

2027 - 2032

Strategische koers



Op weg naar een
toekomstbestendig
werkontwikkelbedrijf



*Op weg naar een toekomstbestendig
werkontwikkelbedrijf*

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
1. AANLEIDING	5
Wie zijn we en waar staan we?	
1.1 Onze missie	5
1.2 Onze opdracht	5
1.3 Onze uitdagingen	7
2. TRANSFORMATIE	9
Onze ambities en hoe we die realiseren	
2.1 Springplank naar duurzaam werk	9
2.2 Partners in werk	10
2.3 Beschutte omgeving en begeleid werk	12
2.4 Wendbare bedrijfsvoering	14
3. RANDVOORWAARDEN EN RISICO'S	17
Wat is er nodig en waar houden we rekening mee?	
4. AFSPRAKEN & BUDGET	18
Hoe onderbouwen we onze realisatie?	

VOORWOORD

We staan aan het begin van een nieuwe fase in de ontwikkeling van Ergon. Een fase waarin we onze maatschappelijke opdracht met energie en richting vormgeven. De wereld om ons heen verandert snel, lokaal, landelijk en mondiaal. Juist in die dynamiek kiezen we bewust voor een koers die stevig verankerd is in onze waarden én flexibel genoeg is om mee te bewegen met wat er op ons afkomt. Begin 2025 heb ik het stokje van Yvonne van Mierlo overgenomen en kan ik, samen met mijn collega's, deze koers vorm gaan geven.

Onze strategische richting is helder: we denken en werken vanuit ontwikkeling op interne werkplekken naar werkplezier en verdere groei bij een externe werkgever. Altijd met duurzaam werk als rode draad. We ontwikkelen met oog voor mensen, middelen en resultaten, en maken werk tot het fundament van sociale en economische participatie. Want werk is meer dan inkomen. Het is een bron van eigenwaarde, groei, verbinding en (werk)plezier: werk is de springplank naar echt meedoen. Samen met onze partners in werk - gemeenten, werkgevers en onderwijsinstellingen - bouwen we aan partnerships waarin ontwikkeling en groei centraal staan. Een omgeving waarin inwoners via werkplekken en gerichte begeleiding toewerken naar een duurzame plek op de arbeidsmarkt. We sluiten aan bij ieders mogelijkheden én bij de behoeften van de werkgevers. Zo werken we samen aan een inclusieve arbeidsmarkt.

Ergon is daarbij zowel springplank als vangnet. We benutten onze infrastructuur om mensen uit de bijstand te begeleiden naar werk en ontwikkeling. Tegelijkertijd blijven we ondersteuning bieden aan wie (nog) niet volledig kan werken of deze ondersteuning structureel nodig heeft. Ook dan blijft werk het uitgangspunt. We doen dit zorgvuldig, met oog voor de mensen. We doen dit inspirerend, zodat mensen en organisaties gemotiveerd blijven om mee te doen. En we doen dit met maatwerk, omdat geen situatie hetzelfde is.

Deze koers is niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Het is een beweging waar we continu aan werken. Omdat we geloven in de kracht van ontwikkeling en in de waarde van werk voor iedereen. Met deze visie bouwen we aan een toekomstbestendig Ergon. Voor onze inwoners, voor onze partners, en voor een arbeidsmarkt die ruimte biedt aan iedereen.

Bouw met ons mee aan 'Werk voor iedereen!'

Ingrid Hems
Algemeen directeur
Ergon



1. AANLEIDING

Wie zijn we en waar staan we?

1.1 Onze missie

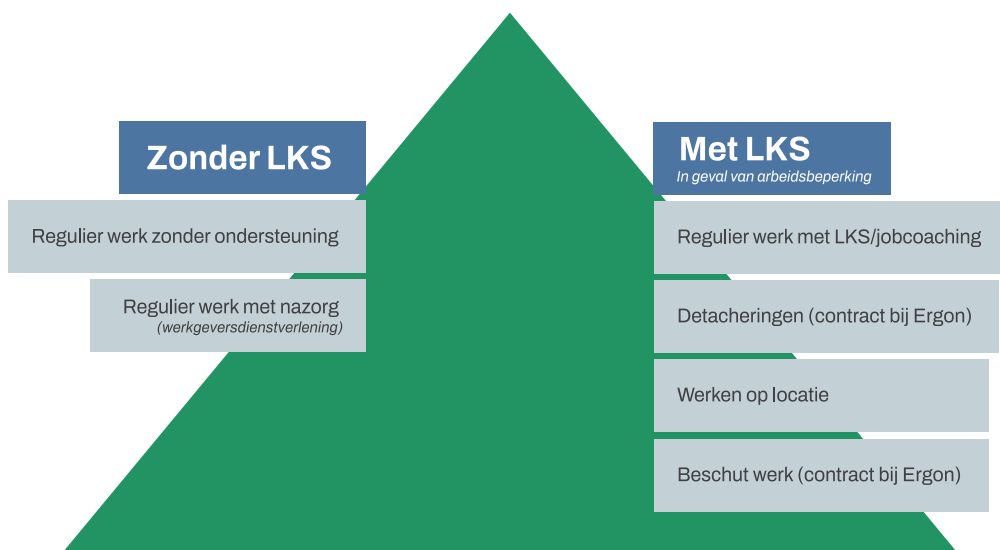
Bij Ergon staat ontwikkeling van mensen centraal, zowel voor werkzoekenden als voor medewerkers, met een (structurele) ondersteuningsvraag. Ergon biedt een stevige basis voor inwoners die met passende ondersteuning hun weg naar werk vinden en houden. Vanuit onze mensvisie 'ik kan meer dan iedereen denkt' ondersteunen we inwoners om hun talenten en arbeidspotentieel optimaal te benutten. We helpen werkzoekenden en inwoners met een arbeidsbeperking aan, in en naar duurzaam passend werk. Dat doen we in onze werkleerbedrijven; een (sociaal) veilige werkomgeving waar men fijn en met plezier kan werken. Ze doen ervaring op, krijgen geloof in eigen kunnen en groeien in hun werk. En waar mogelijk op één van de honderden werkplekken bij regionale werkgevers.

Samen met gemeenten, maatschappelijke partners, het bedrijfsleven en onderwijs creëert Ergon een arbeidsmarkt waarin het wél kan. Werk zorgt voor inkomenszekerheid en helpt mensen om zelfstandig te blijven. Bedrijven komen dankzij samenwerking met Ergon in contact met goede, gemotiveerde medewerkers én geven direct invulling aan hun sociaal ondernemerschap. En gemeenten besparen substantiële kosten en verlagen de druk op andere beleidsvelden in het sociaal domein doordat we inwoners helpen aan een betaalde baan. Bovendien biedt Ergon een oplossing voor het tekort aan personeel op de arbeidsmarkt. Ergon is de spil in de samenwerkingsdriehoek en samen zorgen we ervoor dat geen talent onbenut blijft, wat de toekomst ook brengt. *Werk voor iedereen.*

1.2 De uitvoeringsopdracht van Ergon (GRWRE)

Ergon voert de volgende wettelijke taken uit:

- Voormalige Wet Sociale Werkvoorziening (WSW)
- Participatiewet:
 - a. Uitvoering van Loonkostensubsidiebanen (LKS Banen) en Beschut Werk (BW) voor mensen met structurele ondersteuningsvraag (vanwege een arbeidsbeperking)
 - b. De arbeidsre-integratie voor de deelnemende gemeenten. Dit wordt doorontwikkeld tot een gezamenlijke aanpak voor de aangesloten gemeenten, onder andere met het Huis naar Werk.



Dit doen we voor de deelnemende gemeenten: Eindhoven, Veldhoven, Valkenswaard, Heeze-Leende en Waalre. De gemeente Geldrop-Mierlo maakt, op basis van een aanwijzingsbesluit, op inkoopbasis gebruik van Ergon voor een gedeeltelijke uitvoering van de WSW.

Melda is het gezicht van La Place Airport

Toen Melda rechtstreeks vanuit school begon bij La Place Eindhoven Airport, wist zij nog niet zo goed waar ze goed in was. Ze begon met taken op de achtergrond en heeft zich langzaam maar zeker ontwikkeld naar hét goedlachse visitekaartje van La Place op Eindhoven Airport.

"Melda heeft een enorme groei doorgemaakt", geeft werkconsulent Pieter van den Munckhof aan. "In het begin wist ze zich nog niet zo goed houding te geven richting klanten. En ook in conflictsituaties liepen de spanningen soms hoog op omdat Melda zich simpelweg niet goed wist uit te drukken". Daar hebben we hard aan gewerkt, maar uiteindelijk heeft Melda zelf deze verandering teweeg gebracht.

"Melda straalt en is inmiddels onmisbaar in onze vestiging. Ik ben ontzettend trots op haar", zegt filiaalmanager Sjoers Smeters.

ERGON

Werk voor iedereen



Ergon biedt werkmogelijkheden aan mensen met een arbeidsbeperking die behoefte hebben aan een veilige, beschutte werkomgeving. Gelijktijdig zijn we voor inwoners met een tijdelijke of structurele ondersteuningsvraag de opstap naar een duurzame baan bij (externe) werkgevers in de regio. Dankzij Ergon hebben ruim 2400 mensen met een structurele ondersteuningsvraag een betaalde, passende baan en helpen we jaarlijks werkzoekenden uit een uitkering. Met recht is Ergon een essentiële basis en centrale spil in de inclusieve arbeidsmarkt van de Brainport-regio.

Bestuursopdracht

Uitvoering van de strategische koers

De strategische koers vormt het kompas voor onze organisatie. We realiseren deze binnen de beschikbare financiële kaders, waarbij we continu monitoren en bijsturen om doelstellingen te behalen zonder de financiële gezondheid van Ergon in gevaar te brengen.

Ontwikkelen van kansen voor de inwoners vanuit bestanden van de gemeente

We vergroten de kansen op werk voor langdurig werkzoekenden uit de gemeentelijke bestanden. Dit doen we door gerichte werkleertrajecten, scholing en samenwerking met werkgevers, zodat meer inwoners duurzaam kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt.

Doorontwikkeling van de organisatie

Onze organisatie ontwikkelt zich verder naar een moderne, professionele uitvoeringsorganisatie. We zoeken de juiste balans tussen zakelijke professionalisering en een prettige, veilige werkomgeving waarin oog voor de mens centraal blijft staan. Dit vraagt om goed leiderschap, vakbekwame begeleiding en een cultuur van vertrouwen.

Borgen inclusieve arbeidsmarkt bij werkgevers in regio

De beweging van binnen naar buiten vraagt een goede samenwerking met werkgevers. We borgen inclusief werkgeverschap in de regio door bedrijven te ondersteunen bij het creëren van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo versterken we samen een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen kan meedoen.

Inzetten op heldere structuren voor het aanbod aan het onbenut arbeidspotentieel

We zetten in op intensieve samenwerking met gemeenten, werkgevers, onderwijs en ketenpartners. Door krachten te bundelen vergroten we het aanbod en de kwaliteit van trajecten voor het onbenut arbeidspotentieel en realiseren we meer duurzame plaatsingen.

Tot slot hechten zowel het bestuur als de algemeen directeur veel waarde aan het waarborgen van een goede relatie met de gemeenteraden en aan hun betrokkenheid bij Ergon als een essentieel onderdeel van hun gemeente.

1.3 Uitdagingen

Landelijke ontwikkelingen in wetgeving en de arbeidsmarkt hebben geleid tot een verschuiving van focus bij organisaties zoals Ergon. Het is tijd om te transformeren naar een toekomstbestendig werkontwikkelbedrijf. Dat vraagt om de uitgangspunten en afspraken in onze Strategische Koers opnieuw te definiëren. Daarbij staan we met elkaar voor een grote maatschappelijke opgave. Zelfs in de Brainport-regio waar vernieuwingen zo succesvol snel gaan, staan er nog te veel mensen aan de zijlijn. Mensen die niet mee (kunnen) doen aan werk. Waardevol arbeidspotentieel dat we nu nog onbenut laten

Groeierende doelgroep

De Participatiewet is in 2015 ingevoerd met het doel om langdurig werkzoekenden met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden, bij voorkeur in dienst bij reguliere werkgevers. De wet vervangt de Wwb, Wsw en delen van de Wajong waaronder het merendeel van de medewerkers van Ergon valt. Mensen die voorheen in de Wsw en/of de Wajong zouden zijn terechtgekomen, behoren nu tot de doelgroep van de Participatiewet. Deze zogenaamde 'nieuwe doelgroep' wordt steeds groter ten opzichte van de klassieke doelgroep (voormalig Wwb en Wsw).

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van zowel de klassieke als de nieuwe doelgroep. Met voor de nieuwe doelgroep focus op ondersteuning naar werk bij reguliere werkgevers. De realiteit is dat een aanzienlijk deel van de mensen in die nieuwe doelgroep niet aan het werk komt bij externe werkgevers. Naar verwachting is structureel ongeveer 1/3e van het oorspronkelijk aantal Wsw-ers afhankelijk van beschut werk. Daarnaast houdt het ministerie van SZW vanaf 2025 er rekening mee dat een groep zonder indicatie beschut tijdelijk ook afhankelijk is van de infrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf.



Tekorten in landelijke financiering

Tegelijkertijd wordt duidelijk dat de landelijke financiering van de werkontwikkelbedrijven tekortschiet en dat de meesten het financieel zwaar hebben. Ook bij Ergon zien we het aantal medewerkers vanuit de klassieke doelgroep (Wwb en Wsw) sterk dalen. Dit komt voort uit een natuurlijke uitstroom door bijvoorbeeld pensioen. Met deze sterke daling verliezen we belangrijke capaciteit en financiële inkomsten die niet kunnen worden opgevangen door de beperkte instroom van en beperkte Rijksmiddelen voor de nieuwe doelgroep. Aanvullende maatregelen zijn noodzakelijk om tekorten te op te vangen.

Scherpere wet- en regelgeving

We zien dat wet- en regelgeving en het toezicht daarop wordt aangescherpt, vanuit de overheid en vanuit klanten. Zo worden er steeds meer aanvullende eisen gesteld met betrekking tot duurzaamheid. En dient Ergon ook te steeds meer te voldoen aan wet- en regelgeving die ook geldt voor gemeenten en commerciële bedrijven (o.a. Archiefwet, Wet open overheid, Wet digitale overheid, Aanbestedingswet, Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer, etc.). Dit heeft o.a. effect op ons informatiebeheer, digitale infrastructuur, certificering, capaciteit en opleidingen. De beschikbare middelen daarvoor binnen Ergon zijn echter beperkt, ook naar de toekomst toe. Om compliant te kunnen blijven, vraagt dit van Ergon om hierin te blijven investeren.

Strategische Koers: op weg naar een toekomstbestendig Ergon

- Van productiegericht werken naar focus op ontwikkeling en maatwerk.
- Stevige basis met breed gedragen afspraken over volumes, kwaliteit, financiële kaders en doelgroepen.
- Kompas voor toekomstige keuzes, waarbij strategische ambities en operationele behoeften leidend zijn.

2. TRANSFORMATIE

Onze ambities en hoe we deze realiseren

Transformatie naar toekomstbestendig werkontwikkelbedrijf

Landelijke ontwikkelingen in wetgeving en de arbeidsmarkt hebben geleid tot een verschuiving van focus bij organisaties zoals Ergon. Er is sprake van structurele druk op de sociale infrastructuur en de noodzaak om de bedrijfsvoering te versterken en toekomstbestendig te maken.

Het Ministerie van SZW (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) heeft gemeenten én sociaal werkbedrijven nadrukkelijk de opdracht gegeven om in de komende jaren te transformeren naar een toekomstbestendig werkontwikkelbedrijf en stelt hier vanaf 2025 middelen voor beschikbaar.

Ook Ergon zet met deze strategische koers in op deze transformatie. De transformatie bouwt door op onze expertise en waardevolle infrastructuur, maar is ook een omslag in de manier waarop we onze begeleidingsorganisatie inrichten. En een professionaliseringsslag in de manier waarop we inwoners op weg helpen naar duurzaam werk. Dat gaan we doen aan de hand van de volgende lijnen:

1. De springplank naar duurzaam werk
2. Partnership met werkgevers
3. Beschutte werkomgeving
4. Wendbare bedrijfsvoering

2.1 Springplank naar duurzaam werk



Ergon begeleidt de inwoners stap voor stap richting werk. Soms via beschut werk, soms via een detachering en steeds vaker naar een regulier werkgever.

Gezien de uitdagingen waar we voor staan, kiezen we bij Ergon voor een hybride aanpak: een combinatie van interne werkplekken binnen de eigen infrastructuur en externe werkplekken bij reguliere werkgevers. Samenwerking met werkgevers, onderwijsinstellingen, maatschappelijke partners en gemeenten is hierbij cruciaal.

Door te investeren in opleiding, begeleiding en innovatieve werkvormen vergroten

we de kansen voor werkzoekenden en onze medewerkers op extern werk. Zodoende bieden we werkgevers de mogelijkheid om inwoners met diverse achtergronden duurzaam in te zetten en te behouden.

Duurzaam werk als uitgangspunt

De kerntaak is helder: we ontwikkelen, begeleiden en helpen inwoners met uiteenlopende achtergronden, talenten en ondersteuningsbehoeften naar duurzaam werk. Duurzaam werk betekent dat iemand langdurig aan de slag is op een werkplek die aansluit bij diens mogelijkheden. Dit doen we aan de hand van onze werkleertrajecten. Ergon is de motor voor ontwikkeling en arbeidsparticipatie en is steeds vaker een tussenstation naar duurzaam werk bij een externe werkgever. Om duurzaam aan het werk te blijven, heeft een groot deel van onze mensen structurele ondersteuning nodig, ook wanneer zij doorstromen naar regulier werk. Als iemand (nog) niet volledig inzetbaar is, blijft werk het uitgangspunt: als middel tot ontwikkeling, participatie en perspectief.

Ontwikkeling naar én in werk

We begeleiden de werkzoekende en medewerker doorlopend. Dat wil zeggen vanaf het moment van aanmelding, tijdens het werken bij een van onze werkleerbedrijven én na de start bij een externe werkgever. We brengen de startpositie in beeld en werken vervolgens aan persoonlijke groei, vak- en

werknemersvaardigheden op de werkplek. Maar we kijken ook verder dan naar werk alleen. Zo pakken we vraagstukken op rond gezondheid, schulden en taal. We voorkomen hiermee uitval, we vergroten ontwikkelkansen en versnellen de stap naar duurzaam werk.

Cultuurverandering

Bij deze transformatie hoort een omslag in de manier van werken en de inrichting van onze begeleidingsorganisatie. Er komt meer ruimte voor ontwikkeling tijdens het werk, op de werkvloer. Dit doen we in en naast de bestaande begeleidingsorganisatie in de werkleerbedrijven. Dat vraagt een meer integrale, methodische aanpak van onze begeleidingsprofessionals met focus op ontwikkeling en uitstroom. Met het Ergon leiderschapsprofiel als basis, investeren we in methodisch werken en trainen we onze professionals hierin. Met als doel een herkenbare, resultaatgerichte en eenduidige manier van begeleiden met doorlopende focus op van binnen naar buiten denken en werken.

2.2 Partners in werk



Mensen ontwikkelen naar duurzaam passend werk kan Ergon alleen dankzij ijzersterke samenwerkingen met onze gemeenten, onderwijs, maatschappelijke partners én werkgevers in onze regio. We investeren in die relaties en kijken gezamenlijk continu hoe het slimmer en effectiever kan. Op deze krappe arbeidsmarkt hebben we een gezamenlijk doel en belang: duurzaam werk voor iedereen met of zonder ondersteuning. Zodat iedereen aan het werk kan en niemand meer terug hoeft te vallen op een uitkering.

Partnership met werkgevers

Ergon zet de komende jaren in op intensievere, duurzame samenwerking met werkgevers. Echte partnerships waarbij we samen onderzoeken wat er nodig is om de nieuwe strategie (versoepelen en duurzaam succesvol maken van doorstroom naar een externe werkgever) te realiseren.

Werkgevers worden ontwikkelpartners

Inclusief werkgeverschap draait, naast de groeiende intrinsieke motivatie bij werkgevers, logischerwijs nog altijd om de as van de economie. Wij zien dat als een katalysator voor innovatie. Partnerships met werkgevers waarmee en waarvoor we duurzame, innovatieve werkconcepten ontwikkelen die echt in het voordeel van de medewerker én de werkgever zijn. Waarbij we werkgevers vanuit onze expertises blijven ondersteunen. Denk hierbij aan jobcoaching voor de medewerker, praktische begeleiding op de werkvloer of training van de werkgever. Ook de inzet van loonkostensubsidie wordt vaker ingezet bij de externe werkgever.

Uitbreiding werkgeversnetwerk

Ergon wil niet persé meer werk, maar vooral béter werk. Werk bij en voor klanten waar we ontwikkelkansen kunnen garanderen, uitstroommogelijkheden kunnen bieden en een eerlijke prijs betaald wordt voor waardevol werk. Een belangrijke stap daarin is het uitbreiden van ons klantportfolio met meer waardevolle, langdurige samenwerkingen met grote regionale werkgevers. Een andere kansrijke stap is uitbreiding van ons klantportfolio naar de semicon-industrie en dienstverlenende sectoren als zorg, horeca en onderwijs. Hoe meer ons aanbod aansluit op de reguliere arbeidsmarktvraag, hoe meer inwoners we brede ontwikkelkansen en passend baanperspectief kunnen bieden. Deze beweging vraagt ook om keuzes te maken en om stapsgewijs afscheid te nemen van klanten die minder goed passen bij onze doelstellingen.



Technologie voor inclusie

We zetten in op technologie om inwoners deel te kunnen laten nemen aan de arbeidsmarkt. Met technologische hulpmiddelen en slimme oplossingen is een structurele ondersteuningsvraag geen arbeidsbeperking. In de slimste regio van Nederland hebben we de kennis en mogelijkheden om met technologische innovaties en hulpmiddelen op de werkplek meer en makkelijker mensen duurzaam aan de slag te krijgen. Ook sluit Ergon aan bij initiatieven om mensen met een ondersteuningsvraag op te leiden en werk te bieden in de tech- en maakindustrie van de Brainportregio.

Partnership met gemeenten

Met het oog op de springplank naar werk en rekening houdend met een groter wordende doelgroep, de schaa sprong in de Brainportregio en de veranderende dynamiek op de arbeidsmarkt, zet Ergon de komende jaren in op een heroriëntatie en herstructurering. Ergon neemt een centrale positie in op de arbeidsmarkt: werk wordt de opstap én het vangnet voor inwoners die (deels) kunnen werken, als alternatief voor een uitkering. Met Ergon als belangrijke partner in het ecosysteem van de Participatiewet. Samen met gemeenten verbinden we sociaal beleid met economische kansen en bouwen we aan een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen kan meedoen. Zo werken we direct bij de start van een uitkering al samen met gemeenten en netwerkpartners, om inwoners sneller te begeleiden en ontwikkelen naar duurzaam werk.

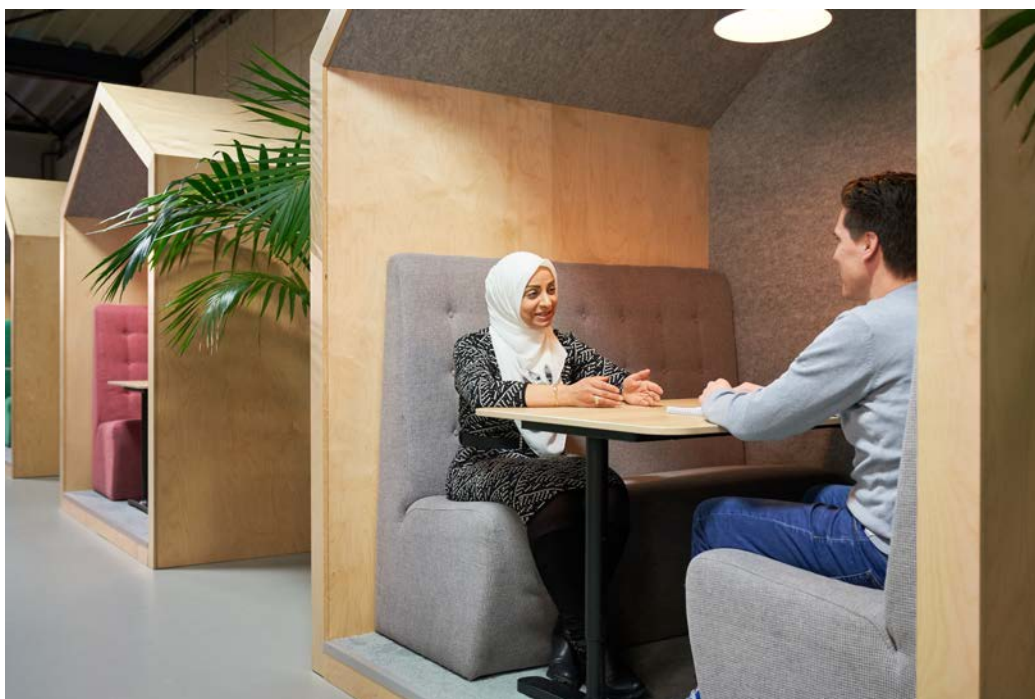
Partnership met onderwijs

Onderwijsinstellingen zijn van cruciaal belang in de ontwikkeling van werkzoekenden en Ergon medewerkers. Samen slaan we een brug tussen de vraag van de arbeidsmarkt en de ontwikkelbehoefte van werkzoekenden en onze medewerkers. Dit doen we in co-creatie met regionale onderwijspartners zoals praktijk scholen bijvoorbeeld in de vorm van werk leertrajecten en trainingen. We koppelen het leren op de werkvloer aan vakgerichte werk leerlijnen en erkende certificering, zodat werkzoekenden en medewerkers zichtbaar en meetbaar groeien in vak- en werknemersvaardigheden én hun startpositie op de arbeidsmarkt verbetert. Onze werk leerbedrijven benutten we hiervoor als krachtige praktijkomgeving en dankzij de onderwijspartners borgen we kwaliteit en continuïteit in begeleiding. Zo

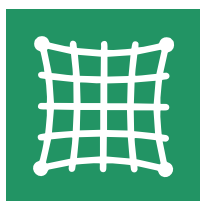
realiseren we een sterke aansluiting tussen onderwijs en werk, ook voor jongeren zonder startkwalificatie die via praktijkverklaringen hun vaardigheden kunnen aantonen

Uitbreiding taal- en cultuurtrajecten

Er zijn steeds meer mensen die de Nederlandse taal niet (voldoende) beheersen en dat geeft een achterstand op de arbeidsmarkt. In de praktijk hebben we geleerd dat het niet (voldoende) beheersen van de Nederlandse taal geen belemmering is om te werken en kunnen we goede ondersteuning bieden. Naast de bestaande taal- en cultuurtrajecten die Ergon inzet in samenwerking met onderwijspartners, breiden we het aanbod verder uit. Door toepassing van technologische innovaties biedt Ergon oplossingen voor anderstaligen, maar bijvoorbeeld ook voor mensen met een visuele of auditieve beperking. Brainport voor Elkaar is een belangrijke partner hierin.



2.3 Beschutte omgeving en begeleid werk



Het is onze ambitie om uitstroom naar regulier werk te stimuleren en te realiseren voor een grotere groep. Tegelijkertijd is er een grote groep inwoners die een beroep moet kunnen blijven doen op onze interne werkplekken, in een beschermde omgeving of via begeleid werken. Hun bijdrage en potentieel is enorm waardevol en zij verdienen een fijne werkomgeving die aansluit bij hun persoonlijke mogelijkheden. Voor deze groep mensen zijn beschut en begeleid werk bij de werkgeverbedrijven van Ergon en de externe werkplekken via Ergon bij honderden werkgevers in de regio, onmisbaar.

Fijne werkplek met ontwikkelkansen

Ergon blijft een onmisbare plek voor mensen voor wie een reguliere werkgever geen optie is. Voor deze medewerkers bieden we een duurzame en, als het nodig is, een beschermde werkplek waar ontwikkeling en bijdragen aan de maatschappij centraal staat. Die ontwikkeling zit voor sommigen bijvoorbeeld in het verbeteren van het werkritme of het zelfstandig kunnen afronden van een nieuwe

werktaak. De werkleerbedrijven bieden een gevarieerd en uitdagend werkpakket op verschillende niveaus, waardoor stappen maken in ontwikkeling binnen de beschermde en vertrouwde muren van Ergon tot de mogelijkheden behoort. Voor anderen is een stap van een Ergon werkleerbedrijf naar een werkplek met ondersteuning bij reguliere werkgevers een optie. Met dit maatwerk in ontwikkeling, verbreden we het aanbod en creëren we meer kansen voor mensen die blijvend aangewezen zijn op ondersteuning en/of een beschutte werkplek.

Simpel switchen

Simpel Switchen is een manier die bijdraagt aan het verlagen van de drempel om vanuit dagbesteding de stap naar werk te maken. Daarnaast zien we medewerkers voor wie werk (tijdelijk) niet meer haalbaar is. Voor hen is het ook fijn om te kunnen bewegen op de werkladder, zonder direct zekerheden te verliezen. Samen met maatschappelijke partners, gemeenten en met landelijke ondersteuning vanuit Cedris en Movisie organiseren we zorg en werk dichterbij elkaar in de vorm van arbeidsmatige dagbesteding.

Ergon Wasserij

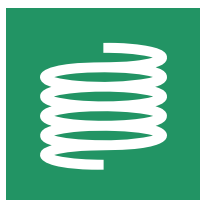
De Ergon Wasserij is in 2023 geopend met als doel mooie beschutte werkplekken te bieden voor onze medewerkers. Met behulp van innovatieve technologieën dragen zij bij aan het uitvoeren van een complex was- en droogproces. In de eerste fase van de waterij zijn aanzienlijke aanloopverliezen ontstaan, voornamelijk als gevolg van softwareproblemen. Inmiddels is de operatie gestabiliseerd, al blijven de financiële resultaten achter bij de oorspronkelijke verwachtingen. Om het toekomstpotentieel en de verbetermogelijkheden in kaart te brengen, is een extern onderzoek uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de prestaties van de waterij verbeterd kunnen worden. Door procesaanpassingen kan het gebruik van externe inhuur worden teruggedrongen en de productiecapaciteit worden vergroot. Dit draagt bij aan het realiseren van een financieel resultaat dat past binnen de bandbreedte van vergelijkbare beschutte werkvormen. De uitkomsten van het onderzoek sluiten aan bij de koers die reeds is ingezet, wat ons sterkt in de overtuiging dat we op de juiste weg zijn. We zetten deze lijn dan ook voort, monitoren onze stappen en voeren halverwege de strategische periode 2027–2032 een midterm review uit om te toetsen of de beoogde verbeteringen daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

Ergon Kwekerij

De Ergon kwekerij is al jarenlang een mooie werkplek waar begeleid en beschut werk samen komen. Onze medewerkers werken met veel plezier, ieder op zijn eigen tempo en manier. In de komende periode zetten we gericht in op de verdere ontwikkeling van de kwekerij, met het oog op een toekomstbestendige inrichting. Daarbij worden strategische keuzes gemaakt die bijdragen aan verduurzaming en een herbezinning op de bestemming van het terrein. Een essentiële eerste stap is het maken van duidelijke afspraken met de grondeigenaar, de gemeente Eindhoven, over de mogelijkheden en randvoorwaarden voor het gebruik van de locatie. Deze afstemming vormt de basis voor een duurzame en doelgerichte voortzetting van de kwekerij binnen de bredere strategische koers.



2.4 Wendbare bedrijfsvoering



Om als organisatie mee te kunnen bewegen met veranderende omstandigheden is een goede basis nodig. We zetten in op een efficiënte ondersteuningsorganisatie waarin we scherp aan de wind kunnen varen. Zo zorgen we voor een toekomstbestendige, wendbare bedrijfsvoering.

Een organisatie in beweging

Ergon ontwikkelt zich tot een organisatie met sterke veranderkracht en professionele slagkracht. De beweging van deze Strategische Koers vraagt om doelgericht werken, zakelijkheid en het maken van scherpe keuzes, zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen. Leiderschap is resultaatgericht en situationeel, met vertrouwen en gelijkwaardigheid als fundament.

We sturen actief op het beperken van externe inhuur en investeren in de ontwikkeling van onze eigen medewerkers en organisatiecapaciteit. Binnen Ergon werken mensen met diverse achtergronden, waaronder inwoners met complexe situaties. Dit vraagt om vakmanschap en veerkracht van onze begeleiders en leidinggevendenden. We bouwen aan een moderne, efficiënte organisatie die binnen beschikbare middelen duurzame kansen creëert op de arbeidsmarkt voor mensen voor wie dat niet vanzelfsprekend is. Daarbij streven we naar een professionele werkcultuur waarin iedereen zich gewaardeerd en veilig voelt.

Juiste balans tussen flexibel en vast personeel

Om makkelijker mee te kunnen bewegen met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de politiek en op financieel gebied, heeft Ergon meer flexibiliteit in het staf- en kaderpersoneel nodig. Dat betekent een gezondere verhouding tussen vast en flexibel personeel zodat we makkelijker kunnen op en af kunnen

schalen wanneer dat nodig is. We zetten in op minder inhuur. Een goed formatieplan en goed leiderschap zijn onderdelen die ons helpen om dit te realiseren.

Durven Doen, krachtstroom voor onze koers

Ergon is volop in beweging. Deze beweging zetten we kracht bij met 'Durven Doen': een programma én een versneller voor het realiseren van onze strategische koers. Hiermee leggen we een belangrijke basis voor een wendbare, toekomstgerichte organisatie. In 'Durven Doen' staat lef centraal en leggen we de verbinding tussen verbetering en leiderschap. Vanuit de gedachte dat elke stap die we nemen ons dichterbij onze doelen brengt. 'Durven Doen' bestaat uit twee programmalijnen: Continu leren en verbeteren en Persoonlijk leiderschap:

- **Continu leren en verbeteren**

Met de programmalijn 'Continu leren en verbeteren' zorgen we voor een wendbare organisatie met heldere processen die leiden tot betere resultaten. Door werkprocessen en (IT-) systemen meer te structureren en stroomlijnen en door samenwerkingen tussen afdelingen die ermee werken te bevorderen, maakt Ergon een belangrijke verbeterslag. We hebben sneller inzicht in hoe we ervoor staan en kunnen zo beter sturing geven aan onze middelen, mensen en doelstellingen. De LEAN-methodiek helpt ons hierbij.

- **Persoonlijk leiderschap**

Met de programmalijn 'Persoonlijk leiderschap' zetten we in op ontwikkeling van ieders unieke talenten en expertise. Het staf- en kaderpersoneel heeft het persoonlijk leiderschap omarmd, wat onder andere resulteert in leiders die eigenaarschap tonen en mee kunnen bewegen met nieuwe ontwikkelingen. Vanuit het Ergon leiderschapsprofiel handelen we op een herkenbare en eenduidige wijze, vanuit onze kernwaarden verbindend, inspirerend en ondernemend.

Resultaatgerichte verzuimaanpak

Met een resultaatgerichte verzuimaanpak zorgen we voor een structureel lager verzuim voor alle medewerkers. Een sociaal veilige werkomgeving is hiervoor een belangrijke basis. We besteden structureel aandacht aan dit onderwerp met het programma *Zo zijn onze manieren* en monitoren de sociale veiligheid in ons Medewerkerstevredenheidsonderzoek. Actieve sturing op verzuim is een tweede pijler. Verzuimdoelstellingen worden ambitieus gesteld en worden een vast onderdeel van onze jaarplannen. Daarnaast werken we ook preventief aan uitval en verzuim met o.a. het vitaliteitsprogramma Ergon Fit.



Datagedreven sturen

Ergon heeft heel veel waardevolle data in huis die ons onder meer helpen om medewerkers en werkzoekenden sneller en beter aan passend werk te helpen. Ook kunnen data ons ondersteunen in het effectiever en efficiënter runnen van onze organisatie. Het vraagt nog nader onderzoek om te bepalen op welke manier we die data zinvol en veilig kunnen ontsluiten, verbinden en interpreteren.

Inzet AI voor efficiëntie- en kwaliteitsslag

Ergon ziet kansen in de inzet van AI-toepassingen binnen onze organisatie. Zowel in werkzaamheden bij staf- en kaderfuncties, als voor praktische toepassing in het primaire proces. Denk hierbij aan transcriptie van gesprekken en vergaderingen of aan data-interpretatie voor prognoses of planningen. Veiligheid en menselijke controle op de inzet van AI is uiteraard een belangrijke basisvoorwaarde.

Verbetering informatieveiligheid

Zoals bij elke organisatie vraagt deze tijd ook van Ergon dat ze haar digitale infrastructuur en systemen veilig inricht en veilig houdt. Het Ergon crisisteam heeft samen met gespecialiseerde externe partners een aanpak uitgewerkt om cyberaanvallen en datalekken te voorkomen en -in geval van aanvallen of lekken- het probleem spoedig te beheersen en de mogelijke schade ervan te beperken. Intern wordt bij staf- en kaderfuncties bewustzijn gecreëerd over dataveiligheid door middel van trainingen.

Toekomstbestendige bedrijfsonderdelen

De beweging richting een toekomstbestendig werkontwikkelbedrijf vraagt niet alleen om visie en innovatie, maar ook om een kritische blik op de bestaande structuren d.m.v. een portfolio-analyse. In dit kader worden een aantal werkleerbedrijven onder de loep genomen om te beoordelen in hoeverre zij bijdragen aan de gewenste richting en waar eventuele aanpassingen nodig zijn om beter aan te sluiten bij de veranderende maatschappelijke en economische context.



3. RANDVOORWAARDEN & RISICO'S

Wat is er nodig en waar houden we rekening mee?

De transformatie waar we voor staan is ingrijpend en vraagt om duidelijke kaders. Alleen met de juiste randvoorwaarden en een realistisch beeld van de risico's kunnen we deze omslag succesvol maken. Het gaat om meer dan een plan op papier: het vraagt om samenwerking, lef om te leren van fouten en gerichte investeringen in mensen en middelen. Hieronder schetsen we de belangrijkste voorwaarden en risico's die bepalend zijn voor het slagen van deze verandering.

Randvoorwaarden

De transformatie is een fundamentele omslag. Om dit te laten slagen, moet aan de volgende voorwaarden worden voldaan:

- Er ligt een helder uitvoeringsplan waarin alle medewerkers worden meegenomen. Het plan dient niet als keurslijf maar beschrijft een richting. Dat laat onverlet dat er duidelijke doelstellingen worden geformuleerd om de richting te bepalen, waarbij we continue monitoren, leren & verbeteren.
- De Participatiewet is een gezamenlijk project van uitvoering, bestuur en politiek. Ontwikkeling en vooruitgang betekent het nemen van risico's. Er zullen ook fouten worden gemaakt. Daarvan leren we en verbeteren we.
- Investering in de begeleidingsorganisatie is noodzakelijk. De begeleidingsorganisatie wordt anders vormgegeven en dat vraagt inzet op capaciteit en verdere professionalisering.
- Het Rijk heeft transformatiemiddelen voor een periode van 10 jaar vastgelegd. Hiermee wordt erkend dat het om een grote transformatie gaat die tijd kost.

Risico's

De voornaamste risico's zijn:

- De beschikbare capaciteit wordt niet volledig benut omdat er minder inwoners zijn die van de ondersteuning en voorzieningen gebruik (kunnen) maken dan verwacht.
- Het Rijk bezuinigt op de beschikbare budgetten, zoals voor de Wsw en beschut werk.
- De veranderingen leiden tot een andere of verkeerde focus, waardoor de financiële resultaten verslechteren.
- Op korte termijn een versnelde afbouw van interne werkleerbedrijven.

4. AFSPRAKEN & BUDGET

Hoe onderbouwen we onze realisatie?

Om onze opdracht als werkontwikkelbedrijf succesvol te kunnen blijven uitvoeren voor de inwoners van de Ergongemeenten, is het van groot belang dat Ergon financieel gezond blijft. Onze inkomstenstroom is opgebouwd uit Rijksmiddelen via de deelnemende gemeenten en inkomsten uit dienstverlening aan onze klanten. Deze bijzondere combinatie van subsidies en commerciële inkomsten vraagt van ons om met zorg te anticiperen op toekomstige veranderingen in de beschikbaarheid van die Rijksmiddelen, op ontwikkelingen in de markt en onze eigen prestaties voor opdrachtgevers.

Financieel gezond

Ergon doet het in de landelijke benchmark van uitvoeringsorganisaties op de uitvoering van gesubsidieerde arbeid goed. Ook financieel presteren we goed: het operationeel resultaat (saldo van bedrijfskosten en door mensen met een arbeidsbeperking gerealiseerde bedrijfsopbrengsten) is relatief hoog. Tegelijkertijd dwingt de toekomst tot keuzes. Bij ongewijzigd beleid moet op korte tot middellange termijn rekening worden gehouden met tekorten die op langere termijn verder oplopen. Dit komt met name door het grote verschil in beschikbaar budget voor medewerkers met een Wsw-dienstverband en een Participatiewet-dienstverband. Om de balans gezond te houden, bezuinigen we structureel € 2,4 miljoen zodat de exploitatie op korte tot middellange termijn gezond blijft. Voor de langere termijn zijn verdere maatregelen niet uit te sluiten.

Uitgangspunten

- Het aantal inwoners dat naar en in werk wordt begeleid, groeit van ca. 1.900 fte in 2024 naar 2.250 fte in 2032 en 2.600 fte structureel.
- Het aantal dienstbetrekkingen bij Ergon (WSW, LKS-bij en Beschut) gaat omlaag van 1.500 fte in 2024 naar 1.400 fte in 2032 en 1.100 fte structureel.
- Het aantal dienstbetrekkingen bij Ergon gaat tot en met 2032 met circa 100 omlaag.
- Meer inwoners gaan bij externe werkgevers in dienst (LKS VIA). Dit heeft tot gevolg dat de begeleidingscapaciteit bij reguliere werkgevers wordt uitgebreid.
- In de structurele situatie is het aantal participatiebanen (LKS-BIJ) van dezelfde orde van grote als het aantal beschutte werkplekken (LKS-NBW).
- Doordat het aantal personen dat aan het werk geholpen wordt stijgt, moet de re-integratie van Ergon worden geïntensiveerd. Het aantal trajecten zal naar verwachting stijgen van 1.395 naar 1.545 structureel.
- Na twee jaar wordt er een midtermreview uitgevoerd van het strategisch plan, wat aanleiding kan zijn voor een herijking van de verwachte aantallen, de kosten en de baten.

Meerjarenafspraken gemeenten

Met onze deelnemende gemeenten maken we meerjarenafspraken over aantallen en budget. Deze afspraken bieden duidelijke kaders voor volume en financiering, sluiten aan bij onze strategische koers en maken tijdige bijsturing mogelijk wanneer externe omstandigheden wijzigen. Zo borgen we dat afspraken en middelen in de pas blijven met de opdracht die we uitvoeren en de resultaten die we nastreven. Daarmee ontstaat tevens ruimte om gemeentelijke ambities concreet te realiseren en het aantal aanmeldingen te vergroten.

Wijze van bekostigen

1. Voor de bekostiging geldt het volgende: De WSW-subsidie wordt jaarlijks integraal doorgezet naar de GRWRE.
2. De loonkostensubsidie wordt per medewerker op basis van de beschikking 1-op-1 uitgekeerd door de gemeenten.
3. De begeleidingsvergoeding is gelijk aan de verwachte kosten voor begeleiding van de groepen LKS-NBW, LKS-BIJ en LKS VIA. De begeleidingsvergoeding wordt jaarlijks gebaseerd op de reëel verwachte aantallen. De begrote aantallen worden lopende het jaar niet aangepast. De begeleidingsvergoeding wordt jaarlijks bij het vaststellen van de begroting vastgelegd en in de vorm van een lumpsum uitgekeerd.
4. De bijdrage voor het participatiebedrijf van Ergon is gelijk aan het bedrag in de bestaande afspraken (4 miljoen euro per jaar, prijspeil 2025).

Inwoners met een (structurele) ondersteuningsvraag

Per gemeente zijn afspraken gemaakt over het aantal inwoners dat door Ergon ondersteund wordt in en naar werk. En het aantal dat per doelgroep wordt verwacht in de komende jaren. Onderstaande tabel geeft een richting aan dat gewenste aantal en laat een groeimodel zien. In de wijze van bekostiging is ook de flexibiliteit op het aantal inwoners meegenomen.

Aantallen per doelgroep per gemeente

Eindhoven	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-dienstbetrekking	663	614	570	521	482	450
LKS-NBW	158	208	228	248	254	269
LKS-BIJ	416	433	447	460	455	452
Subtotaal dienstbetrekkingen bij Ergon	1238	1255	1245	1229	1191	1170
Wsw-begeleid werken	56	51	47	42	38	35
NBW-begeleid werken	15	21	23	25	26	27
LKS-VIA	304	346	421	501	549	589
Subtotaal dienstbetrekkingen extern	375	418	490	567	613	650
Totaal dienstbetrekkingen	1612	1673	1735	1797	1804	1820
Trajecten	1327	1327	1327	1327	1327	1327

Heeze-Leende	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-dienstbetrekking	19	17	16	15	14	13
LKS-NBW	2	3	4	4	4	4
LKS-BIJ	3	3	3	3	3	3
Subtotaal dienstbetrekkingen bij Ergon	24	24	23	22	21	20
Wsw-begeleid werken	3	2	2	2	2	2
NBW-begeleid werken	1	1	1	2	2	1
LKS-VIA	17	19	20	21	23	25
Subtotaal dienstbetrekkingen extern	21	22	24	25	27	29
Totaal dienstbetrekkingen	46	47	47	47	48	49
Trajecten	22	22	22	22	22	22

Valkenswaard	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-dienstbetrekking	68	63	59	54	50	46
LKS-NBW	7	10	11	11	12	12
LKS-BIJ	16	16	16	16	16	16
Subtotaal dienstbetrekkingen bij Ergon	92	89	85	81	77	75
Wsw-begeleid werken	7	6	6	5	5	4
NBW-begeleid werken	2	3	3	3	3	3
LKS-VIA	45	47	51	55	59	63
Subtotaal dienstbetrekkingen extern	54	56	59	63	67	70
Totaal dienstbetrekkingen	145	145	144	144	144	145
Trajecten	74	74	74	74	74	74

Veldhoven	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-dienstbetrekking	68	63	59	54	50	46
LKS-NBW	17	19	20	21	23	24
LKS-BIJ	36	36	36	36	36	36
Subtotaal dienstbetrekkingen bij Ergon	122	119	115	111	109	106
Wsw-begeleid werken	8	8	7	6	6	5
NBW-begeleid werken	2	2	2	2	3	3
LKS-VIA	51	55	61	66	71	77
Subtotaal dienstbetrekkingen extern	61	65	70	75	79	85
Totaal dienstbetrekkingen	183	184	185	186	188	191
Trajecten	100	100	100	100	100	100

Waalre	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-dienstbetrekking	22	21	19	17	16	15
LKS-NBW	3	3	4	4	4	4
LKS-BIJ	7	7	7	7	7	7
Subtotaal dienstbetrekkingen bij Ergon	32	31	30	28	27	26
Wsw-begeleid werken	2	2	2	1	1	1
NBW-begeleid werken	0	0	0	0	0	0
LKS-VIA	9	9	10	11	12	13
Subtotaal dienstbetrekkingen extern	11	11	12	13	14	15
Totaal dienstbetrekkingen	42	42	42	41	41	41
Trajecten	22	22	22	22	22	22

LKS-BIJ
LKS - VIA
LKS-NBW

Werknemers in dienst bij Ergon, waarvoor loonkostensubsidie wordt ontvangen.
Werknemers in dienst van externe werkgever, de werkgever ontvangt - via Ergon-
loonkostensubsidie en, indien nodig, begeleiding op de werkplek.
Werknemers met een beschut werk indicatie in dienst bij Ergon.

Te reserveren budgetten per gemeente

In onderstaande tabel zijn de middelen opgenomen behorende bij de aantallen in bovenstaande overzicht. Dit betreft de budgetten die in beginsel in de gemeentelijke begrotingen opgenomen zullen moeten worden om de afgesproken aantallen te kunnen realiseren. De bedragen in onderstaande tabel betreft prijspeil 2025 en zullen jaarlijks worden geïndexeerd.

Eindhoven	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-subsidie	€ 33.202.000	€ 31.892.000	€ 30.078.000	€ 28.785.000	€ 26.581.000	€ 24.741.000
Participatiebedrijf	€ 3.498.000	€ 3.498.000	€ 3.498.000	€ 3.498.000	€ 3.498.000	€ 3.498.000
Loonkostensuppleties	€ 15.848.000	€ 19.653.000	€ 21.805.000	€ 24.009.000	€ 24.960.000	€ 26.019.000
Begeleidingsvergoeding	€ 12.888.000	€ 13.016.000	€ 14.280.000	€ 15.552.000	€ 16.087.000	€ 16.728.000
Totaal	€ 65.436.000	€ 68.059.000	€ 69.661.000	€ 71.844.000	€ 71.126.000	€ 70.986.000

Heeze-Leende	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-subsidie	€ 1.020.000	€ 897.000	€ 904.000	€ 825.000	€ 761.000	€ 708.000
Participatiebedrijf	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000
Loonkostensuppleties	€ 431.000	€ 514.000	€ 543.000	€ 572.000	€ 619.000	€ 662.000
Begeleidingsvergoeding	€ 233.000	€ 242.000	€ 256.000	€ 269.000	€ 288.000	€ 308.000
Totaal	€ 1.732.000	€ 1.701.000	€ 1.751.000	€ 1.714.000	€ 1.716.000	€ 1.726.000

Valkenswaard	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-subsidie	€ 3.571.000	€ 3.350.000	€ 3.300.000	€ 3.225.000	€ 2.978.000	€ 2.770.000
Participatiebedrijf	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000
Loonkostensuppleties	€ 1.247.000	€ 1.435.000	€ 1.527.000	€ 1.621.000	€ 1.709.000	€ 1.793.000
Begeleidingsvergoeding	€ 750.000	€ 749.000	€ 793.000	€ 838.000	€ 880.000	€ 921.000
Totaal	€ 5.818.000	€ 5.784.000	€ 5.870.000	€ 5.934.000	€ 5.817.000	€ 5.734.000

Veldhoven	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-subsidie	€ 3.697.000	€ 3.598.000	€ 3.485.000	€ 3.506.000	€ 3.236.000	€ 3.009.000
Participatiebedrijf	€ 152.000	€ 152.000	€ 152.000	€ 152.000	€ 152.000	€ 152.000
Loonkostensuppleties	€ 1.890.000	€ 2.172.000	€ 2.297.000	€ 2.422.000	€ 2.547.000	€ 2.685.000
Begeleidingsvergoeding	€ 1.363.000	€ 1.290.000	€ 1.358.000	€ 1.427.000	€ 1.495.000	€ 1.569.000
Totaal	€ 7.102.000	€ 7.212.000	€ 7.292.000	€ 7.507.000	€ 7.430.000	€ 7.415.000

Waalre	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Wsw-subsidie	€ 1.125.000	€ 1.130.000	€ 1.071.000	€ 1.007.000	€ 930.000	€ 865.000
Participatiebedrijf	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000
Loonkostensuppleties	€ 327.000	€ 382.000	€ 408.000	€ 435.000	€ 459.000	€ 481.000
Begeleidingsvergoeding	€ 237.000	€ 233.000	€ 247.000	€ 261.000	€ 247.000	€ 286.000
Totaal	€ 1.741.000	€ 1.797.000	€ 1.778.000	€ 1.755.000	€ 1.715.000	€ 1.684.000

In onderstaande tabel ziet u de gemeentelijke bijdragen voor het participatiebedrijf van Ergon. De omvang van de totale bijdrage van € 4 miljoen en de verdeling over de deelnemende gemeenten is gebaseerd op bestaande afspraken.

Verdeelsleutel participatiebedrijf Ergon	Aandeel in %	Aandeel x € 1000
Eindhoven	87,44	€ 3.498
Heeze-Leende	1,2	€ 48
Valkenswaard	6,24	€ 250
Veldhoven	3,81	€ 152
Waalre	1,3	€ 52
Totaal		€ 4.000