

Milieuwerk

Evaluatie 2018 en jaarplan 2019 (publicatieversie)



Evaluatie 2018

2018 zit erop en het was weer een boeiend jaar. Geen verhuizing, stabiliteit in het management team, maar zoals elke week waarin je stelt “het wordt een rustige week” was er toch weer ruimschoots genoeg te doen. Nieuwe projecten, veel nieuwe mensen, het Recycling Service Centrum (RSC) wat een enorme vlucht heeft genomen, nieuwe mensen aan het roer bij AEB en de politiek.

Mooi om te ervaren dat elk jaar weer zijn eigen uitdagingen meeneemt en het sociaal ondernemen zo eigenlijk nooit saai wordt.

Sinds 2014 hebben we een groei ingezet die in lijn ligt met onze missie ‘*social impact first*’. Ook voor 2018 hebben we gezamenlijke ambities verwoord om zo steeds meer mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan het werk te helpen. Met veranderende factoren zoals politiek, markt, opdrachtgevers, huisvesting, team, etc. is het echt niet vanzelfsprekend dat we altijd maar de koers kunnen varen die we willen. Het is dan ook bijzonder dat we ook dit jaar weer positief afsluiten. Niet alleen financieel, maar bovenal sociaal en strategisch.

Recycling Service Centrum - driejarenplan

Het jaar zou in het teken staan van stabilisering; ‘gewoon doen wat we moeten doen’. Zo moest 2018 de fundering worden van een driejarenplan waarin we Milieuwerk en het nieuwe RSC opnieuw positioneren als waardevolle, zelfvoorzienende, sociale ketenpartner voor AEB Amsterdam. Een bewuste keuze omdat onze relatie met AEB en het groot opgezette Recycling Service Centrum in het bijzonder, zo cruciaal is voor ons voortbestaan. We moeten een gezonde business-case kunnen overhandigen aan de (nieuwe) directie AEB wanneer het mogelijk weer tijd wordt om te verhuizen. Het liefst blijven we zitten waar we zitten. De huidige locatie biedt genoeg mogelijkheden voor expansie, maar gezien de huidige contracten en onderliggende opties is dit niet vanzelfsprekend.

Deze ‘belangrijkste’ doelstelling hebben we in dit eerste jaar gezamenlijk bijzonder goed weten te realiseren. Samen met onze mannen voldoet het RSC aan de verwachtingen op sociaal en financieel gebied. De nieuwe CEO van AEB - Paul Dirks - is gecharmeerd van onze manier van werken wat de nodige rust en draagvlak op directie niveau met zich meebrengt. AEB zorgt voor steeds meer werk wat geschikt is voor onze doelgroep en geven aan veel plezier te hebben in hun werk en onze samenwerking.

Social Impact First

Het sociale doel van de meerjarenstrategie is dat we tot 2021-2022 groeien naar 150 man. Dit betekent dat we uiteindelijk structureel 60 mensen meer aan duurzaam betaald werk helpen waar dat voorheen niet het geval was. Tot die tijd houdt het in dat we inclusief natuurlijk verloop een groei van ongeveer 15 personen per jaar moeten realiseren. Dit doen we al sinds 2014, maar het wordt elk jaar misschien wel een grotere uitdaging om absolute groei van onze populatie te realiseren. Allereerst zullen we voldoende trajecten moeten starten. Het streven voor 2018 was iedere maand 4 t.a.v. 3 (2017) voor een totaal van 48. In 2018 wilden we zo de grens van 100 mensen doorbreken door te groeien naar 105 medewerkers.

Terugkijkend op 2018 hebben we weer wat records verbroken. Sinds mijn aantreden bij Milieuwerk zijn we nog nooit met zoveel nieuwe trajecten gestart (54), en we hebben ook nog nooit zoveel banen (31 nieuwe en 35 contractverlengingen) gecreëerd. We hebben voor iedereen die wil blijven - zoals beloofd – een contract geboden of verlengd. Zo komen we inclusief verloop dus redelijk in de buurt van ons doel.

Doel 1 Januari 2019 statistieken Flexpoule	Werkelijke statistieken 1 Januari 2019
Totaal aantal medewerkers 105	107
Doelgroepregister 55	58
Gedetacheerd 15	16
Beschut Werk 25	24
Lopende trajecten 10	6
Tijdelijk LKS naar regulier 0	3

De beoogde groei hangt zoals vooraf besproken natuurlijk wel samen met de mogelijkheden in de markt. Zonder betaald werk ook geen betaalde banen. We moeten samen scherp blijven op de balans sociaal en ondernemend. Mogelijk zijn we dit jaar wel erg hard uit de startblokken gekomen en zijn de personele kosten sneller gestegen dan de omzet. Ik denk echter dat we – juist met de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de startfase van het RSC – er goed aan hebben gedaan om vast te houden aan ons motto ‘als je het leuk lijkt ben je welkom’. We hebben een hoop arbeidspotentieel aangetrokken waarmee we weer nieuw werk kunnen verrichtten. Zo blijft de opwaartse spiraal in beweging – de kosten gaan nu eenmaal vooruit aan de baten.

De onderneming

Het ondernemend doel hangt zoals altijd samen met sociaal. Voor 2018 en de komende jaren zetten we de groei ambitie vast op 11%. Dit is zeer defensief t.a.v. onze gemiddelde resultaten sinds 2014, echter nog altijd ambitieus t.a.v. de reguliere markt. Het doel voor ons – uitdagend, maar haalbaar.

Uiteindelijk kunnen we alleen door groei te realiseren ook onze sociale ambities ook verwezenlijken. De groei in medewerkers tussen 2017 en 2022 is in totaal 100 % dus 11% omzetgroei per jaar is hierbij niet voldoende. Echter neemt de groei qua mensen verhoudingsgewijs af en blijft de ambitie qua omzet gelijk waardoor op termijn de kosten baten ratio in balans blijft. Daarnaast zien we dat met betere resultaten het gat tussen kosten en baten op termijn steeds kleiner wordt zonder de ambities te verzwaren. Concreet betekende de groeiambitie dat we in 2018 een gemiddelde maandomzet wilden realiseren van 135K. voor een jaaromzet van 1.6M.

Tijdens de halfjaarevaluatie stonden we significant achter op de doelstelling. Juni gaf echter al een mooie stijging aan en met de groei in personeel en mogelijke werkzaamheden was er genoeg perspectief voor Q3 & Q4 om het gat te dichten. We hebben de lijn in het tweede deel van het jaar knap voortgezet en hebben zo de achterstand omgebogen in een voorsprong. De uiteindelijke groei is uiteindelijk bijna 5% hoger uitgevallen dan onze ambitie. Heel gaaf!

Om ervoor te zorgen dat we de groei kunnen blijven bekostigen hebben we ons ingezet om extra financiële middelen te verwerven bij onze stakeholders Gemeente Amsterdam en Rabobank Foundation.

Aanvullend was het doel om te onderzoeken hoe we ons zouden handhaven als team. Samen zullen we moeten bepalen wanneer het noodzakelijk is om op te schalen. Zoals verwacht bleek het op kantoor niet nodig (nog wenselijk) en schuift dit op naar 2019. Op de vloer hebben we wel ingezet op een verbreding van de aansturing. We merken dat dit goed werkt en zien de resultaten qua rust en productie met name terug bij de E-waste en de inzetbaarheid van de reeds aanwezige werkbegeleiders. We zullen in 2019 direct inzetten op vervanging van de nieuw aangenomen voorman die helaas is komen te overleiden eind 2018.

Conclusie terugblik 2018

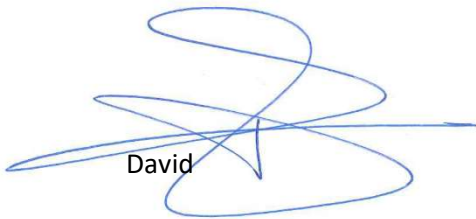
Als we kijken naar de belangrijkste doelstellingen en de ambities op sociaal, ondernemend en publiek vlak dan kunnen we alleen maar concluderen dat het een goed jaar was. Onze inkomsten mooi verspreid over drie even delen (RSC, AEB, Extern), instroom gerealiseerd en zekerheden voor de toekomst qua wetgeving en groei vergaard.

Weer een goed jaar... eigenlijk heel bijzonder als je bedenkt hoe uniek ons bedrijf is. We zetten de meest kwetsbare laag van de beroepsbevolking voorop. Het is het fundament onder onze groei. Een positieve kijk op mensen en sturen op basis van wat goed voelt, wat leuk is.

Ik ben er trots op hoe we er voor staan. Samen met de mannen hebben we onszelf nog sterker neergezet. We staan nu met twee benen stevig op de grond aan de Basisweg terwijl we ook buiten het RSC onze positie hebben verbeterd. Zowel bij het AEB, de externe partners, de Gemeente, financiers en zelfs in het regeerakkoord is het beter geworden.

Uiteraard kunnen en mogen we niet denken dat het dus altijd allemaal wel goed komt. Het blijft werken, passen, meten, risico's overwegen, kansen inschatten, kosten baten afwegen, praten en er samen voor zorgen dat we blijven bestaan.

Voor nu overheerst trots, op de mannen en het team! En op naar 2019



David

2019 Jaarplan

Voor de periode 2018-2020 hebben we een drie-jaren strategie uitgewerkt. We zullen in 2019 – het middelste jaar – logischerwijs het minst afwijken van het doel. Deze insteek wordt nog onderstreept door de resultaten uit 2018. We zitten op schema. Zowel sociaal als zakelijk zijn de doelstellingen uitdagend genoeg zonder de haalbaarheid en daarmee gemoeide druk op alle processen uit het oog te verliezen.

In het kort verdelen we onze meetbare doelstellingen terugkerend in twee delen – sociaal en financieel. Deze doelstellingen blijven in lijn met de resultaten uit het verleden.

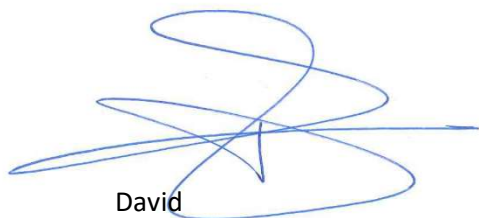
- | | | |
|--------------|------------------|---|
| ✓ sociaal | + 15 medewerkers | totaal begin 2020 = 120 FTE in de Flexpoule |
| ✓ financieel | + 11% omzet | 1.85M jaaromzet |

Weer een ambitieus doel, maar we kunnen dit. Sterker nog... we doen dit elk jaar beter. De meetbare doelstellingen zijn een stip aan de horizon waar we onze koers op kunnen varen. Zoals mijn voorganger Henny altijd al zei gaat het bij ondernemen om deze stip, maar is het echte werk het laveren op de wind, de stromingen van de zee, durven afwijken van de rechte lijn, zonder het einddoel uit zicht te verliezen.

Om de strategie voor dit jaar vorm te geven zullen we deze verder uitwerken in drie onderdelen die verbonden zijn aan onze missie en bedrijfsvoering:

1. Social Impact First
2. Dienstverlening (RSC-AEB-Extern)
3. Strategisch (politiek, lange termijn, overige bedrijfsvoering)

2019 gaan we in met een mooie portefeuille aan opdrachten, een sterk georganiseerde instroom, grote stabiele flexpoule en een goed geolied management team, dus ik hoop en verwacht dat we er samen weer een mooi jaar van gaan maken!



David

Social Impact First

We staan altijd primair voor onze sociale missie: mensen – voor wie dat niet vanzelfsprekend is - aan duurzame banen helpen. De lijn die we hebben ingezet in 2014 blijven we volgen. Met het groeiende natuurlijke verloop wordt het steeds een grotere uitdaging om de netto groei van de Flexpoule te realiseren. Echter hebben we ons als sociale firma in Amsterdam sterk geprofileerd. Na Pantar zijn we qua aantal medewerkers uit de doelgroep de grootste sociale werkgever uit de stad en dit helpt enorm bij het verwerven van nieuw personeel.

We hanteren voor de groei van de populatie een vast aantal en ambiëren geen groei op groei (zoals met omzet). Dit betekent dat we er volgend jaar per 1 januari als volgt bij willen staan:

Doel 1 Januari 2019 statistieken Flexpoule
Totaal aantal medewerkers 107 -> 120
Doelgroepregister 58 - > 65
Gedetacheerd 16 -> 15
Beschut Werk 24 -> 32
Lopende trajecten 6 -> 5
Tijdelijk LKS naar regulier 3 -> 3

Om het doorbreken van de grens van 100 mensen te vieren, zullen we in 2019 samen met AEB en andere stakeholders een mooi evenement organiseren om dit te vieren.

In 2019 zullen we ons daarnaast blijven inzetten op de ontwikkeling van onze mannen via diverse opleidingen. Dit kan zowel via Opleidingscentrum Westpoort of via AEB en andere partners. Tevens blijven we met onze eigen stichting Westpoort Werkt mensen ondersteunen bij het oplossen van schuldenproblematiek. De inzetbaarheid van onze doelgroep wordt enorm vergroot door deze twee investeringen en betaald zich zo bijna altijd terug.

Dienstverlening

Zonder gezond businessmodel ook geen social impact is ons credo. Dit maakt de dienstverlening aan onze opdrachtgevers net zo belangrijk als het naleven van onze missie. Onze portefeuille is te verdelen in drie nagenoeg even grote clusters.

1. RSC

De grootse veranderingen komend jaar vinden plaats bij het RSC. Het gaat hier niet alleen om veranderingen van werk en personeel, maar ook om de aansturing en de manier hoe we worden betaald voor onze inzet. Samen met AEB hebben we een begroting gemaakt die ten eerste ten dele de groei van 2018 compenseert en ten tweede ruimte biedt om samen te groeien.

Het RSC heeft ruimere verantwoordelijkheden gekregen binnen AEB. Dit betekent dat we één hele grote opdrachtgever hebben, waar we elke dag mee samen werken. Het is nu aan ons om mee te zeilen op de stevige groei ambities van AEB zonder onze sociale cultuur te verliezen. Dit jaar staat voor mij zodoende

vooral in het teken van het bewaren van de sfeer en balans tussen 'social impact first' en winstoptimalisatie.. Waar deze twee tamelijk tegenstrijdige ontwikkelingen botsen zal ongetwijfeld wrijving ontstaan, echter zoals men zegt; zonder wrijving geen glans.

Om ervoor te zorgen dat de aansturing en begeleiding van onze mannen – met name op het RSC goed geborgd blijft wil ik onderzoeken in hoeverre we er baat bij hebben het team van aansturing te versterken. Idealiter vergroten we het huidige team met één extra ondersteuning administratie-logistiek en minimaal één extra voorman productie.

2. *AEB*

Voor ons is het dit jaar zaak dat we ons blijven profileren als betrouwbare sociale partner. Het is hierbij van groot belang dat we gezien worden en contact blijven houden met alle lagen van de organisatie.

In 2018 is de lijn ingezet waar het DBA een grotere opdrachtgever is geworden dan de Recycling punten. Dit is een belangrijk signaal en voor 2019 een absoluut speerpunt voor onze aandacht. De Recycling punten zelf blijven ook altijd een losstaand aandachtspunt. Er zijn weer een hoop veranderingen gaande en we kunnen hier beter of slechter uitkomen afhankelijk van onze eigen inzet.

3. *Extern*

De voortzetting van samenwerking met Nissan en ASW die we hebben gerealiseerd in 2018 creëert rust voor 2019. Ook bij BCC hebben we wat stappen gezet om de druk te beperken en minder afhankelijk te worden van een te kleine groep medewerkers. We gaan in principe het jaar in met een stabiel portfolio zonder acute aandachts- of actiepunten. De groei op externe plekken is uiteindelijk de plek waar groei zonder grenzen mogelijk is.

Voor de langere termijn zou het gezond zijn voor Milieuwerk om de verhouding AEB/RSC – Extern op 50/50 te krijgen. Voor komend jaar hebben we de eerste nieuwe opdrachtgever Sanquin al binnen, maar het zou mooi zijn als we buiten de bekende partners ook een echt nieuwe opdrachtgeven konden vinden.

Strategisch (politiek, lange termijn, overige bedrijfsvoering)

Vorig jaar stonden er serieuze uitdagingen op de agenda. Ik ging ervan uit dat deze meerdere jaren zouden doorlopen. Echter hebben we alle onderwerpen afgerond. Dit houdt in dat we in 2019 afgezien van het behouden van een goede reputatie naar onze stakeholders geen acute punten meer staan uit het driejarenplan.

Uiteraard is er nog wel genoeg te doen. Zo willen we dit jaar de website vernieuwen en ons management team uitbreiden met een extra jobcoach.

Daarnaast zijn er wat betreft politiek en samenwerking met de Gemeente altijd nieuwe aandachtspunten. De belangrijkste hiervan zijn de organisatie van een symposium over sociale werkgelegenheid samen met Amsterdam en AEB waarbij we ons bedrijf ook aan de nieuwe wethouder Sociaal willen introduceren.

In zijn meerjarenplan richting het college staat ook ons plan om *Social Hiring* als pilot op te zetten. Dit is een bijzonder ambitieus plan waarbij we gaan onderzoeken of we ons businessmodel 'het circulaire arbeidsproces' helemaal op zijn kop kunnen zetten. Direct betaalde banen ipv stages en proefplaatsingen. Het zou gaaf zijn als dit lukt.

Ondersteunend aan onze plannen willen we ook het convenant tussen de Gemeente, de Rabobank Foundation en onszelf afronden. Een samenwerking waar jaren voorwerk in zit en nu de investeringsbasis vormt voor de toekomst.

Voor de lange termijn (buiten de gestelde ambities) is het tot slot dit jaar noodzakelijk dat we de toekomst van het RSC bepalen in overleg met AEB.