sociale Return On Investment (SROI).

### 3.4 Werken in productie

Beschut Werk bieden wij voornamelijk bij onze divisie 'Werken in Productie'. Hier bevinden zich werksoorten voor medewerkers die fysiek en psychisch beperkt belastbaar zijn. Bij onze productie-divisie wordt over het algemeen in grotere groepen gewerkt. Meestal op onze eigen locaties, soms extern. Er wordt gewerkt voor of samen met externe opdrachtgevers. Veel werkzaamheden kunnen worden ingezet voor beschut Werk, maar de opdrachten lenen zich ook erg goed als leerwerkplekken voor het opdoen van basis-werknemersvaardigheden, re-integratietrajecten en voor diagnose. We hebben de volgende werksoorten:

#### Groenproductie

Dit betreft werkzaamheden op het gebied van tuinbouw (kassen). Het gaat om eenvoudige werkzaamheden in een prikkelarme en rustgevende omgeving. Het zijn grotendeels zittende werkzaamheden die geschikt zijn voor medewerkers die fysiek en psychisch zeer beperkt tot beperkt belastbaar zijn. Er zijn ook een aantal werkplekken voor mensen die beperkt tot matig fysiek

---

<sup>2</sup> het opsplitsen van taken binnen een functie, het creëren van functies en het begeleiden van de medewerker gedurende een bepaalde periode tijdens de werkzaamheden bij de werkgever

<sup>3</sup> hierbij wordt een groep WSW-medewerkers tegelijk gedetacheerd om op locatie bij de werkgever productiewerkzaamheden of dienstverlening uit te voeren, al dan niet met werkbegeleiding vanuit Scalabor

belastbaar zijn. Naast in eigen beheer uitgevoerde stekwerkzaamheden wordt er veelal nauw samengewerkt met de tuinders in het gebied tussen Huissen en Bommel. De werkzaamheden lenen zich goed voor activerend werk en leerwerkplekken voor basis werknemersvaardigheden.

### **Verpakken**

Het betreft diverse soorten verpakkingswerkzaamheden. Voornamelijk machinale verpakkingswerkzaamheden en een kleiner gedeelte handmatige verpakkingswerkzaamheden. Het zijn vooral zittende werkzaamheden die geschikt zijn voor medewerkers die fysiek, verstandelijk en/of psychisch zeer beperkt belastbaar zijn. De werkzaamheden lenen zich goed voor activerend werk en leerwerkplekken voor basiswerknemersvaardigheden.

### **Montage / logistiek**

Het betreft eenvoudige tot matig complexe montagewerkzaamheden. Een deel van de werkzaamheden wordt op eigen locaties uitgevoerd, maar ook bij reguliere werkgevers zoals bij Gazelle wat dan als WOL wordt betiteld. De werkzaamheden zijn beperkt tot matig belastend voor medewerkers en variëren van zittend tot de combinatie zittend/staand werk. Er zijn leerwerkplekken voor basiswerknemersvaardigheden en mogelijkheden tot leerwerkplekken vakopleiding.

De doelgroep voor beschut werk bestaat uit mensen die uitsluitend in een beschutte omgeving onder aangepaste omstandigheden kunnen werken. Dat zijn mensen die door een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking een zodanig hoge mate van (structurele) begeleiding of aanpassing van de werkplek nodig hebben, dat dat niet van een werkgever kan worden verwacht. Niet de werkzaamheden zelf typeren beschut werken, maar de mate van begeleiding en werkplekaanpassing. Beschut werk is een arbeidsinstrument. Het is dan ook geen regel dat werknemers binnen de doelgroep altijd de laagste loonwaarde vertegenwoordigen<sup>4</sup>. Bij Scalabor hanteren we de “procedure passende arbeid”<sup>5</sup> bij het plaatsen van medewerkers, zodat de rechten en plichten van de werknemer en van de uitvoerende organisatie geborgd zijn.

## **3.5 Werken in diensten**

Binnen de divisie Werken in Diensten bevinden zich werksoorten voor medewerkers die fysiek, verstandelijk en psychisch zwaarder belastbaar zijn. We werken voor of samen met diverse samenwerkingspartners. De mensen werken buiten in kleine groepen. Meestal bij opdrachtgevers. De werkzaamheden benaderen reguliere werkzaamheden. De opdrachten lenen zich goed voor leerwerkplekken-vakopleiding die opgevolgd kunnen worden door het opdoen van werkervaring op werkervaringsplekken. Er zijn leerwerkplekken voor basis-werknemersvaardigheden, re-integratie en voor diagnose. We hebben de volgende werksoorten binnen de divisie Werken in diensten:

### **Groen & grijs**

Dit betreft werksoorten in de buitenruimte. Veel werkzaamheden worden uitgevoerd in de groenvoorziening. Het zijn fysiek zwaardere werksoorten. Zowel leerwerkplekken-vakopleiding als leerwerkplekken t.b.v. werknemersvaardigheden kunnen hier worden geboden. Gezien de continuïteit in aanbod en hoeveelheid werk leent deze werksoort zich goed voor het bieden van werkervaringsplekken, ook bij de samenwerkingspartners.

### **Facilitair bedrijf**

Het betreft hier vooral werksoorten in Schoonmaak, Catering en Beveiliging/Receptie. Deze werksoorten lenen zich goed als leerwerkplekken-vakopleidingen. Schoonmaak is fysiek zwaar en

---

<sup>4</sup> Uit “Handreiking Beschut Werk”, van de Programmaraad.

<sup>5</sup> Beleidsdocument vastgesteld door directie, OR en Vakbonden, waarin rechten en plichten van de werknemer en de organisatie conform de C.A.O. WSW

staand werk, Beveiliging is meer of minder fysiek en/of psychisch belastend, Catering en Receptie zijn minder fysiek belastend en werkzaamheden kunnen soms zittend worden uitgevoerd.

### Intratuin

Het betreft hier qua fysieke en psychische belastbaarheid hele diverse werksoorten in de detailhandel en catering. Een hele goede werkomgeving voor het uitvoeren van verschillende vakopleidingen en het opdoen van werkervaring.

## 4. Maatwerk voor werkgevers

Het is voor Scalabor van doorslaggevend belang om grote groepen kandidaat-werknemers te kunnen plaatsen bij werkgevers in de regio. In dienstverband, op een detachingsplaats of in een andere vorm. Dat is goed voor de mensen die daarmee een plek op de arbeidsmarkt krijgen en 'meedoen in de samenleving', goed voor werkgevers voor wie in het huidige klimaat een tekort aan arbeidskrachten dreigt, goed voor overheden die mensen (inkomens-) ondersteuning bieden en goed voor Scalabor omdat het realiseren van werkplekken buiten het eigen bedrijf efficiënter is dan binnen het eigen bedrijf. Reden waarom Scalabor een professionele werkgeversdienstverlening hoog in het vaandel heeft staan.

### Uniek aanbod

De propositie van Scalabor is in de regio uniek. Wij kunnen namelijk iedere combinatie van werkend leren en lerend werken aanbieden. Een scala aan werksoorten binnen en buiten de organisatie maakt het mogelijk op maat gesneden trajectplannen uit te voeren met een sluitende werkladder naar zo regulier mogelijk werk. Daarnaast bieden we werkgevers een scala aan oplossingen voor bezettingsvraagstukken: variërend van werk uitbesteden en werk op eigen locatie laten uitvoeren tot extra personeel in groepen of individueel gedetacheerd krijgen en werkfitte kandidaten voor vacatures leveren. Wij hebben steeds iets te bieden. Eerlijk is eerlijk, ook andere partijen zijn goed in het invullen van de personeelsvraagstukken van werkgevers. Maar wat Scalabor bijzonder maakt, is dat we kunnen toewerken naar de match tussen de werkgeversvraag en de unieke mogelijkheden én beperkingen van mensen die niet één-op-één te plaatsen zijn op reguliere vacatures. Daar komt bij dat wij de taal van de werkgever spreken en de beweegredenen (bedrijfseconomisch én maatschappelijk verantwoord) snappen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk aan te bieden. Bij onze werkgeversdienstverlening staat de wens van de klant centraal, want alleen de beste invulling van die wens - de beste match - leidt tot duurzame plaatsing van mensen.

### Contact

Een werkgever zit niet te wachten op verschillende partijen met ieder net een iets ander aanbod. Voor een werkgever telt alleen de best passende kandidaatwerknemer of stagiair, ongeacht de achterliggende regeling of financiering. Om die reden werkt Scalabor samen met bijvoorbeeld het Werkgevers Service Punt (WSP) en andere partijen en maken wij afspraken over het stroomlijnen van de werkgeversbenadering.

### Dienstverlening

Scalabor biedt de werkgevers haar kennis, begeleiding en ondersteuning bij het werken met mensen met een (tijdelijke) afstand tot de arbeidsmarkt. Bij een werkgeversvraag zorgt Scalabor voor een goede match en wordt de werkgever ondersteund, gefaciliteerd, geadviseerd en ontzorgd. Dit doen we bij de totstandkoming van een detachingscontract of een dienstverband. Scalabor ontzorgt de werkgever eveneens bij de begeleiding van de mensen door het inzetten van instrumenten zoals jobcarving en jobcoaching. Naast bovenstaande dienstverlening biedt Scalabor re-integratietrajecten voor reguliere werknemers van werkgevers in de regio, bijvoorbeeld na een langdurige ziekte.

### Onze werkgeversdienstverlening samengevat:

- Scalabor staat voor een inclusieve arbeidsmarkt waar alle burgers naar vermogen deelnemen in de samenleving en draagt dit uit naar partners en opdrachtgevers met wie ze samenwerkt

- Scalabor biedt werkgevers een scala aan werk gerelateerde diensten. Dat gaat van montage- en verpakkingswerkzaamheden, schoonmaak en groenvoorziening, werk op locatie, detachering, matching, jobcarving, tot jobcoaching en reïntegratietrajecten. De noodzaak om al deze diensten en producten in verband met elkaar aan te bieden maakt dat Scalabor over een zeer professioneel ingerichte commercieel proces moet beschikken. Daarom kan Scalabor zeer nauw samenwerken met anderen met vergelijkbare taken, maar zich voor het bereiken van haar commerciële doelstellingen niet van anderen afhankelijk maakt.
- Scalabor profileert zich in haar regio als arbeidsmarktspecialist, dienstverlener en betrouwbare partner voor werkgevers.
- De kern van onze werkgeversdienstverlening is het realiseren van de juiste 'match' en het 'ontzorgen' van de werkgever op het gebied van personeelsvraagstukken en productieplanning. Om tot de juiste 'match' te komen investeert Scalabor in haar werkgeversnetwerken en spreekt de taal van de werkgever.
- Wij werken zowel richting (kandidaat) werknemer als klant met één aanspreekpunt.
- Werkgevers worden gestimuleerd zich in te zetten op een inclusieve arbeidsmarkt bij overeenkomsten die zij met derden aangaan. Voor werkgevers betekent samenwerken met Scalabor invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Het moet in de inclusieve arbeidsmarkt gewoon worden voor werkgevers om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan een arbeidsplaats te helpen.
- Een goede samenwerking met het Werkgevers Service Punt(WSP), de afdeling(en) Economische Zaken van de gemeente(n), ondernemersverenigingen, werkgeversnetwerken en dergelijke zijn essentieel voor een succesvolle werkgeversdienstverlening.
- De werkgeversdienstverlening sluit aan op onderwijs als het gaat om het verbinden van de werkgeversvraag en het aanbod vanuit de werkzoekenden.

## 5. Maatwerk voor gemeenten

Gemeenten streven er naar dat zo weinig mogelijk burgers voor hun levensonderhoud afhankelijk zijn van een uitkering; dat mensen met een beperking (en een uitkering) zo regulier mogelijk deelnemen op de arbeidsmarkt en daarvoor een reële loonwaarde krijgen; en dat mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt structuur wordt geboden in de vorm van zinvolle activiteiten zodat de negatieve effecten (en kosten) van het ontbreken van een dergelijke structuur worden geminimaliseerd. Al die zaken biedt Scalabor: inwoners met een SW-indicatie zijn en blijven bij ons in goede en vertrouwde handen. Voor nieuwe mensen voor wie een beschutte werkplek (Nieuw Beschut Werk) nodig is, geldt hetzelfde. En andere inwoners die onder de Participatiewet vallen helpen wij de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen en te overbruggen. Waarom Scalabor de ideale partner is voor gemeenten?:

- Onze benadering sluit naadloos aan op het uitgangspunt van de inclusieve samenleving. Net als gemeenten gaat Scalabor uit van de kracht - het talent - van mensen en dragen we er aan bij dat mensen meedoen op basis van wat ze kunnen. Dat is de kern van onze arbeidsontwikkeltrajecten.
- Scalabor biedt gemeenten maatwerk in de arbeidsontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. En maatwerk is precies wat de gemeentelijke doelgroepen nodig hebben.
- Scalabor denkt met gemeenten mee over kansen om arbeidsontwikkeling te combineren met andere lokale opgaven.
- Wij denken niet in termen van budgetten (input), maar resultaten (output)
- Scalabor heeft met haar historie van bijna negentig jaar uitstekende voelsprietten en een uitstekend netwerk in de gemeenten en lokale arbeidsmarkten in Midden Gelderland.
- Door arbeidsontwikkeling op een werkplek te laten plaatsvinden ontstaat een veel sneller en beter beeld van iemands belemmeringen en kansen en kunnen veel gerichtere interventies gepleegd worden. Dat maakt Scalabor effectief en maakt ook dat Scalabor ook mensen met een grote achterstand dichterbij de arbeidsmarkt kan brengen.
- Scalabor kan mensen die bij de gemeentelijke sociale diensten instromen desgewenst al de volgende dag aan het werk hebben, zodat meteen begonnen kan worden diagnose, advies en de eerste schreden op de participatieladder.
- Gemeenten kunnen met Scalabor ook maatwerkafspraken maken over te gunnen werk. Denk aan groenvoorziening, waar gemeentelijke budgetten vaak onder druk staan en regulier personeel schaars dreigt te worden. Door als Scalabor bijvoorbeeld mensen in het 'groen' te detacheren en begeleiden is het groenonderhoud gegarandeerd en wordt meteen invulling gegeven aan de maatschappelijke doelen.
- In gemeenten die zich in toenemende mate laten sturen door bewonersinitiatieven - denk opnieuw aan groenonderhoud - kunnen wij de helpende hand bieden aan die bewoners. Bijvoorbeeld door onze kennis van de markt of het opnemen van 'SROI-paragraaf' (Social Return On Investment) in een bestek.

## 6. Hoe werken wij?

### 6.1 Eén aanspreekpunt

De mensen en partijen die met ons werken bieden wij duidelijkheid en comfort. Comfort doordat wij zowel richting (kandidaat) werknemers als opdrachtgevers en andere klanten werken met één aanspreekpunt. Duidelijkheid bieden we via heldere afspraken.

### 6.2. Heldere afspraken

Scalabor contracteert met diverse partijen. Als arbeidsontwikkelaar sluiten we bijvoorbeeld contracten af voor over de inkoop van diagnose, advies, de ondersteuning van mensen richting werk, de coördinatie van begeleiding en het 'matchen' van kandidaatwerknemers met werkgevers. Als werkbedrijf sluiten we verkoopcontracten met opdrachtgevers die productiewerkzaamheden of dienstverleningsopdrachten afnemen. En met leveranciers sluiten we contracten over de inkoop van diensten, materialen, productiemiddelen, systemen en andere behoeften.

### 6.3 Afspraken arbeidsbegeleiding- en toeleiding

Gemeenten verlenen opdracht aan Scalabor om werkzaamheden te verrichten en diensten te verlenen op het gebied van arbeidsbegeleiding, arbeidsontwikkeling en het vinden van zo regulier mogelijk passend werk<sup>6</sup>. Dit gebeurt via een dienstverleningsovereenkomst (DVO) of een aanwijzingsbesluit op grond van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw). Hierin worden afspraken vastgelegd over de verplichtingen over en weer, de looptijd van de overeenkomst en er worden KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) benoemd. Binnen bepaalde marges worden langlopende afspraken gemaakt voor bovenstaande dienstverlening. Op basis hiervan kan Scalabor langlopende verplichtingen aangaan zoals vaste dienstverbanden met medewerkers. Immers, mochten veranderingen in de volumeafspraken groter zijn dan snelheid waarmee de organisatie kan krimpen of groeien, dan ontstaat er over- of ondercapaciteit en dus extra kosten.

### 6.4 Overeenkomsten inzet medewerkers

Met werkgevers sluiten wij detachingscontracten, Begeleid Werken contracten, arbeidscontracten met of zonder loonkostensubsidie en re-integratietrajecten af. Daarnaast sluiten wij met opdrachtgevers van Scalabor als Arbeidsontwikkelaar contracten af door getekende offertes of opdrachtbevestigingen.

### 6.5 Gemeentelijke opdrachten

Bedrijven zijn vrij om opdrachten te gunnen aan Scalabor. Ook Scalabor zelf is geen aanbestedende dienst en daarom niet aanbestedingsplichtig. Een gemeente is echter wel een aanbestedende dienst, zodat zij gebonden is aan het aanbestedingsrecht bij uitbesteding van opdrachten. Opdrachten voor werken, leveringen of diensten boven de drempelwaarde moeten in principe - er zijn enkele uitzonderingen - Europees worden aanbesteed en kunnen dus niet zomaar aan Scalabor worden gegund.

### 6.6 Overeenkomst MGR-Scalabor

Scalabor heeft een overeenkomst met de MGR (Modulaire Gemeenschappelijke Regeling) die het beschikbaar stellen van de SW-medewerkers regelt. SW-medewerkers zijn namelijk in dienst bij de GR en worden ingezet bij opdrachten door Scalabor.

---

<sup>6</sup> Staat hier ook synoniem voor de in de C.A.O. WSW gebruikte term "passende arbeid".

## 6.7 Inkoop van diensten en producten

Voor alle producten en diensten die Scalabor inkoop geldt dat deze altijd vastgelegd worden met contracten, getekende offertes en/of opdrachtbevestigingen. Afspraken die binnen Scalabor intern gemaakt worden tussen de divisies, maar ook met de ondersteunende afdelingen worden vastgelegd door middel van een Service Level Agreement (SLA). Scalabor is een procesgestuurde organisatie, waarbij de bedrijfsprocessen, de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden per functie en/of functionaris beschreven zijn.

## 7. Hoe ziet onze organisatie er uit?

### 7.1. Rechtsvorm

Scalabor is een Besloten Vennootschap (BV); een privaatrechtelijke rechtspersoon. Dat maakt het mogelijk om ons als bedrijf onder de bedrijven te begeven en bedrijfsmatig te werken. Het eigenaarschap van de BV ligt bij de algemene aandeelhoudersvergadering (AVA). De gemeente Arnhem is (vooralsnog) enig aandeelhouder. Via het aandeelhouderschap kan de gemeente controle uitoefenen op onder meer onze financiën en de te realiseren doelstellingen. Daarnaast is de gemeente Arnhem ook opdrachtgever en afnemer van onze producten en diensten.

### 7.2. Toezicht

Het toezicht op Scalabor ligt bij een Raad van Commissarissen (RvC). De RvC houdt toezicht op de financiën en de bedrijfseconomische en sociale doelstellingen van de organisatie. Hiervoor wordt, op basis van vooraf vastgestelde KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren), periodiek managementrapportage aangeleverd op zowel bedrijfseconomische als sociale indicatoren. In de rapportages wordt op het sociale beleidsterrein in ieder geval aandacht besteed aan de resultaten rond de inzetbaarheid/het verzuim van medewerkers, interne mobiliteit, ontwikkeling en uitstroom.

### 7.3. Management

De dagelijkse leiding van Scalabor ligt bij de directie. De directeur is verantwoordelijk voor het aangaan en uitvoeren van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) met contractpartners. De servicelevel-agreements (SLA's) van de DVO's worden voor de organisatie als geheel en de verschillende bedrijfsonderdelen afzonderlijk vertaald naar resultaatafspraken.

Het managementteam wordt gevormd door de directeur en de (divisie)managers. De directeur is eindverantwoordelijk voor de resultaten van de organisatie en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De directeur stuurt het managementteam en de stafafdelingen aan en heeft commercie als extra aandachtsgebied. Het managementteam heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en onderhouden van een gezonde bedrijfseconomische en sociale bedrijfsvoering. Het managementteam stemt de onderlinge samenhang tussen de hoofdstromen (Arbeidsontwikkeling, Werk en Detachering) met elkaar af, ontwikkelt en implementeert beleid op strategisch/tactisch niveau en heeft daarnaast een belangrijke (commerciële) rol in het onderhouden van de relatie met stakeholders, werkgevers en klanten. Binnen de bedrijfsonderdelen heeft iedere manager, conform het managementcontract, een directe eigen verantwoordelijkheid voor relatiebeheer, acquireren van grote accounts, netwerken, enz.

Naast deze gezamenlijke MT-verantwoordelijkheid heeft elke hoofdstroom een verantwoordelijkheid:

- Bij 'Arbeidsontwikkeling' richt die zich op ontwikkeling van mensen met als resultaat vooraf vastgestelde percentages in-, door- en uitstroom naar zo regulier mogelijk, passend werk.
- Bij 'Werk' gaat het om het realiseren van passend werk, het creëren van voldoende leer-/werkplekken voor de doelstellingen van 'Arbeidsontwikkeling' en het verwerven van voldoende werk tegen goede tarieven om de continuïteit te borgen.
- Bij 'Detachering' gaat het om het realiseren van het aantal afgesproken detachingsplekken en het passend en duurzaam plaatsen van mensen tegen reële tarieven.

Samenwerking en een gezonde interne opdrachtgever-/opdrachtnemerrelatie zijn essentieel om deze verantwoordelijkheid vorm te geven en te borgen.

## 7.4 Medezeggenschap

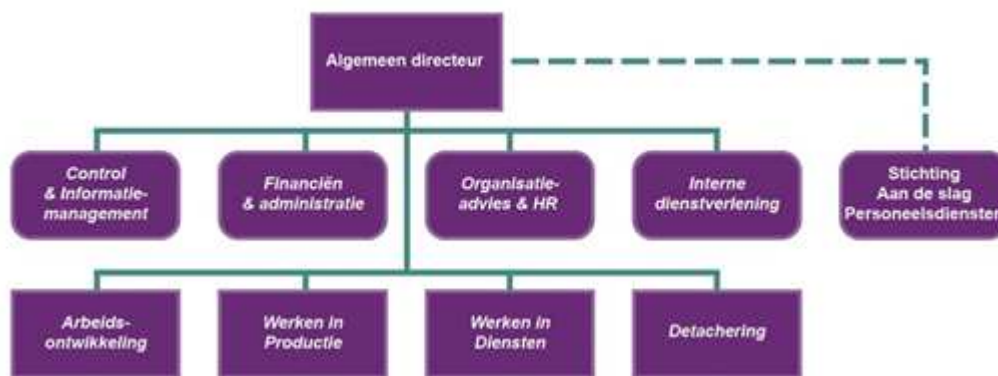
Goede medezeggenschap staat hoog in ons vaandel. Dat maakt en houdt ons bedrijf immers sterk en draagt bij aan de prettige en veilige werkomgeving die we willen bieden. Scalabor investeert niet alleen in de medezeggenschap voor het personeel waar wij werkgever van zijn, maar evenzeer voor de vele andere mensen die bij ons werken en waar wij niet de werkgeversrol voor vervullen.

## 7.5 Organisatie-inrichting

Inhoudelijk kent Scalabor drie hoofdstromen:

1. Arbeidsontwikkeling, waar ook de instroom plaatsvindt
2. Detachering, waar de uitstroom naar zo regulier mogelijk werk wordt verzorgd
3. Werk (in productie en in dienstverlening) als constante factor voor onze ontwikkel- en leeromgeving.

Onze organisatie is opgebouwd rond die hoofdstromen (divisies) en kent daarnaast een aantal ondersteunende functies. Hoe dat georganiseerd is, is te zien in onderstaand organogram. De Stichting Aan de slag is hierin opgenomen, omdat deze arbeidsovereenkomsten aangaat met medewerkers uit de Participatiewet.



## 7.6 Primaire processen

De bedrijfsonderdelen *Arbeidsontwikkeling*, *Werken in Productie*, *Werken in Diensten* en *Detachering* zijn opgebouwd met teams waar teamleiders op tactisch/operationeel niveau integraal verantwoordelijk zijn voor zowel het behalen van de (productie)doelstellingen als voor het arbeidsontwikkelproces. Deze worden in de (productie)jaarplannen beschreven en vertaald naar KPI's. Trajectregie heeft een interne opdrachtgeversrelatie met de andere bedrijfsonderdelen, zodat de resultaten van Arbeidsontwikkeling behaald kunnen worden. De teamleiders zijn het eerste aanspreekpunt voor trajectbegeleiders en stemmen met de teamleider Trajectregie de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeldoelstellingen af. Binnen de teams zijn werkbegeleiders als operationeel leidinggevende verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het productie- en het ontwikkelproces. Zij begeleiden medewerkers in het werk en hun ontwikkeling en geven in afstemming met de trajectbegeleider uitvoering aan leer-werktrajecten.

### Divisie Arbeidsontwikkeling

De divisie Arbeidsontwikkeling is verdeeld in 3 units (assessmentscenter, ontwikkeling- en training en trajectregie) en heeft een eigen bedrijfsbureau dat de decentrale administratieve, financiële en commerciële processen verzorgt. De opdracht van de divisie Arbeidsontwikkeling is kandidaten duurzaam naar werk te begeleiden met erkende leerwerktrajecten. Uitgangspunt is dat Scalabor de komende jaren steeds 200 werkplekken beschikbaar heeft voor het uitvoeren van arbeidsontwikkelingstrajecten. Afhankelijk van het type en de duur van die trajecten zullen dat

ongeveer 800 trajecten per jaar zijn. De eerste jaren zal het merendeel van die plaatsen worden gebruikt voor trajecten voor SW-medewerkers. Naarmate voor een groter deel van de SW-medewerkers de definitief best passende werkplek is gerealiseerd, zullen de vrijkomende leerwerkplekken in toenemende mate worden ingezet voor anderen. Bijvoorbeeld diegenen die onder de Participatiewet vallen. Een ander uitgangspunt is dat met ingang van 1-1-2018 tenminste 85 % van de SW-medewerkers een actueel Individueel Ontwikkel Plan (IOP) heeft. Als dat niet het geval blijkt te zijn, wordt er nog voor of direct na de start van Scalabor een inhaalslag gemaakt. Eind 2018 moeten alle SW-medewerkers (conform de SW-cao) een actueel ontwikkelingsplan hebben.

### **Divisie Werken in Productie**

De divisie Werken in Productie is verdeeld in 3 units (Groenproductie, Verpakken en Montage/Logistiek), heeft een eigen bedrijfsbureau dat de decentrale administratieve, financiële en commerciële processen verzorgt. Het is de ambitie om blijvend circa 80 leerwerkplekken te realiseren voor 'Arbeidsontwikkeling'. De werkpakketten hebben een reële en marktconforme opbrengst. De bedrijfsvoering is procesgestuurd, efficiënt en het ziekteverzuim van de SW-medewerkers is kleiner dan of gelijk aan het landelijke gemiddelde in 2021.

### **Divisie Werken in Diensten**

De divisie Werken in Diensten is verdeeld in 3 units. Deze units zijn Groen & Grijs, Facilitair Bedrijf en Intratuin. De sector heeft een eigen Bedrijfsbureau, dat uitvoering geeft aan de decentrale administratieve, financiële en commerciële processen. Onze ambitie is dezelfde als die van de divisie Werken in Productie.

### **Divisie Detacheringen**

De divisie 'Detacheringen' is verdeeld in 2 units (Individuele detachering en groepsdetachering) en heeft een eigen bedrijfsbureau dat de decentrale administratieve, financiële en commerciële processen verzorgt. Het is de ambitie om het aantal gedetacheerde SW-medewerkers in 3 jaar te laten groeien van ca. 25% nu, naar ca. 37% (landelijk gemiddelde). Daarnaast gaan we extra leerwerkplekken of werkervaringsplekken werven bij reguliere werkgevers en extra op zoek naar vacatures voor de uitstroom van kandidaat-medewerkers.

## **7.7 Ondersteunende processen**

Scalabor zal voor haar eigen organisatieonderdelen de bedrijfsvoering en ondersteunende diensten gaan uitvoeren. De bedrijfsprocessen worden 'lean' ingericht en verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk gelegd binnen de organisatie. De bedrijfsvoeringstaken worden centraal belegd in 4 onderdelen, geleid door 3 managers en een businesscontroller, welke direct aangestuurd worden door de directeur. De 4 onderdelen zijn:

- Control & informatiemanagement
- Organisatieadvies & HR
- Financiën & Administraties
- Facilitaire Dienstverlening

### **Kader en uitgangspunten voor onze bedrijfsvoering:**

- Er wordt organisatiebreed eenduidig gewerkt volgens vastgestelde processen, met vastgestelde formats, in de afgesproken systemen binnen de maximale verwerkingstijd, de PDCA-cyclus volgend.
- Alle processen zijn beschreven. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (zogenoeten T.b.v.'s) zijn belegd.

- Functieomschrijvingen sluiten aan op de T.b.v's per functie.
- Er wordt gewerkt met managementcontracten, interne budgettering en budgethouders
- Dienstverlening wordt gedaan voor de eigen organisatie, ten behoeve van de verlonings-GR voor SW-medewerkers en ten behoeve van de Stichting Aan De Slag/Manfree.
- De bezetting van bedrijfsvoering is gebaseerd op regulier personeel. Medewerkers uit de Wsw- en P-wet worden alleen ingezet op leerwerkplekken.
- De (Business)controller, gepositioneerd in de cluster Control, heeft een onafhankelijke adviesrol richting het managementteam, een functionele rol richting Financiën & Administraties en is tevens verantwoordelijk voor informatiemanagement.
- De directeur vertegenwoordigt de eenheid bedrijfsvoering in het MT. Strategische adviseurs vanuit bedrijfsvoering sluiten op basis van onderwerp aan bij het MT.
- ICT-dienstverlening (hard- & software) wordt uitbesteed (bedrijfsinformatie in de Cloud, bedrijfssoftware als SaaS oplossing), uitzondering hierop is een helpdesk die ingericht wordt onder Facilitaire Dienstverlening (eerstelijnsdienstverlening).
- Het eigenaarschap van applicaties wordt belegd bij de eenheid die verantwoordelijk is voor het proces dat door de betreffende applicatie wordt ondersteund.
- Facilitaire Dienstverlening is een cluster dat faciliteert, ontzorgt en coördineert maar slechts zeer beperkt uitvoerend is. Er wordt gewerkt op basis van een professionele klant-leverancier relatie. Afspraken worden vastgelegd in de vorm van interne SLA's (Service Level Agreements).
- De inputverantwoordelijkheid voor de (financiële)administratie en urenverantwoording ligt bij de divisie- en clustermanagers. De invoer van inputgegevens en urenverantwoording wordt volledig binnen de divisies en clusters uitgevoerd.
- De controle op de tijdigheid en de volledigheid van de input voor de (financiële)administratie en urenverantwoording wordt uitgevoerd bij Financiën & Administraties; de controle op de juistheid van de (financiële)administratie en urenverantwoording wordt uitgevoerd bij Personeelsadministratie binnen het cluster Organisatieadvies & HR.
- Binnen Scalabor geldt een administratieverplichting die door middel van processen, proceseigenaren en beschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden geborgd zijn.
- Communicatie valt onder Organisatieadvies & HR, er zal 1 fte communicatieadviseur regulier aangesteld worden. Er kan gebruik gemaakt worden van inhuur wanneer er incidenteel meer capaciteit nodig is en er worden maximaal 5 leerwerkplekken aangeboden.

### Control & informatiemanagement

Het onderdeel control is verantwoordelijk voor het coördineren, uitvoeren en bewaken van de planning & controlcyclus en het ontwikkelen van de hieraan gerelateerde kaders en richtlijnen. Daarnaast heeft control een onafhankelijke adviesrol richting de directie/MT bij een doelmatige en resultaatgerichte inzet van middelen en is verantwoordelijk voor het waarborgen van een integrale business-control. Tevens wordt de verantwoordelijkheid rondom informatiemanagement bij de

businesscontroller belegd. Specifieke en grote aandacht in ons bedrijf heeft informatieveiligheid, met het oog op privacy.

### Organisatieadvies & HR

Binnen het onderdeel Organisatieadvies & HR wordt de strategische, arbeidsrechtelijke en beleidsfunctie van HR belegd. Tevens wordt deze sub-eenheid verantwoordelijk voor het Arbobeleid gerelateerd aan HR, het strategisch/tactisch organisatieadvies, communicatie zowel beleidsmatig, adviserend als uitvoerend, functionaris gegevensbescherming en het voeren van de personeelsadministratie.

Goede arbeidsomstandigheden zijn voor een bedrijf als Scalabor van groot belang. Scalabor biedt mensen immers werk(plekken) in het eigen bedrijf, buiten (denk aan groenvoorziening), of bij een werkgever (gedetacheerd of in dienst). In alle gevallen zorgt Scalabor direct (eigen werk) of indirect (bij een werkgever) dat de arbeidsomstandigheden bijdragen aan de veiligheid en aan prettige omstandigheden waarin optimaal gepresteerd kan worden. Belangrijke elementen daarin zijn onder meer een actuele Risico Inventarisatie & Evaluatie (RIE), werkplekinspecties, een goed functionerende BHV-organisatie, gestructureerd werkoverleg waarin arbeidsomstandigheden aan de orde komen en een beleid om verzuim te voorkomen of te beperken.

### Financiën & administraties

Het onderdeel Financiën en Administraties is verantwoordelijk voor het administreren en registreren van financiële en niet-financiële gegevens. Voor de urenadministratie binnen het afgesproken systeem geldt dat de verantwoordelijkheid binnen de divisies en bij de managers bedrijfsvoering ligt. Daarnaast zijn zij belast met het bewaken en beheren van een juiste, tijdige en volledige (financiële) administratie binnen hun portefeuille.

### Facilitaire zaken

Het onderdeel Facilitaire Zaken richt zich op dienstverlening die ondersteunend zijn aan het primaire proces. De diensten bestaan uit:

- Een helpdesk van waaruit meldingen m.b.t. ICT, telefonie, technisch onderhoud, wagenparkbeheer, beveiliging, schoonmaak, catering, Arbo en kwaliteit opvolging krijgen.
- Het organiseren, coördineren en/of (laten)uitvoeren van receptie, beveiliging, schoonmaak, catering, ICT, technisch onderhoud, wagenparkbeheer, KAM (Kwaliteit, Arbeidsomstandigheden, Milieu), BHV, postverzorging, archivering, gebouwenbeheer, inkoop en terreinonderhoud.

## 7.8 De functiestructuur

De functiestructuur van Scalabor komt in het functieboek. Aan de functieomschrijvingen worden competentieprofielen per functie toegevoegd en er wordt een functiewaarderingssysteem gehanteerd. Dit systeem biedt een normbestand van (gewaardeerde) generieke functiebeschrijvingen. Aan deze generieke functies worden specifieke resultaatgebieden voor Scalabor gekoppeld.

## 7.9 De Personele structuur

In het formatieoverzicht op de volgende pagina zijn de laatste inzichten verwerkt over het team dat Scalabor gaat vormen. Hierin is een aantal functies als tijdelijk aangegeven. Dit betreft formatie die nodig is op basis van de beoogde DVO met de GR voor de begeleiding en arbeidsontwikkeling van de Wsw-medewerkers. Daarnaast komt er ook een aparte DVO met (voorlopig) alleen de gemeente Arnhem voor het uitvoeren van arbeidsontwikkeltrajecten voor de doelgroep vanuit de P-wet. De reden dat er een flexibele schil gecreëerd wordt is gebaseerd op het feit dat genoemde DVO's nog

niet afgesloten zijn en de zekerheid op toeleiding van kandidaatwerknemers door de afdeling W&I van de gemeente Arnhem of andere contractpartners (nog) niet gegarandeerd is. Indien op die plaatsen mensen worden geplaatst met een bestaand vast dienstverband (binnen PHB), dan worden die plaatsen wel voor onbepaalde tijd ingevuld. Dit is gerechtvaardigd omdat op termijn verwacht wordt dat Scalabor extra taken toebedeeld zal krijgen, zoals arbeidsontwikkeltrajecten voor kandidaatwerknemers uit andere regiogemeenten en andere opdrachtgevers. Tegelijkertijd bieden we daarmee zekerheid aan de betreffende personen.

		fte vast	fte tijd.	fte flex	fte vast	fte flex
		2018			2021	
<b>Managementteam</b>	directeur	1,0			1,0	
	directiesecretaresse	1,2			1,2	
	<i>Subtotaal</i>	2,2	0,0	0,0	2,2	0,0
<b>Control &amp; Informatiemanagement</b>						
<i>Subtotaal</i>		1,0	0,0	0,0	1,0	0,0
<b>Financiën &amp; Administraties</b>						
<i>Subtotaal</i>		9,0	2,0	1,0	9,0	4,0
<b>Organisatieadvies &amp; HR</b>						
<i>Subtotaal</i>		10,5	3,5	0,0	9,0	0,0
<b>Facilitaire dienstverlening</b>						
<i>Subtotaal</i>		4,8	0,7	0,0	4,8	0,0
<b>Divisie Arbeidsontwikkeling</b>						
<i>Subtotaal</i>		21,5	6,0	7,5	23,5	7,0
<b>Divisie Detachering</b>						
<i>Subtotaal</i>		12,5	4,0	0,0	19,0	1,0
<b>Divisie werken in Productie</b>						
<i>Subtotaal</i>		29,3	11,0	2,9	33,6	0,0
<b>Divisie werken in Diensten</b>						
<i>Subtotaal</i>		35,7	5,0	1,0	35,0	6,8
<b>Totalen</b>		<b>126,5</b>	<b>32,2</b>	<b>12,4</b>	<b>137,8</b>	<b>19,8</b>

Naast de vaste en de tijdelijke dienstverbanden is er ook een kolom zichtbaar waar flex boven staat: inzet flexformatie is budgetneutraal omdat daar altijd omzet tegenover staat. Flexformatie wordt pas dan ingezet als het aantal opdrachten groter is dan met vaste formatie kan worden ingevuld en er dan extra opbrengsten tegenover staan. Het formatieoverzicht gaat uit van een caseloadberekening van gemiddeld 60 fte aan individuele detacheringen bij de functie van jobcoach en 60 fte arbeidsontwikkeltrajecten bij de functie van trajectcoach.

De fte's groepsdetachering bij de jobcoaches en de fte's Wsw-medewerkers die niet in ontwikkeltrajecten geplaatst zijn, zijn in de formatieberekening voor 0,5 meegeteld. Dat houdt in dat iedere medewerker een jobcoach of een trajectcoach heeft, maar dat de intensiteit van de begeleiding wel afhankelijk is van de plaats of de activiteit die verricht wordt binnen Scalabor.

Omdat nog nader bepaald zal worden of die caseloadberekening voor de Wsw-medewerkers die niet in ontwikkeltrajecten geplaatst zijn juist is, zal vooralsnog niet de gehele formatie voor dit deel van de trajectcoaching ingevuld worden. Mogelijk blijkt dat hier een factor 0,33 of 0,25 i.p.v. 0,5 toereikend is voor de taak.

De formatie van de clusters ondersteunende diensten is gebaseerd op het uitvoeren van werkgeverstaken (onder meer HR, personeelsadministratie, salarisadministratie, arbodienst/ziekteverzuimbegeleiding) door Scalabor voor de GR en voor Stichting Aan de Slag.

Met alle medewerkers worden jaarlijks resultaatafspraken gemaakt die tijdens periodieke HR-cyclusgesprekken worden besproken en verantwoord. Onder andere wordt daarin (op basis van de ambities die zijn verwoord in het jaarplan van de organisatie) een vertaling gemaakt van de prioriteiten van de organisatie tot op medewerkerniveau. Het gaat dan bijvoorbeeld om duurzame inzetbaarheid, vergroten commerciële slagkracht en specifieke competenties die van de medewerker in zijn functie verwacht worden.

## 8. Onze financiën

### 8.1 Inleiding

Scalabor is een BV in eigendom van de overheid (gemeenten). Winst maken is niet ons oogmerk, een financieel gezonde bedrijfsvoering is dat wel. En dat is nodig om onze maatschappelijke taak zo goed mogelijk uit te voeren. Daarom richten wij ons bedrijf zo effectief en efficiënt als mogelijk in.

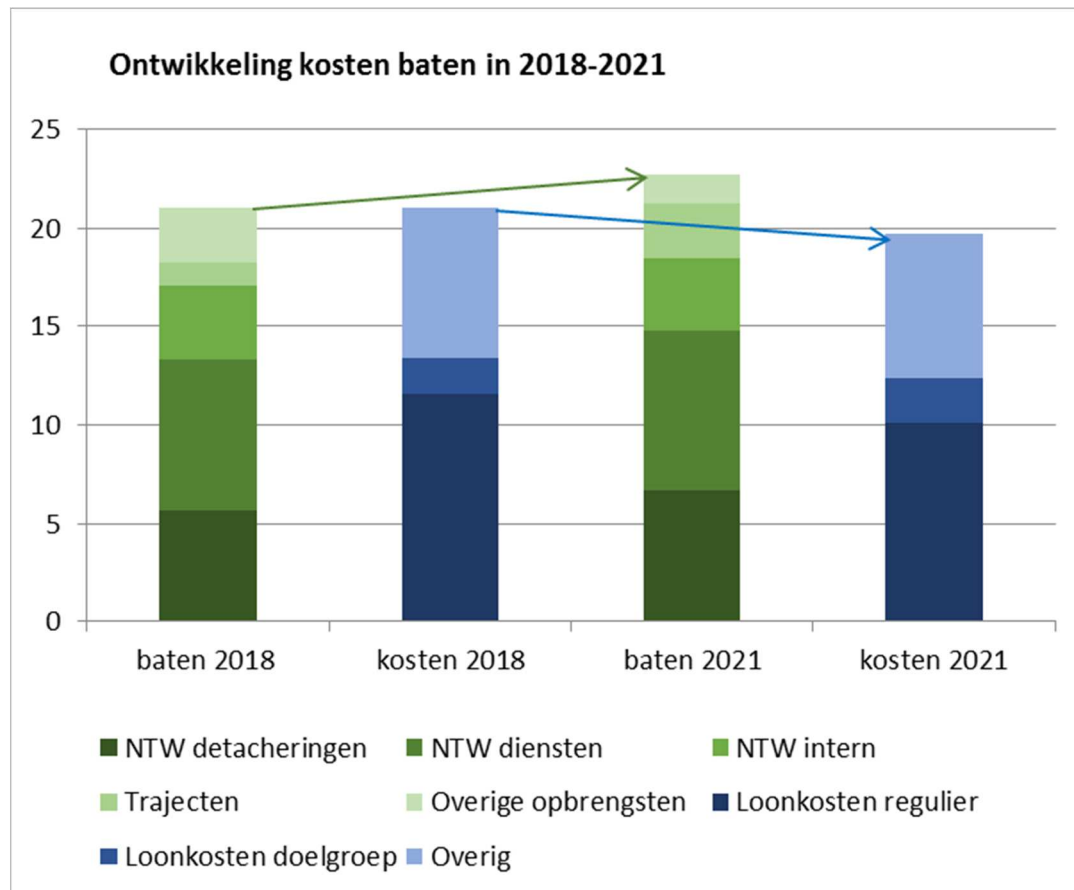
Scalabor is een financieel gezond bedrijf waar zo'n 200 mensen in een regulier dienstverband werken en nog eens een kleine 3.000 mensen (meest SW-medewerkers) in een ander verband. Wij werken met een begroting van ongeveer 21 miljoen euro (dit is exclusief salariskosten voor de overige dienstverbanden). Nog niet in het aanvangsjaar 2018, maar in de jaren daarna laat Scalabor een steeds positiever financieel resultaat zien. Dat is nodig om op termijn over buffers te kunnen beschikken om ontwikkelingen op te kunnen vangen waar wij (nog) geen invloed op hebben. Denk aan de complexe transformatie die ons bedrijf in eerste instantie ondergaat, economische fluctuaties, veranderingen in (landelijke) wet- en regelgeving op ons werkterrein en de samenwerking met onze huidige opdrachtgevers op de lange termijn.

De focus van Scalabor ligt op het verbeteren van onze resultaten, niet op het snijden in onze kosten. Sterker nog, om onze resultaten duurzaam te verbeteren zullen wij eerst extra kosten maken. Maar het is juist de ontwikkeling van een werkbedrijf naar een arbeidsontwikkelbedrijf dat van ons een structureel financieel gezond bedrijf maakt. Concreet vertaalt zich die ontwikkeling vooral in een toename van het aantal arbeidsontwikkeltrajecten en een verschuiving van werken bij ons, naar werken bij een reguliere werkgever. Daarmee stijgen de opbrengsten en dalen de kosten én werken veel mensen op een beter bij hun passende werkplek.

We zijn er van overtuigd dat Scalabor, door alle veranderingen die zullen worden doorgevoerd, binnen enkele jaren financieel zal kunnen presteren zoals een gemiddeld vergelijkbaar bedrijf (op basis van de branche-benchmark). Dus van hekkensluiter naar middenmoter. Om onze aandeelhouders en anderen niet met onverwachte tegenvallers te confronteren gaat onze financiële planning bij aanvang uit van een behoudender scenario uit dan wat bij de middenmoter past.

## 8.2 kosten en opbrengsten

In onderstaande tabel wordt de verwachte ontwikkeling weergegeven van de kosten en de opbrengsten van Scalabor.

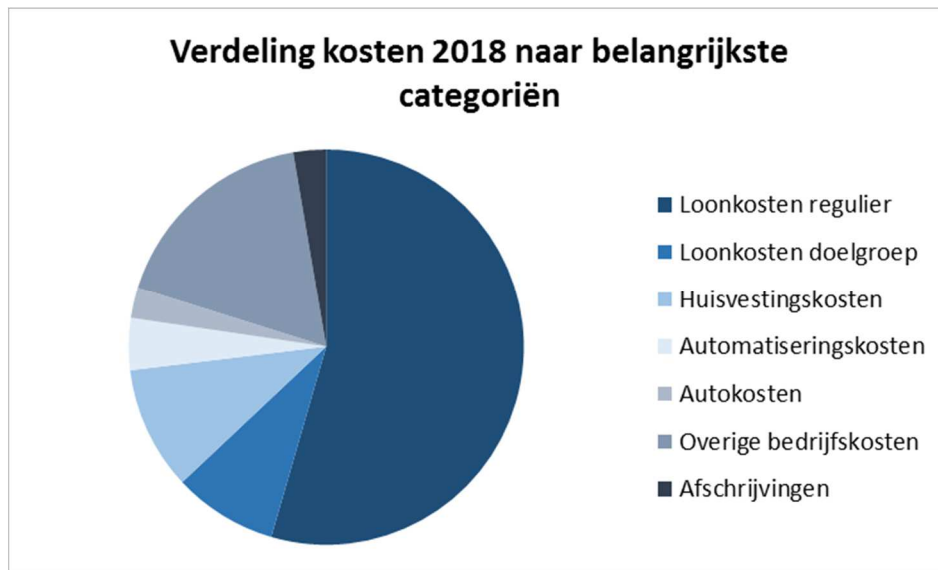


(NTW staat voor de opbrengst minus de direct daaraan gekoppelde kosten.)

Korte toelichting bij deze tabel:

- In 2018 zijn de kosten en baten ongeveer in evenwicht. We houden rekening met een beperkt tekort.
- De opbrengsten gaan in de periode 2018 - 2021 omhoog doordat medewerkers op beter passende en meestal ook beter renderende werksoorten zullen worden geplaatst. Daarnaast zullen verbeteringen in tarieven en portfolio worden gerealiseerd en zullen opbrengsten van arbeidsontwikkeltrajecten oplopen.
- De kosten gaan in de periode 2018 - 2021 omlaag. Doordat meer mensen gedetacheerd zullen worden buiten Scalabor dalen de personeelskosten en kan de eigen infrastructuur beperkt worden.
- Per saldo zal in de jaren naar 2021 sprake zijn van een toenemend positief rendement.

Dieper inzoomend op de totale kosten zien we in onderstaande figuur de verdeling van de kosten naar de belangrijkste categorieën.



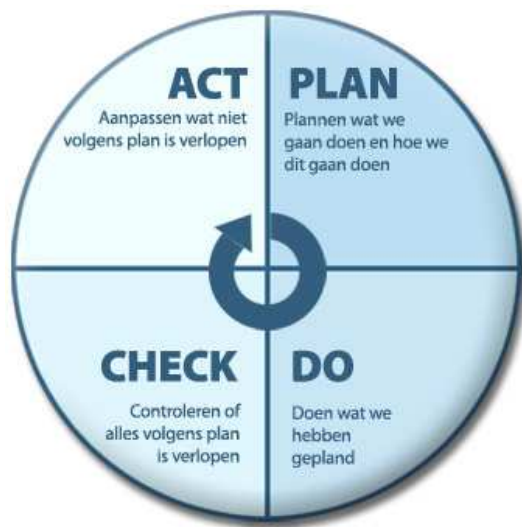
Belangrijkste kostencategorie vormen de loonkosten voor het reguliere personeel, bestaande uit onder meer de directe werkleiding en jobcoaches en de verschillende staf- en managementfuncties. Daarnaast zal Scalabor voor een deel van de nieuwe doelgroep (o.a. beschut) loonkosten betalen. Tenslotte zijn er diverse andere kostensoorten zoals huisvesting, automatisering en autokosten, afschrijvingen en overige bedrijfskosten.

## 9. Een lerende organisatie

Scalabor wil het liefst iedere dag weer net wat beter presteren dan de dag ervoor. Ons continu ontwikkelen en ons doorlopend afvragen of ons werk beter of efficiënter kan. Om dat te stimuleren bouwen we een aantal mechanismen in.

### 9.1 Verbeteren en vernieuwen

Scalabor zal een managementmodel invoeren, gebaseerd op dat van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Dat model zorgt ervoor dat Scalabor zichzelf verbetert en vernieuwt via de zogeheten Plan-Do-Check-Act-cirkel (PDCA).



Door het steeds weer evalueren van veranderingen en vernieuwingen leren we wat kan worden gebruikt voor een volgende verandering en vernieuwing. Het model ondersteunt de groei naar een excellerende organisatie waarin het verbeteren en vernieuwen de tweede natuur van de organisatie is geworden. Verantwoordelijkheden beleggen we binnen Scalabor zo laag mogelijk in de organisatie.

De implementatie van dit managementmodel is een meerjarenplan. In jaar 1 zal de directie, het managementteam en het echelon direct daaronder ervaring gaan opdoen met het werken volgens het INK-model. In jaar 2, als inmiddels de nieuwe organisatie ingeregeld is en alle medewerkers goed op hun plek zitten, wordt het model in de gehele organisatie ingevoerd. Scalabor zal steeds beter presteren omdat het verbeteren en vernieuwen een leidend principe is op alle niveaus in de organisatie. Over 5 jaar wil Scalabor een excellerende organisatie zijn.

### 9.2 Innovatieteams

We gaan niet wachten met verbeteren en vernieuwen tot het managementmodel is ingevoerd. Meteen vanaf de start voeren we zogeheten innovatieteams in. Collega's uit diverse niveaus en onderdelen van het bedrijf worden een aantal maanden lang een halve dag in de week vrijgesteld om als team met innovatieve processen of strategieën te komen. Innovaties die door de teams ook echt binnen Scalabor ingevoerd moeten worden.

### 9.3 Scholing & ontwikkeling personeel

Innovatie wordt binnen Scalabor een manier van denken en werken in alle lagen van de organisatie. Dat is ook waarom een managementmodel zal worden ingevoerd dat het principe van verbeteren en vernieuwen centraal stelt. Deze nieuwe manier van werken vraagt veel van medewerkers. Het op te stellen scholings- en ontwikkelingsplan voor ons personeel zal nadrukkelijk aandacht besteden aan de vaardigheden en competenties die nodig zijn om het managementmodel breed en diep in de organisatie te kunnen implementeren.

### 9.4 Kwaliteitsmanagement

Alleen door steeds te streven naar optimale kwaliteit van de te leveren producten en diensten, zowel intern als extern, kan Scalabor tevreden klanten en opdrachtgevers realiseren. Om te bepalen wat optimale kwaliteit is en om te borgen dat de producten op dat niveau komen en blijven, is een goed kwaliteitsmanagement essentieel. Scalabor gaat een kwaliteitssysteem invoeren om ook op lange termijn optimale kwaliteit te garanderen. Om het kwaliteitsmanagement te ondersteunen, komt er bij Facilitaire Dienstverlening een Kwaliteits-, Arbeidsomstandigheden- en Milieu-(KAM) coördinator.

### 9.5 Beleidsontwikkeling: van strategische sessie naar jaarplan

Levensvatbare bedrijven zijn bedrijven met een heldere visie en een uitmuntende organisatie om daar naar te handelen. Om Scalabor in turbulente tijden te voorzien van een duidelijke visie, zodat goed gekoerst kan worden, voeren we een jaarlijkse cyclus van planningsessies in.

#### Planningsessie 1

In de eerste sessie wordt gebrainstormd over de vraag hoe de wereld er als geheel, en het speelveld van Scalabor in het bijzonder er over 5 jaar uit ziet. Wat zijn de trends? Wat gebeurt er in het sociale domein? Wie zijn de spelers? Wat zijn de krachten? Welke allianties zijn er? Voor deze planningsessie worden naast commissarissen ook externen zoals de gemeentelijke opdrachtgevers, partners, werkgevers, afgevaardigden van ministeries, politici, trendwatchers en/of sprekers uit geheel andere branches uitgenodigd.

#### Planningsessie 2

Tijdens de tweede sessie wordt met de commissarissen gekeken waar Scalabor over vijf jaar moet staan. Wat is Scalabor dan? Wat doet Scalabor dan? Wat doet Scalabor dan anders dan nu? Met wie werkt Scalabor dan samen? Kortom: wat is onze strategische toekomstvisie.

#### Planningsessie 3

In de derde sessie - als duidelijk is waar Scalabor over 5 jaar moet staan - wordt besproken wat er komend jaar gedaan moet worden om die lange termijnvisie te realiseren. Hiertoe wordt intern - eerst op divisie-/clusterniveau en later op organisatieniveau - bepaald wat het jaarplan van Scalabor wordt. Hierin wordt meegenomen wat op korte termijn op Scalabor afkomt. Op basis van deze sessie worden ook de begrotingen en afdelingsplannen gemaakt.

#### Jaarlijkse planningsessies

Door de drie sessies ieder jaar opnieuw te doorlopen verzekeren wij ons van een goed doordachte, actuele en breed gedeelde strategie die de basis vormt voor de (inrichting van onze) bedrijfsvoering. We agenderen de planningsessies zodanig dat ze aansluiten op onze begrotingscyclus. Door veel aandacht en tijd te besteden aan de planningsessies krijgt de uitkomst daarvan hoge kwaliteit waarop gebouwd kan worden. Dat betekent dat de organisatie zich de rest van de tijd kan focussen op het realiseren van de plannen, zonder te hoeven twijfelen of de plannen goed zijn. Eventuele bijstellingen tussendoor komen uit de directie. Maar ook daar geldt dat de plannen in principe goed zijn, dus er moeten zwaarwegende redenen zijn om ze bij te stellen.

## 9.6 Risicomanagement en beheersmaatregelen

Scalabor is een groot bedrijf waar veel mensen werken en waar veel publiek geld wordt ingezet om daarmee maatschappelijke meerwaarde te realiseren. Het is van groot belang om steeds zicht te hebben op de risico's die daarmee gepaard gaan voor mensen, bedrijf en eigenaar, zodat tijdig passende maatregelen kunnen worden genomen. Al in een vroeg stadium hebben wij die risico's geïnventariseerd, geclassificeerd en gewogen en passende beheersmaatregelen benoemd. Dat blijven wij periodiek doen.

## 10. Hoe verantwoordend wij ons?

Als uitvoeringsorganisatie van publieke taken, gefinancierd met publieke middelen, dragen wij vanzelfsprekend een grote publieke verantwoordelijkheid. Reden waarom transparantie en verantwoording een belangrijke plaats innemen in onze bedrijfsvoering.

### 10.1 Uitgangspunten verantwoording

Om efficiënt en effectief te verantwoorden, hanteert Scalabor de volgende uitgangspunten:

- Wij leggen verantwoording af / rapporteren over dat wat wettelijk verplicht is (vooral richting de gemeentelijke en landelijke overheid).
- Wij verantwoorden ons / rapporteren over datgene wat nodig is om het bedrijf te besturen (managementinformatie zoals maand-, kwartaal en jaarcijfers).
- Wij verantwoorden ons / rapporteren over dat wat onze aandeelhouders/opdrachtgevers nodig hebben om zich te verantwoorden (informatie over de inzet van middelen en de daarmee gerealiseerde resultaten).
- En wij verantwoorden ons / rapporteren over dat wat nodig is om de samenleving te informeren over de toegevoegde maatschappelijke waarde van Scalabor.

### 10.2 Kritische prestatie indicatoren

In onze verantwoording en rapportage maken wij een scheiding tussen wat noodzakelijk is en wat interessant (maar niet noodzakelijk). Met gemeenten, verantwoordelijk voor de WSW en Participatiewet, maken we vaste afspraken over de aard en de frequentie van onze rapportage. Aanvullende rapportages bovenop de gemaakte afspraken zijn natuurlijk mogelijk, maar daar brengen wij wel kosten voor in rekening. Dit doet recht aan eventuele verschillen in rapportagebehoefte van de verschillende gemeenten en dwingt Scalabor efficiënt en effectief te registreren en te rapporteren.

Een werkgroep Bedrijfsvoering inventariseert waarover Scalabor moet rapporteren en informeren. Aan de hand daarvan wordt een lijst van (Kritieke) Prestatie Indicatoren (KPI's) opgesteld en wordt per onderdeel aangegeven wat 'need to have' of 'nice to have' is. In de komende tijd wordt ook bepaald met welke rapportages Scalabor per 1 januari start en welke eventueel later volgen.