



WEENER XL

Toekomstverkenning

versie 29-4-2026

Inhoudsopgave

1. Aanleiding
2. Opbouw en samenvatting
3. Advies
 - 3.1. Succesfactoren borgen
 - 3.2. Adaptief vermogen versterken
 - 3.3. Financiële buffers en wendbaarheid vergroten
4. Schets huidige situatie
 - 4.1. Arbeidsmarktfunctionaliteiten
 - 4.2. Weener XL als weerk- en ontwikkelbedrijf
 - 4.3. Weener XL vergeleken
5. Uitdaging en prognosemodel
 - 5.1. Uitdaging
 - 5.2. Prognosemodel
 - 5.3. Uitkomsten prognosemodel
 - 5.4. Conclusie
6. Ontwikkelingen
 - 6.1. Externe ontwikkelingen
 - 6.2. Interne omgeving
7. Ter afronding

1. Aanleiding

Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, maakt werk van gelijke kansen. Weener XL zet zich in om alle inwoners van de 's-Hertogenbosch gelijke kansen op bestaanszekerheid te bieden; om hen op maat te ondersteunen in hun ontwikkelbehoeften zodat ze naar vermogen kunnen werken of meedoen.

Bosschenaren die het nodig hebben, kunnen vertrouwen op een rechtvaardige, snelle inkomensoplossingen volgens de Participatiewet. Samen met de inwoner werkt Weener XL stap voor stap aan activatie, integratie (waaronder inburgering) en participatie. Duurzaam betaald werk bij een reguliere werkgever is het doel, maar als dit (nog) niet lukt biedt Weener XL passend werk dat niet alleen inkomen genereert, maar ook bijdraagt aan eigenwaarde, zelfvertrouwen, ontplooiing, structuur, gezondheid en ontmoeting.

Al jaren is Weener XL succesvol in het invullen van bovenstaande ambitie en inzet: de bijstandsdichtheid in 's-Hertogenbosch is laag; het aandeel mensen dat via loonkostensubsidie (LKS) werkt ligt boven het landelijk gemiddelde; en de gemeente 's-Hertogenbosch boekt al jaren een positief resultaat op het zogenaamde BUIG-budget.

Vasthouden van dit succes is op termijn echter geen vanzelfsprekendheid. De financiële resultaten en toekomstbestendige bedrijfsvoering van Weener XL staan in meerjarig perspectief namelijk onder druk: de (relatief) ruim door het Rijk bekostigde doelgroep van de voormalige Wet Sociale Werkvoorziening (lees: SW-medewerkers) stroomt versneld uit; de te beperkt door het Rijk bekostigde (en meer complexe) doelgroep van de Participatiewet (lees: PW-medewerkers) stroomt in; op termijn ontstaat een disbalans tussen de (kaderstellende) inverdienopgave en het (praktische) inverdienvermogen. Dit en de complexe en dynamische omgeving van Weener XL stellen eisen aan de veerkracht en het aanpassingsvermogen van de organisatie, waardoor de noodzaak om te investeren in de transformatie van Weener XL groeit.

Om in beeld te brengen wat hiervoor nodig is, is de voorliggende toekomstverkenning opgesteld.

2. Opbouw en samenvatting

We starten met het presenteren van ons advies in hoofdstuk 3. Weener XL staat er goed voor, maar veranderingen van doelgroepen, ontwikkelingen in economie en arbeidsmarkt en verschuivingen van verantwoordelijkheden en financiering vragen om pro actief en toekomstgericht denken en doen. Wij onderscheiden drie strategische inspanningslijnen (succesfactoren borgen, adaptief vermogen versterken en financiële buffers en wendbaarheid vergroten). Als deze lijnen worden opgevolgd, hoeven we niet eerder dan in 2035 te besluiten over een (eventuele) alternatieve koers voor Weener XL Invullen van deze lijnen schept namelijk ruimte om de eigen werk- en ontwikkelinfrastructuur meer geleidelijk mee te laten bewegen met de dynamiek op de arbeidsmarkt en in wet- en regelgeving. Het biedt een basis om te investeren in de in-, door- en uitstroom van (kandidaat)werknemers; in het verkennen en verzilveren van domeinoverstijgende (sociale, economische en circulaire) koppelkansen; en in het versterken van de (gezamenlijke) lobby naar het Rijk.

Hoe haalbaar en realiseerbaar is dit advies? Dat onderbouwen wij in de volgende hoofdstukken.

In hoofdstuk 4 schetsen wij de huidige situatie van Weener XL. We benoemen de set van arbeidsmarktfuncties die nodig zijn om de arbeidsmarkt inclusiever te laten werken. We beschrijven hoe deze binnen Weener XL, gegeven de bestuurlijke opdracht en het vigerende kader In Goede Banen (2012), worden ingevuld. We vergelijken de prestaties op basis van een quickscan van het adviesbureau Berenschot met andere 100.000-plus gemeenten. En we constateren dat de gemeente 's-Hertogenbosch prima scoort op prestatie-indicatoren zoals Bijstandsafhankelijkheid, Bijstandsontwikkeling, BUIG-saldo, Inzet LKS en Inzet Beschut Werk. Weener XL heeft dus een goede uitgangspositie.

Echter, de eigen werk- en ontwikkelinfrastructuur van Weener XL staat (zoals in de aanleiding opgetekend) op middellange en lange termijn onder druk. In hoofdstuk 5 benoemen we de oorzaken en introduceren een door ons ontwikkeld en door Berenschot getoetst prognosemodel. Met dit model rekenen wij vier scenario's door. We stellen vast dat de impact van de disbalans tussen inverdienopgave en inverdienvermogen binnen Weener XL pas over 10 tot 15 jaar voelbaar is. Weener XL is er dus op tijd bij en in control.

In hoofdstuk 6 tekenen we op dat Weener XL voldoende handelingsperspectief kan ontwikkelen om de verwachte financiële uitdaging te beantwoorden. De met het Ondernemingsplan Weener XL 2025-2028 ingezette transformatie van het werk- en ontwikkelbedrijf sluit naadloos aan op externe trends. En met de lopende implementatie van het ondernemingsplan is Weener XL goed op weg om de komende jaren haar maatschappelijke opdracht te vervullen en tegelijkertijd te werken aan een aantrekkelijke en toekomstbestendige organisatie.

Kortom, het advies is haalbaar en realiseerbaar. Weener XL heeft een goede uitgangspositie; is er op tijd bij en in control; sorteert in denken en doen adequaat voor op ontwikkelingen in economie, arbeidsmarkt en wet- en regelgeving; en beschikt over de organisatorische basis om daar krachtig op door te pakken.



3. Advies

Weener XL staat er goed voor, maar veranderingen van doelgroepen, ontwikkelingen in economie en arbeidsmarkt en verschuivingen van verantwoordelijkheden en financiering vragen om pro actief en toekomstgericht denken en doen. Op basis van de analyses onderscheiden we drie strategische inspanningslijnen: succesfactoren borgen; adaptief vermogen versterken; en financiële buffers en wendbaarheid vergroten.

3.1 Succesfactoren borgen

Weener XL behoort tot de best presterende 100.000-plus gemeenten op het gebied van bijstandsdichtheid, bijstandsontwikkeling, BUIG-saldo, inzet LKS en inzet beschut werk. Om deze sterke positie te behouden is de volgende inzet nodig:

- a) Geïntegreerde uitvoering van de 9 arbeidsmarktfunctionaliteiten behouden
De integrale benadering (van intake en diagnose, via ontwikkeling en matching, naar werk en uitstroom) zorgt voor lage transactiekosten, bevordert soepele doorstroom en levert goede resultaten op. Gemeenten waar de functies 'opgeknipt' zijn hebben aanzienlijk meer moeite om goede resultaten te boeken.
- b) Regierol over de gehele keten behouden
Het verbinden van de 9 functionaliteiten is essentieel, evenals om (als regisseur over die keten) scherp te zijn en te blijven op verantwoordelijkheden, rollen en taken van de diverse onderdelen.
- c) Wendbaarheid binnen het sociaal zekerheidsstelsel in het algemeen en de Participatiewet en Wet Banenafpraak in het bijzonder versterken
Wet- en regelgeving blijven in beweging. Complexiteit en diversiteit van doelgroepen groeit. Passende, structurele rijksfinanciering blijft (vooralsnog) uit. Dit vereist een actuele visie op de aard en minimale omvang van de werk- en ontwikkelinfrastructuur zodat Weener XL ook in de toekomst robuust blijft.

3.2 Adaptief vermogen versterken

De transformatie van uitvoeringsorganisatie naar een ontwikkelgerichte partner in het sociaal domein is noodzakelijk en urgent. Dit vraagt om de volgende inzet:

- a) Afronden Programma 'Weener XL, een goede basis voor iedereen' en doorpakken op de implementatie van het Ondernemingsplan Weener XL 2025-2028
De afgelopen periode hebben wij krachtig geïnvesteerd in sociale veiligheid, leiderschap, herstructurering en professionalisering. Het programma 'Weener XL, een goede basis voor iedereen' en de startfase van het ondernemingsplan kunnen hiermee worden afgerond. Aansluitend pakken we door op de overige, interne ontwikkelopgaven uit het ondernemingsplan.

b) Uitwerken en implementeren werk- en ontwikkelketen

Om wendbaar te blijven in een tijd waarin de arbeidsmarkt snel verandert, technologische veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen, de doelgroep van de voormalige WSW ouder en kwetsbaarder wordt en nieuwe, complexere doelgroepen van de Participatiewet in beeld komen, is het essentieel om te investeren in een toekomstbestendige, doorlopende werk- en ontwikkelketen (van instroom, via doorstroom, naar uitstroom). Deze keten richt zich op:

- talentontwikkeling via o.a. het Ontwikkelpaspoort;
- versterken van sociale, basis-, werk- en vakvaardigheden;
- betere aansluiting op de regionale arbeidsmarkt (regionale Human Capital Agenda, kansberoepen);
- vergroten van motivatie, zelfregie en duurzame inzetbaarheid;
- samenwerking met werkgevers binnen focussectoren.

Dit alles om mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van kandidaten en medewerkers te vergroten.

c) Verbreden en verdiepen van de maatschappelijke impact

Op het snijvlak van sociaal, circulair en duurzaam ontstaan nieuwe competentieprofielen en kansen. Hier liggen koppelkansen waarmee Weener XL haar maatschappelijke impact kan verbreden en verdiepen. Denk aan:

- uitbouwen van Vindingrijk tot Circulair Ambachtscentrum 2.0;
- koppelen van detachings- en ontwikkeltrajecten aan klimaatberoepen en technische leerwerkplaatsen;
- samenwerken met woningcorporaties, energiecoöperaties en werkgevers in bouw en infra;
- en (uiteraard) intensiever gezamenlijk optrekken met de sector Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) rondom (integrale) bestaanszekerheid van kwetsbare Bosschenaren, sociale activering en het wijkgerichte werken in het sociaal domein.

3.3 Financiële buffers en wendbaarheid vergroten

Op basis van de financiële analyse constateren we dat pas over 10 tot 15 jaar een uitdaging ontstaat door de uitstroom van de ruim gefinancierde SW-medewerkers en de instroom van de beperkter door het Rijk gefinancierde PW-medewerkers.

Tot dat moment is er dan ook geen financiële noodzaak om (i) het vigerende beleid en de koers gericht op in-, door- en uitstroom van medewerkers naar reguliere werkgevers wezenlijk bij te stellen en (ii) een onomkeerbare afbraak van de werk- en ontwikkelinfrastructuur in te luiden. Sterker nog, we kunnen die waardevolle infrastructuur als motor van ontwikkeling van de diverse doelgroepen in stand houden als we de bovengrens van bestaande bestemmingsreserve (BR) 'Reserve Werk- en Ontwikkelbedrijf' verruimen tot € 15 miljoen. Met de verwachte voordelen op het werkebedrijf van Weener XL de komende jaren, kan de BR tot deze nieuwe bovengrens worden gevuld.

In alle opgetekende toekomstscenario's is er met deze verruiming van de BR financiële ruimte beschikbaar om tot ongeveer 2045 (ceteris paribus) nadelen op te vangen en voldoende wendbaar te blijven.

In de hierop volgende hoofdstukken geven een onderbouwing van de haalbaarheid en realiseerbaarheid van dit advies.

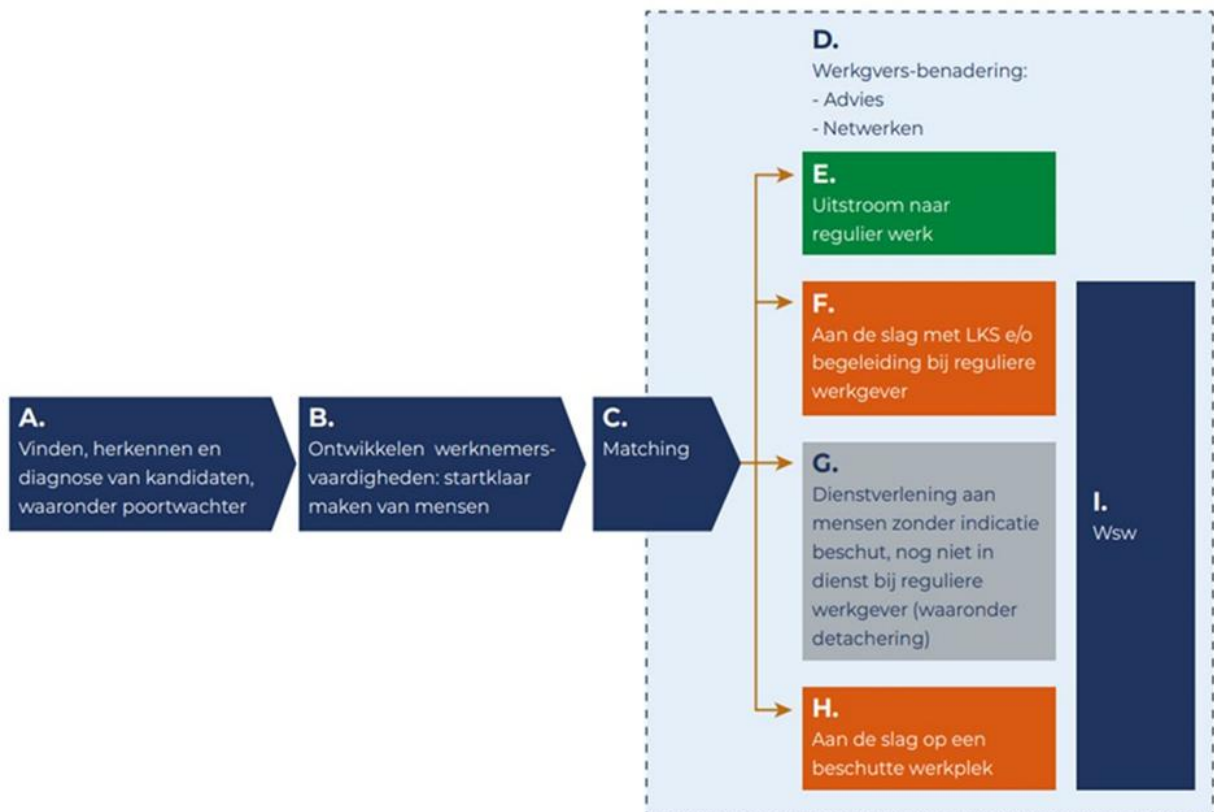


4. Schets huidige situatie

In dit hoofdstuk schetsen wij de huidige situatie van Weener XL. Wij benoemen de set van arbeidsmarktfunctionaliteiten die nodig zijn om de arbeidsmarkt inclusiever te laten werken. We beschrijven hoe die functies binnen de vigerende, bestuurlijke opdracht voor Weener XL worden ingevuld en hoe de gemeente 's-Hertogenbosch daarop, vergeleken met andere 100.000-plus gemeenten, presteert.

4.1 Arbeidsmarktfunctionaliteiten

Elke gemeente organiseert op haar eigen manier de ondersteuning naar werk voor mensen waarbij die aansluiting op de arbeidsmarkt niet vanzelf gaat. Op basis van studies van de Sociaal Economische Raad (SER) en het adviesbureau Berenschot zijn er 9 functionaliteiten geïdentificeerd die in een arbeidsmarkt nodig zijn om mensen met een afstand tot die arbeidsmarkt succesvol aan het werk te helpen.



- A. Vinden, herkennen en diagnose van kandidaten: het proces om mensen aan werk te helpen, begint altijd met het vinden, herkennen en eventueel diagnosticeren van werkzoekenden. Van daaruit kunnen mensen, indien mogelijk, direct aan de slag geholpen worden (van A naar E). Als blijkt dat betrokkenen nog niet startklaar zijn om direct aan de slag te gaan, gaan ze door naar een traject om ze wel startklaar te maken.

- B. Ontwikkelen werknemersvaardigheden: het ontwikkeltraject kan verschillende vormen hebben. Het kan gaan om het doen een taaltraining, een vakopleiding, het vinden van een werkervaringsplek, en dergelijke. Het traject is bedoeld om mensen startklaar te maken voor de arbeidsmarkt. Het kennen van de kandidaatwerknemer en deze vervolgens ontwikkelingsgericht te begeleiden (op m.n. werkvakvaardigheden), is een groot aandachtspunt. Zeker bij kandidaatwerknemers met meer complexe problematiek.
- C. Matching: deze functionaliteit is gericht op de plaatsing van de kandidaat op een werkplek. Deze activiteit wordt uitgevoerd zodra de kandidaat in staat is om te werken.
- D. Werkgeversbenadering: de werkgeversbenadering is gericht op het acquireren van vacatures en baanopeningen voor de doelgroep. Zodra mensen in staat zijn om te werken, worden ze bemiddeld en geplaatst op een werkplek. Het doel is om mensen zo regulier mogelijk te plaatsen. In de werkgeversbenadering gaan de uitvoerders van de Participatiewet in gesprek met werkgevers, om afspraken te maken over op welke wijze (o.a. met welke ondersteunende instrumenten en begeleiding) mensen zo goed mogelijk geplaatst kunnen worden.
- E. Duurzame uitstroom naar regulier werk: het hoogst haalbare doel is dat mensen volledig en duurzaam uitstromen naar een dienstbetrekking bij een reguliere werkgever, waar nodig met ondersteuning van de gemeente. Mensen die niet volledig kunnen uitstromen houden deels een uitkering.
- F. Aan de slag met loonkostensubsidie (LKS) en/of begeleiding in een dienstbetrekking bij een reguliere werkgever: voor zover mensen niet volledig regulier aan de slag kunnen, heeft de gemeente de mogelijkheid om een loonkostensubsidie in te zetten, om het gebrek aan loonwaarde te compenseren. Daarnaast is vaak nog een andere vorm van ondersteuning of begeleiding nodig. Doel is dat mensen zich verder ontwikkelen en steeds minder afhankelijk worden van de gemeente.
- G. Dienstbetrekking bij gemeente/ sociaal ontwikkelbedrijf waaronder ook detachering: zolang mensen niet bij een reguliere werkgever in dienst kunnen komen, kan de gemeente of het sociaal ontwikkelbedrijf ervoor kiezen om mensen, die niet tot de doelgroep beschut werk behoren, (tijdelijk) zelf in dienst te nemen; hen in de eigen werkinfrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf te plaatsen; of hen te detacheren naar een inlener in het eigen werkgeversnetwerk.
- H. Aan de slag op een beschutte werkplek: als mensen door de aard/ zwaarte van hun beperkingen niet via een dienstbetrekking bij reguliere werkgevers aan de slag kunnen, maar zij wel van het UWV een positief Advies Indicatie beschut werk hebben, zouden ze in theorie aan de slag kunnen in een zogenaamde beschutte werkplek. De gemeente heeft voor deze doelgroep de verantwoordelijkheid om werkplekken te realiseren.
- I. Wet Sociale Werkvoorziening (WSW): gemeenten zijn en blijven verantwoordelijk voor de groep WSW'ers. Deze groep moet aan de slag geholpen blijven worden, eveneens in een zo regulier mogelijke baan. Omdat er geen nieuwe mensen meer instromen in de WSW wordt de groep elk jaar kleiner.

4.2 Weener XL als werk- en ontwikkelbedrijf

De gemeente 's-Hertogenbosch vult met Weener XL, waarbinnen het werkbedrijf is geïntegreerd met de sociale dienst van de gemeente, alle bovenstaande functies in. Het voert de Participatiewet en de WSW uit en verzorgt zowel de uitkeringsverstrekking aan mensen met een bijstandsuitkering als de re-integratie (inclusief inburgering). Het beleidskader In Goede Banen (2012) vormde de basis voor deze gecombineerde uitvoering. In dit kader heeft de gemeente 's-Hertogenbosch vastgelegd op welke wijze inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ondersteund en welke uitgangspunten daarbij leidend zijn.

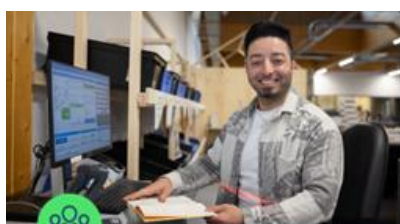
- Centraal staat de keuze om uit te gaan van wat mensen wél kunnen en om werk (in welke vorm dan ook) te organiseren als middel voor ontwikkeling, participatie en het voorkomen van langdurige uitkeringsafhankelijkheid.
- Het beleidskader benadrukt dat de gemeente hierbij nadrukkelijk samen optrekt met werkgevers. Zij beschikken over werkplekken en opdrachten en vervullen daarmee een cruciale rol in het creëren van kansen voor inwoners die niet zelfstandig aansluiting vinden op de arbeidsmarkt. In Goede Banen beschrijft een werkgeversgerichte werkwijze, gekoppeld aan intensieve samenwerking met partners in de regio en het gericht organiseren van passend werk, bijvoorbeeld via detachering, via werkervaringsplekken en het benutten van social-returnopgaven.
- Daarnaast kiest het beleidskader voor één samenhangende aanpak voor inwoners die ondersteuning nodig hebben via de Participatiewet en de voormalige WSW. De problematiek van beide groepen kent grote overeenkomsten. Door uitkeringsverstrekking, diagnose, ontwikkeling en werkorganisatie binnen één gemeentelijk werkbedrijf te bundelen, kan de beschikbare capaciteit doelmatiger worden ingezet en ontstaat een integrale benadering van werkzoekenden.

Daarmee biedt het beleidskader uit 2012 zowel richting als focus, en vormt het tot op heden het vigerende kader waarbinnen Weener XL haar opdracht uitvoert.

Weener XL heeft regie over het gehele proces.

- Afdeling Werk, Inkomen en Inburgering staat voor een snelle, rechtvaardige en rechtmatige verstrekking van een tijdelijke uitkering als dat nodig is. Daarnaast organiseert het een sterke pré poort (in samenwerking met Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO)/ Praktijkonderwijs (PRO), Penitentiare Inrichting (PI), Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA)) en poort waar Bosschenaren die een beroep op een uitkering doen door de voorziening 'Aan de slag' intensief begeleid worden naar het (opnieuw) zoeken, vinden en houden van een baan. De afdeling ondersteunt inwoners vanuit een methodische en holistische aanpak in hun bestaanszekerheid en voert regie op hun inburgering en/ of het opdoen van basisvaardigheden.

- Afdeling Mens & Werk matcht, verbonden met het regionaal Werkcentrum Noordoost Brabant, het talent van kandidaten met de arbeidsvraag van werkgevers in de arbeidsmarktregio. Bij deze gecombineerde inzet op werknemen en werkgeven naar vermogen wordt niet gearzeld om helpende instrumenten zoals loonkostensubsidies en jobcoaching in te zetten en wordt gebruik gemaakt van de eigen bedrijfsexploitaties van Weener XL (Industrie, Post, Groen, Vindingrijk, Schoonmaakcooperatie en het detachingsvehicle Werkpartners) om mensen te ontwikkelen en hen naar vermogen betaald te laten werken.
- Afdeling Expertise & Diensten ondersteunt de genoemde afdelingen in hun primaire dienstverlening en processen door desgevraagd diagnose en coaching in te zetten en proactief en projectmatig vernieuwingen aan te jagen.
- Voor inwoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bieden de Poort Richting Activering, Arbeidsmatige Dagbesteding en Participatiehuis een pad naar betekenisvol meedoen in de Bossche samenleving; en mogelijk aansluitend stappen te zetten naar betaald werk.
- Om de dienstverlening van Weener XL voortdurend te verbeteren en aan te laten sluiten op de veranderende vraag en behoeften van diverse doelgroepen is het innovatieplatform Lab XL opgericht. Binnen Lab XL werkt Weener XL samen met bewoners, ondernemers, onderwijs en maatschappelijke partners aan diverse, inclusieve sociale en technologische vernieuwingen.
- Het onderdeel Weener Academie speelt een centrale rol in het verbinden van leren en werken. Het verzorgt opleidingen en trainingen (o.a. basisvaardigheden; veiligheid; persoonlijke ontwikkeling; vakinhoudelijk) voor medewerkers die zich willen ontwikkelen in hun werk binnen Weener XL of bij een extern bedrijf.
- Diverse (keten)partners werken in het zogenaamde Spreekgebied op locatie bij Weener XL om de lijnen kort te houden en de hulpvragen van verschillende doel- en klantgroepen te kunnen beantwoorden (o.a. Eerste Hulp Bij Geldzaken (voor inwoners) en Over Rood (voor ondernemers); Regionaal Meld- & Coördinatiepunt/ Doorstroompunt (voor voortijdig schoolverlaters); Juridisch Loket; ABC Leer Mee; Sociaal Raadsleden; Sociale Verzekeringsbank; DUO; Belastingdienst; Leerwerkpunt; RIC ex-gedetineerden; Maatschappelijke Opvang; Woonservice; enzovoorts).



Integratie & participatie

- Pré-poort (UWV, AZC, etc)
- Poort (Aan de slag)
- Participatiehuis
- Inburgering
- Arbeidsmatige dagbesteding
- Coaching



Werk

- Regulier (incl. LKS en detacheringen)
- Groen
- Post
- Industrie
- Kringloopwinkel Vindingrijk
- Facilitair
- Schoonmaak

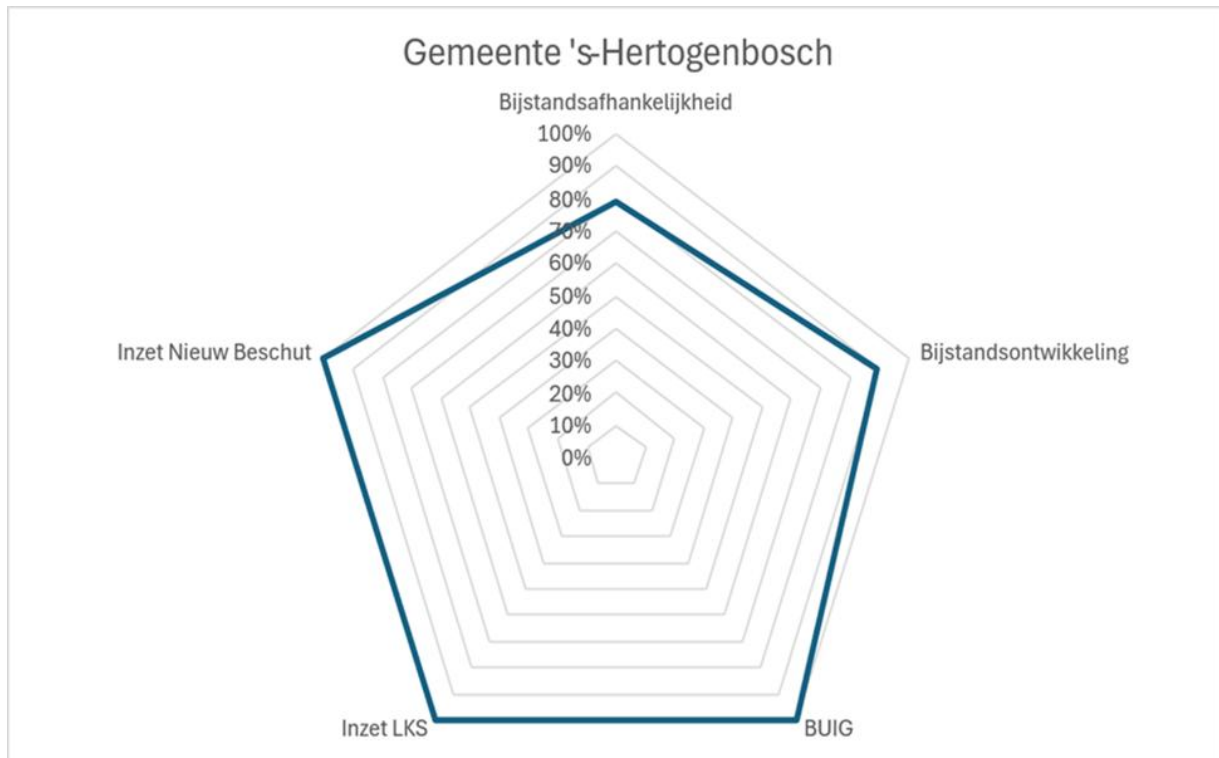


Inkomen

- Uitkeringen P-wet (bijstand)
- BBZ
- Handhaving
- Herbeoordeling en financiële nazorg

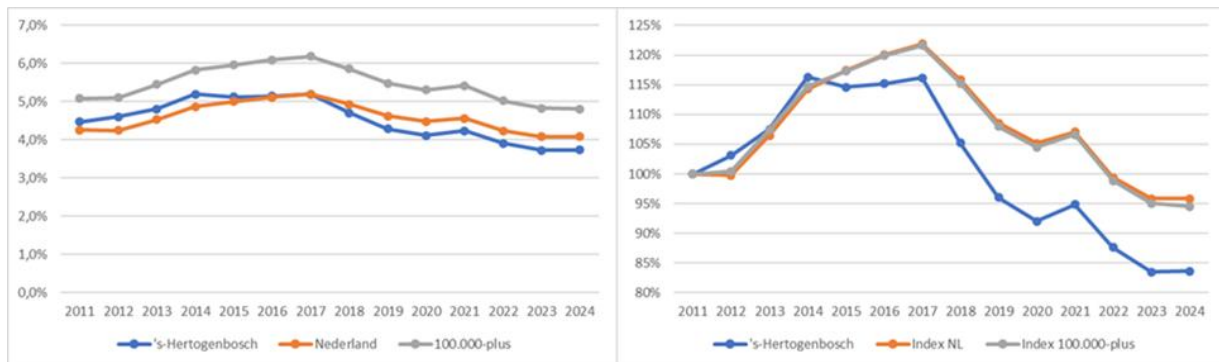
4.3 Weener XL vergeleken

Om de prestaties op met name het terrein van de Participatiewet van de gemeente 's-Hertogenbosch/ Weener XL te beoordelen heeft het adviesbureau Berenschot een quick scan uitgevoerd. Onderstaande diagram laat aan de hand van vijf indicatoren zien hoe Weener XL per indicator scoort ten opzichte van andere 100.000-plus gemeenten. Hoe hoger de score, hoe beter.



4.3.1 Bijstandsdichtheid en ontwikkeling in bijstandsdichtheid

Onderstaande grafieken tonen de bijstandsdichtheid vanaf 2011 (links) en de ontwikkeling van de bijstandsdichtheid, waarbij de index in 2011 op 100% is gesteld (rechts).



We zien dat de bijstandsafhankelijkheid in 's Hertogenbosch in de periode 2018-2020 zeer sterk gedaald is in vergelijking met het landelijk gemiddelde. Vanaf 2018 ligt de bijstandsdichtheid in 's-Hertogenbosch op een lager niveau dan het landelijke.

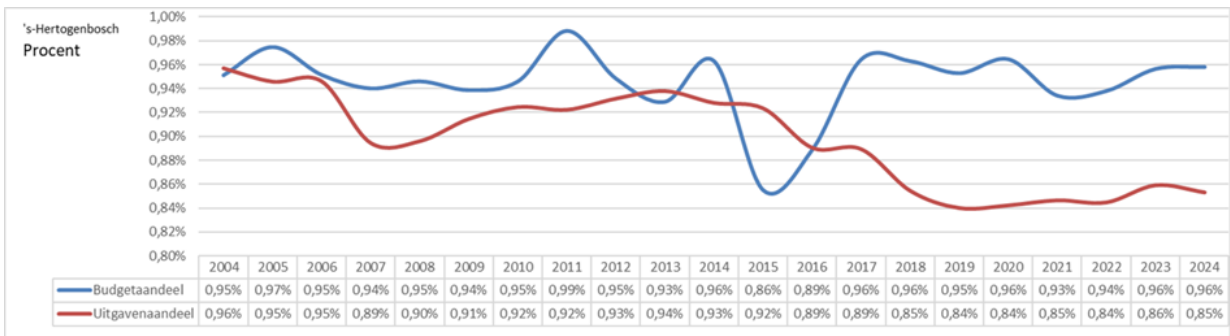
In de grafiek rechts zien we dat de bijstandsafhankelijkheid in Nederland en in de 100.000-plus gemeenten tussen 2011 en 2017 met ca. 20% steeg.

In 's-Hertogenbosch was er een minder grote stijging. Na 2017 zien we dat de bijstandsafhankelijkheid zeer sterk omlaag ging. In 's-Hertogenbosch was de bijstandsdichtheid in 2024 bijna 20% lager dan in 2011! Landelijk en in de 100.000-plus gemeenten was die daling slechts 5%. De gemeente 's-Hertogenbosch scoort dus beter dan de meeste 100.000-plus gemeenten op zowel bijstandsafhankelijkheid als bijstandsontwikkeling.

4.3.2 Saldo BUIG

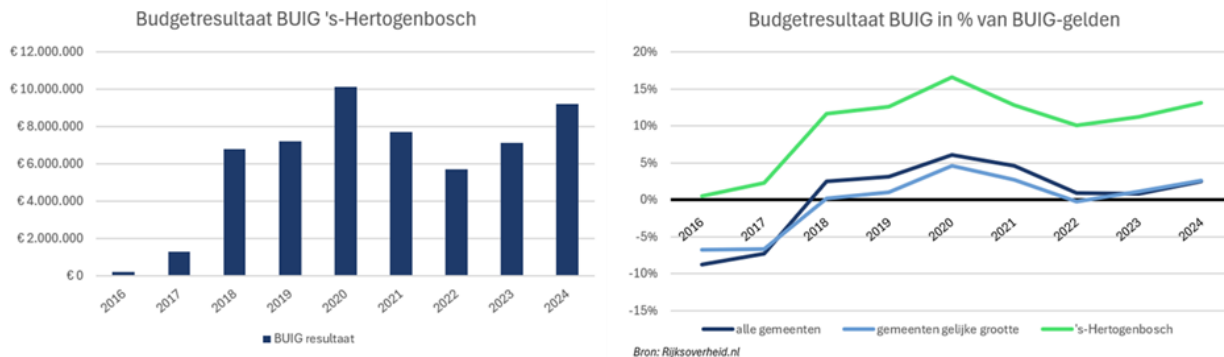
Gemeenten ontvangen een specifiek budget voor het betalen van bijstandsuitkeringen en loonkostensubsidies. Dit BUIG-budget wordt op basis van een objectief verdeelmodel verdeeld. Bij goed beleid en uitvoering moet een gemeente uit kunnen komen met dit budget. Bij een overschot is sprake van een bovengemiddelde prestatie. Bij een tekort is de prestatie ondergemiddeld. Het BUIG-saldo is bij voorkeur zoveel en zo vaak mogelijk positief. Het resultaat van budget minus kosten komt voor rekening van de gemeente.

Onderstaande grafiek met de verhouding tussen het aandeel van de gemeente 's-Hertogenbosch in het landelijke BUIG-budget en de landelijke BUIG-uitgaven geeft een duidelijk beeld van de gemeentelijke prestaties.



We zien dat in de periode tot en met 2027 meestal sprake was van (relatief kleine) besparingen op het BUIG-budget en af en toe van een tekort. Vanaf 2018 is sprake van een forse jaarlijkse besparing op BUIG. Het budgetaandeel van 's-Hertogenbosch ligt structureel ongeveer op het niveau van 0,95%. Het uitgavenaandeel is van net boven 0,9% structureel teruggebracht naar 0,85% per jaar. In 2015 was sprake van een groot tekort op het BUIG-budget. Dit door een aanpassing van het objectief verdeelmodel waartegen 's-Hertogenbosch met succes in bezwaar en beroep ging. In het huidige (gecorrigeerde) verdeelmodel scoort 's-Hertogenbosch zeer goed ten opzichte van andere (100.000-plus) gemeenten.

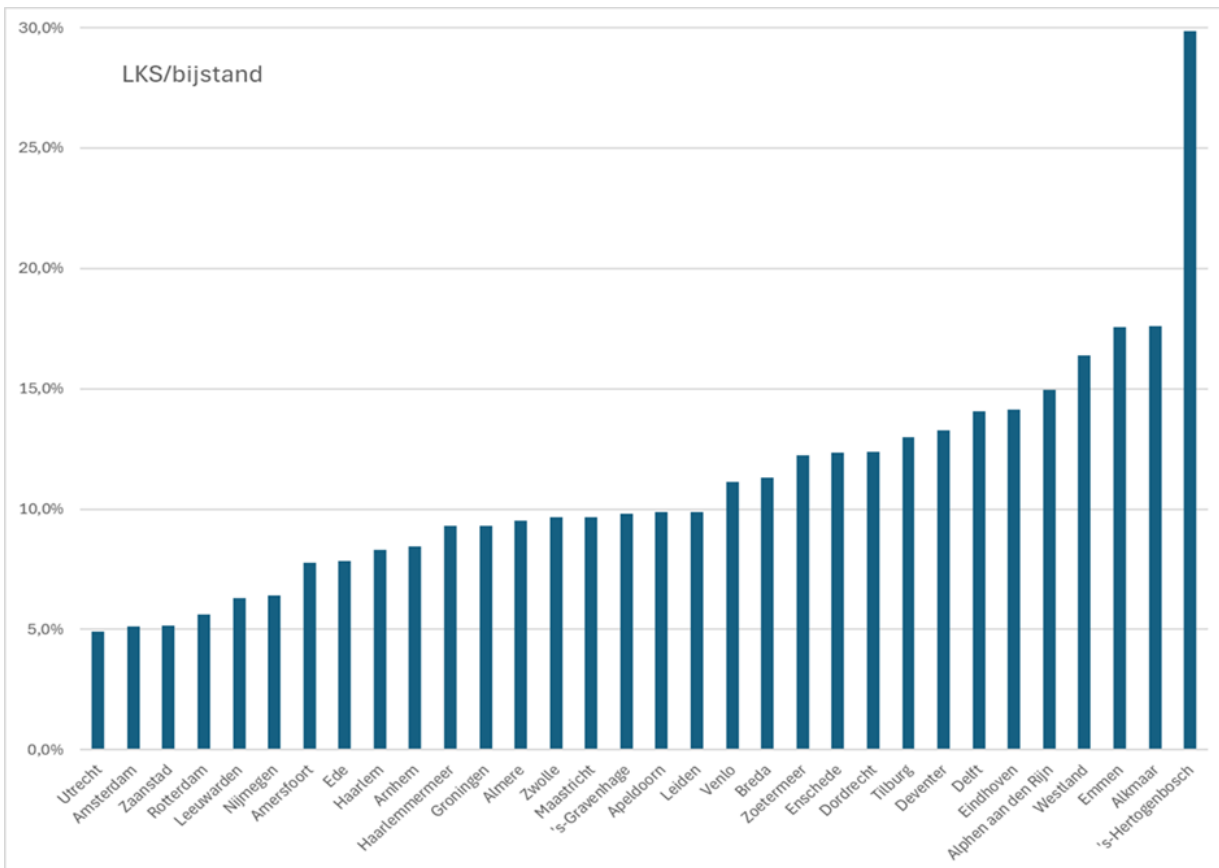
Onderstaande grafieken laten het verloop van het BUIG-resultaat in de gemeente 's-Hertogenbosch door de jaren heen zien. De gemeentelijke meerjarenbegroting bevat al jaren een geraamde bijdrage van € 6 miljoen vanuit het positieve BUIG-resultaat (afgerond). In 2024 was er een voordeel van € 9,2 miljoen op het BUIG-budget.



4.3.3 Inzet loonkostensubsidies en beschermt werk

In 's-Hertogenbosch wordt een relatief groot aantal mensen ondersteund met WSW, LKS en beschermt werk en zijn relatief weinig mensen afhankelijk van een bijstandsuitkering. Onderstaande grafiek toont de verhouding tussen de verschillende groepen in 's-Hertogenbosch (DB), in de 100.000-plus gemeenten en landelijk.

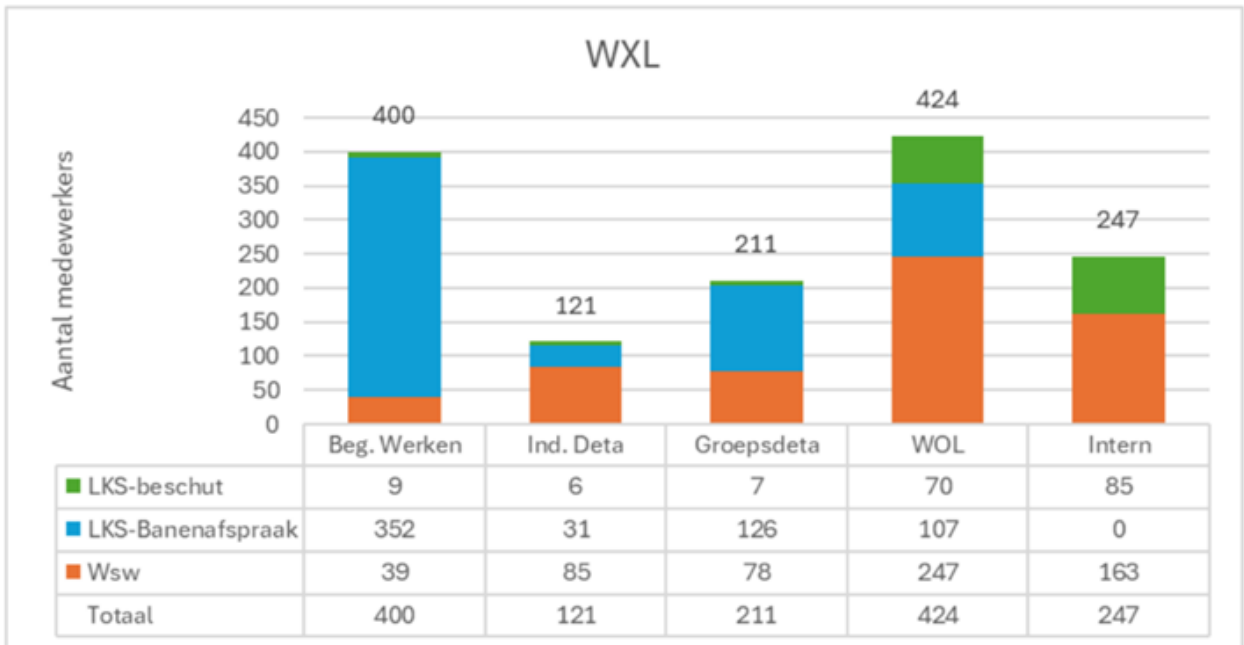
De volgende grafiek toont hoe het aantal LKS in 's-Hertogenbosch zich verhoudt tot de inzet van LKS in andere 100.000-plus gemeenten in Nederlands. Hieruit blijkt dat in 's-Hertogenbosch ten opzicht van het aantal bijstandsgerechtigden relatief (ver uit) de meeste LKS worden ingezet.



Ook bij de inzet van beschut werk als percentage van het aantal bijstandsgerechtigden is te zien dat 's-Hertogenbosch procentueel het meeste aantal beschutte werkplekken realiseert.

4.3.4 Werkbedrijf

In totaal werden er eind 2024 ruim 1.400 medewerkers uit de doelgroep WSW en Participatiewet in door Weener XL ondersteund en begeleid. Weener XL begeleidde 400 personen die in dienst waren bij reguliere werkgevers; detacheerde 121 medewerkers individueel bij reguliere werkgevers; liet 211 medewerkers via een groepsdetachering bij reguliere werkgevers aan de slag gaan; plaatste 424 medewerkers op zogenaamde Werken Op Locatie (WOL) plekken bij de units Post, Groen en Vindingrijk; en plaatste 247 medewerkers op intere werkplekken bij de unit Industrie.



Hierbij valt op dat m.n. bij individuele detacheringen, werken op locatie en intern nog relatief veel WSW-ers werkzaam zijn. Bij groepsdetacheringen en begeleid werken valt op dat de meerderheid uit de nieuwe doelgroep van de Participatiewet bestaat.

De verdeling van personen over de verschillende werksoorten komt redelijk overeen met het gemiddelde van vergelijkbare werkbedrijven.

Bij de verdeling over de doelgroepen valt op dat bij Weener XL ca. 56% van de medewerkers bestaat uit de nieuwe doelgroep en 44% uit de WSW. Landelijk is dit beeld ca. 31% en 69%. Ook valt op dat het aandeel medewerkers zonder indicatie beschut werk dat in dienst is bij Weener XL (LKS-BIJ) en het aandeel medewerkers met een LKS in dienst bij reguliere werkgevers (LKS-VIA) meer dan 2 keer zo groot is als in de rest van de sector. Het aandeel beschut werk (LKS-NBW) komt overeen met het landelijke percentage.

De verklaring voor dit beeld is dat in 's-Hertogenbosch relatief veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag worden geholpen met LKS.

Het operationele resultaat is een belangrijke indicator voor de financiële prestaties van het werkbedrijf. Ook dit is beter dan het landelijk gemiddelde. De bedrijfskosten zijn weliswaar hoger dan landelijk gemiddeld, maar daar staan hogere bedrijfsopbrengsten per fte tegenover.

4.4 Conclusie

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft met de strategische inzet van het beleidskader In Goede Banen (2012) krachtig geanticipeerd op de komst van de Participatiewet en succesvol uitvoering gegeven aan deze wet kijkend naar de vijf door Berenschot geïntroduceerde indicatoren.



5. Uitdaging en prognosemodel

Op basis van de situatieschets en de quickscan van Berenschot stellen wij vast dat Weener XL een goede uitgangspositie heeft. Echter, de eigen werk- en ontwikkelinfrastructuur van Weener XL staat op middellange en lange termijn onder druk. In dit hoofdstuk benoemen we de oorzaken en introduceren een door Berenschot getoetst prognosemodel. Met dit model rekenen wij vier toekomstscenario's door.

5.1 Uitdaging

Anno 2025 zijn de gevolgen van de in 2015 ingevoerde Participatiewet voelbaar. Het aantal medewerkers uit de doelgroep van de WSW neemt af. Tussen 2025 en 2035 verwachten wij een halvering van dit medewerkersbestand. Het aandeel uit de nieuwe doelgroep dat met een indicatie beschut werk of LKS bij of via Weener XL aan de slag gaat groeit. De doelgroep van de voormalige Wajong (kwetsbare jongeren en jong-volwassenen met gering arbeidsvermogen) stroomt in. Weener XL krijgt steeds vaker te maken met mensen met multi-problematiek (verslaving/ GGZ). Het aandeel mensen met een grote taalachterstand neemt toe. En het aantal niet-uitkeringsgerechtigden dat een beroep op de gemeente doet stijgt. Kortom, de complexiteit van de doelgroep is gegroeid en groeit, evenals de benodigde omvang en intensiteit van begeleiding en coaching. Dit terwijl de benodigde Rijksvergoedingen voor deze meer kwetsbare nieuwe doelgroep niet meebewegen. Hierdoor ontstaat op termijn een disbalans tussen de opgelegde inverdienopgave van het werkbedrijf en het daadwerkelijke inverdienvermogen van de medewerkers en de organisatie. Er ontstaat een jaarlijks oplopend structureel nadeel bij het plaatsen van medewerkers uit de doelgroep van de Participatiewet in de eigen exploitaties van Weener XL.

5.2 Prognosemodel

Voor de voorliggende toekomstverkenning ontwikkelden wij een door Berenschot getoetst prognosemodel. Dit model is gericht op het zo realistisch mogelijk in beeld brengen van de kosten- en opbrengsten-stromen van de werk- en ontwikkelplekken binnen de eigen exploitaties.

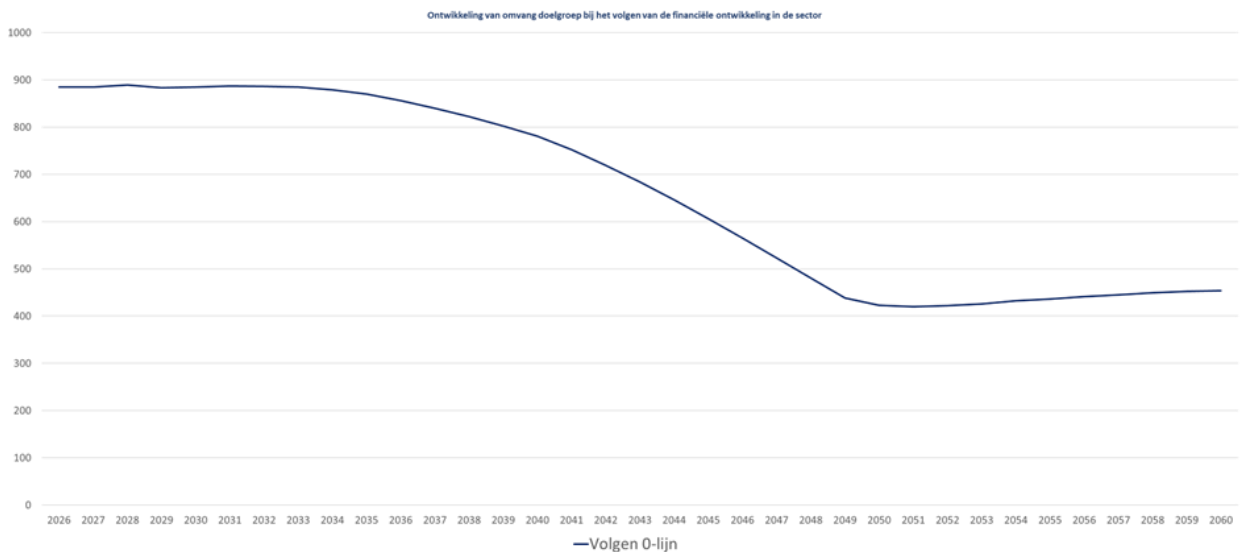
- Het model geeft een doorkijk op de (versnelde) afname van de medewerkers die in het kader van de WSW bij ons aan het werk zijn en geeft dus inzicht in de daling van de SW-budgetten en SW-loonkosten rekening houdend met onder meer de pensioengerechtigde leeftijd en de (historisch bepaalde) uitstroom ten gevolge van gedeeltelijke of volledige arbeidsongeschiktheid.
- Het model introduceert scenario-knoppen voor de vervanging van deze uitstromende groep medewerkers door nieuwe instroom vanuit de Participatiewet met daaraan gekoppelde PW-budgetten en PW-loonkosten.

- De begeleidingsbudgetten, uitvoeringskosten en omzetten van de (bedrijfs)exploitaties bewegen mee met de samengestelde omvang van medewerkers uit de oude en nieuwe doelgroep.
- De overige budgetten zijn zoveel mogelijk constant gehouden. Voor zover bekend zijn incidentele bijdragen van het Rijk meegenomen. De financiële ontwikkeling gaat uit van index 2025=0 en prijspeil 2025.
- Uitkeringen zijn buiten beschouwing gelaten omdat de aantallen medewerkers binnen de eigen exploitaties niet 1-op-1 te koppelen zijn aan het aantal uitkeringen.

5.3 Uitkomsten prognosemodel

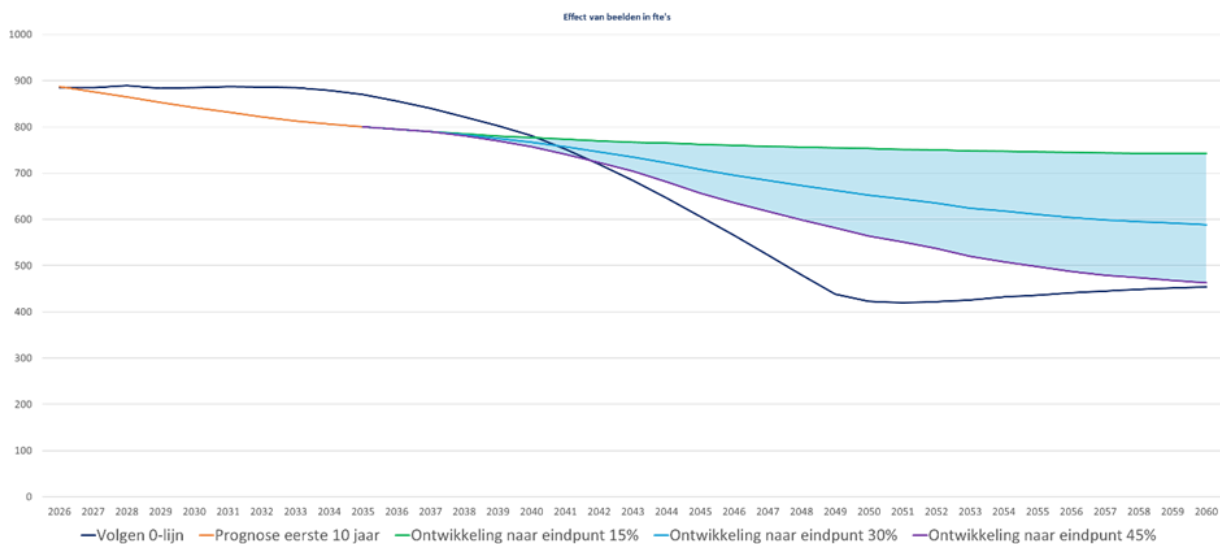
Onderstaande grafiek geeft het beeld van het aantal fte binnen de eigen exploitaties van Weener XL als we de huidige financiële kaders leidend laten zijn.

Vanaf 2034 leidt dit tot een halvering van het aantal beschikbare fte en werk- en ontwikkelplekken binnen de eigen exploitaties in ongeveer 10 jaar.

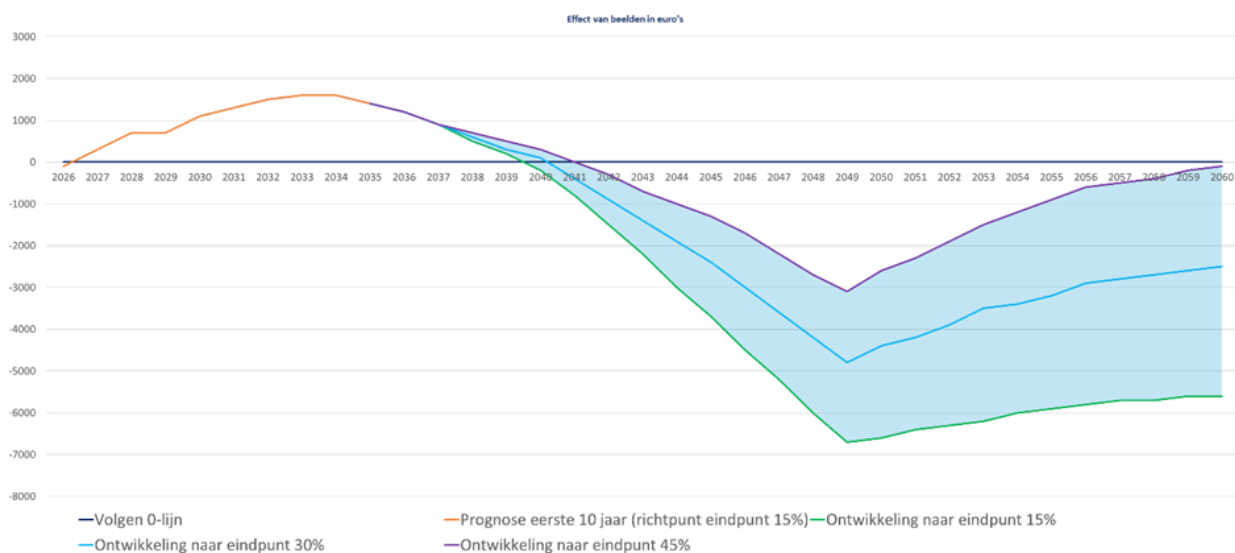


Een dergelijke, snelle afschaling past niet in het beleid, leidt tot aanzienlijke fricties en is daarmee verre van wenselijk. Daarom hebben wij alternatieve scenario's in beeld gebracht.

Wij constateren dat het vigerende beleid al tot een geleidelijke (15%) daling van het aantal werk- en ontwikkelplekken leidt. Wat als we die geleidelijke daling van 15% tot 2060 doortrekken? Wat als we die geleidelijke daling van 15% vanaf 2036 versnellen en koersen op 30% afschaling van het aantal werk- en ontwikkelplekken in 2060? En wat als we die geleidelijke daling van 15% vanaf 2036 versnellen en koersen op 45% afschaling van het aantal werk- en ontwikkelplekken in 2060? Het antwoord laat onderstaand beeld zien. Op basis van de huidige daling verwachten we dan ergens in het blauw-gearceerde vlak terecht te komen.



De volgende grafiek geeft inzicht in de financiële gevolgen op basis van bovenstaande prognoses in fte medewerkers.



Initieel ontstaat er een overschot. Dit ten gevolge van de huidige, geleidelijke daling van het aantal werk- en ontwikkelplekken en de ruimte Rijkvergoedingen voor medewerkers die in het kader van de WSW bij ons aan het werk zijn. Afhankelijk van het vervolgsceario slaat dit tussen 2039 en 2041 om in een tekort. Per sceario is het beeld als volgt:

- Scenario 0: de ZWARTE (horizontale) lijn schetst het beeld van de 0-lijn. Dit sceario levert gedurende de hele periode geen financieel nadeel op, maar leidt tot een snelle halvering van het aantal fte en werkplekken binnen de eigen werk- en ontwikkelinfrastructuur.
- Scenario I: de GROENE lijn schetst het beeld van de eerste 10 jaar richting 15% afname van het aantal fte met aansluitend een verdere (lange termijn) krimp van de exploitaties van 15% tot 2060. Dit sceario levert tot 2040 een voordeel op van ca. € 12 miljoen en vraagt vanaf 2044 een additionele, structurele dekking van € 5,6 miljoen per jaar. De incidentele voordelen in de eerste jaren zijn voldoende om de incidentele tekorten van 2040 tot en met 2060 te compenseren.

- Scenario 2: de BLAUWE lijn schetst het beeld van de eerste 10 jaar richting 15% afname van het aantal fte met aansluitend een verdere (lange termijn) krimp van de exploitaties van 30% tot 2060. Dit scenario levert tot 2040 een voordeel op van ca. € 12 miljoen en vraagt vanaf 2044 een additionele, structurele dekking van € 2,5 miljoen per jaar. De incidentele voordelen in de eerste jaren zijn voldoende om de incidentele tekorten van 2040 tot en met 2060 te compenseren.
- Scenario 3: de PAARSE lijn schetst het beeld van de eerste 10 jaar richting 15% afname van het aantal fte met aansluitend een verdere (lange termijn) krimp van de exploitaties van 45% tot 2060. Dit scenario levert tot 2040 een voordeel op van ca. € 12 miljoen en heeft geen additionele compensatie nodig. Wel zijn er extra middelen nodig om de snelle krimp geleidelijker te laten verlopen. Het gaat dan om ca. € 20 miljoen, waarvan ca. € 12 miljoen gespaard kan worden in de eerste jaren.

5.4 Conclusie

Op basis van de financiële analyse constateren we dat de impact van de disbalans tussen inverdienopgave en inverdienvermogen binnen Weener XL pas over 10 tot 15 jaar voelbaar is. Dit met name door (i) de ruime financiering van het Rijk ten behoeve van de bekostiging van de uitvoering van de voormalige WSW en (ii) de geleidelijke daling van het aantal medewerkers en werkplekken binnen de eigen exploitaties in lijn met de bedoeling en werking van de Participatiewet en de Wet Banenafpraak.

Het vigerende beleid en de koers gericht op in-, door- en uitstroom van medewerkers naar reguliere werkgevers leidt naar verwachting tot een organische afname van 15% in het aantal medewerkers dat met LKS in dienst is bij Weener XL. Dit ten opzichte van de stand nu van ca. 900 fte. Bij deze organische afname van 15% verwachten wij de komende 15 jaar (ceteris paribus) jaarlijks voordelen op het werkbedrijf van Weener XL van in totaal ca. € 12 miljoen tot 2040. Tot dat moment is dan ook geen structurele middelenvraag vanuit Weener XL te verwachten.

Daarmee is op dit moment geen financiële noodzaak om eerder dan in 2035 te besluiten over een alternatieve koers van Weener XL.

6. Ontwikkelingen

Weener XL is er op tijd bij, is in control en heeft een prima uitgangspositie kijkend naar de uitkomsten van de quickscan van Berenschot. Maar hoe geloofwaardig, haalbaar en realiseerbaar is het vereiste doorpakken op in-, door- en uitstroom? In hoeverre sluit het Ondernemingsplan Weener XL 2025–2028 aan op de externe ontwikkelingen? En hoe verloopt de transformatie naar een meer op mens- en arbeidsontwikkeling gerichte organisatie (met daarbij behorende structuur en cultuur)? In dit hoofdstuk werpen wij een blik op de externe ontwikkelingen en interne omgeving van Weener XL.

6.1 Externe ontwikkelingen

6.1.1 Demografische ontwikkelingen

Het aantal inwoners van 's-Hertogenbosch groeit van 161.530 in 2025 naar 200.000 in 2050. Het stadsbestuur wil deze groei als kans benutten om kwaliteit toe te voegen aan de binnenstad, de wijken en de dorpen. Dit om de basis onder belangrijke voorzieningen te versterken en om de lokale economie en werkgelegenheid te versterken.

Tegelijkertijd wordt de regio Noordoost-Brabant geconfronteerd met een structurele vergrijzing. In 2024 zijn er 132.106 inwoners tussen 55 en 70 jaar tegenover slechts 71.401 jongeren tussen 15 en 25 jaar. Deze demografische verschuiving leidt tot een blijvende krapte op de arbeidsmarkt. De uitstroom van ouderen is groter dan de instroom van jongeren, wat de druk op de arbeidsmarkt vergroot.

Migratie is de belangrijkste bron van bevolkingsgroei, maar de arbeidsparticipatie verschilt sterk per migratiegroep. Daarnaast is er een toename van kwetsbare jongeren (waaronder jongeren zonder startkwalificatie), groeit het aantal cliënten met GGZ-problematiek binnen de Participatiewet en komen mensen met een Licht Verstandelijke Beperking (naar schatting ruim 6% van de bevolking) steeds moeilijker mee in een complexer wordende maatschappij.

Overall geldt voor Weener XL dat de samenstelling van de groep bijstandsgerechtigden verandert en dat de groep die meer ondersteuning nodig heeft om aan het werk te komen groeit.

6.1.2 Economische ontwikkelingen

De economie in Noordoost-Brabant groeit ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde. Sectorale verschuivingen zijn zichtbaar: maakindustrie, landbouw krimpen; bouw schommelt; terwijl zorg, specialistische zakelijke diensten en detailhandel licht groeien.

De arbeidsmarktcrapte blijft ondanks economische afkoeling bestaan. In 2024 stonden er ca. 16.500 vacatures open. De mismatch tussen vraag en aanbod is structureel. Het regionale samenwerkingsverband Noordoost-Brabant Werkt richt zich met de Human Capital Agenda op het aanpakken van de arbeidsmarktcrapte. Dit door met Werkcentrum Noordoost Brabant (waarin o.a. 's-Hertogenbosch als centrumgemeente en Weener XL als sociaal ontwikkelbedrijf participeren) en het Doorstroompunt (van school naar duurzaam werk) een effectieve basis werkgevers- en

werknemersdienstverlening neer te zetten; door de instroom naar de 8 focussectoren (Zorg, Onderwijs & Kinderopvang, Veiligheid, Agrofood, Energietransitie, Maakindustrie, Bouw & Infra en ICT) te bevorderen; door in te zetten op Leven Lang Ontwikkelen; door werkgevers te ondersteunen bij het moderniseren van hun HR-beleid en het verhogen van arbeidsproductiviteit; en door daarbij extra aandacht te hebben voor Familiebedrijven, MKB, Start-ups en Scale-ups, Jongeren, Kwetsbare werkenden, Onbenut arbeidspotentieel en Internationaal talent.

Voor Weener XL betekent dit dat bij het creëren van kansen voor de doelgroep, de focus moet liggen op sectoren met groeipotentie en op het ontwikkelen van vaardigheden die aansluiten bij kansrijke beroepen.

6.1.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen

De arbeidsparticipatie in Noordoost-Brabant is hoog, maar niet gelijk verdeeld. Statushouders, mensen met een beperking en jongeren zonder startkwalificatie blijven achter. Mismatch in vaardigheden is een belangrijk knelpunt. Vooral op beroepsniveau 1 is er een overschot aan werkzoekenden en een tekort aan vacatures. Statushouders hebben moeite om werk te vinden door taalbarrières, diploma-erkenning en beperkte netwerken. Generatie Z stelt andere eisen aan werk: flexibiliteit, autonomie en zingeving.

In aansluiting hierop neemt de culturele diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer toe. Er zijn steeds meer ondernemingen die sociale en maatschappelijke doelen combineren met zakelijke activiteiten, waarbij ze zich specifiek richten op het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In die inclusieve arbeidsmarkt wordt het steeds belangrijker om de overgang tussen uitkering, gesubsidieerd werk, regulier werk of andere vormen van maatschappelijke participatie te vergemakkelijken. Dit om het risico op verlies van inkomen of ondersteuning te voorkomen en bestaanszekerheid te borgen.

Bij de gemeente 's-Hertogenbosch zijn wijkgericht werken (als domeinoverstijgende aanpak) en het bevorderen van bestaanszekerheid (als holistische benadering waarin arbeid, gezondheid en welzijn hand in hand gaan) belangrijke ontwikkelingen.

Weener XL kan inspelen op deze ontwikkelingen door maatwerktrajecten aan te bieden, gericht op empowerment, taalontwikkeling en competentiegericht matchen; door in nauwe samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties de inzet van instrumenten en voorzieningen te vereenvoudigen en stroomlijnen; en door met diezelfde maatschappelijke partners te investeren in laagdrempelige sociale activering.

6.1.4 Technologische ontwikkelingen

Technologie speelt een steeds grotere rol in het vormgeven van werk op alle niveaus, bij alle bedrijven en organisaties. Digitalisering, automatisering en verdere integratie van Artificiële Intelligentie (AI) in werkprocessen zorgen voor verschuivingen in werkgelegenheid. Op alle niveaus zullen banen verdwijnen, maar ook weer nieuwe baankansen ontstaan. Om- en bijscholing van medewerkers en Leven Lang Ontwikkelen groeien hiermee in belang.

Smart technology in de zorg en technologische ondersteuning voor mensen met een beperking bieden kansen. De groei van arbeidsproductiviteit blijft echter beperkt.

Voor Weener XL biedt technologie kansen om werk toegankelijker te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, om hun inzetbaarheid te vergroten en om hen te ondersteunen bij het vinden en behouden van werk. Kwetsbare groepen meenemen in de digitale transformatie voorkomt digitale ongelijkheid en sociale uitsluiting. Echter, het vraagt ook om investeringen in digitale vaardigheden en infrastructuur.

6.1.5 Ecologische ontwikkelingen

De ecologische transitie leidt tot extra vraag naar personeel in bouw, techniek en energie. In Noordoost-Brabant stonden in 2024 ruim 4.300 vacatures open voor klimaatberoepen. Verduurzaming van woningen, uitbreiding van elektriciteitsnetten en de energietransitie vragen om monteurs, installateurs, engineers en ICT'ers. Ook is er groeiende aandacht voor duurzame voedselketens, stadslandbouw en lokale voedselproductie en voor eco-systeemdiensten, klimaatadaptatie en vergroening. Al deze ontwikkelingen zorgen voor nieuwe beroepen en competentieprofielen.

Weener XL kan hierop inspelen door (bijvoorbeeld verbonden aan Vindingrijk als circulair ambachtscentrum of Groen als facilitator van ecosysteemdiensten) leerwerktrajecten te ontwikkelen in samenwerking met technische en ecologische sectoren, gericht op instroom in klimaatberoepen.

6.1.6 Politieke ontwikkelingen

Beleidswijzigingen en wetgeving hebben directe impact op de doelgroep van Weener XL. De nieuwe wet 'Van school naar duurzaam werk' breidt de doelgroep van Doorstroompunten uit tot 27 jaar en verplicht MBO's tot nazorg. Wetgeving rondom uitzendwerk maakt flexwerk duurder en minder flexibel. Met de beleidswijzigingen van het nieuwe kabinet rondom sociale zekerheid zullen mensen eerder een beroep doen op de ondersteuningsstructuur, -voorzieningen en instrumenten van gemeenten. Subsidies en programma's zoals Ontwikkelpaden en Leven Lang Ontwikkelen bieden kansen voor scholing en duurzame inzetbaarheid. Regionale samenwerking via Werkcentrum Noordoost-Brabant en Jongerenaanpak zorgt voor bundeling van middelen en kennis. Weener XL moet goed aangesloten zijn op regionale netwerken, subsidies benutten en flexibel inspelen op nieuwe wetgeving.

6.2 Interne omgeving

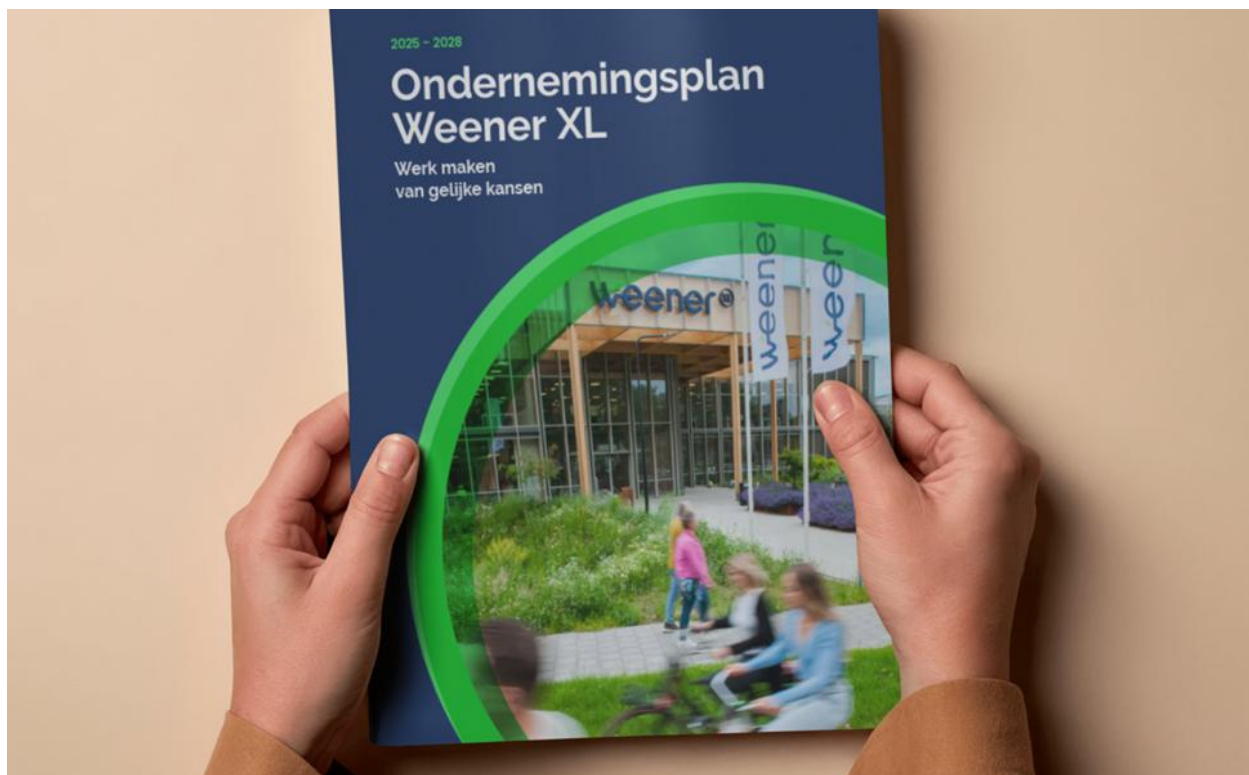
De interne omgeving van Weener XL kenmerkt zich door een duidelijke maatschappelijke oriëntatie, een sterke ontwikkelambitie en een organisatie die bewust in transitie is. Met het Ondernemingsplan Weener XL 2025-2028 en de keuze voor 'ontwikkeling' als leidend principe heeft Weener XL een helder kompas dat richting geeft aan leiderschap, inrichting, dienstverlening en cultuur. Deze keuze komt in alle organisatieonderdelen tot uitdrukking en sluit naadloos aan bij de bestuurlijke opdracht van het werk- en ontwikkelbedrijf.

Naar aanleiding van medewerkersonderzoeken en externe adviezen is ingezet op versterking van aansturing, sociale veiligheid en duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden. Het strategisch managementteam stuurt meer op koers en samenhang, terwijl de begeleiding op de werkvloer is versterkt door de expliciete positionering van groepsleiders en voorlieden.

Leiderschap wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid: leidinggevend en nemen regie waar nodig, medewerkers krijgen ruimte waar dat kan. Dit handelen vanuit vertrouwen is sterk. Tegelijkertijd vraagt dit om voorbeeldgedrag van leidinggevend en: het tonen van kwetsbaarheid, het aanspreken op gedrag en het bewaken van integriteit. Daar ligt een blijvende ontwikkelopgave. De strategie van Weener XL is helder en consistent. Ontwikkeling en bestaanszekerheid vormen de kern van het beleid en zijn nauw met elkaar verbonden. De organisatie kiest bewust voor werken vanuit vertrouwen, maatwerk en de menselijke maat binnen wettelijke kaders zoals de Participatiewet en de Wet Inburgering. Doordat beleid, uitvoering en budgetten binnen één organisatie zijn georganiseerd, kan Weener XL snel schakelen en integraal werken. Tegelijkertijd is er oog voor de toenemende complexiteit van doelgroepen en voor de noodzaak van samenwerking binnen het sociale domein en met externe partners. Uitdaging blijft om de strategie meetbaar te maken met duidelijke Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) en resultaatsturing, zodat voortgang objectief gevold kan worden.

Medewerkers vormen het hart van Weener XL. Met het ondernemingsplan is dan ook gekozen voor samenhangend en professioneel HR-beleid en -uitvoering. Ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap staan hierbij centraal, met aandacht voor leren, coaching en sociale veiligheid én met erkenning voor ieders mogelijkheden en beperkingen. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan duidelijke kaders om de balans tussen ontwikkeling van mensen en het behalen van (productie)resultaten te borgen.

De nieuwe hoofdstructuur van Weener XL zorgt voor meer logica, minder versnippering en een heldere verdeling van verantwoordelijkheden. Moderne huisvesting en aandacht voor informatiesturing en innovatie dragen bij aan een professionele en toekomstgerichte werkomgeving. Processen worden zo ingericht dat warme overdrachten, methodisch werken en integrale samenwerking worden ondersteund.



Op basis van het ondernemingsplan en de implementatie daarvan kan worden geconcludeerd dat Weener XL een organisatie in ontwikkeling is, die duidelijke stappen zet richting een lerende, mensgerichte en wendbare organisatie. De herstructurering, de focus op leiderschap en sociale veiligheid, en de aandacht voor interne en externe samenwerking en innovatie passen bij de complexiteit van de maatschappelijke opgave.

Sterke punten zijn het heldere leiderschap en cultuurverandering, de strategische koers met nadruk op ontwikkeling en samenwerking, professionalisering van HR en de procesinrichting, sterke maatschappelijke en klantgerichte oriëntatie en de vernieuwingsdrang.

Aandachtspunten zijn de borging van het voorbeeldgedrag en de aanspreekcultuur, meetbare KPI's om strategische voortgang te monitoren, structurele effectmetingen voor medewerkers- en klantwaardering en verankering en inbedding van innovaties in de dagelijkse praktijk.

Weener XL is met de uitvoering van het ondernemingsplan in de basis goed gepositioneerd om de komende jaren haar maatschappelijke opdracht te vervullen en tegelijkertijd te werken aan een aantrekkelijke en toekomstbestendige organisatie.

Ontwikkellijnen

Duidelijke lijnen van instroom naar extern werk

Opdrachtgever:

Renço Wesseling

Opdrachtnemer:

Bart Tillemans

Projectleider:

Latifa Azizi

Coaching

Opdrachtgever:

Geesje Falke

Opdrachtnemer:

Bart Kreeberg

Projectleider:

Martijn Joosten



Ontwikkelpaspoort

Opdrachtgever:

Marleen Olijslagers

Opdrachtnemer:

Vyglė Eugenia

Projectleider:

Marnix Arts



Proces beschut

Opdrachtgever:

Maarten van Eijk/Renço Wesseling

Opdrachtnemer:

Danielle Snoep

Projectleiders:

Stephan van Gammeren Trees Baginda,
Vyglė Eugenia, Latifa Azizi en Henri
Hannink



7. Ter afronding

De voorliggende toekomstverkenning geeft een helder en onderbouwd beeld van de richting waarin Weener XL als werk- en ontwikkelbedrijf zich de komende jaren moet bewegen. De analyse laat zien dat Weener XL beschikt over een sterke uitgangspositie: de organisatie presteert op landelijk niveau bovengemiddeld, heeft de afgelopen jaren krachtig ingezet op professionalisering en cultuurverandering, en werkt nauw samen met werkgevers en andere partners in de stad en regio. Tegelijkertijd is duidelijk dat de dynamiek in economie, arbeidsmarkt en wetgeving de komende decennia stevig blijft doorwerken in de opdracht van Weener XL. De complexiteit van doelgroepen groeit, rijksbekostiging staat onder druk en maatschappelijke behoeften en verwachtingen veranderen. Juist daarom is het van belang dat Weener XL koersvast blijft, maar tegelijk wendbaar en adaptief opereert.

De drie strategische inspanningslijnen – het borgen van de succesfactoren, het versterken van het adaptief vermogen en het vergroten van financiële buffers en wendbaarheid – vormen in samenhang een robuust fundament voor toekomstbestendige uitvoering. Zij bieden richting en handelingsperspectief dat niet alleen aansluit op de huidige werkelijkheid, maar ook ruimte laat om mee te bewegen met toekomstige ontwikkelingen. De analyses laten zien dat er de komende tien tot vijftien jaar voldoende tijd én financiële armslag is om deze inspanningslijnen gericht uit te werken. Dat creëert rust en stabiliteit, en voorkomt dat er vanuit kortetermijndruk keuzes worden gemaakt die de lange termijn zouden schaden.

Tegelijkertijd geldt dat deze tijdelijkheid geen aanleiding mag zijn tot uitstel. De transformatie van Weener XL is in volle gang, maar vraagt om consistentie, focus en doorzettingskracht. De opgaven rondom sociale veiligheid, leiderschap, procesinrichting, talentontwikkeling en ketensamenwerking zijn substantieel en raken het hart van de organisatie. De keuze voor een ontwikkelgericht werk- en dienstverleningsmodel impliceert dat er blijvend wordt geïnvesteerd in medewerkers, in partnerschappen en in het vermogen van de organisatie om te leren en te vernieuwen. Deze beweging is geen project, maar een structurele manier van werken.

De komende jaren zal Weener XL daarom moeten blijven investeren in de ontwikkeling van een doorlopende werk- en ontwikkelketen, in strategische samenwerking met werkgevers, onderwijs en maatschappelijke partners, en in het benutten van koppelkansen op het snijvlak van sociaal, duurzaamheid en economie.

Tegelijk dient er scherp te worden gestuurd op financiële ruimte, voorspelbaarheid en bufferopbouw, zodat Weener XL ook in de toekomst een robuust werk- en ontwikkelinstrument blijft voor de gemeente 's-Hertogenbosch.

Ten slotte vraagt deze verkenning ook om bestuurlijke continuïteit. De opdracht van Weener XL raakt direct aan het perspectief en de bestaanszekerheid van inwoners die niet vanzelf hun weg vinden op de arbeidsmarkt. Het behoud van de integrale benadering, de werkgeversgerichte werkwijze en de regie op de volledige keten is essentieel voor het succes van deze groepen en daarmee voor de uitvoering van de gemeentelijke taak. Bestuur en organisatie hebben hierin de gezamenlijke verantwoordelijkheid om koers te houden, kansen te benutten en tijdig te anticiperen op risico's.

Weener XL gaat een nieuwe fase in. Met deze toekomstverkenning ligt er een stevige basis om doelgericht verder te bouwen aan een inclusief, wendbaar en toekomstbestendig werk- en ontwikkelbedrijf – een bedrijf dat ook in 2040 en daarna het verschil maakt voor Bosschenaren die op zoek zijn naar zekerheid, ontwikkeling en perspectief.

