



Tussentijds verslag Meerjarenstrategie 2021

Pantar: een onmisbare functie voor de stad

Een jaar geleden informeerde Pantar middels de kernnotitie 'Pantar begeleidt en ontwikkelt mensen in en naar werk' de Raad over de geplande Meerjarenstrategie, waarvan we een kopie in de bijlagen hebben toegevoegd. We zijn nu een enerverend coronajaar verder en leveren samen met onze jaarbegroting en investeringsaanvraag, hierbij ons tussentijdse verslag aan. Dit verhaal gaat over een 'work in progress'. Pantar dient een breed maatschappelijk belang, voor Amsterdammers en voor de stad. Want naast de 'vangnetfunctie' die we vervullen voor mensen die anders aan de kant zouden staan, transformeren we ook als sociaal ontwikkelbedrijf, waarbij we fungeren als 'springplank' van sociaal werk naar de reguliere arbeidsmarkt. Bij Pantar werken ongeveer 3000 mensen met een arbeidsbeperking onder begeleiding van circa 300 stichtingsmedewerkers.

Wie aan Pantar denkt, denkt aan hét vangnet in sociaal werk van Amsterdam. Een groot deel van de mensen die bij Pantar werkt, kampt met meervoudige problematiek; naast een fysieke arbeidsbeperking is dat vaak ook een psychische. Daarnaast

speelt bij velen de schuldenproblematiek. Dat deze kwetsbare groep, dankzij werk bij Pantar structuur, regelmaat en houvast heeft, zorgt ervoor dat we proactief en preventief kosten voor zorg en beheersing van de openbare orde (groei 'verwarde personen' in de publieke ruimte) beperken. Dit is moeilijk te kwantificeren en zichtbaar te maken, maar het is een 'gezond verstand' conclusie. Een conclusie die ook elders in de samenleving is getrokken.

Meerwaarde voor onze mensen

Het feit dat onze mensen meedoen en niet aan de kant staan genereert eigenwaarde, naast maatschappelijke en economische waarde. Zij blijven langer gezond met minder kosten voor zorg en/of sociale problemen. Omdat mensen meer vaardigheden ontwikkelen, vergroten zij hun kansen op de arbeidsmarkt. Daarnaast realiseren zij ook economische waarde. Veel bedrijven en organisaties die met ons samenwerken doen dit omdat ze Pantar een warm hart toedragen. Zij willen maatschappelijk verantwoord ondernemen, een manier vinden om aan social return te doen of een bijdrage te leveren aan een inclusievere arbeidsmarkt.

Meerwaarde voor de stad:

Het werk dat dagelijks door onze duizenden medewerkers wordt gedaan is essentieel en heeft een onmiskenbare impact op de stad. Dankzij hen zijn straten en buurten schoner en is er toezicht, wordt het groen in parken, plantsoenen en perken bijgehouden, het verkeer geregeld en worden (fiets-) parkeergarages bemenst. Maar ook minder in het oog vallende aspecten worden door Pantarmedewerkers uitgevoerd, zoals het afsluiten of vrijgeven van straten (palenbeheer). Een andere belangrijke maatschappelijke meerwaarde ligt in onze opleidingsfunctie in samenwerking met het onderwijs. Voor jongeren voor wie een regulier opleidingstraject om wat voor reden dan ook niet is weggelegd, zijn er bij Pantar *tailormade* werkplekken waarbij door middel van deelcertificaten toch een opleiding in de praktijk kan worden doorlopen.

We werken ook proactief mee aan de circulaire economie. De Circulaire Hub die Pantar het afgelopen jaar als *pilot* aan het ontwikkelen en vormgeven is, is een goed voorbeeld van het zetten van stappen op weg naar een (meer) inclusieve arbeidsmarkt binnen een duurzame economie. In

Voorpagina:

Tijdens de coronapandemie zorgden onder meer de verkeersregelaars van Pantar dat de stad 'bleef draaien' en essentiële werkzaamheden gewoon door konden gaan.

deze nieuwe markt werken we samen met het bedrijfsleven om van afvalstromen nieuwe grondstoffen te maken, waarbij de medewerkers van Pantar worden ingezet op het gebied van logistiek, verwerken en verpakken. De nieuwe opleiding 'circulair medewerker' of het behalen van een rijbewijs vergroot vervolgens de mogelijkheden om door te stromen en een baan te vinden op de reguliere arbeidsmarkt. Pantar is ondernemend in het ontplooiën van nieuw werk en neemt daarin ook zelf het initiatief om innovatieve wegen in te slaan. Zo ontwikkelen we dus werksoorten in een nieuwe markt als de circulaire economie en hiermee sluit Pantar ook direct aan bij het Amsterdamse beleid om de circulaire economie te bevorderen.

We ontwikkelen ook op andere gebieden nieuw werk. Samen met het ROC en de gemeente Amsterdam zijn we gestart met de Zorgbrigade waar jonge mensen eenvoudige zorgtaken bij mensen in de wijk uitvoeren in het kader van hun opleiding. We leveren informele thuiszorg bij (eenzame) ouderen in ontwikkelwijken op basis van wederkerigheid. De Zorgbrigade zal een springplank vormen naar regulier werk.



“Als voorvrouw organiseer ik het werk in ons team.”

Jane, productiehal Diemen

Meerjarenstrategie

Als werkgever van duizenden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geeft Pantar uitvoering aan belangrijke doelstellingen van het gemeentelijk sociaal beleid: meer Amsterdammers naar sociaal werk, het belang van het individu voorop, meer duurzaam werk.

Als sociaal ontwikkelbedrijf bieden we beschermd werk ‘in huis’ en we begeleiden mensen op en naar werkplekken extern, bij werkgevers. We ontwikkelen talent en bieden een werkroute naar:

- een (ontwikkel-)baan, met perspectief op uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt;
- beschermd werk, voor wie de eerste optie niet haalbaar is, maar wel gedijt op een fijne werkplek in een beschermde omgeving.

Pantar wil het vangnet en ontwikkelbedrijf zijn voor Amsterdammers met afstand tot de arbeidsmarkt. We noemen daarbij ook uitdrukkelijk mensen die lang uit het arbeidsproces zijn. We optimaliseren externe en interne processen door onder meer een verbeterde (keten)samenwerking met de stakeholders en partners die hier een rol in spelen. We werken binnen een transparant financieel kader dat passend is voor de opdracht. Dit betekent:

1. Pantar actualiseert werksoorten op basis van de beste arbeidsmarktperspectieven en de grootste maatschappelijke waarde, we investeren consistent in de ontwikkeling van

onze medewerkers,

- 2.** Pantar realiseert omzetverhoging en kostenreductie,
- 3.** Pantar baseert haar begroting op basis van de gezamenlijke prognose met de gemeente Amsterdam over de verwachte instroom van mensen die bij Pantar willen werken en zich ontwikkelen,
- 4.** Pantar past haar huisvesting aan op duurzaamheid, hybride werken en we concentreren onze activiteiten waar het merendeel van onze collega’s woont;
- 5.** Pantar realiseert een gezonde financiële huishouding waarbij eventuele ‘onderprestatie’ door Pantar zelf kan worden opgevangen. (Deze ‘risicobuffer’ is inmiddels geregeld in samenspraak met de Gemeente).

De stand van zaken

De Meerjarenstrategie van vorig jaar hebben we omgezet in concrete plannen. De praktische vertaling daarvan was een veranderprogramma en die is nu in een eerste fase afgerond. We zitten op schema. Aan dit veranderprogramma en de uitwerking van zes ontwikkelopdrachten hebben circa 80 medewerkers uit alle lagen van de organisatie een bijdrage geleverd. In een intensief (middels *agile scrum* methodologie) proces hebben we gewerkt aan analyse en bewustwording van uitdagingen en oplossingen. Dit vroeg soms aanzienlijke tijdsinvestering naast de reguliere werkinspanning en dat mag in combinatie



Palenbeheer

Palenbeheer is een van de activiteiten van onze sector logistiek. Verder in deze sector onder meer: goederenvervoer, postbezorging, personenvervoer, magazijnwerk, reiniging, parkeerbeheer, fietsbeheer en handhaving & toezicht.

met de uitdagingen waarvoor de coronacrisis ons allen stelden als een teken van een veerkrachtige organisatie worden gezien. De uitkomsten van deze zogenoemde ‘veranderopdrachten’ zijn gebundeld en worden vertaald in verdere implementatiestappen.

Hoofdconclusies uit het verandertraject

De veranderopgave die we voor onszelf hebben gedefinieerd, draait om vier kernpunten:

- *Hoe worden wij een organisatie, die vanuit de wensen en mogelijkheden van mensen werkt?* Door systematisch te werken vanuit een gedeelde visie op ontwikkeling en een professionele uitwerking daarvan in concrete leerlijnen en een goede individuele begeleiding. Een systeem van praktijkleerlijnen, dat start vanuit het onderwijs en eindigt in afspraken over ontwikkelresultaat met werkgevers. Dit doen we door aandacht te geven aan wat onze medewerkers nodig hebben om optimaal te presteren, via gestroomlijnde processen, fysieke hulp zoals robots en een zodanige arbeidsdeling dat een ieder werkt naar vermogen en kunde. Zo realiseren we meer eigenwaarde van medewerkers, doordat zij plezier hebben in hun werk en trots zijn op wat ze doen.

- *Hoe transformeren wij ons werkpakket?* Door veel van het huidige werk te vervangen door werk met meer maatschappelijke en economische waarde. Dit is een intensief meerjarig traject, dat vraagt om gerichtheid op kansen in de markt en aandacht voor het verandervermogen van onze medewerkers. In deze transformatie moet doorlopend worden gelet op de balans tussen continuïteit (in klantrelaties, omzet, werkrouines) en verandering (in bezetting,

werksoorten, investeringen en rendement).

- *Welke competenties moeten worden ontwikkeld?* Een beter bedrijf worden en mensen beter begeleiden is het strategisch doel. Daarvoor moeten we zowel ondernemersvaardigheden (efficiënt werken en commercieel denken) als onze ontwikkelingsgerichte vaardigheden naar een hoger niveau brengen.

- *Binnen welke financiële kaders moet en kan zich dit afspelen?* Beter begeleiding, aandacht voor ontwikkeling, investeringen in productiviteit - het kost allemaal geld. Een deel daarvan kan wellicht worden gedekt uit (nieuwe) subsidies, een ander deel zal uit een hogere omzet per medewerker en lagere kosten moeten worden gefinancierd. We verwachten dat er nieuw werk op de markt beschikbaar is, met een hoger financieel en maatschappelijk rendement. Daarnaast sturen we erop dat we ons werk tegen lagere kosten kunnen uitvoeren. Een besparing op overhead en begeleiding is mogelijk, bij gelijkblijvende kosten voor ontwikkeling. Als het ons lukt additionele subsidiebronnen voor zorg of ontwikkeling aan te boren, kunnen we die in kwaliteit investeren.

Op basis van deze kernpunten uit de adviezen kunnen we drie grote opgaven formuleren:

1. Nog meer een ‘lerend ontwikkelbedrijf’ worden vanuit en naast de werkorganisatie die we al zijn;
2. Het werkpakket van Pantar zo transformeren, dat het maatschappelijk, financieel en voor de medewerkers meer eigenwaarde oplevert en;
3. De organisatie aanpassen naar de nieuwe eisen binnen een strak financieel kader. In de Meerjarenstrategie van 2020 is te lezen



Houtwerkplaats Ambachten

De nieuwe sporthal aan de Prins Bernhardlaan in Diemen is bijna klaar. Door de medewerking van Pantar krijgt dit project een extra lokaal en sociaal tintje. Prachtige meubels, houten wandelementen, jassenhaken en elementen voor op de tribunes komen namelijk uit de timmerwerkplaats van Pantar gerold. Social Return in de praktijk met dank aan Gemeente Diemen en aannemer Wind Design & Build.



Fietsenwerkplaats

Jurre (17) begon vorig jaar bij Pantar op de fietsenwerkplaats. Hij had het niet naar zijn zin op een mbo-opleiding. Hij is autistisch en dat onderwijs paste niet bij zijn manier van leren. Bij Pantar lukte het gelukkig wel. In het voorjaar van 2021 haalde hij als één van de eersten zijn verklaring MBO praktijkleren in de sector fietstechniek.

Kosten en opbrengsten

hoe we op weg zijn om van ‘vooral vangnet’ ook vooral ‘sociaal ontwikkelbedrijf’ te worden. Dit ontwikkelbedrijf neerzetten met leerlijnen en nieuwe werksoorten levert niet direct geld op. Allereerst omdat medewerkers gedurende het volledige traject waarin zij worden opgeleid deels niet productief zijn en verder omdat er sprake is van opleidingskosten en kosten voor extra begeleiding tijdens het werk.

Onze zorg is echter de financiering van onze ‘vangnet’ functie. Deze beschermd werkplekken zijn economisch gezien niet rendabel en zullen dit ook niet worden. Daarnaast zien we voor deze werkplekken een toename in de kosten. In de vervanging van de oude sw-groep door medewerkers uit de Participatiewet wordt een aanzienlijk lager bedrag vergoed door subsidies. De uitstroom van sw-medewerkers ging afgelopen jaar sneller dan verwacht. Dit kwam onder meer door de mogelijkheid van vervroegd pensionering in de nieuwe cao-regeling ‘wsw’. Deze trend zal zich de komende jaren doorzetten. Voor de instroom van medewerkers die onder de Participatiewet vallen, betekent dit een versnelde verhoging van de kosten. Zo zijn er afgelopen jaar 180 nieuwe collega’s ingestroomd, waar we 120 medewerkers geprognosticeerd hadden.

De beloofde productiviteitsgroei van 5% is

hierdoor en vanwege corona dan ook (nog) niet gerealiseerd. Desondanks hebben we het toch voor elkaar gekregen om binnen de begroting te blijven.

Voor de financiering van het ‘vangnet’ is structureel geld nodig. Voor deze mensen is er bij andere bedrijven (*social firms* of reguliere organisaties) geen werkplek. Zij hebben een beschermde werkplek nodig vanwege ernstige beperkingen. Onze grootste zorg is dat juist deze groep uiteindelijk langs de kant komt te staan als hier geen structurele financiële oplossing voor komt.

Samen met en voor de stad

Om de effectiviteit van het Sociaal Werk te vergroten willen wij met onze stakeholders en samenwerkingspartners onze klantprocessen vereenvoudigen. Denk aan (potentiële) werknemers die vanuit ‘Amsterdam Werkt’ of een zorgorganisatie naar een passende baan bij Pantar worden bemiddeld. Of vanuit Pantar naar regulier werk doorstromen of beter passen binnen de arbeidsmatige dagbesteding en de zorg. Dat komt ten eerste de mensen zelf ten goede maar past ook in het beleid van de gemeente Amsterdam en het streven van Pantar om de mensen om wie het gaat op de voor hen best passende werkplek te krijgen. Dit doen we al maar het proces kan nog veel beter en soepeler.

Zo bieden we met onze stakeholders en



**“Op de campus
werk ik fijn
buiten en tussen
de mensen”**

Fietscoach Fariel (UvA Roeterseiland)

samenwerkingspartners de Amsterdammer betere kwaliteit in het Sociaal Werk. Meer impact tegen lagere kosten.

Niet alleen vangnet maar ook ‘social firm’

In het uitvoeringsbesluit is gesteld dat Pantar voor Amsterdam de ‘vangnet’ functie blijft behouden, waarbij we ‘beschermde werk’ realiseren voor mensen die het op de reguliere arbeidsmarkt niet redden. Daarnaast concurreert Pantar als ‘social firm’ met andere socials firms op de arbeidsmarkt om zoveel mogelijk mensen aan het werk te helpen. In de Meerjarenstrategie zetten we in op ontwikkeling van mensen en groeit Pantar met name qua groep die na een traject bij ons uitstroomt naar regulier werk. Voor die groep ontwikkelen we nieuwe leerlijnen en werkzaamheden. Samen met scholen ontwikkelen we nieuwe opleidingen. En in nauwe samenwerking met werkgevers, waaronder social firms zoals Milieuwerk en Social Capital, realiseren we nieuw en duurzaam werk. We signaleren dat de financiering, zowel voor beschermd werk als voor ontwikkelbanen, door de veranderingen die de Participatiewet heeft veroorzaakt, onder druk staat:

Lex de Boer, algemeen directeur Pantar:
‘De uitstroom en de uitval van ons SW-personeel gaat sneller dan verwacht en de ouder wordende doelgroep brengt een hoger ziekteverzuimpercentage met zich mee. Hierdoor staan we voor steeds groter wordende uitdagingen. Zodra onze instroom kwalitatief en kwantitatief, dus per saldo qua arbeidsproductiviteit, daalt, worden de variëteit van ons werkpakket en onze financiële resultaten rechtstreeks bedreigd- terwijl de kosten per fte sterk stijgen. Met ons verandertraject zetten

we daarom in op duurzame inzetbaarheid en een betere begeleiding en ontwikkeling van onze medewerkers enerzijds en op de transformatie van ons werkpakket anderzijds.’



Broodroute

De broodroute is op de werkvloer de naam voor het Circulaire Hub-project waarbij oud brood wordt verzameld op 30 locaties in Amsterdam. We halen op jaarbasis zo'n 85.000 kilo brood op. Onze vergister maakt er energie van.

Toekomst

Concluderend kunnen we zeggen dat het toekomstperspectief mooie mogelijkheden biedt, waarbij we de ontwikkelingen niet uit het oog moeten verliezen.

Voor de financiering van de beschermd werkplekken dreigt een blijvend financieel tekort, aangezien hier weinig tot geen hoger rendement te behalen is en er sprake is van stijgende kosten, onder andere door een lagere dekking uit de Participatiewet dan de bekostiging vanuit de oude sw-regeling. De uitstroom van de oude sw-groep gaat harder dan voorspeld, de noodzaak tot vervanging hiervoor in de vorm van hogere instroom is daarom urgenter.

Daarbij concurreren we met andere *social firms* om de instroom van mensen die de potentie hebben om door te ontwikkelen naar de arbeidsmarkt. Pantar heeft met zijn gevarieerde aanbod aan leerlijnen en werksoorten een lage drempel. Een hoger rendement realiseren wordt echter bemoeilijkt, zo lang Pantar nog weinig bekendheid geniet als ontwikkelbedrijf, maar voornamelijk wordt gezien en ervaren als vangnetorganisatie.

Om een rendabel ontwikkelbedrijf neer te zetten, zullen de (hoge) kosten voor improductieve uren, opleiding en begeleiding gecompenseerd moeten worden. Dit doen we onder andere door te investeren in onze relaties. We

zien daardoor een groeiende groep partners die duurzaam met ons willen samenwerken (Boldking, Parkeren, UvA/HvA, E-bike-to-go, Zoev City Docks, Upperbloom) en dat biedt kansen.

Al met al zijn we goed op weg. We geloven in de mogelijkheden en kansen die we zien voor de toekomst. We willen onze vangnetfunctie blijven vervullen voor mensen die dit het hardst nodig hebben én ontwikkelbedrijf zijn voor hen die meer kunnen. Zij leveren allen een onmisbare meerwaarde voor de stad. Zo creëren we naast maatschappelijke waarde ook eigenwaarde voor onze medewerkers, oftewel: waarde in werk.