

Concept

Strategisch plan 2017-2020



Rooijakkersstraat 3
Postbus 601
5600 AP Eindhoven

Versie 5-12-2016

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Overlegresultaat.....	4
1. Koersbepaling Ergon-gemeenten in uitvoering Participatiewet.....	5
1.1 Blijven samenwerken op de SW	5
1.2 Inrichten en uitvoeren Participatiewet: meer resultaat met minder middelen	5
1.3 Uitgangspunten van samenwerking	6
1.4 Synergie WSW en Participatiewet	8
1.5 Relatie met opdrachtgevende gemeenten / WIJeindhoven	9
1.6 Relatie met Regionaal werkbedrijf	10
2. Ondernemingsplan Ergon, uitvoeringsorganisatie WSW	11
2.1 Uitgangspunten	11
2.2 Markt- en portfolio-analyse	12
2.3 Optimalisatie bedrijfsvoering.....	13
3. Ondernemingsplan Participatiebedrijf	14
3.1 Missie/doel Participatiebedrijf	14
3.2 Vormgeven effectieve participatie	14
3.3 Uitgangspunten Participatiebedrijf	14
3.4 Functionaliteiten Participatiebedrijf	15
3.5 Operatoneel plan	16
4. Personeel en Organisatie.....	24
4.1 Arbeidsontwikkeling en inzetbaarheid	24
4.2 Verzuimbeleid.....	25
4.3 Optimalisatie-opdracht Kaderpersoneel.....	25
4.4 Aanpassing van beleid gelet op gewijzigde wet- en regelgeving	26
4.5 P&O-beleid voor Participatiewetters	27
4.6 Organisatieaanpassingen	27
5. Financiën.....	29
5.1 Toelichting bij de begroting	29
5.2 Meerjarenbegroting 2017-2020.....	30
5.3 Investerings	31
5.4 Risico's	31
5.5 Ontwikkeling algemene reserve	32
Bijlage 1a Begroting 2017 totaal (SW en Participatiebedrijf), oktober 2016	33
Bijlage 1b Begroting 2017 SW, oktober 2016	34
Bijlage 1c Begroting 2017 Participatiebedrijf, oktober 2016.....	35
Bijlage 2 SE/FTE planning o.b.v. 30 september 2016.....	36
Bijlage 3 Advies Ondernemingsraad	

Voorwoord

Voor u ligt het Strategisch Plan 2017-2020 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven, de GRWRE, met als missie:

Mensen door arbeid ontwikkelen tot duurzaam sociaal en economisch actieve en zelfstandige inwoners.

De GRWRE is het publiekrechtelijke samenwerkingsverband van vijf gemeenten (Eindhoven, Heeze-Leende, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre) waarmee de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) wordt uitgevoerd en gezamenlijk afgesproken re-integratietaken voor andere gemeentelijke doelgroepen en UWV-doelgroepen (mensen die vallen onder de Participatiewet en Wajongers). De gemeente Geldrop-Mierlo maakt op inkoopbasis gebruik van de GRWRE, voor een gedeeltelijke uitvoering van de WSW.

Onder de GRWRE ressorteren de uitvoeringsorganisaties Ergon, het Participatiebedrijf, de Ergon Holding BV, waarin private activiteiten in het verlengde van de publieke taak zijn ondergebracht, en de Stichting Bevordering Werkgelegenheid Ergon waarin het professionele kader van Ergon is ondergebracht.

Sinds 1 januari 2015 is de WSW opgegaan in de Participatiewet. Dit heeft gevolgen voor de betrokken gemeenten en de GRWRE. Op deze implicaties wordt in dit plan nader ingegaan en wordt een aanpak voor delen van de uitvoering van de Participatiewet voorgesteld.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bevat de strategische kaders waarbinnen de Participatiewet, dus inclusief WSW, dient te worden uitgevoerd. Deze kaders zijn sturend voor de uitvoeringsorganisaties waarvoor in hoofdstuk 2 en 3 de operationele vertaling kan worden aangetroffen voor de WSW en het Participatiebedrijf. In hoofdstuk 4 wordt de integrale personeelsformatie voor de GRWRE beschreven. In hoofdstuk 5 vindt u de meerjarenbegroting 2017-2020.

Dit is het eerste Strategisch Plan van de GRWRE waarin gezamenlijk beleid en uitvoering van belangrijke delen van de Participatiewet wordt beschreven. Dit gaat hier en daar gepaard met enige onevenwichtigheid in de verhouding tussen strategische, tactische en/of operationele elementen in de tekst. Een overkomelijk euvel, lijkt mij. Het gevolg van de ontwikkelfase waarin we zitten, de complexiteit van de materie en de vele betrokkenen bij het proces. Een en ander kristalliseert zich in de volgende plannen ongetwijfeld nader uit.

Dit plan dient voor het jaar 2017 te worden beschouwd als het 'contract' tussen enerzijds de gemeenten en de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven en anderzijds Ergon, het Participatiebedrijf, de Ergon Holding BV en Stichting Bevordering Werkgelegenheid Ergon.

Ing. P.A. Quik
Algemeen directeur

Overlegresultaat

Het concept Strategisch Plan 2017-2020 is onderwerp van bespreking geweest in het ambtelijk vooroverleg van de deelnemende gemeenten en de onlangs opgerichte stuurgroep Participatiebedrijf. Het plan is op 15 december 2016 in het GRWRE bestuur vrijgegeven voor bestuurlijke behandeling in de deelnemende gemeenten, zodat de Colleges van B&W hun Raden hierover kunnen raadplegen.

Ook wordt het voor advies voorgelegd aan de Cliëntenraad WSW in deze regio. De Colleges van de deelnemende gemeenten ontvangen van de Cliëntenraad WSW een advies en verwerken dit.

Eventuele aanbevelingen uit de deelnemende gemeenten zullen worden verwerkt, voor zover het bestuur van de GRWRE hiermee instemt.

De Ondernemingsraad van Ergon heeft op 5 december 2016 zijn advies uitgebracht op dit concept Strategisch Plan. Het advies van de Ondernemingsraad is verwerkt en als bijlage 3 aan dit plan toegevoegd.

1. Koersbepaling Ergon-gemeenten in uitvoering Participatiewet

1.1 Blijven samenwerken op de SW

De komende decennia vindt afbouw plaats van de WSW. Van belang is dat dit zo efficiënt mogelijk plaatsvindt. Immers, door een afnemend volume van het aantal WSW-werknemers (via natuurlijk verloop) én een afnemend budget per werkplek, zal in de komende jaren de druk op het ontschotte participatiebudget toenemen. De gemeenten willen met het participatiebudget zoveel mogelijk mensen naar betaald werk leiden. De uitvoering van WSW mag daarom niet een te groot beslag gaan leggen op het budget.

De Colleges van de deelnemende gemeenten hebben besloten de huidige WSW-samenwerking te blijven voortzetten. Uitgangspunt is om zo lang mogelijk met het 'WSW-deel in het Participatiebudget' een positief exploitatieresultaat van WSW-uitvoeringsorganisatie Ergon te handhaven. Hier is een optimalisatieplan voor ontwikkeld (zie hoofdstuk 2).

1.2 Inrichten en uitvoeren van de Participatiewet

De gemeenten uit onze arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant, waaronder de vijf GRWRE-gemeenten, hebben begin 2015 gezamenlijk onderzocht hoe het beste omgegaan kan worden met de nieuwe instrumenten uit de Participatiewet, te weten beschut werk en loonkostensubsidie. Deze wat-vraag is destijds beantwoord. In onze arbeidsmarktregio is, met een enkele uitzondering, gekozen voor één brede regeling loonkostensubsidie voor mensen met een loonwaarde van 30 tot 80% (Veldhoven hanteert hier 50 tot 80%). Dit antwoord zal moeten worden bijgesteld omdat gemeenten vanaf 1 januari 2017 door het rijk verplicht worden om beschut werk aan te bieden.

Vervolgens is de hoe-vraag gesteld: hoe de Participatiewet zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren, met in acht name van de kennis en ervaring die afgelopen jaren is opgedaan door de 5 GRWRE-gemeenten en Ergon ten aanzien van onder meer intake, diagnostiek, bemiddelen, matchen en begeleiden van WSW-ers en bijstandsgerechtigden.

De Colleges van de deelnemende gemeenten hebben besloten om te onderzoeken hoe samengewerkt kan worden tussen de vijf gemeenten en Ergon op het gebied van de 2e lijns-dienstverlening voor mensen die behoren tot de doelgroep van de Participatiewet. Het gaat daarbij om inwoners die loonvormende arbeid kunnen verrichten maar daarbij ondersteuning nodig hebben. Gemeenten en GRWRE brengen ieder hun eigen kennis en kunde in, versterken daarmee hun krachten met het oog op een effectieve en efficiënte uitvoering.

Hiervoor wordt een nieuwe uitvoeringsorganisatie gebouwd, het Participatiebedrijf, parallel aan de bestaande WSW-uitvoeringsorganisatie Ergon. In het te bouwen Participatiebedrijf vervloeien delen van de ambtelijke organisaties van de GRWRE-gemeenten met delen van de WSW-uitvoeringsorganisatie Ergon.

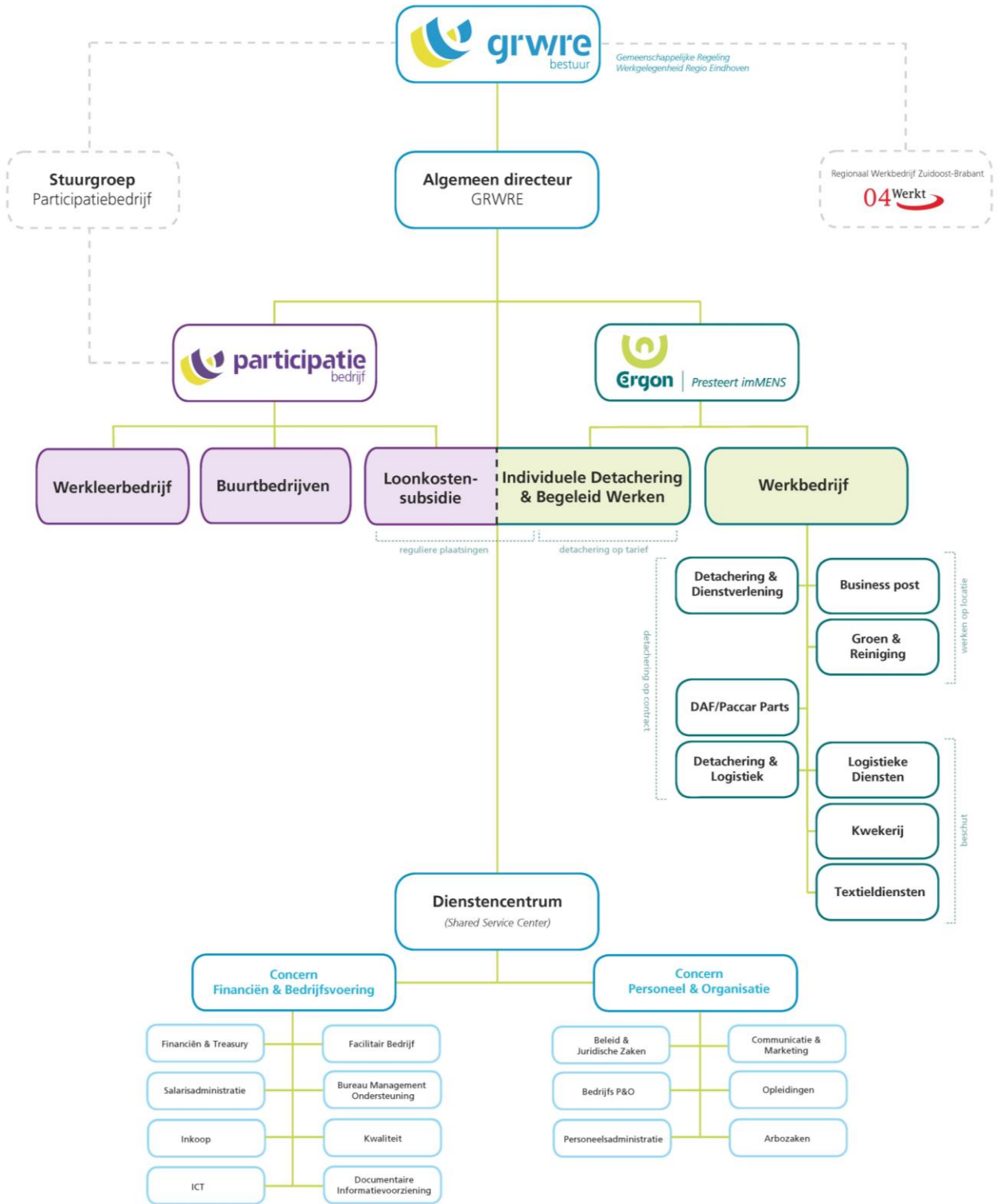
1.3 Uitgangspunten van samenwerking

In dit Strategisch Plan formuleren de gemeenten de kaders waarbinnen de GRWRE uitvoeringsorganisaties dienen te opereren, te weten:

- één participatiebedrijf voor de GRWRE-gemeenten voor de uitvoering van:
 - het Werkleerbedrijf (Rooijakkerstaat 2b)
 - de Loonkostensubsidie (LKS) inclusief de Banenafpraak en
 - de 2e lijns re-integratiediensten zoals het Buurtbedrijven;
- het instroomvolume Participatiewet is gelijk aan het uitstroomvolume WSW met mogelijkheid om hiervan af te wijken (zie paragraaf 3.5.2.);
- het Participatiebedrijf is een zelfstandig onderdeel naast de Ergon WSW-uitvoeringsorganisatie;
- de GRWRE is in deze planperiode bestuurlijk gastheer voor het Participatiebedrijf en
- de operationele ambtelijke aansturing van het Participatiebedrijf gebeurt via een intergemeentelijke/GRWRE stuurgroep.

Zie voor een schematisch overzicht het organogram op de volgende bladzijde:

ORGANOGRAM GRWRE



Plaatsingsvolgorde

De Colleges willen zoveel mogelijk mensen op de reguliere arbeidsmarkt plaatsen, waarbij de volgende plaatsingsvolgorde wordt gehanteerd:

- in dienst van een reguliere werkgever;
- wanneer dat niet kan: in dienst van een publiek-privaat samenwerkingsverband, zodat reguliere werkgevers medeverantwoordelijkheid dragen;
- wanneer ook dat niet kan: in dienst van het Participatiebedrijf met als doelstelling medewerkers individueel of groepsgewijs te detacheren naar werkgevers.
- Wanneer ook dat niet kan: in dienst van het Participatiebedrijf met als doelstelling intern (bij Ergon) plaatsen

Uitgangspunten werkwijze

Tot slot is uitdrukkelijk geformuleerd dat:

- de werkgevers in het kader van de Banenafpraak aan de lat staan en de overheid daarbij faciliterend is voor mensen die ondersteuning nodig hebben;
- de regionale arbeidsmarktontwikkeling van de netwerkorganisatie 04Werkt, het Regionale Werkbedrijf van de arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant, aansluit op de lokale uitvoering. Een aantal GRWRE-gemeenten hebben een vorm van wijk- of buurtgericht werk dat aansluit op dit netwerk;
- de 14 gemeenten in onze arbeidsmarktregio samen werken met de 4 SW-bedrijven, het UWV en de sociale partners. De 5 GRWRE-gemeenten bepalen in gezamenlijkheid de koers van de uitvoeringsorganisaties Ergon en Participatiebedrijf binnen het regionale netwerk vanuit de eigen verantwoordelijkheid;
- er ruimte is voor lokaal maatwerk en flexibiliteit (bijv. in welke mate dienstverlening wordt afgenomen maar ook vrijheid om als gemeenten zelf tot innovaties te komen) en diversiteit;
- van belang is om de loonwaarde van werknemers zoveel mogelijk te verzilveren, maar ook de kosteneffectiviteit in zijn algemeenheid moet omhoog (dus kiezen voor meest effectieve en efficiënte vorm, bestaande constructies zijn niet heilig);
- het een dynamisch proces is. Op basis van inzichten en ervaringen kunnen we tussentijds steeds bijstellen (geen rigide, onomkeerbare besluitvorming);
- we een open structuur hanteren zodat ook andere arbeidsmarktregio-gemeenten indien gewenst kunnen aansluiten.

1.4 Synergie WSW en Participatiewet

Om concreet zicht te krijgen op de inhoudelijke en financiële synergie, is door het bestuur van de GRWRE de vraag gesteld of voor Participatiewetters daadwerkelijk 'participatiewet-proof' gebruik gemaakt kan worden van de contracten/werkplekken in de WSW-infrastructuur van Ergon. Zonder nieuwe instroom van deze doelgroep is de uitvoering van de WSW op de lange termijn niet toekomstbestendig. Voor de korte termijn zijn er geen financiële problemen te verwachten. Begin 2016 is hier extern onderzoek naar verricht. Hieruit bleek dat:

- voor het Participatiebedrijf de huidige contracten/netwerken van de begeleid werken en individueel detacheren goed te benutten zijn om budgettair neutraal uitvoering te geven aan de Participatiewet;
- de huidige contractvorm werken op locatie is 'participatiewet-proof' uit te voeren voor de doelgroep ter invulling van het gemeentelijk quotum;
- het nieuwe instrument beschut werken is uit te voeren ter invulling van de gemeentelijke beleidsdoelstelling om 1/3e van de beschikbare loonkostensubsidiebanen te benutten voor mensen met een lage loonwaarde (30-50%). Na 1 januari 2017 kan dit voor de dan wettelijke voorziening 'beschut werk' ingevuld worden;

- De huidige contractdetacheringen zijn nog niet participatiewet-proof' ten aanzien van met name de tariefstelling en exploitatie. Daarom worden ten aanzien van deze contractdetacheringen vervolgstappen gezet om dit wél geschikt te maken voor de doelgroep van de Participatiewet. Bijvoorbeeld door het vergroten van de effectiviteit, te onderhandelen met opdrachtgevers om te komen tot een nieuwe tariefstelling of het ontwikkelen van alternatieve constructies (PPS/ joint ventures/sociale ondernemingen). Als blijkt dat dit ten aanzien van opdrachtgevers toch niet mogelijk is, dan worden hierop geen Participatiewetters geplaatst en wordt een strategie ingezet van geleidelijke stapsgewijze uitfasering van deze contracten.

1.5 Dienstverlening voor niet-arbeidsbeperkte inwoners

Op basis van de vraag van een WIJeindhoven generalist/gemeentelijke consulent, kunnen voor het grootste deel van de nieuwe instroom en een deel van het zittend bestand, trajecten op maat op het gebied van Werk en Inkomen worden ontwikkeld op basis van een gevalideerde arbeidsdiagnose.

Het Participatiebedrijf kan daarbij als 'preferred supplier' fungeren voor inwoners die tot de doelgroep van de Participatiewet behoren en die specialistische ondersteuning nodig hebben. Dit geldt met name voor het grootste deel van de nieuwe instroom (niet de mensen die zonder ondersteuning aan het werk kunnen of met een zeer beperkte interventie) en een deel van het zittend bestand.

De generalist/consulent geeft hierbij aan wat specifieke wensen of eisen zijn zodat alle leefgebieden in goede samenhang aangeboden kunnen worden. Op basis van de gevalideerde arbeidsdiagnose wordt een maatwerkplan opgesteld door de specialist Participatie op het Participatiebedrijf. Dit maatwerkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de generalist/consulent. De generalist/consulent beoordeelt dit op samenhang met andere leefgebieden in het huishouden. Na goedkeuring wordt het maatwerkplan uitgevoerd door het Participatiebedrijf. Zo nodig wordt externe, private dienstverlening ingekocht (bijvoorbeeld specifieke vormen van jobcoaching, scholing) als beoordeeld wordt dat dit effectiever en efficiënter is dan het zelf uitvoeren hiervan.

De generalist/consulent blijft te allen tijde spin in het web, heeft de regie over alle leefgebieden en stelt vast of het door het Participatiebedrijf voorgestelde trajectplan optimaal aansluit op het huishouden (integrale analyse op zorgconsumptie/3D's). De specialisten Participatie van de gemeenten op locatie van het Participatiebedrijf houden korte lijnen met de generalist/consulent en de specialisten Inkomen. Op deze wijze blijft de generalist/consulent in staat om integraal te sturen en regie te voeren.

Begin 2017 wordt op basis van een nadere analyse bepaald of, en zo ja welke 2^e lijns participatiedienstverlening (buiten de uitvoering van loonkostensubsidie, Werkleerbedrijf en Buurtbedrijven), door het Participatiebedrijf uitgevoerd wordt en waar de regisserende en uitvoerende rol op het gebied van 'werk en inkomen' binnen het integrale 3D-traject voor het huishouden ligt. Aan de hand daarvan kan vervolgens bepaald worden welke sturingsmodel daarbij het beste past.

1.6 Relatie met Regionaal werkbedrijf

Bij de uitvoering van Loonkostensubsidie (LKS) ligt er een sterke relatie met het Regionaal Werkbedrijf Zuidoost-Brabant (RWB) en haar werkgeversservicepunt 04Werkt. Het Regionaal Werkbedrijf moet uitvoering geven aan de Banenafpraak waarbij in onze regio tot 2026 minimaal 4.750 mensen uit het doelgroepregister aan betaald werk geholpen moeten worden. Het instrument Loonkostensubsidie is hierbij één van de belangrijkste ondersteunende instrumenten uit de Participatiewet.

Binnen het bestuur van het RWB is een prognose gemaakt van de jaarlijks in te zetten banen. Werkgevers staan aan de lat om deze banen aan te bieden aan de mensen uit het doelgroepregister. Indien noodzakelijk faciliteren gemeenten en UWV hierbij de werkgevers met onder meer loonkostensubsidie, begeleiding op de werkplek, werkplekaanpassingen en no/low-riskpolissen.

Maar niet alleen op het gebied van de Banenafpraak is er een relatie met het RWB. In het kader van het werkgeversservicepunt 04Werkt is er sprake van het verbeteren van de werkgeversdienstverlening waarbij vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten. Dat doen we via vijf accountteams en een focusteam Banenafpraak. Dat betekent een goed overzicht van vacatures en werkzoekenden dat via een goed functionerende werving, selectie en matching (incl. eventuele inzet van instrumentarium) tot stand wordt gebracht.

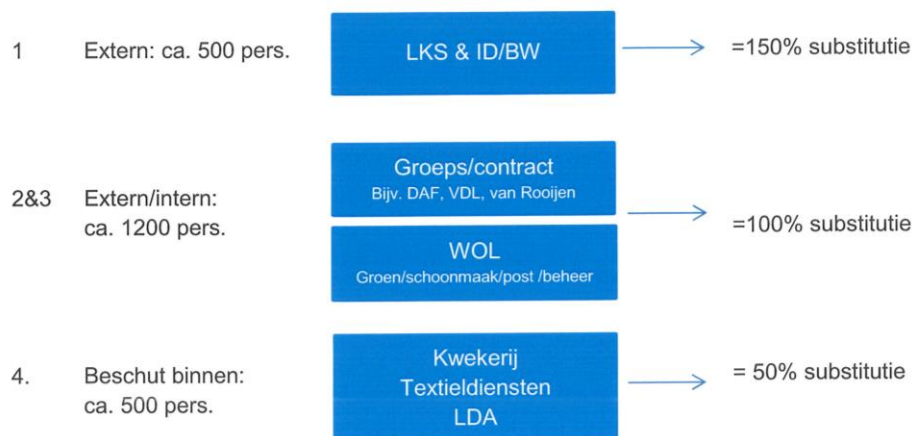
2. Ondernemingsplan Ergon, uitvoeringsorganisatie WSW

2.1 Uitgangspunten

In hoofdstuk 1 is bepaald welke delen van de Participatiewet worden uitgevoerd door de GRWRE-gemeenten samen, in synergie met de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). Hierbij is voor deze planperiode het uitgangspunt dat de WSW-uitstroom van 4% (als gevolg van het stopzetten van de instroom op de WSW per 1 januari 2015) gelijk is aan de instroom vanuit de Participatiewet en dat de Ergon-infrastructuur wordt benut.

In de planvorming voor deze periode wordt hierbij uitgegaan van de volgende substitutie-aannames:

Aannames substituties



Voor de WSW-uitvoeringsorganisatie Ergon betekent dit:

- WSW en 'participatiewet-proof' uitvoeren van de businessmodellen van Ergon door optimalisatie van de bedrijfsvoering;
- aanscherping en differentiatie van de methodiek arbeidsontwikkeling/-integratie en
- mogelijke ingrepen in de portfolio op basis van bijdrage werkgelegenheid en bedrijfseconomische analyse.

Dit is nodig omdat:

- blijvend wordt gestreefd naar maximaal extern=buiten plaatsen: 70/75% 'buiten', 20/25% 'binnen';
- de infrastructuur van Ergon (detacheringen, werken op locatie, beschut binnen) wordt gehandhaafd om faciliterend te zijn voor plaatsingen vanuit de doelgroep 'arbeidsbeperkten' van de Participatiewet.

2.2 Markt- en portfolio analyse

De toenemende eisen vanuit de marktpartijen in termen van grote toegevoegde waarde, variabele en samengestelde orders, flexibilisering van de arbeid alsmede prijsdruk, hebben hun weerslag op de bedrijfsvoering van Ergon, waarbij aanpassingsvermogen en leverbetrouwbaarheid centrale thema's zijn. Een toenemende concurrentie vanuit uitzendbureaus, payroll bedrijven en private werktrajecten zetten druk op de werkpositie van Ergon.

Echter door het verdergaand ontzorgen van de reguliere werkgever en reshoring van werk (uit lage lonen landen) en het adequaat inspelen op de markt met een passend aanbod aan dienstverlening en flexibilisering van de arbeid, in combinatie met een aantrekkelijke economie, kan de werkpositie van Ergon behouden en zelfs uitgebreid worden.

Het beheren van de portfolio is het domein van het centrale managementteam van de GRWRE. Daar wordt beoordeeld met welke product-marktcombinaties en met welk volume de toekomst in wordt gegaan. Criteria die daarbij van belang zijn:

- heeft de activiteit voldoende plaatsings- en/of ontwikkelingspotentie;
- zijn er voldoende mogelijkheden in de markt, in het perspectief van externe plaatsingen;
- is de verhouding kosten/opbrengsten aanvaardbaar;
- is het risico aanvaardbaar in termen van afhankelijkheid van klant, (risicospreiding als aandachtspunt) en conjunctuurafhankelijkheid;
- zijn er voldoende in-, door- en uitstroommogelijkheden.

De huidige arbeidsmarktsituatie vraagt om mobiliteit, flexibiliteit en weerbaarheid om adequaat te kunnen inspelen op een ambivalente arbeidsmarkt. Het herstel van de economie, de voortgaande vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking en robotisering/automatisering laten een structurele mismatch zien tussen vraag en aanbod. 'Zekerheden' om aan de personele vraag te voldoen (uitbesteding aan lagelonenlanden, flexibiliteit via de uitzendbranche, arbeidsmobiliteit en de beschikbaarheid van gekwalificeerde schoolverlaters), verdwijnen of zijn al niet meer aanwezig. Wel zien we een ontwikkeling als reshoring, of de tendens om het 'hier bedachte' ook hier te maken.

Om die reden is versterking van de arbeidsparticipatie van de aanwezige arbeidsreserve van het grootste belang. Inzet van (gedeeltelijke) arbeidsongeschikten, langdurige werklozen, herintredende vrouwen en vroegtijdige schoolverlaters is nodig om het structurele arbeidstekort op termijn op te vangen. Ook de overheid onderkent dit en investeert in deze beroepsgroepen door middel van een integrale aanpak en het creëren van gesubsidieerde arbeid.

Door gebruik te maken van de inzet van gesubsidieerd personeel creëert de ondernemer voor zichzelf een maatschappelijk verantwoorde bedrijfseconomische kans. De vakinhoudelijke kerntaken van het bedrijf kunnen door eigen professioneel personeel worden ingevuld, de meer arbeidsintensieve en routinematige werkzaamheden en de ondersteunende facilitaire functies lenen zich uitstekend voor de inzet van gesubsidieerde arbeidskrachten.

Ook de lokale overheden beseffen dit en regisseren op regionaal niveau een sluitende aanpak voor de arbeidsparticipatie van personen met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt (werkgeversbenadering).

2.3 Optimalisatie bedrijfsvoering

De verminderde instroom van doelgroep-medewerkers (kwantitatief en kwalitatief), toename van tijdelijk personeel, lagere subsidiebijdragen en verscherpte regelgeving Wet Werk en Zekerheid, gevoegd bij een afnemende productiviteit van medewerkers (o.a. door vergrijzing) zetten het exploitatieresultaat van Ergon onder druk. De bedrijfskosten van Ergon dienen te verminderen, een meer efficiënte bedrijfsvoering, kleinere overhead en afgeslankte begeleidingsorganisatie zijn noodzakelijk. Ook zal er meer samenwerking en crossselling tussen de businessunits gerealiseerd moeten worden bij het bedienen van de diverse marktsegmenten en zal uitwisseling (taak-synergie en jobrotation) van zowel kader- als productiepersoneel gerealiseerd moeten worden. Het uitgangspunt hierbij is dat de structuur van de organisatie het primaire proces zal dienen te faciliteren om zodoende zowel de doelgroep als de markt optimaal te bedienen.

Een drietal financiële ontwikkelingen is specifiek van belang:

- de komende periode wordt de WSW-bijdrage als onderdeel van het participatiebudget vanuit het rijk afgebouwd, waarna dit stabiel zal blijven;
- de huisvestingssituatie van Ergon wordt aanpasbaar door met name het aflopen van de huurovereenkomst van de hoofdvestiging Rooijakkersstraat, alsmede het aflopen van de huurcontracten van enkele locaties;
- in deze periode wordt de LIV-maatregel (Laag Inkomens Voordeel) ingevoerd, een structurele tegemoetkoming van het rijk in de loonkosten..

In opvolging van een eerdere herstructureringsoperatie (2013-2015) is het nu zaak om de doelmatigheid en de efficiëntie van de Ergon-organisatie verder te bevorderen. Medio 2016 heeft het bestuur van de GRWRE hiervoor een Optimaliseringsplan vastgesteld. De bedrijfseconomische effecten van dit plan zijn extern getoetst (zie voor de bevindingen paragraaf 1.4). Hierbij is besloten in deze planperiode € 4,5 mln aan financiële ombuigingen/bezuinigingen te realiseren.

Dit wordt in de planperiode 2017-2020 gerealiseerd door:

- invoering van de LIV vanaf 2017, zijnde een structurele tegemoetkoming van het rijk in de loonkosten WSW (€ 1,5 mln);
- reductie van de kosten voor kaderpersoneel van € 1 mln);
- vanaf 2020 (€0,5 mln) bezuiniging op de huisvestingskosten;
- bezuinigen op overige bedrijfskosten (€ 0,5 mln.);
- verhoging van toegevoegde waarde/netto-opbrengst met € 1 mln.

Voor deze operaties worden deelplannen opgesteld, inclusief een Sociaal Plan en een herontwerp van het centraal managementteam van de GRWRE.

De komende planperiode wordt de bestaande portfolio-keuze gehandhaafd, met marginale aanpassing van de personele taakstelling over de diverse businessunits. De portfolio-planning 2017-2020 is als bijlage 2 toegevoegd.

3. Ondernemingsplan Participatiebedrijf

3.1 Missie/doel Participatiebedrijf

In opdracht van de deelnemende gemeenten uitvoering geven aan 2e lijns re-integratiediensten en -producten die bijdragen aan een grotere of volledige bijstandsonafhankelijkheid door loonvormende arbeid voor cliënten die onder de Participatiewet vallen.

3.2 Vormgeven effectieve participatie

Landelijk wordt voortdurend onderzoek gedaan naar de effectiviteit van re-integratie. De bevindingen van veel recente onderzoeken (o.a. SEOR, SEO, RWI, SZW, IWI) zijn verwoord in de Memorie van Toelichting op de Participatiewet en kunnen als volgt samengevat worden:

- vraaggericht, de (toekomstige) vraag van de werkgever moet leidend zijn;
- individuele verantwoordelijkheid, de overheid is alleen verantwoordelijk voor inwoners die niet zelf aan het werk kunnen komen;
- motivatie is één van de belangrijkste succesfactoren (invloed van intrinsieke motivatie op baankans groter dan instrumenten als scholing en training);
- investeren aan de voorkant van het proces (zo snel mogelijke interventie) op basis van adequate diagnose;
- langdurige contracten zijn vaak contraproductief (lock-in-effect);
- straffen levert in het algemeen meer op als belonen (zorg voor naleving van de arbeids- en re-integratieverplichtingen);
- trajecten zijn effectiever als deze een hoge contactfrequentie hebben;
- beroepsgerichte scholing is effectief, evenals combinaties van werken en leren.

De gemeenten en de GRWRE hebben ook al veel ervaring opgedaan op het gebied van effectieve participatie. Het Werkleerbedrijf (WLB) wordt voortdurend doorontwikkeld aan de hand van de resultaten van best practices, de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek én de bevindingen en ervaringen van trajectdeelnemers en medewerkers en van het Werkleerbedrijf. Het Werkleerbedrijf is met name voor de nieuwe instroom (potentiële) bijstandsgerechtigden. We hebben goede ervaringen op het gebied van preventie, uitstroom en het stellen van een goede arbeidsdiagnose. Dit laatste wordt in de komende periode doorontwikkeld waarbij op basis van een gevalideerde methodiek een adequate diagnose gesteld wordt.

Het werkmethodisch concept van het Werkleerbedrijf, gebaseerd op *Sturing op zelfsturing*, vormt daarbij de basis van het gehele dienstverleningsconcept van het Participatiebedrijf.

3.3 Uitgangspunten Participatiebedrijf

Op basis van deze opgedane ervaringen kunnen we onze gehele 2e lijns-participatiedienstverlening vormgeven:

- de 'vraag' is leidend, integrale aansluiting op 04Werkt en matchingsunit, (werkgeversbenadering en werkgelegenheidsprojecten);
- integrale aanpak van re-integratie-, handhavings- en dienstverleningsaspecten via casemanagement, gedragsverandering, adequaat reageren en bijsturen (stok en wortel);
- het leveren van maatwerk staat voorop;
- richten van motivatie, het aanleren van meest effectieve zoekgedrag, zorgen voor hoge contactfrequentie;
- de functionaliteiten bestaan uit samenwerking op het gebied van Werkleerbedrijf, Loonkostensubsidie en overige dienstverlening;

- 'bulk-activiteiten' zelf doen i.s.m. 04Werkt, zoals jobhunting, matchen, groepsbegeleiding;
- specialistische activiteiten inkopen (scholing, specifieke vormen van jobcoaching etc.) en
- Participatiebedrijf zorgt voor gezamenlijke inkoop en organisatie van re-integratieactiviteiten.

3.4 Functionaliteiten Participatiebedrijf

Zoals eerder aangegeven bestaat de huidige functionaliteit van het Participatiebedrijf uit samenwerking op het gebied van

- Werkleerbedrijf;
- Loonkostensubsidie (LKS) en
- Buurtbedrijven.

Daarnaast wordt nagedacht over overige mogelijke dienstverlening ten aanzien van onder meer:

- arbeidsdiagnose op basis van gevalideerde diagnosemethodiek, leidend tot concreet advies/trajectplan, uit te voeren door Participatiebedrijf óf elders;
- toeleiding naar werk via 04Werkt, sociale ondernemingen, werkgelegenheidsprojecten;
- groepsbegeleiding;
- individuele begeleiding;
- sollicitatietraining;
- jobcoaching;
- breed spectrum aan trajecten en projecten;
- inkoop;
- casemanagement en begeleiding.

Het portfolio van diensten en producten van het Participatiebedrijf kan daarmee wisselen, ook binnen de planperiode van dit Strategisch Plan. Voor een efficiënte inrichting van de organisatie zal voor een aantal producten de keuze meer strategisch en voor een langere duur moeten zijn. Soms kan de grilligheid van de arbeidsmarkt noodzaken om meer actueel en kortdurend een product te voeren.

Er is een stuurgroep Participatiebedrijf gevormd die zorg moet dragen dat besluiten van het bestuur van de GRWRE geborgd worden in de gemeenten voor de portfolio, uitvoering en financiering. De stuurgroep dient daarmee ook besluiten te nemen over het portfolio van diensten en producten dat door het Participatiebedrijf voor de GRWRE gemeenten wordt gevoerd.

Criteria voor de besluitvorming over het al dan niet voeren van een dienst of product zijn:

- meerwaarde van het product, in principe op basis van een kosten-baten analyse;
- effect van doen versus niet doen;
- uitvoeringskosten in relatie tot beschikbare middelen;
- omvang doelgroep voor een product, waarbij mate van inzet per gemeente kan verschillen;
- gelijk speelveld met marktconforme tarieven en
- overwegingen om het onder eigen gemeentelijke verantwoordelijkheid uit te voeren (bijv. noodzakelijke samenhang tussen rechtmatigheid en doelmatigheid, unieke kennis bij gemeenten, markt pakt het niet op, behoefte aan zelfcontrole op uitvoering).

Ter besluitvorming door de Stuurgroep zal een business case worden opgesteld conform de volgende globale lijn:

- probleemstelling in aanbod of arbeidsmarkt;
- samenhang met andere aangeboden functionaliteiten (synergie);
- overwegingen (conform hiervoor), voor uitvoering door het Participatiebedrijf;
- uitwerking processen;
- volume projecties (al dan niet als taakstelling voor de gemeenten);
- kostprijscomponenten/caseload;
- formatieplan, invulling vanuit de deelnemende organisaties en
- financiering/kostprijs per gemeente, financiering middels geldmiddelen of in natura (menskracht) ;
- inzet.

Voor lopende diensten en producten zal op jaarbasis een taakstelling, formatieplan en kostprijs worden opgesteld.

3.5 Operationeel plan

Het portfolio valt voor dit moment dus uiteen in 4 producten.:

1. Werkleerbedrijf (WLB)
2. Loonkostensubsidie (LKS), al dan niet in kader van de Banenafpraak
3. Buurtbedrijven/Cleanteam
4. Diversen

1. Werkleerbedrijf (WLB)

Ten aanzien van het Werkleerbedrijf wordt de samenwerking voortgezet en wordt conform de huidige werkwijze en methodiek voortdurend doorontwikkeld. Het Werkleerbedrijf is met name bedoeld voor de nieuwe instroom van (potentiële) bijstandsgerechtigden. Inwoners krijgen gedurende drie maanden, twee dagdelen per week ondersteuning bij het vinden van een baan. Daarnaast gaan zij twee dagen per week aan de slag.

Het Werkleerbedrijf werkt samen met het Werkgeversservicepunt 04Werkt en beschikt daardoor over een groot aantal vacatures. Bijna 50% van de deelnemers vindt tijdens het traject een baan.

Doelstelling van het Werkleerbedrijf is het realiseren van economische zelfredzaamheid bij voorkeur door uitstroom naar werk. In de aanpak van Werkleerbedrijf komt dit tot uiting in twee aspecten, namelijk:

- beperking van de instroom in de bijstand en
- bevorderen van de uitstroom naar werk.

Zowel deelnemers als uitvoerders van het WLB-programma werken vanuit de visie:

- de situatie waarin de cliënt zich bevindt (i.c. (potentiële) bijstandsafhankelijkheid) maakt dat cliënt in beweging moet komen. Uitgangspunt is eigen kracht van de cliënt;
- daarmee is de cliënt aan zet, hij/zij is zelf de oplossing van zijn/haar situatie en
- het programma van het WLB is een aanbod om de cliënt te helpen in de uitwerking van de oplossing.

1.a Doelgroep en plaatsingsbeleid

In principe is deelname aan het Werkleerbedrijf een voorwaarde voor iedereen die een bijstandsuitkering aanvraagt. Op basis van ervaringsgegevens over de ontwikkeling van de bijstand is daarmee een indicatieve taakstelling geformuleerd per gemeente (cijfers 2016). Deze cijfers zijn daarmee ook indicatief ook voor de vervolgjaren.

Capaciteit deelnemers Werkleerbedrijf/ Rooijakkersstraat 2B		
Eindhoven WLB	900	53%
Veldhoven WLB	100	6%
A2 WLB	60	4%
Eindhoven overige trajecten	640	38%
Totaal aantal trajecten	1700	

NB 1. Eindhoven is inclusief Waalre.

NB 2. Op locatie Rooijakkersstraat 2B, waar de uitvoering WLB deels plaatsvindt, is tevens capaciteit gereserveerd voor vergelijkbare ontwikkeltrajecten, gericht op zittend bestand (groepsgewijze aanpak, sollicitatietraining). Over de uitvoering hiervan via het Participatiebedrijf zijn bij het opstellen van dit plan nog geen finale besluiten genomen. Daarmee bestaat overigens een potentieel risico dat de vaste lasten van de infrastructuur op termijn verdeeld zou moeten worden over een kleiner aantal deelnemers en dat de beschikbare infrastructuur niet maximaal wordt benut. Eventueel wordt bezien of andere activiteiten kunnen plaatsvinden voor gemeenten, bijvoorbeeld werk/leertrajecten voor statushouders.

1.b Aanpak

Een traject bij het Werkleerbedrijf bestaat uit een deel werken en een deel groepsbegeleiding. De groepsbegeleiding sluit aan bij de vraag op de arbeidsmarkt en is erop gericht competenties en vaardigheden zo goed mogelijk in beeld te brengen (via een gevalideerde diagnose) en te presenteren. Daarnaast gaan deelnemers op zoek naar wat ze willen, kunnen en waar ze werk kunnen vinden. Het werkgedeelte is vooral gericht op het ontwikkelen of behouden van arbeidsritme en werknemersvaardigheden. Het Werkleerbedrijf heeft hiervoor interne werkplekken. Na drie weken gaat een deelnemer naar een externe werkplek (o.a. Business Post, Kwekerij, DAF, het Goed, Robin Hood). Het is ook mogelijk dat een deelnemer zelf een externe werkplek aandraagt.

1.c Duur/organisatie traject

Het traject duurt 12 weken, met inzet van 22 uur per week, verdeeld over 4 dagen (2 dagen werken en 2 dagdelen groepsbegeleiding).

In essentie worden in de uitvoering van het WLB de volgende processen uitgevoerd:

- jaarplan en managen van de uitvoering;
- intake;
- casemanagement individueel en training/begeleiding groepen;
- werkfunctie;
- ondersteuning op arbeidsmarkt oriëntatie en acquisitie/matching vacatures en
- planning, rapportage en bedrijfsbureau.

1.d Prestatie-indicatoren

Bij de uitvoering van het Werkleerbedrijf wordt gewerkt met de volgende prestatie-indicatoren.

Uiteindelijke Instroom na intakefase	1100
Deelname trainingen	>80%
Aanwezigheid werk	>65%
Geoorloofde afwezigheid	<15%
Ongeoorloofde afwezigheid	<5%
Poortwachtersfunctie (effect aanmelding-start WLB)	>30%
Uitstroom naar werk	>50%

1.e Financieel

Uitvoeringskosten van het Werkleerbedrijf bestaan uit personeelskosten, inkoop werkplekken en facilitaire diensten. De facilitaire diensten die worden ingekocht, in principe via de begroting van het Participatiebedrijf, zijn:

- huur en onderhoud van locatie Rooijakkersstraat 2B;
- huur/koop van kantoormiddelen (meubilair etc.);
- ICT (systemen, kantoorautomatisering en applicaties, netwerken, telefonie);
- schoonmaak van de locatie;
- beveiliging op de locatie;
- indien van toepassing personeelsbeheer, payroll en salarisverwerking en
- inkoop van specifieke diensten.

De kostprijs per cliënt komt daarmee (referentie 2016) uit op €1.667.

Op basis van deze kostprijs zijn de begrote kosten per gemeente gerelateerd aan prognose aantal deelnemers (referentie 2016) voor de volgende jaren van de planperiode:

Begroting WLB 2016 (referentiekader)	Eindhoven*	Veldhoven	A2
Totaalkosten	€ 1.500.353	€ 166.706	€ 100.024

*Eindhoven inclusief Waalre.

2. **Loonkostensubsidie (LKS), al dan niet in kader van Banenafpraak**

Om de arbeidsmarktpositie van een inwoner met een arbeidsbeperking te verstevigen, kan de gemeente Loonkostensubsidie (LKS) inzetten. De kandidaat krijgt hulp bij het vinden van een passende werkplek door specifieke bemiddeling. Na het tekenen van de arbeidsovereenkomst ontvangt de kandidaat het wettelijk minimumloon (WML) of cao-loon van de werkgever. De werkgever ontvangt loonkostensubsidie naar rato van het gemeten loonwaarde-verlies op basis van maximaal 100% WML. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor begeleiding op de werkplek.

2.a Doelgroep en plaatsingsbeleid

- Bijstandsgerechtigde inwoners die moeilijker aan het werk kunnen komen en niet in staat zijn om het wettelijk minimumloon te verdienen. Het gaat dan om mensen die tussen de 30% en 80% arbeidsproductiviteit (loonwaarde) hebben.
- Het gaat om inwoners die door hun ziekte of een handicap in aanmerking kunnen komen voor een zogenoemde indicatie Doelgroepregister en daardoor gebruik kunnen maken van de regeling Banenafpraak.
- Ook inwoners die om andere reden dan ziekte of handicap niet in staat zijn zelfstandig het minimum loon te verdienen, kunnen in aanmerking komen voor loonkostensubsidie.

In het GRWRE bestuur zijn medio 2016 de volgende kaders bepaald voor een plaatsingsstrategie Loonkostensubsidie (LKS):

- in meerjaren prognose uitgaan van uitstroom SW = instroom P-bedrijf. (conform analyse Berenschot en het hiervoor beschikbare Participatiebudget);
- deze aantallen kunnen in de toekomst wijzigen naar aanleiding van (I) beleidskeuzes gemeenten, (II) wijzigingen in beschikbare budgetten en (III) ontwikkelingen in aanbod/omvang van de gemeentelijke doelgroep;
- plaatsing van de doelgroep zo hoog mogelijk op de ladder: externe werkplekken (70 a 75%) en via Ergon (25 a 30%);
- geen harde volumeafspraken per specifiek onderdeel. Regie ligt bij de specialist Participatie, het traject voor de individuele cliënt wordt op basis van diagnose vastgesteld;
- Werken op Locatie: evt. aanvullende afspraken gemaakt i.v.m. quotumwet gemeenten;
- Beschut Werken: evt. aanvullende afspraken gelet op gemeentelijke beleidsdoelstellingen invulling beschut en
- in de stuurgroep Participatiebedrijf worden de te hanteren ramingen van aantallen en budget per subgroep jaarlijks vastgesteld.

Op basis van het eerste uitgangspunt ontwikkelt het volume LKS zich in de planperiode 2017-2020 zich als volgt:

Plaatsingen 2017-2020	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal geplaatste cliënten (per 1 jan)	38	157	270	378	482
Aantal nieuwe plaatsingen	119	113	108	103	99
- Eindhoven	90	86	82	78	75
- Waalre	4	3	3	3	3
- Veldhoven	12	11	11	10	10
- Heeze-Leende	4	3	3	3	3
- Valkenswaard	10	9	9	9	8
Aantal herplaatsingen	6	24	41	57	72
Aantal geplaatste cliënten (per 31 dec.)	157	270	378	482	580

De strategie is om mensen zo hoog mogelijk op de ladder te plaatsen waarbij 70 à 75% op een externe werkplek en maximaal 20 à 25% op een interne werkplek geplaatst wordt waarbij totaal 30% in dienst is van een reguliere werkgever en 70% in dienst is van de GRWRE. In de ambtelijke GRWRE-stuurgroep zijn de te hanteren ramingen van aantallen en budget per sub-groep inmiddels vastgesteld.

Voor de realisatie van plaatsingen zijn de volgende vormen onderscheiden:

1. extern, regulier in dienst werkgever
2. extern, middels een detachering op individuele condities
3. extern, middels een detachering onder een samenwerkingscontract tussen werkgever en Participatiebedrijf (diverse vormen van Publiek Private Samenwerking)
4. bij Ergon, buiten, veelal in uitvoering gemeentelijke publieke diensten (groen, post, beheer)
5. bij Ergon, binnen, vallend onder de wettelijke Participatiewet-kaders van Beschut Werken.

In de Stuurgroep Participatiebedrijf is voor het jaar 2017, als eerste jaar van de planperiode 2017-2020, de volgende plaatsingsverdeling vastgesteld.

Plaatsingen 2016/17	Aantal	%
Regulier	36	30%
Detachering	24	20%
Contract/PPS	28	23%
WOL	12	10%
Beschut	20	17%
Totaal	120	100%

2.b Aanpak

- na aanmelding bepaalt de gemeente of een inwoner in aanmerking komt voor loonkostensubsidie. De gemeente maakt een afweging om bij het UWV een aanvraag te doen voor een onderzoek naar het arbeidsvermogen;
- het Participatiebedrijf voert nadere diagnose uit van de cliënt en maakt een klantenprofiel;
- het Participatiebedrijf, in samenhang met Werkgeversservicepunt 04Werkt, helpt de kandidaat bij het vinden van een passende werkplek. Ook als de kandidaat zelf een werkgever heeft gevonden kan het Participatiebedrijf bemiddelen bij het verstrekken van loonkostensubsidie;
- na plaatsing voert het Participatiebedrijf ondersteuning uit op de werkneemersrelatie, hetzij als werkgever, hetzij administratief ondersteunend;
- om de hoogte van de loonkostensubsidie voor de werkgever vast te stellen, is een zogenaamde loonwaardemeting nodig. Deze meting gebeurt op de werkplek;
- in regionaal verband (Regionaal Werkbedrijf Zuidoost-Brabant) is voor wat betreft de loonwaardemeting gekozen voor het systeem van Competensys;
- de loonkostensubsidie die de werkgever ontvangt is het verschil tussen het wettelijk minimumloon en de loonwaarde, vermeerderd met een vergoeding voor de werkgeverslasten;

- de loonkostensubsidie kan nooit meer zijn dan 70% van het WML (wettelijk bepaald) en
- de arbeidsovereenkomst en de loonkostensubsidie moeten goedgekeurd worden door de gemeente.

2.c Duur/organisatie traject

De loonkostensubsidie geldt voor de duur van de arbeidsovereenkomst of tot het moment dat de nieuwe loonkostensubsidie vastgesteld moet worden op basis van de loonwaardemeting. Plaatsing bij het Participatiebedrijf en Ergon als werkgever zijn vooralsnog met een maximum van 23 maanden. In deze planperiode moet een nader besluit worden genomen over de mogelijkheid tot het al dan niet aangaan van contracten met een onbepaalde tijd door de GRWRE.

In essentie worden in de uitvoering van het WLB de volgende processen uitgevoerd:

- intake en diagnose
- acquisitie werkplek en toeleiding naar werk
- begeleiding en beheer
- planning, rapportage en bedrijfsbureau
- procesinrichting en inrichting ICT

Daarnaast worden door de Shared Services organisatie van de GRWRE allerlei ondersteunende overheadtaken uitgevoerd als financiële en personeels- (salaris) administratie, Arbo, facilitair management, etc.

2.d Prestatie-indicatoren

Bij de uitvoering van het WLB wordt gewerkt met de volgende prestatie-indicatoren:

Aantallen plaatsingen	Zie plaatsingsbeleid
Percentuele verdeling over plaatsingscategorieën	Zie plaatsingsbeleid
Uitval gedurende intake en diagnose	<15%
Uitval gedurende accountmanagement	<25%
Herplaatsingen/verbetering loonwaarde per jaar	>20%

2.e Financieel

Uitvoeringskosten voor LKS bestaan uit personeelskosten, inkoop werkplekken bij Ergon, specifieke begeleidingskosten voor cliënten (bijv. jobcoaching, werkplekaanpassingen), loonwaardemetingen en overheadkosten t.b.v. Shared Services van de GRWRE.

De kostprijs per cliënt ontwikkelt zich in de planperiode, op basis van de thans bekende en ingeschatte parameters, als volgt:

	2016		2017		2018		2019		2020	
Kosten per cliënt	€	4.505	€	5.063	€	4.879	€	4.781	€	4.720

Op basis van deze kostprijs zijn de begrote kosten per gemeente (gerelateerd aan prognose aantal deelnemers), voor de volgende jaren van de planperiode:

	2016		2017		2018		2019		2020	
- Eindhoven	€	547.974	€	1.050.243	€	1.412.640	€	1.758.821	€	2.089.499
- Waalre	€	21.803	€	42.898	€	57.766	€	71.928	€	85.420
- Veldhoven	€	55.455	€	116.511	€	162.946	€	207.292	€	249.642
- Heeze-Leende	€	25.876	€	47.764	€	62.568	€	76.675	€	90.120
- Valkenswaard	€	54.717	€	109.642	€	149.783	€	188.067	€	224.586

3. Buurtbedrijven/Cleanteam

Dit is een traject voor inwoners die nog niet direct aan het werk kunnen, maar wel de opstap naar een betaalde baan willen verkleinen. Er is nadrukkelijk aandacht voor het ontwikkelen van werknemersvaardigheden, zoals het opbouwen van werkritme, leren samenwerken en op tijd komen. Er is een breed aanbod van binnen- en buitenwerk dat voor iedereen toegankelijk is. Het traject is met behoud van uitkering, met mogelijk een bonus per half jaar.

3.a Doelgroep en plaatsingsbeleid

Mensen met een bijstandsuitkering die nog niet toe zijn aan een betaalde baan en door sociale activering mogelijk een eerste stap naar werk kunnen zetten.

3.b Aanpak

- na de intake gaat de kandidaat, onder begeleiding, aan de slag bij een van de locaties van Ergon Buurtbedrijven in Eindhoven of het Cleanteam in de A2-gemeenten;
- er is binnen- en buitenwerk, zoals kleding sorteren, schoonmaakwerk, productiewerk, onderhoud groen/bestrating/straatmeubilair, onderhoud woonwijken en opruimwerkzaamheden van huurwoningen en
- het traject is met behoud van de uitkering.

3.c Duur/organisatie traject

Een traject duurt gemiddeld 9 maanden met minimaal 8 tot maximaal 36 uur werkuren per week. In essentie worden in de uitvoering Buurtbedrijven/Cleanteam de volgende processen uitgevoerd:

- businessplan en management
- acquisitie werk en relatiebeheer
- intake en casemanagement
- werkleiding en uitvoering
- planning, rapportage en administratie

Daarnaast worden door de Shared Services organisatie van de GRWRE allerlei ondersteunende overhead taken uitgevoerd als financiële en personeels- (salaris) administratie, Arbo, facilitair management, etc.

3.d Prestatie-indicatoren

Ontwikkeling op de ZRM	
Ontwikkeling op startscore op arbeidscompetenties	
Regelmaat in aanwezigheid op de werkvloer (actief, meer structuur in leven)	<15%

3.e Formatie en begroting

Indicatieve formatie en begroting 2017/2020*					
Indicatie formatie kader	WLB	LKS	Overig 2B	Buurtbedrijven	Totaal
Totaal	21,6	10,5	8,6	7,3	48
In kosten					
Bijdrage gemeenten	€2.250.000	€845.000	€580.000	€680.000	€4.355.000
Indicatieve splitsing in geld en in natura					
In natura	€ 890.000	€200.000	€370.000		€1.460.000
In geld	€1.360.000	€645.000	€210.000	€680.000	€2.895.000
Eindhoven	€1.000.000	€525.000	€210.000	€590.000	€2.325.000
Veldhoven	€210.000	€35.000			€245.000
A2	€130.000	€85.000		€90.000	€305.000

* op basis van plan 2016

4. Diversen

Vanuit het verleden biedt Ergon haar infrastructuur aan ten behoeve van uitvoering van re-integratieactiviteiten voor diverse organisaties. Hieronder vallen bijvoorbeeld:

- Project Tongelre t.b.v. Gemeente Eindhoven
- Sociale activering t.b.v. UWV
- 2e spoor re-integratie

In samenhang met de nadere besluitvorming over positionering van verdere 2e lijns dienstverlening (zie 1.5) zal vastgesteld worden op welke wijze en in welke structuur deze diensten gecontinueerd worden.

4. Personeel en Organisatie

Voor het P&O-beleid zijn gedurende de looptijd van dit Strategisch Plan de volgende ontwikkelingen voor WSW-uitvoeringsorganisatie Ergon sterk van belang:

- Het wegvallen van de nieuwe instroom in de WSW. Hierdoor daalt het aantal WSW-medewerkers van Ergon in de periode 2017 – 2020 van ca. 2000 SE naar ca. 1680 SE (en zo verder), en treedt er tevens een sterke vergrijzing op van deze doelgroep, met alle gevolgen van dien.
- De instroom van nieuwe doelgroepen ten gevolge van de invoering van de Participatiewet. Dit leidt tot vraagstukken onder meer op het gebied van rechtspositieregelingen, arbeidsontwikkeling, aansturing/ begeleiding en medezeggenschap.
- De structurele bezuinigingen op WSW-budgetten. Deze noodzaakt tot nog sterkere kostensturing en optimalisatie, met name ook in het kaderdomein.
- Een aantal wettelijke ontwikkelingen, zoals de Wet Werk en Zekerheid, de verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar en voor 2017 een aantal wijzigingen in de Arbowet.

4.1 Arbeidsontwikkeling en inzetbaarheid

Het stoppen van de WSW-instroom en daarmee de structurele ‘vergrijzing’ van het bestand aan WSW-medewerkers (ieder jaar stijgt de gemiddelde leeftijd met een jaar) stelt nieuwe eisen aan ons beleid inzake arbeidsontwikkeling en inzetbaarheid. Dit wordt nog eens versterkt door de cao-versoberingen van de ouderenregelingen en het feit dat de AOW-gerechtigde leeftijd wordt opgetrokken naar 67 jaar e.v., wat juist voor onze WSW-doelgroep extra belastend is.

Tot voor kort lag het accent bij arbeidsontwikkeling sterk op de eerste jaren van het WSW-dienstverband en op het zetten van stappen op de werkladder. Dit accent wordt de komende periode verlegd naar een gerichtheid op het behoud en de bevordering van de arbeidsbekwaamheid door het dienstverband heen. Belangrijk daarin is dat leidinggevend en medewerkers periodiek met elkaar hierover in gesprek zijn en blijven en met elkaar bespreken hoe de mogelijkheden van de medewerker het beste kunnen worden benut. Een focus op de ontwikkeling van zelfstandigheid, zelfredzaamheid, zelfsturing en op werknemersvaardigheden is daarbij van groot belang. Om dit te ondersteunen hebben we het afgelopen jaar de gespreksmethodiek van ‘motivational interviewing’ geïntroduceerd, voor alle leidinggevend en consultants, van het MT tot aan de meewerkende voormannen op de werkvloer. In 2017 ev. zal dit verder worden verankerd binnen onze organisatie, middels een permanent en intensief ondersteuningsprogramma.

Vanwege het bovenstaande zal de systematiek van individuele ontwikkelingsplannen ook in de toekomst worden voortgezet en nadrukkelijker worden ingezet op het behoud van vitaliteit. Daarbij zal niet alleen het accent moeten worden gelegd op fysieke belasting, maar juist/ook op het behoud van geestelijke vitaliteit en motivatie. Een uitdagende arbeidsinhoud en een plezierige werksfeer zijn hierin belangrijke factoren. Dat blijven we bewaken middels het doen van periodieke Medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Met het project ‘Lekker in je vel’ wordt extra accent gelegd op voeding en lifestyle.

Voorkomen dient te worden dat we de focus op groei en ontwikkeling uit het oog verliezen, en stappen terug op de werkladder geaccepteerd worden als iets dat bij het stijgen van de leeftijd hoort. Het is geen optie dat over 10 jaar 80% van de SW-medewerkers met een garantiesalaris 'beschut binnen' werkt bij Logistieke Diensten of Textieldiensten.

4.2 Verzuimbeleid

Het ziekteverzuim binnen de WSW-uitvoeringsorganisatie Ergon blijft een bron van zorg. Met 13,1% over het jaar 2015 is het verzuim weliswaar gelijk aan het jaargemiddelde van de grote SW-bedrijven (>1500 medewerkers), maar wel 0,6% hoger dan het branche-gemiddelde voor de gehele WSW-sector. Daarmee zitten we aan de verkeerde kant van de streep.

Van acceptatie van het verzuimpercentage kan geen sprake zijn, omdat een accepterende houding garant staat voor verdere stijging, zeker gezien de vergrijzing van de populatie. De afgelopen paar jaar hebben we veel tijd en geld geïnvesteerd in onze verzuimaanpak. We zijn steviger geworden bij de acceptatie van ziekmeldingen en hebben het fenomeen van de arbo-verpleegkundige geïntroduceerd.

Een werkgroep waarin met name de leidinggevenden van de werkvloer sterker dan ooit vertegenwoordigd zijn, ontwikkelt beleid en instrumenten.

In 2017 zullen de volgende punten accent krijgen:

- een gedifferentieerde aanpak, waarbij vooral aan de medewerkers die 'at risk' zijn, meer aandacht wordt gegeven;
- het vanaf het moment van ziekmelding actief in gesprek zijn met de medewerker, zo mogelijk in een persoonlijk contact op de werkplek;
- benutting van restcapaciteit en vervangende arbeid; nog niet op alle plaatsen is dit voldoende ingeregeld en praktijk geworden;
- het functioneren en de effectiviteit van de arbo-professionals (verzuimbeoordeling, coaching van leidinggevenden, 3-gesprekken);
- scenarioplanning (als een van de weinige instrumenten om grip te krijgen op langdurig en complex verzuim) en
- inrichten van een "objectief" opschudmoment na 6 maanden arbeidsongeschiktheid

4.3 Optimalisatieopdracht Kaderpersoneel

De GRWRE wil toekomstbestendig zijn als belangrijke ondersteuner in de uitvoering van gesubsidieerde arbeid voor de regio Eindhoven. Dat betekent dat we in staat moeten zijn de WSW-subsidiekortingen die in de jaren 2016 tot 2020 op ons afkomen structureel op te kunnen vangen. Toekomstbestendigheid vergt daarnaast dat in de komende jaren een goede bedrijfseconomische en personele uitgangspositie gecreëerd wordt voor de verder uitbouw van plaatsingen in het kader van de Participatiewet. Daarbij gelden kwalitatief andere en krappere kaders dan in het WSW-domein.

Fricatieproblemen en personele reducties in de kaderomgeving zijn op grond van het bovenstaande onvermijdelijk. Het huidige verloop binnen de kaderformatie van de Stichting BWSW is zeer gering. Naast de conjunctuur speelt hierbij tevens een rol dat in de huidige arbeidsmarkt (en specifiek ook in de deel-arbeidsmarkt van de re-integratie) vaste dienstverbanden zelden of nooit kunnen worden ingewisseld voor een nieuw dienstverband voor onbepaalde tijd. Men kiest dus voor behoud van zekerheid, temeer omdat de GRWRE-omgeving als een prettige en een motiverende werkomgeving ervaren wordt.

Consequentie hiervan is, dat organisatie-aanpassingen niet gemakkelijk via natuurlijk verloop gerealiseerd kunnen worden.

Het bovenstaande heeft er in geresulteerd dat voor de noodzakelijke krimp eind 2016 een omvattend sociaal plan is vastgesteld, met als speerpunten:

- stimulering van natuurlijk verloop
- interne mobiliteit/externe mobiliteit (van werk naar werk)
- beëindigings-arrangementen, incl. financiële afwikkeling

Doelstelling is met deze personele optimalisatie € 1,0 miljoen aan structurele besparing in het kaderdomein te realiseren in 4 jaar tijd (ca. 15 arbeidsplaatsen).

4.4 Aanpassing beleid/nieuw beleid gelet op gewijzigde wet- en regelgeving

Zonder uitputtend te zijn kunnen hier de volgende dingen worden genoemd:

- de invoering van de Wet Werk en Zekerheid, welke ingrijpende wijzigingen met zich meebrengt op het gebied van het arbeidsrecht en ontslagrecht. In de noodzaak om beleid en procedures hierop in te richten is in 2016 al een belangrijke aanzet gedaan;
- ten aanzien van het fenomeen van de ‘transitie-vergoeding’ lag hier een belangrijk financieel risico, met name bij beëindiging van het dienstverband wegens langdurige arbeidsongeschiktheid. Deze komen binnen de GRWRE-omgeving veel meer voor dan binnen reguliere bedrijven. Het totale risico werd geschat op een kleine € 450.000/jaar.
- de keuze om op het gebied van beëindiging van de arbeidsovereenkomsten na 2 jaar arbeidsongeschiktheid de kat eens even uit de boom te kijken en af te wachten hoe de praktijk en de jurisprudentie zich zouden ontwikkelen is een verstandige keuze gebleken. Inmiddels is er wetgeving in ontwikkeling (invoeringsdatum 1 januari 2018), waardoor naar verwachting de transitievergoeding na arbeidsongeschiktheid niet langer ten laste komt van de individuele werkgever, maar van een landelijk fonds;
- de wijziging van de Arbowet per 1 januari 2017. Hierin krijgt de OR onder meer instemmingsrecht bij de benoeming van de preventiemedewerker;
- de wijzigingen met betrekking tot het zgn. basiscontract met een arbodienst zullen naar verwachting weinig praktische effecten hebben, omdat veel zaken in de praktijk al conform geregeld zijn;
- de gemakkelijkere toegang voor werknemers tot de bedrijfsarts en het recht op een second opinion indien de werknemer het met de bedrijfsarts niet eens is, vergen echter wel de nodige inregeling teneinde hier een beheerst proces te behouden;
- op het gebied van de privacy-wetgeving zijn en worden regels flink aangescherpt. Dit is een thema dat de komende jaren veel aandacht zal vragen, omdat er veel met persoonsgegevens uit verschillende bronnen (gemeenten, UWV) wordt gewerkt. In het verlengde van de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de Wet Meldplicht Datalekken worden vanuit onder meer gemeenten in toenemende mate eisen gesteld, waaraan met betrekking tot verwerking van persoonsgegevens en personeelsadministraties moet worden voldoen.

4.5 P&O-beleid voor Participatiewetters

Op dit moment zijn de dienstverbanden met Participatiewetters om pragmatische redenen en voor de korte termijn ondergebracht binnen de Stichting BWSW. Er worden nog geen dienstverbanden voor onbepaalde tijd aangegaan.

Voor wat betreft de arbeidsvoorwaarden is er een met de Ondernemingsraad overeengekomen Arbeidsvoorwaardenregeling van toepassing. Vanuit het principe dat deze regeling zo weinig mogelijk uitstroombelemmeringen moet bevatten, sluit deze zoveel mogelijk aan bij de wettelijke minima, onder meer voor wat betreft arbeidsduur (40 uur per week), beloning structureel op WML-niveau, en verlof op het wettelijk minimum (4x wekelijkse arbeidsduur).

Er wordt aan gewerkt om begin 2017 onder de GRWRE een nieuwe werkgevers-entiteit in het leven te roepen waarbinnen de dienstverbanden met medewerkers in het kader van de Participatiewet structureel kunnen worden ondergebracht. Belangrijke ontwerpparameters hiervoor zijn enerzijds de behoefte aan flexibiliteit en anderzijds een beheersing van de loonkosten. Met het oog op flexibiliteit zou de ABU-cao voor wat de arbeidsvoorwaarden een goede keuze kunnen zijn, mits de kosten daarvan binnen de bestaande kaders blijven passen. Samen met de deelnemende gemeenten dient in 2017 een besluit te worden genomen over het aangaan van arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd voor de doelgroep van de Participatiewet.

In aansluiting op het bovenstaande, dient het personeelsbeleid voor Participatiewetters verder te worden ingericht. De GRWRE zou zich kunnen onderscheiden/extra toegevoegde waarde kunnen bieden door een sterker accent te leggen op de arbeidsontwikkeling van de Participatiewetters. Hierdoor zou het arbeidspotentieel en de (her)plaatsbaarheid/detachering van deze doelgroep op de reguliere arbeidsmarkt systematisch vergroot kunnen worden. Het huidige 'Groen-project Tongelre' met zijn sterke uitstroomgerichtheid is hiervan een voorbeeld. In zijn algemeenheid zal sturing op optimalisatie van loonwaarde een belangrijk doel moeten zijn.

Eveneens in 2017 zullen we met elkaar afspraken moeten maken over de inrichting van de medezeggenschap voor de nieuwe doelgroep in relatie tot de Wet op de Ondernemingsraden. Thans worden de belangen van de Participatiewetters behartigd door de Ondernemingsraad van de WSW-uitvoeringsorganisatie Ergon, zoals deze raad ook de belangen van de ambtenaren en de Stichtingsmedewerkers behartigt.

4.6 Organisatie-aanpassingen

Medio 2016 heeft een herschikking plaatsgevonden van een aantal businessunits, resp. onderdelen daarvan. De businessunits Contractdetacheringen, Groepsdetacheringen en Logistieke Diensten Acht zijn geherordend naar de businessunits Pac-carParts, Detachering en Logistiek en de businessunit Detachering en Dienstverlening.

Aanleiding daarvoor was:

- de wens van de klant DAF/Paccar Parts een dedicated manager te hebben binnen de vestiging De Hoge Akker;
- het aanbrengen van een evenwichtigere balans in de span of control van de businessunitmanagers;
- en logischere indeling van objecten binnen Groeps- en Contractdetacheringen en
- een (beperkte) marktgeoriënteerde clustering van businessunits.

Voor de overige businessunits heeft de wijziging geen gevolgen.

Met de Ondernemingsraad is afgesproken dat zij over deze herschikking adviseren in hun advisering over dit Strategisch Plan.

De functie van Concernhoofd Strategie en Communicatie wordt met het vertrek van de huidige functionaris, zoals afgesproken in het eerdere Herstructureringsplan, niet opnieuw ingevuld. De onder deze functionaris ressorterende afdeling Communicatie en Marketing (3 personen) wordt ondergebracht onder het Concernhoofd Personeel & Organisatie. De taken op het gebied van Strategie worden ondergebracht bij de Algemeen Directeur.

Vanuit de visie om beide bedrijfsdirecteuren uitsluitend te belasten met het primaire proces en de daarmee integraal samenhangende ondersteuning, wordt het vertrekmoment van het huidige Concernhoofd Financiën en Control (pensionering) gebruikt om de functie om te vormen naar Concernhoofd Financiën en Bedrijfsvoering. Naast de tot het huidige vakgebied behorende disciplines is er het voornemen om op termijn ook het Facilitair Bedrijf (gebouwen-, wagenpark-, materieelbeheer en technische dienst) en het Bureau Management Ondersteuning bij deze functionaris onder te brengen.

5. Financiën

5.1 Toelichting bij de begroting

De begroting 2017 (inclusief meerjarenraming) is opgenomen als bijlage 1.

De resultaten wijken voor wat betreft 2017 en 2018 af van die uit de initiële begroting 2017 – 2020 zoals die in juni 2016 is vastgesteld. Als gevolg van voortschrijdend inzicht in de ontwikkeling van de netto opbrengst en het optimaal inregelen van kosten van personeel uit de Participatiewet in relatie tot het opbrengstvermogen van deze populatie worden voor 2017 en 2018 risico's voorzien die in deze meerjarenraming financieel zijn vertaald. De resultaten voor 2017 en 2018 zijn daardoor ten opzichte van de initiële begroting neerwaarts bijgesteld met € 500.000 resp. € 200.000. De jaren daarna zijn ongewijzigd gebleven.

Voor de jaren 2017 t/m 2020 wordt op basis van het vorenstaande een nihil resultaat verwacht. De WSW subsidies dalen de komende jaren. Daarentegen nemen de activiteiten vanuit de Participatiewet toe. Ook is door Ergon een optimalisatieplan opgesteld. Voor wat betreft de financiële effecten hiervan is in de meerjarenbegroting hiermee rekening gehouden.

De Algemene Reserve van Ergon is gedurende de planperiode ruimschoots voldoende om eventuele tegenvallers te kunnen dekken. Er zal in de planperiode dan ook geen beroep hoeven te worden gedaan op de deelnemende gemeenten voor een extra financiële bijdrage.

Voor 2017 en daarna zullen de gemeenten, conform de in deze gemaakte afspraken, via de GRWRE in de vorm van een Participatiebedrijf, arbeidsgehandicapten vanuit de Participatiewet gaan plaatsen. Sinds de 2e helft van 2015 voert de GRWRE/Ergon reeds op beperkte schaal pilotprojecten uit met betrekking tot de nieuwe doelgroep uit de Participatiewet. Op basis van de huidige stand van zaken van besluitvorming door de deelnemende gemeenten is dit Participatiebedrijf, naast de WSW-uitvoeringsorganisatie Ergon, een 2e uitvoeringsorganisatie onder de bestaande GRWRE, die intake, bemiddeling en plaatsing van participatiewetdoelgroep ter hand gaat nemen. De omvang van de participatiewetdoelgroep zal naar verwachting ongeveer gelijk zijn aan de uitstroom van de WSW, waardoor het totale bestand mensen met een arbeidsbeperking werkzaam via de GRWRE hetzelfde zal blijven. Hoe alles concreet vorm zal krijgen, zal de komende planperiode nader worden uitgewerkt. Deze begroting dient dan ook tegen deze achtergrond te worden gezien.

Duidelijk is dat sprake is van een krimpend WSW-budget. Daardoor is een verdere optimalisering van de WSW-uitvoeringsorganisatie noodzakelijk, die zal worden uitgevoerd in deze planperiode. Hiertoe is een plan van aanpak opgesteld. Deze optimaliseringslag moet ertoe leiden dat er in deze planperiode en daarna geen structurele tekorten in de exploitatie van de WSW gaan ontstaan. Integendeel, het blijkt dat het mogelijk moet zijn om een geïntegreerd WSW-uitvoeringsorganisatie en een Participatiebedrijf kostendekkend te exploiteren, ook op de langere termijn.

De belangrijkste algemene uitgangspunten voor de meerjarenbegroting 2017 – 2020 zijn:

- Uitvoering van de WSW met een uitstroom van ongeveer 4% per jaar en een budget verlaging van € 500 per SE per jaar. Er is geen instroom meer;
- Geleidelijke instroom vanuit de Participatiewet op geleide van de uitstroom uit de WSW. Gedurende de planperiode zal uiteindelijk blijken wat de daadwerkelijke (financiële) effecten zijn van de uitvoering van de Participatiewet voor de GRWRE. Op basis van de meerjarenbegroting kan worden geconcludeerd dat een gecombineerde uitvoering van de WSW en de Participatiewet budgettair neutraal mogelijk is.;
- Het uitvoeren van een optimaliseringsplan, dat moet leiden tot een structurele verbetering van het resultaat van € 4,5 mln.;
- Ongewijzigde uitvoering van de reeds aanwezige re-integratie dienstverlening (Werkleerbedrijf en Buurtbedrijven) op basis van de huidige praktijk;
- Integrale overdracht naar de GRWRE van het budget voor WSW, zoals opgenomen in het Participatiebudget van de deelnemende gemeenten;
- Invoering van het Lage Inkomens Voordeel (LIV) vanaf 2017 op basis van de algemene uitgangspunten in deze.

5.2 Meerjarenbegroting 2017 – 2020

In de meerjarenbegroting 2017 – 2020 zijn de volgende resultaten voorzien (prijspeil 2017):

2017:	Nihil
2018:	Nihil
2019:	Nihil
2020:	Nihil

De begroting bestaat uit een begroting voor Ergon totaal, alsmede een separate begroting voor de uitvoering van de WSW enerzijds en de uitvoering van het Participatiebedrijf (incl. Werkleerbedrijf en buurtbedrijven) anderzijds. Het Participatiebedrijf is in de tweede helft van 2016 van start gegaan.

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat het binnen de planperiode mogelijk moet zijn een gecombineerd SW-bedrijf/Participatiebedrijf budgettair neutraal te exploiteren. Dit na uitvoering van het eerder genoemde optimalisatieplan.

Algemene uitgangspunten begroting:

- voor 2017 een verwachte realisatie van 1.850 SE SW gebaseerd op 2016, met een daling van ongeveer 4% per jaar. Er is geen nieuwe SW instroom voorzien;
- voor 2017 een gemiddelde realisatie van 135 FTE op basis van de Participatiewet. Daarna lopen de aantallen geleidelijk op en kan voor een deel worden geplaatst op bestaande werkplekken van SW-personeel dat uitstroomt, met name bij detachering. Met als uitgangspunt dat uitstroom SW wordt vervangen door personeel uit de Participatiewet. Voor de beloning van deze doelgroep is het uitgangspunt het minimumloon van € 24.000. Daarnaast wordt uitgegaan van een gemiddelde loonkostensuppletie van 50% en een trajectvergoeding van € 5.000 per persoon;
- het op niveau houden van de netto-opbrengst, rekening houdend met een daling van het aantal (SW) arbeidsplaatsen, maatregelen uit het optimalisatieplan en groei van personen uit de Participatiewet die hun loonwaarde terugverdienen;
- beperkte afname van de ondersteunende personeelsformatie op basis van het optimalisatieplan;
- geleidelijke daling van de indirecte kosten als gevolg van het optimalisatieplan. De huisvestingssituatie zal in 2019 worden herzien in verband met de dan aflopende langjarige huurcontracten;

- integrale uitvoering van de WSW voor de komende jaren, alsmede de opgedragen re-integratietaken en participatietaken en de daarmee samenhangende afgesproken financiering. Wijzigingen hierin zullen van invloed zijn op de begroting;
- een gemeentelijke bijdrage van € 900 per SE. Indien in voldoende mate opdrachten worden verstrekt aan Ergon (tenminste gelijk aan het niveau van 2015-2016) wordt een korting verleend op de gemeentelijke bijdrage van maximaal € 900 per SE. (De facto betalen bij de Gemeenschappelijke Regeling inkopende gemeenten, de niet-deelnemende gemeenten, deze bijdrage). De aan de Regeling deelnemende gemeenten betalen deze bijdrage niet;
- een WSW subsidiebedrag voor 2017 op basis van de septembercirculaire 2016, rekening houdend met een loon-en prijsontwikkeling (LPO) . De subsidie voor de jaren daarna is gebaseerd op het oorspronkelijke bedrag van 2016 met een afbouw met ongeveer € 500 per jaar tot ongeveer € 23.000 per SE, rekening houdend met de LPO over 2017;
- doordat de SW populatie daalt en de bezetting van de Participatiewet toeneemt, kunnen frictiekosten ontstaan als gevolg van het niet passend zijn van verschillende ondersteunende functies. Indien hiervoor een sociaal plan wordt opgesteld, wordt ervan uitgegaan dat voor de kosten uit het sociaal plan een separate bestemmingsreserve zal worden gecreëerd;
- invoering van het Lage Inkomens Voordeel (LIV) vanaf 2017;
- alle bedragen zijn opgenomen in het prijspeil 2017 en luiden in euro's, tenzij anders vermeld.

5.3 Investerings

In de meerjarenbegroting is voor 2017 een investeringsvolume opgenomen van € 1,3 mln. Dit betreft reguliere vervangingsinvesteringen en beperkte uitbreidingsinvesteringen.

In geval van andere uitbreidingsinvesteringen, bijvoorbeeld in geval van herhuisvesting of wezenlijk nieuwe activiteiten, zal een separaat plan ter besluitvorming worden voorgelegd met daarin een afzonderlijke beschrijving van de noodzakelijke investeringen.

5.4 Risico's

De belangrijkste (financiële) risico's bij de uitvoering van dit Strategisch Plan zijn:

- De op handen zijnde wijzigingen en bezuinigingen in de WSW (met garanties voor de oude doelgroep) als gevolg van de Participatiewet. De gemiddelde loonkosten voor de WSW-doelgroep per SE bedragen ongeveer € 28.600 (excl. LIV). Hoewel er reeds volop maatregelen zijn genomen om de loonkosten te beperken (o.a. maximale termijn minimumloon), staat dit niet meer in verhouding tot de afnemende WSW-subsidie van circa € 25.000 in 2017. Zoals nu voorzien zal dit bedrag afnemen tot € 23.000 met ongeveer € 500 per jaar. De loonkosten SW zullen door wijzigingen in de cao, minimumloon en wetgeving echter toenemen, waardoor ook het verschil tussen loonkosten SW en WSW-subsidie verder zal toenemen;
- Vanaf 2017 wordt de LIV ingevoerd. Deze is initieel berekend op basis van de aanvankelijke uitgangspunten op € 1,5 miljoen. Als gevolg van met name een recente wijziging in de regelgeving is op basis van deze nieuwe uitgangspunten naar verwachting ongeveer de helft beschikbaar. Momenteel is vanuit Cedris een lobby in gang gezet om dit verschil te beperken cq te niet te doen;
- Door het ministerie SZW wordt de verwachte jaarlijkse WSW uitstroom berekend en de budgetten liggen vast. Indien deze uitstroom lager is dan verwacht, en op basis van de huidige uitstroom ziet het hier naar uit, zal het WSW subsidiebedrag verder afnemen, tenzij door het ministerie SZW aanvullende budgetten worden toegekend, hetgeen nog hoogst onzeker is. Dit levert risico's op in de omvang van de WSW subsidie en daarmee op het resultaat, met name vanaf 2018;

- Het niet in voldoende mate kunnen aanvullen van de uitstroom van WSW-personeel door personeel uit de Participatiewet. Hierdoor zullen frictiekosten gaan ontstaan in het ondersteunend personeelsbestand en huisvesting. Deze kosten zullen op de exploitatie van Ergon blijven drukken;
- Het niet realiseren van de netto-opbrengst. Er is sprake van een kwalitatief zwakker wordende doelgroep. Voor 2017 wordt een netto opbrengst verwacht op het niveau van 2016, rekening houdend met enkele efficiëncyslagen, nieuwe opdrachten en een dalende SW-populatie met vervanging vanuit de Participatiewet. Dit neemt overigens niet weg dat de begrote netto-opbrengst thans als realiseerbaar maar uitdagend wordt beschouwd. Als belangrijke randvoorwaarde hierbij geldt dat de opdrachten vanuit de deelnemende gemeenten gehandhaafd blijven op het huidige niveau tegen een acceptabele prijs;
- Risico's in aanbestedingen in de openbare ruimte, dan wel een wijziging van de huidige positie van Ergon als contractpartner bij het beheer van de openbare ruimte in Eindhoven en andere deelnemende gemeenten;
- Uitgangspunt is dat de toegekende budgetten voor WSW-oud, zoals die worden toegekend aan de deelnemende gemeenten binnen het Participatiebudget, integraal worden overgedragen aan Ergon. Als dat niet meer gebeurt, zal dit leiden tot financiële tekorten. Voor personen uit de Participatiewet worden afspraken gemaakt met als kader de uitgangspunten voor de financiering van de Participatiewet;
- Binnen Ergon lopen diverse re-integratietrajecten voor personen die werken met behoud van uitkering die volledig worden gefinancierd. Het uitgangspunt is dat deze integrale financiering zich ook de komende jaren voortzet;
- Algemene bedrijfsrisico's die individueel niet objectief kwantificeerbaar zijn. Hiervoor is naar verwachting eind 2016 een algemene reserve aanwezig van ongeveer € 8,1 mln. Dit geldt ook voor de dekking van kosten voor toekomstige herstructureringen en frictiekosten. De ontwikkelingen worden weergegeven in kwartaalrapportages en de jaarrekening.

5.5 Ontwikkeling algemene reserve

In de meerjarenraming 2017-2020 is de bedrijfsexploitatie begroot. Voorgesteld wordt de resultaten in de betreffende jaren ten gunste c.q. ten laste van de algemene reserve te brengen. Deze ontwikkelt zich dan als volgt:

	Jaarexploitatie	Stand Algemene reserve na toevoegingen/onttrekkingen
2016	0,2 miljoen	8,1 miljoen
2017	Nihil	8,1 miljoen
2018	Nihil	8,1 miljoen
2019	Nihil	8,1 miljoen
2020	Nihil	8,1 miljoen

Door de accountant zal eind 2016 een herbeoordeling plaatsvinden van de noodzakelijke omvang van de Algemene Reserve tegen de achtergrond van het huidige risicoprofiel.

Bijlage 1a Begroting 2017 totaal (SW- en Participatiebedrijf), oktober 2016

Omschrijving	Realisatie 2015	Begr 2016	Begr 2017	Begr 2018	Begr 2019	Begr 2020
Aantal SE's	1850,2	1765,0	1727,0	1655,0	1585,0	1525,0
Begeleid werken	146,4	135,0	123,0	120,0	115,0	110,0
Totaal taakstelling SE	1996,6	1900,0	1850,0	1775,0	1700,0	1635,0
Aantal ST FTE's direct	84,4	81,7	77,5	76,0	75,0	74,0
Aantal ST FTE's indirect	104,2	100,7	100,0	98,0	96,0	94,0
Aantal DOW	14,3	13,6	13,5	12,5	11,5	10,5
Aantal Ambt	20,2	18,8	18,5	18,0	15,5	15,5
Aantal FTE ST Overig/Overige regelingen	50,0	62,6	36,0	36,0	36,0	36,0
Aantal FTE P-wet DV	0,0	0,0	95,0	150,0	200,0	245,0
Aantal FTE P-wet LKS	0,0	0,0	40,0	60,0	85,0	105,0
BRUTO-OMZET	33.817.815	32.150.000	32.000.000	31.500.000	31.000.000	30.350.000
Omzet P-wet		0	2.050.000	3.200.000	4.300.000	5.250.000
Grondstofverbruik	-1.712.436	-1.625.000	-1.725.000	-1.625.000	-1.525.000	-1.475.000
Uitbestedingen	-2.563.022	-1.850.000	-2.425.000	-2.325.000	-2.225.000	-2.125.000
Inhuur direct personeel derden	-1.442.307	-900.000	-1.000.000	-900.000	-900.000	-850.000
Kosten inhuur P-wet personeel		0	-850.000	-1.250.000	-1.750.000	-2.100.000
Overige directe baten en lasten	-1.311.054	-1.325.000	-1.250.000	-1.200.000	-1.150.000	-1.150.000
NETTO-OPBRENGST	26.788.996	26.450.000	26.800.000	27.400.000	27.750.000	27.900.000
Salaris SW	-52.190.822	-49.900.000	-47.900.000	-45.900.000	-43.950.000	-42.300.000
Loonkosten P-wet	0	0	-2.300.000	-3.600.000	-4.800.000	-5.900.000
Salaris ST direct	-3.908.054	-3.900.000	-3.900.000	-3.850.000	-3.800.000	-3.750.000
Salaris ST indirect	-7.175.824	-7.100.000	-7.400.000	-7.250.000	-7.100.000	-7.000.000
Salaris ST Overig			-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Salaris Ambt	-2.148.673	-1.825.000	-1.675.000	-1.625.000	-1.450.000	-1.450.000
Salaris DOW	-723.235	-675.000	-675.000	-625.000	-575.000	-500.000
Salaris Overige regelingen	-873.744	-500.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000
Begeleid werken	-2.305.130	-2.250.000	-1.850.000	-1.800.000	-1.725.000	-1.650.000
LKS P-wet	0	0	-500.000	-700.000	-1.000.000	-1.250.000
Inhuur indirect personeel	-166.761	-75.000	-100.000	-100.000	-50.000	-50.000
Overige personeelskosten	-2.594.750	-2.425.000	-2.300.000	-2.200.000	-2.100.000	-2.000.000
SALARISKOSTEN	-72.428.284	-70.000.000	-69.500.000	-68.550.000	-67.450.000	-66.750.000
Ge-Verbr. goederen	-1.687.873	-1.650.000	-1.550.000	-1.500.000	-1.450.000	-1.400.000
Onderhoud diensten vergoedingen	-3.859.950	-3.750.000	-3.550.000	-3.550.000	-3.550.000	-3.350.000
Huren Belastingen Verzekeringen	-2.297.587	-2.350.000	-2.300.000	-2.300.000	-2.300.000	-2.100.000
Overige afdelingskosten	-1.741.381	-1.750.000	-1.350.000	-1.300.000	-1.300.000	-1.300.000
Overige afdelingsbaten	3.522.380	4.000.000	2.300.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Afschrijving	-1.247.354	-1.300.000	-1.200.000	-1.150.000	-1.100.000	-950.000
Rente	36.558	0	0	0	0	0
Kosten uitvoering P-wet		0	-1.250.000	-1.650.000	-2.300.000	-2.850.000
Doorbelasting P-wet		0	300.000	300.000	400.000	600.000
INDIRECTE KOSTEN	-7.275.207	-6.800.000	-8.600.000	-11.500.000	-9.400.000	-9.150.000
Infosysteemkosten	0	0	0	100.000	0	0
Centrale ondersteuning	0	0	0	-600.000	0	0
DVO	0	0	0	-50.000	0	0
Huisvestingskosten centraal	-2.570.100	-2.650.000	-2.650.000	-2.100.000	-2.550.000	-2.050.000
Dekking huisvestingskosten	2.570.100	2.650.000	2.650.000	2.500.000	2.550.000	2.050.000
Decentrale ondersteuning	-4.904.700	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Dekking decentrale ondersteuning	4.904.700	4.500.000	4.500.000	2.850.000	4.500.000	4.500.000
DOORBELASTE KOSTEN EN DEKINGEN	0	0	0	-2.400.000	0	0
BEDRIJFSRESULTAAT VOOR VERGOEDII	-52.914.495	-50.350.000	-51.300.000	-55.050.000	-49.100.000	-48.000.000
WSW subsidie	51.547.810	48.100.000	46.150.000	43.600.000	41.050.000	38.650.000
Vergoedingen P-wet gemeenten	0	0	2.650.000	4.000.000	5.550.000	6.850.000
Dekking uit reserves/voorzieninh						
Vergoeding overige producten PB	2.450.604	2.450.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
BEDRIJFSRESULTAAT NA RIJKSSUBS	1.514.378	200.000	0	0	0	0
Friciekosten	0	0	0	0	0	0
NETTO RESULTAAT	1.514.378	200.000	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage per SE	900	900	900	900	900	900
Deelnemende gemeenten						
Loonkosten per SE						
Netto opbrengst per SE						
Investerings	1.375.000	1.400.000	1.300.000	1.200.000	1.100.000	1.000.000

Bijlage 1b Begroting 2017 SW, oktober 2016

Omschrijving	Real 2015	Begr 2016	Begr SW 2017	Begr 2018	Begr 2019	Begr 2020
Aantal SE's	1850,2	1765,0	1727,0	1655,0	1585,0	1525,0
Begeleid werken	146,4	135,0	123,0	120,0	115,0	110,0
Totaal taakstelling SE	1996,6	1900,0	1850,0	1775,0	1700,0	1635,0
Aantal ST FTE's direct	79,4	76,7	73,5	72,0	71,0	70,0
Aantal ST FTE's indirect	97,4	94,0	93,0	91,0	89,0	87,0
Aantal DOW	14,3	13,6	13,5	12,5	11,5	10,5
Aantal Ambt	20,2	18,8	18,5	18,0	15,5	15,5
Aantal FTE Overige regelingen	20,0	22,6	20,0	20,0	20,0	20,0
Aantal FTE P-wet DV						
Aantal FTE P-wet LKS						
BRUTO-OMZET	33.246.245	31.200.000	31.500.000	31.000.000	30.500.000	29.850.000
Omzet P-wet			850.000	1.250.000	1.750.000	2.100.000
Grondstofverbruik	-1.698.762	-1.600.000	-1.700.000	-1.600.000	-1.500.000	-1.450.000
Uitbestedingen	-2.545.323	-1.800.000	-2.400.000	-2.300.000	-2.200.000	-2.100.000
Inhuur direct personeel derden	-1.442.307	-900.000	-1.000.000	-900.000	-900.000	-850.000
Kosten inhuur P-wet personeel			-850.000	-1.250.000	-1.750.000	-2.100.000
Overige directe baten en lasten	-1.280.857	-1.300.000	-1.200.000	-1.150.000	-1.100.000	-1.100.000
NETTO-OPBRENGST	26.278.996	25.600.000	25.200.000	25.050.000	24.800.000	24.350.000
Salaris SW	-52.190.822	-49.900.000	-47.900.000	-45.900.000	-43.950.000	-42.300.000
Loonkosten P-wet						
Salaris ST direct (incl. I/D banen)	-3.710.763	-3.700.000	-3.700.000	-3.650.000	-3.600.000	-3.550.000
Salaris ST indirect	-6.693.556	-6.600.000	-6.900.000	-6.750.000	-6.600.000	-6.500.000
salaris ST overig	-290.492	-550.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Salaris Ambt	-2.148.673	-1.825.000	-1.675.000	-1.625.000	-1.450.000	-1.450.000
Salaris DOW	-723.235	-675.000	-675.000	-625.000	-575.000	-500.000
Salaris Overige regelingen	-153.092					
Begeleid werken	-2.227.112	-2.000.000	-1.850.000	-1.800.000	-1.725.000	-1.650.000
LKS P-wet						
Inhuur indirect personeel	-162.215	-75.000	-100.000	-100.000	-50.000	-50.000
Overige personeelskosten	-2.544.990	-2.375.000	-2.250.000	-2.150.000	-2.050.000	-1.950.000
SALARISKOSTEN	-70.844.950	-67.700.000	-65.550.000	-63.100.000	-60.500.000	-58.450.000
Ge-Verbr. goederen	-1.603.832	-1.550.000	-1.450.000	-1.400.000	-1.350.000	-1.300.000
Onderhoud diensten vergoedingen	-3.095.824	-2.800.000	-2.900.000	-2.900.000	-2.900.000	-2.700.000
Huren Belastingen Verzekeringen	-2.264.026	-2.300.000	-2.250.000	-2.250.000	-2.250.000	-2.050.000
Overige afdelingskosten	-1.031.514	-800.000	-750.000	-700.000	-700.000	-700.000
Overige afdelingsbaten	2.738.456	2.400.000	2.100.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Afschrijving	-1.205.465	-1.250.000	-1.150.000	-1.100.000	-1.050.000	-900.000
Rente	45.868		0	0	0	0
Kosten uitvoering P-wet						
Doorbelasting P-wet			300.000	300.000	400.000	600.000
INDIRECTE KOSTEN	-6.416.337	-6.300.000	-6.100.000	-6.050.000	-5.850.000	-5.050.000
Infosysteemkosten	219.400	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Centrale ondersteuning	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
DVO	20.800					
Huisvestingskosten centraal	-2.358.200	-2.400.000	-2.400.000	-2.300.000	-2.300.000	-1.800.000
Dekking huisvestingskosten	2.570.100	2.650.000	2.650.000	2.550.000	2.550.000	2.050.000
Decentrale ondersteuning	-4.485.800	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Dekking decentrale ondersteuning	4.502.100	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
DOORBELASTE KOSTEN EN DEKKINGEN	518.400	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
BEDRIJFSRESULTAAT VOOR RIJKSSUBS	-50.463.891	-47.900.000	-45.950.000	-43.600.000	-41.050.000	-38.650.000
WSW subsidie	51.547.810	48.100.000	46.150.000	43.600.000	41.050.000	38.650.000
Vergoedingen P-wet						
Dekking uit reserves/voorzieninh	430.459					
Vergoeding overige producten PB						
BEDRIJFSRESULTAAT NA RIJKSSUBS	1.514.378	200.000	200.000	0	0	0
Friciekosten						
NETTO RESULTAAT	1.514.378	200.000	200.000	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage per SE	900	900	900	900	900	900
Deelnemende gemeenten						
Loonkosten per SE	-28.208	-28.272	-27.736	-27.734	-27.729	-27.738

Bijlage 1c Begroting 2017 Participatiebedrijf, oktober 2016

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroot 2016	Begr PB 2017	Begr 2018	Begr 2019	Begr 2020
Aantal SE's			0,0	0,0	0,0	0,0
Begeleid werken			0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal taakstelling SE			0,0	0,0	0,0	0,0
Aantal ST FTE's direct	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Aantal ST FTE's indirect	6,8	6,7	7,0	7,0	7,0	7,0
Aantal DOW			0,0	0,0	0,0	0,0
Aantal Ambt			0,0	0,0	0,0	0,0
Aantal FTE ST Overig/Overige regelingen	30,0	40,0	16,0	16,0	16,0	16,0
Aantal FTE P-wet DV			95,0	150,0	200,0	245,0
Aantal FTE P-wet LKS			40,0	60,0	85,0	105,0
BRUTO-OMZET	571.570	950.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Omzet P-wet			1.200.000	1.950.000	2.550.000	3.150.000
Grondstofverbruik	-13.674	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
Uitbestedingen	-17.699	-50.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
Inhuur direct personeel derden			0	0	0	0
Kosten inhuur P-wet personeel			0	0	0	0
Overige directe baten en lasten	-30.197	-25.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
NETTO-OPBRENGST	510.000	850.000	1.600.000	2.350.000	2.950.000	3.550.000
Salaris SW			0	0	0	0
Loonkosten P-wet			-2.300.000	-3.600.000	-4.800.000	-5.900.000
Salaris ST direct	-197.291	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Salaris ST indirect	-482.268	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Salaris ST Overig	-50.799	-800.000	0	0	0	0
Salaris Ambt			0	0	0	0
Salaris DOW			0	0	0	0
Salaris Overige regelingen	-720.652	-500.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000
Begeleid werken	-78.018	-250.000	0	0	0	0
LKS P-wet			-500.000	-700.000	-1.000.000	-1.250.000
Inhuur indirect personeel	-4.546		0	0	0	0
Overige personeelskosten	-49.760	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
SALARISKOSTEN	-1.583.334	-2.300.000	-3.950.000	-5.450.000	-6.950.000	-8.300.000
Ge-Verbr. goederen	-84.041	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Onderhoud diensten vergoedingen	-764.126	-950.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000
Huren Belastingen Verzekeringen	-33.561	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Overige afdelingskosten	-709.867	-950.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
Overige afdelingsbaten	783.924	1.600.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Afschrijving	-41.889	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Rente	-9.310		0	0	0	0
Kosten uitvoering P-wet			-1.250.000	-1.650.000	-2.300.000	-2.850.000
Doorbelasting P-wet			0	0	0	0
INDIRECTE KOSTEN	-858.870	-500.000	-2.500.000	-2.900.000	-3.550.000	-4.100.000
Infosysteemkosten	-219.400	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Centrale ondersteuning	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
DVO	-20.800		0	0	0	0
Huisvestingskosten centraal	-211.900	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000
Dekking huisvestingskosten			0	0	0	0
Decentrale ondersteuning	-418.900		0	0	0	0
Dekking decentrale ondersteuning	402.600		0	0	0	0
DOORBELASTE KOSTEN EN DEKKINGEN	-518.400	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
BEDRIJFSRESULTAAT VOOR RIJKSSUBS	-2.450.604	-2.450.000	-5.350.000	-6.500.000	-8.050.000	-9.350.000
WSW subsidie			0	0	0	0
Vergoedingen P-wet gemeenten			2.650.000	4.000.000	5.550.000	6.850.000
Dekking uit reserves/voorzieninh						
Vergoeding overige producten PB	2.450.604	2.450.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
BEDRIJFSRESULTAAT NA VERGOEDINGI	0	0	-200.000	0	0	0

Bijlage 2 Portfolio-planning 2017-2020 o.b.v. 30 september 2016

Doelgroep SW Werks. Ontw./Marktanalyse	Stand 30-9-2016		Raming 2016		Raming 31-12-2016		Raming 2017		Raming 31-12-2017		Raming 2018		Raming 2019		Raming 31-12-2019		Raming 2020		Raming 31-12-2020	
	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW
Beg. Werk. incl PGB	124		135	30	125	40	120	50	115	75	115	85	110	95	110	105	110	105	115	115
Detacheringen - individueel	253		260	20	250	25	240	35	230	50	225	55	220	65	215	210	215	210	210	210
- groep	364		360	15	360	20	345	20	330	30	325	35	315	40	310	300	310	300	300	300
- contractdetachering	328		370	10	325	15	310	20	300	30	295	35	290	35	285	280	285	280	280	280
	945		990	25	935	35	895	40	860	60	845	70	825	75	810	790	810	80	790	90
Totaal Extern absoluut	1069		1125	75	1060	100	1015	125	975	185	960	210	935	235	920	895	920	255	895	285
Totaal extern procentueel	56,2%		59,2%	56,2%	56,2%	56,1%	56,1%	56,3%	56,2%	56,2%	56,5%	56,2%	56,2%	56,2%	56,3%	56,1%	56,3%	255	56,1%	285
Businesspost	104		90		105		100		95		90		90		90		90		85	
Groen en reiniging	294		295		292		285		275		270		265		260		260		255	
Totaal beschut buiten abs	398		385	10	397	15	385	20	370	25	360	25	355	30	350	340	350	35	340	40
Totaal beschut buiten %	20,9%		20,3%	21,1%	21,3%	21,1%	21,3%	21,1%	21,3%	21,3%	21,2%	21,3%	21,3%	21,3%	21,4%	21,3%	21,4%	35	21,3%	40
Logistieke diensten Achi/Grafi	169		125		165		160		150		145		145		140		140		140	
Textieldiensten	161		160		160		152		147		145		142		140		140		137	
Kwekerij	96		96		95		90		85		82		80		77		77		75	
Ondersteuning	8		9		8		8		8		8		8		8		8		8	
Totaal beschut binnen abs	434		380	15	428	20	410	30	390	40	380	50	375	55	365	360	365	60	360	65
Totaal beschut binnen %	22,8%		20,5%	22,7%	22,7%	22,4%	22,7%	22,5%	22,5%	22,5%	22,4%	22,4%	22,5%	22,5%	22,3%	22,6%	22,3%	60	22,6%	65
Totaal	1901		1900	100	1885	135	1810	175	1735	250	1700	285	1665	320	1635	1595	1635	350	1595	390
Totaal SW + PW	1901		1900	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985	1985

SW in SE, PW in FTE (1 persoon is ongeveer 2/3 FTE)