



Ondernemingsplan 2018

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	5

BELEIDSBEGROTING

PROGRAMMAPLAN

Hoofdstuk 1: Strategie 2018 - 2025.....	8
<i>Samenwerking WSW continueren</i>	<i>8</i>
<i>Meerjarenraming van baten en lasten</i>	<i>9</i>
Hoofdstuk 2: Optimalisatie van de bedrijfsvoering	11
<i>Transformatieplan Promen 2018-2025</i>	<i>11</i>
<i>Resultaten Optimalisatieplan SW 2016-2019.....</i>	<i>11</i>
Hoofdstuk 3: De Promen bedrijven in beeld	14
<i>Productie Binnen</i>	<i>14</i>
<i>Groepsdetachering</i>	<i>14</i>
<i>Groen en Schoon.....</i>	<i>15</i>
<i>Talentontwikkelbedrijf (TOB).....</i>	<i>16</i>
Hoofdstuk 4: Personeel en organisatie	17
<i>HR in een veranderende organisatie.....</i>	<i>17</i>
<i>Modernisering</i>	<i>17</i>
<i>Leren en ontwikkelen</i>	<i>17</i>
<i>Duurzame inzetbaarheid.....</i>	<i>18</i>
<i>Strategische personeelsplanning</i>	<i>18</i>
<i>Wet en regelgeving.....</i>	<i>19</i>
<i>Werving nieuwe medewerkers.....</i>	<i>19</i>
Hoofdstuk 5: Kwaliteit, Arbo en Milieu	20
<i>Kwaliteit en veiligheid</i>	<i>20</i>
<i>Arbeidsomstandigheden</i>	<i>20</i>
<i>Milieu en duurzaamheid.....</i>	<i>20</i>

PARAGRAFEN BBV

<i>Weerstandsvermogen en risicobeheersing</i>	23
<i>Onderhoud kapitaalgoederen</i>	24
<i>Financiering</i>	25
<i>Bedrijfsvoering</i>	27
<i>Verbonden partijen</i>	28
<i>Risico's.....</i>	29

FINANCIËLE BEGROTING

<i>Overzicht van baten en lasten</i>	31
<i>Financiële meerjarenraming 2018 - 2021</i>	32
<i>Personele planning</i>	33
<i>Toelichting overzicht van baten en lasten</i>	34
<i>Financiële positie</i>	39
<i>Investerings.....</i>	40
<i>Reserves</i>	40
<i>Voorzieningen</i>	41
<i>Overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld</i>	41
<i>Bijlage 1.....</i>	42

BELEIDSBEGROTING

Voorwoord

Mensen knappen op van werk. Een werktraject van Promen biedt ritme, werk, collega's en heeft vaak zo'n positieve invloed dat mensen die bij Promen een traject hebben gevolgd weer gemotiveerd aan de slag gaan. Dat is wat werk met mensen doet. Promen biedt een aanbod van intake en screening, ontwikkelmethodieken en werk om dit mogelijk te maken.

Een grote groep van ruim 1.200 WSW-medewerkers vormt de kern van Promen. Door natuurlijk verloop zal het aantal WSW-medewerkers echter jaarlijks gaan krimpen. Dit heeft verstrekken gevolgen voor de Promen organisatie, die daardoor eveneens moet krimpen. Dit is een flinke uitdaging die een dagelijkse puzzel biedt. Promen staat voor de opgave om de interne organisatie aan te passen op de nieuwe vraag van de gemeenten, maar ook om de vraag van de gemeenten voldoende scherp te krijgen, om hier een nieuw aanbod op te formuleren.

De trajecten die voor de Participatiewet (PW) worden ingezet, vormen de kern van het werk in de nieuwe BV die per 1 januari 2018 onder de GR Promen wordt ingericht. In deze BV worden in opdracht van de deelnemende gemeenten de re-integratietaken uitgevoerd, gescheiden van de uitvoering van de WSW. Promen kan in deze nieuwe vorm werk en ontwikkelmogelijkheden bieden voor mensen uit de PW, maar ook voor andere doelgroepen als Nuggers, schoolverlaters of statushouders. Promen heeft zo toegevoegde waarde voor iedereen die niet zelfstandig kan werken. Promen vormt hierbij de schakel tussen onderwijs, arbeidsmarkt en gemeenten.

Promen blikt positief terug op de afgelopen periode, waarin veel lopende zaken samenkwamen. De gemeenten hebben, na een intensief strategietraject over de rol en positie van Promen, gezamenlijk de beleidsuitgangspunten tot en met 2025 vastgesteld. Deze uitgangspunten zijn de basis geweest voor het voorliggende Ondernemingsplan 2018. Promen kijkt bovendien terug op een periode waarin de interne bedrijfsvoering is versterkt. Het bedrijfsresultaat is goed en vormt een solide basis om op verder te bouwen. Ook de verhuizing van de vestiging in Capelle aan den IJssel geeft aan dat Promen zich voorbereidt op de toekomst. Op het gebied van de re-integratie van de brede doelgroep van de nieuwe PW is in de afgelopen periode veel ervaring opgedaan. In nauwe samenwerking met de gemeenten zijn nieuwe producten en diensten ontwikkeld en is hard gewerkt aan de verdere afstemming en verbetering van de gezamenlijke processen. Deze intensieve samenwerking heeft inmiddels haar vruchten afgeworpen. Van de mensen die vanuit de PW komen werken heeft 38% na hun traject bij Promen geen uitkering meer nodig. Ook heeft Promen inmiddels 25 personen via een garantiebaan in dienst genomen. Zij werken bij Promen, of worden via Promen gedetacheerd. Voor alle PW-ers is het doel om door te stromen naar een garantiebaan bij een reguliere werkgever. Deze plaatsingen tellen mee in de landelijke tellingen in het kader van de banenafspraken (quotumwet). Ook wordt het instrument jobcoaching op een andere manier in de markt gezet. Het winnen van de Rijksaanbesteding Participanten biedt Promen nieuwe kansen en mogelijkheden om medewerkers extern te plaatsen. Al deze nieuwe ontwikkelingen zullen vanaf 2018 worden doorontwikkeld.

Overeenkomstig de nieuwe beleidsuitgangspunten 2018-2025 worden er met ingang van 2018 twee ondernemingsplannen gepresenteerd: één voor de GR Promen, waarin de bestaande samenwerking op het gebied van de Wsw wordt gecontinueerd en één voor per 1 januari 2018 onder de GR Promen in te richten Pw BV. Evenals in de voorgaande jaren zijn beide plannen opgebouwd uit een beleidsdeel en een financieel deel. Het beleidsdeel start met de strategische uitgangspunten, die vervolgens verder worden geoperationaliseerd en uitmonden in de financiële begroting.

In de (wettelijk verplichte) paragrafen wordt aandacht besteed aan de financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door de uitvoering van beide bedrijven lopen. Deze paragrafen zijn opgenomen in het Ondernemingsplan 2018 van Promen.

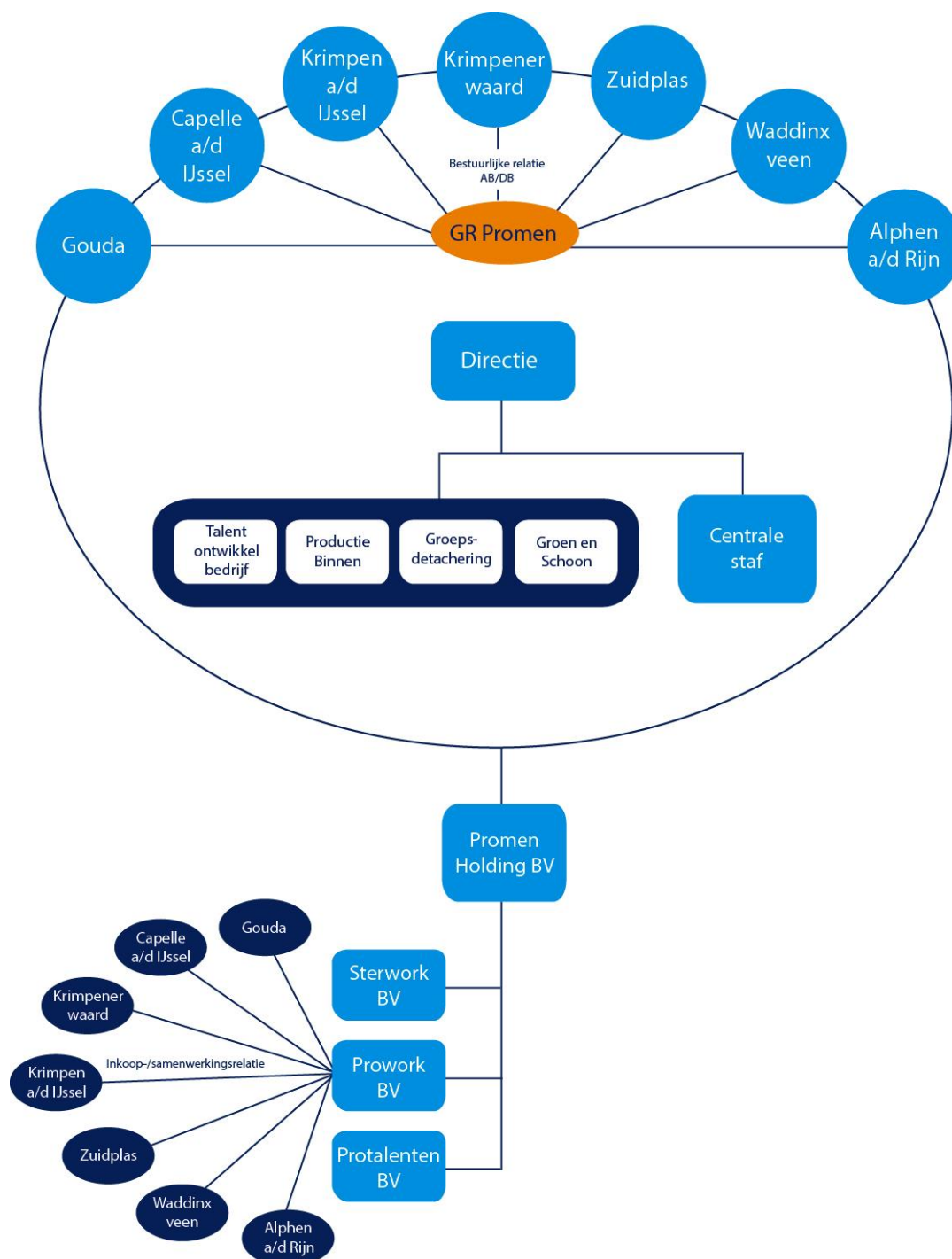
PROGRAMMAPLAN

Hoofdstuk 1: Strategie 2018 - 2025

Samenwerking WSW continueren

In juni jl. hebben de gemeenten gezamenlijk besloten om de bestaande samenwerking op het gebied van de WSW voort te zetten. De activiteiten van Promen op het gebied van de overige doelgroepen van de Participatiewet zullen per 1-1-2018 worden ondergebracht in een onder de GR Promen nieuw in te richten PW BV. Deze nieuwe BV zal daartoe meerjarige contracten afsluiten per individuele gemeenten. Het jaar 2018 geldt daarbij als overgangsjaar.

Deze nieuwe structuur per 1-1-2018 is als volgt weer te geven:



Voor de GR Promen staan de volgende speerpunten voor 2018-2025 centraal:

1. Het blijven zorgdragen voor de werkgelegenheid van de medewerkers met een SW-dienstverband.
2. Het streven naar een zo hoog mogelijk operationeel resultaat, teneinde de WSW zoveel als mogelijk uit te voeren binnen de middelen die daarvoor in het participatiebudget zijn opgenomen.

Hierbij dient nadrukkelijk rekening te worden gehouden met de jaarlijkse krimp van het aantal WSW-medewerkers. De WSW is dichtgezet per 1 januari 2015 en door natuurlijk verloop zal het aantal medewerkers jaarlijks verminderen.

De krimp van het aantal WSW-medewerkers wordt mogelijk slechts gedeeltelijk gecompenseerd door de instroom van andere doelgroepen. Dit betekent dat de Promen organisatie in dat geval eveneens zal moeten krimpen. Op dit moment wordt gewerkt aan de opzet van een integraal plan om sturing te geven aan deze transformatie. Een transformatie die niet alleen gericht is op de omvang van de organisatie maar tevens op doorontwikkeling naar een nog efficiëntere en effectievere arbeidsontwikkelingsorganisatie. Dit plan zal in juni 2018 aan het bestuur worden gepresenteerd en vervolgens als basis dienen voor het in het najaar 2018 op te stellen Ondernemingsplan 2019. Over de voortgang van deze transformatie zal vanaf dat moment expliciet worden gerapporteerd in de begrotings- en jaarstukken.

Meerjarenraming van baten en lasten

Programmaplan WSW

Het doel van het programma WSW is om zoveel mogelijk mensen met een arbeidshandicap te helpen aan een zo regulier mogelijke arbeidsplaats onder aangepaste omstandigheden. De indicatoren van dit programma kunnen als volgt worden weergegeven:

Indicatoren programma Wsw	Realisatie 2016	Progn. 2017	OP 2018			
Aantal arbeidsplaatsen Wsw (SE)	1.133,8	1.082,9	1.033,8			
Aantal niet-doelgroep (FTE)	110,4	109,2	104,6			

Programma Wsw bedragen x €1000	Realisatie 2016	Progn. 2017	OP 2018	Meerjarenraming		
				Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Totaal baten	39.342	37.489	37.544	36.066	34.673	33.357
Totaal lasten	32.338	30.570	29.843	28.570	27.383	26.243
Saldo baten en lasten	7.003	6.919	7.701	7.496	7.290	7.114
Totaal overhead	7.900	8.459	7.586	7.386	7.185	7.014
Financiële baten en lasten	-121	-125	-140	-135	-130	-125
Mutaties reserves	140	126	25	25	25	25
Subtotaal programma Wsw	-878	-1.539	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage exploitatietekort	940	1.480	pm	pm	pm	pm
Totaal programma Wsw	62	-59	0	0	0	0

De kosten voor overhead betreffen de kosten voor niet-doelgroep personeel en de overige bedrijfskosten. Onder deze post is eveneens een bedrag opgenomen voor onvoorziene uitgaven ad. € 50k.

De gewijzigde begroting 2018 bevindt zich binnen het financieel kader van de Primitieve begroting 2018. Overeenkomstig de onlangs door de gemeenten vastgestelde beleidskaders 2018-2025 zijn daarbij de rijksbijdragen voor de WSW arbeidsplaatsen (gebaseerd op de meicirculaire 2017) en de gemeentelijke bijdragen samengevoegd. Daardoor ontstaat een beter beeld in de ontwikkeling van de integrale kostprijs per WSW arbeidsplaats.

Deze kostprijsontwikkeling gedurende de planperiode 2018-2021 is in detail weergegeven in de bijgevoegde toelichting op het overzicht van baten en lasten. Op hoofdlijnen wordt de stijging van 2018 ten opzichte van 2017 veroorzaakt door de stijging van de loonkosten van zowel de doelgroep als het niet doelgroep personeel. Deze stijging wordt beperkt door de omzetverbeteringen die gerealiseerd worden. Voor de jaren 2019 en verder is nog geen rekening gehouden met verdere loonstijgingen. De stijging van de kostprijs in die jaren houdt voornamelijk verband met het feit dat bij een krimpende SW formatie de kosten van de overhead steeds zwaarder op de kostprijs drukken. Daarom dient nauwgezet gestuurd te worden op deze kosten. Daar waar mogelijk zullen verdere optimalisaties worden doorgevoerd. Deze maatregelen zullen hun weerslag vinden in het vorengenoemde integrale transformatieplan dat in juni 2018 zal worden opgeleverd.

Programmaplan Overige Regelingen

Het doel van het programma Overige regelingen is uitvoering van de WIW taken van Promen voor een aantal deelnemende gemeenten. Ten aanzien van het programma overige regelingen zijn geen indicatoren van toepassing.

Programma Overige Regelingen bedragen x €1.000	Meerjarenraming					
	Realisatie 2016	Progn. 2017	OP 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Totaal baten	565	500	550	500	450	400
Totaal lasten	566	500	550	500	450	400
Saldo baten en lasten	-1	0	0	0	0	0
Totaal overhead	0	0	0	0	0	0
Totaal programma Overige Regelingen	-1	0	0	0	0	0

Hoofdstuk 2: Optimalisatie van de bedrijfsvoering

Transformatieplan Promen 2018-2025

De toekomstige krimp van de Promen organisatie zal in de eerste plaats worden opgevangen door het natuurlijk verloop, de flexibele schil bij het niet doelgroep personeel en de geleidelijke afbouw van wagenpark en materieel. Daarnaast zal een deel van de Promen infrastructuur worden ingezet voor de toekomstige dienstverlening aan de overige doelgroepen van de PW. Bij de optimalisatie van de bedrijfsvoering is bijzondere aandacht nodig voor de overhead (huisvesting en de stafafdelingen). De kosten van de overhead reageren niet of niet meteen op een wijziging in de omvang van de organisatie. Bij een kleiner wordende organisatie drukken deze kosten steeds zwaarder op de exploitatie. De komende jaren dient daarom, evenals in de voorgaande jaren, nauwgezet op deze kosten te worden gestuurd. Daar waar mogelijk zullen verdere optimalisaties in de kosten- en opbrengstenstructuur worden doorgevoerd. Al deze maatregelen zullen hun weerslag vinden in het in juni 2018 op te leveren transformatieplan 2018-2025.

De vorengenoemde veranderingen stellen geheel nieuwe eisen aan de Promen organisatie, waarbij resultaatgerichtheid en flexibiliteit centraal zal komen te staan. Dat vraagt ook om nauwe samenwerking, het vrijelijk delen van informatie, een cultuur van (gecalculeerde) risico's durven nemen, fouten mogen maken en het creëren van een lerende organisatie. Flexibel betekent ook dat medewerkers en teams mobiel zijn en snel toegewezen kunnen worden aan andere bedrijfsonderdelen, afdelingen en taken als de gewijzigde omstandigheden daarom vragen. Deze professionaliseringsslag en modernisering wordt meer uitgebreid behandeld in hoofdstuk 4 over de HRM speerpunten voor de komende periode.

Resultaten Optimalisatieplan SW 2016-2019

Medio 2015 heeft Promen, als onderdeel van het Duurzaam model, het Optimalisatieplan SW 2016-2019 opgesteld. Inmiddels is de planperiode voor de helft verstreken en is het tijd voor de rapportage van de tot op heden bereikte resultaten. Zoals hieronder weergegeven zijn de in 2015 geplande optimalisaties voor het overgrote deel nu reeds gerealiseerd. Enkel en alleen de kostenbesparing op personeel is nog niet volledig gerealiseerd (realisatie 80%).

Het totaaloverzicht van de geplande versus gerealiseerde optimalisaties SW 2016-2019 kan als volgt worden weergegeven:

	Planning	Realisatie	Realisatie %
Kostenbesparing niet doelgroep personeel	274.000	220.000	80 %
Overige kostenbesparingen	126.000	130.000	103%
Verhoging opbrengsten	488.000	480.000	99 %
Totaal	888.000	830.000	94 %

Nadere toelichting kostenbesparing niet doelgroep personeel

De realisatie van de optimalisaties in de formatie niet doelgroep personeel SW verloopt volgens planning. Het overgrote deel van de optimalisaties was gepland in 2017 en is ook daadwerkelijk in de loop van 2017 gerealiseerd. Deze optimalisaties hebben betrekking op pensioneringen van werkvoorbereiders, jobcoaches SW en leidinggevendenden. De resterende optimalisaties zullen de komende jaren worden opgepakt. De totale formatie niet doelgroep personeel (voor SW en PW samen) is in 2017 nagenoeg ongewijzigd ten opzichte van 2015 (107 fte). Dit houdt verband met het feit dat de WSW doelgroep weliswaar kleiner is geworden maar de PW dienstverlening is gegroeid.

Nadere toelichting overige kostenbesparingen

De in 2015 geplande overige kostenbesparing had betrekking op de beëindiging van de collectief vervoer regeling. Dit project is nagenoeg afgerond. Voor medewerkers die niet in staat zijn om zelfstandig te reizen wordt nog naar alternatieve oplossingen gezocht. Naast de beëindiging van de collectief vervoer regeling heeft Promen de afgelopen jaren ook de huisvestingssituatie ingrijpend aangepast. In Gouda is de huur van de nevenlocatie van in totaal € 90.000 per jaar beëindigd. Het Groen en Schoon bedrijf is verhuisd naar de bestaande locatie aan de Zuider IJsseldijk. In Capelle aan den IJssel is de huur aan de Mient beëindigd en is per medio 2017 een kleiner huurpand aan de Hoofdweg in gebruik genomen. In het bovenstaande totaaloverzicht van geplande versus gerealiseerde optimalisaties is rekening gehouden met een bedrag van € 28.000 aan structurele besparing op de huisvestingslasten. Dit komt overeen met de daling van het totaalbedrag overige bedrijfskosten in de afgelopen jaren.

Nadere toelichting verhoging opbrengsten

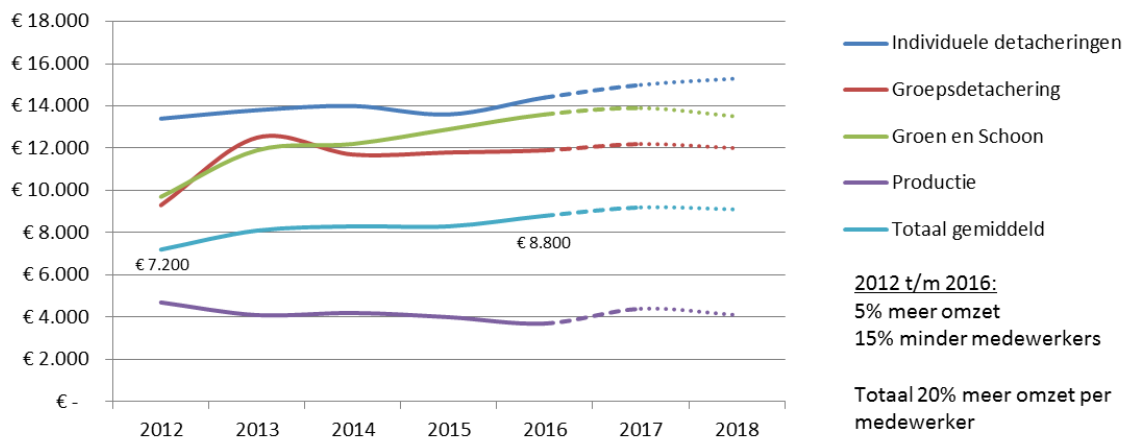
Door de doorstroom van medewerkers, verbeterde prijsafspraken met opdrachtgevers en efficiencyverbeteringen zijn de opbrengsten per medewerker de afgelopen jaren voortdurend gestegen. Dit heeft, na prijscorrectie, geresulteerd in een verhoging van de opbrengsten van in totaal € 480.000,-, waardoor de desbetreffende doelstelling uit 2015 in 2017 nagenoeg volledig is gerealiseerd.

Anders dan in 2015 was verwacht is deze stijgende lijn in de opbrengsten per medewerker vooral bereikt door efficiencyverbeteringen en verbeterde prijsafspraken met opdrachtgevers. Ook de doorstroomdoelstellingen (25 medewerkers per jaar, van de binnen- naar de buitenomgeving) worden gehaald echter in de praktijk is tevens sprake van een aanzienlijke terugstroom van andere medewerkers. Hierdoor blijft de netto doorstroom achter bij de verwachtingen uit 2015. Voor de toekomst ziet Promen echter nog voldoende mogelijkheden voor doorstroming van binnen naar buiten, met name door middel van Groepsdetacheringen

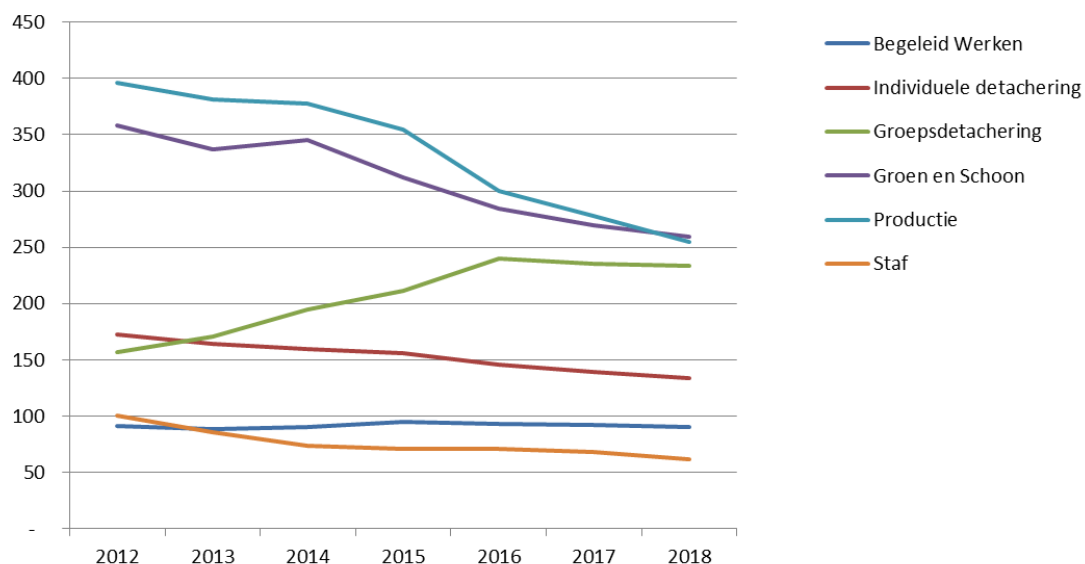
De ontwikkeling van de omzet per WSW-medewerker alsmede het aantal WSW-medewerkers tussen 2012 en 2017 is als volgt grafisch weer te geven:

Omzet ontwikkeling Promen

Omzet per Wsw medewerker (SE)



Aantal medewerkers Promen



Legenda:

- Aantal medewerkers Promen heeft betrekking op de Wsw-medewerkers

Hoofdstuk 3: De Promen bedrijven in beeld

Productie Binnen

Productie Binnen is het bedrijfsonderdeel waar alle interne productieafdelingen bij Promen in Gouda en Capelle aan den IJssel zijn ondergebracht. Hier worden verschillende werkzaamheden verricht: in- en ompakken van producten, zoals zoetwaren, technische werkzaamheden en het samenstellen van materialen.

Personeel

Op de productieafdelingen werken zowel WSW-medewerkers als PW-medewerkers. De werkzaamheden worden afgestemd op de kennis en kunde van de medewerkers. Na de verhuizing in Capelle aan den IJssel is gestart met het formeren van een grote ruimte waarop twee verschillende afdelingen aan het werk zijn. De schotten tussen afdelingen en groepen zijn letterlijk de deur uit gegaan. Dit lijkt het juiste effect te hebben, de medewerkers zien van elkaar wat ze doen, worden nieuwsgierig naar elkaar en het werk. Daarmee wordt voorkomen dat er verschillende 'groepen' ontstaan en medewerkers huiverig tegenover onbekend werk staan. Nu al is te merken dat er een meer flexibele inzetbaarheid ontstaat. Interne en externe doorstroming is zo makkelijker te realiseren. Als blijkt dat de resultaten goed blijven, zal ook in Gouda de stap naar 'ontschotting' worden ingezet.

De PW-ers zullen een steeds belangrijker onderdeel van Productie Binnen gaan uitmaken. Het is te verwachten dat een groot deel van Nieuw Beschut in dit bedrijfsonderdeel gaat werken en dit zal een aanzienlijk aantal medewerkers zijn. In Capelle aan den IJssel en in Gouda zijn luwte afdelingen beschikbaar voor mensen die een prikkelarme werkomgeving nodig hebben.

Opleiden en ontwikkelen

De combinatie tussen ontwikkel- en productiedoelstellingen levert per definitie spanning op. Dit beeld hoort bij een goed lopend productiebedrijf. Binnen het bedrijf is te merken dat ontwikkeling steeds belangrijker wordt. Ook op het gebied van de procesinrichting worden stappen gezet. Een aantal praktische zaken wordt aangepast, zoals centrale plekken voor spullen en gemarkeerde looppaden. Ook wordt er meer vanuit de medewerker een passende vacature gezocht. De plaatsingsmogelijkheden worden zo groter.

Werkgeversbenadering

Bij Productie Binnen gaat de aandacht verschuiven naar grotere opdrachtgevers. Het doel is om nieuwe opdrachtgevers te verwerven die gedurende het hele jaar werk aanbieden en hiervoor een goede prijs betalen. Op deze manier is er een permanent aanbod van werk, in plaats van de piekbelasting waar de afdelingen nu regelmatig mee te maken hebben. Grotere klanten bieden ook meer efficiëntie en minder opstarttijd en kosten. Het gevolg van deze keuze is wel dat op termijn andere afspraken met een aantal huidige opdrachtgevers gemaakt moet worden. Er wordt ingezet op een groei in technische werkzaamheden en ander hoogwaardiger werk, wat vaak uitdagender en leuker werkt biedt aan mensen, maar ook op financieel vlak beter voor Promen is. Het blijft wel belangrijk om eenvoudig werk te blijven aanbieden.

Groepsdetachering

Bij Groepsdetachering zijn medewerkers buiten de muren van Promen aan de slag bij een externe werkgever, bijvoorbeeld bij PostNL, Multinorm of Johnson. De medewerkers werken samen bij de opdrachtgever aan een specifiek deel van het werkproces. De

begeleiding en aansturing wordt door Promen verzorgd. Er is altijd een voorman of -vrouw vanuit Promen aanwezig, die wordt aangestuurd door een afdelingsmanager.

De relatie met de opdrachtgever is belangrijk. Bij Groepsdetachering wordt gewerkt met langdurige contracten. Promen heeft ook een adviserende rol; op welke manier is het werkproces zo efficiënt mogelijk in te richten? Kunnen er nog zaken worden geautomatiseerd? Het werk biedt de medewerkers vervolgens voldoende gelegenheid om zich te ontwikkelen en werkervaring op te doen. Ook voor leidinggevers geldt dat ontwikkelen belangrijk is: zij volgen momenteel een LEAN-opleiding.

Personeel

Omdat het aantal PW-medewerkers dat instroomt niet vast staat, is het belangrijk dat Promen werkt met flexcontracten voor staf en leiding. Er wordt gezorgd voor een kern van vast personeel en een groep medewerkers die flexibel inzetbaar is. Verder wordt ervoor gezorgd dat de voorlieden bij Promen meer verantwoordelijkheden krijgen zodat de afdelingsmanagers een meer overkoepelende functie kunnen krijgen. De voorlieden zijn in de toekomst het eerste aanspreekpunt voor de opdrachtgever en zullen de coachende taak van de afdelingsmanager overnemen. Ook de administratieve handelingen van afdelingsmanagers moeten zoveel mogelijk op een andere plek worden neergelegd of anders worden georganiseerd. Bij het in dienst nemen van nieuwe medewerkers wordt hier al rekening mee gehouden.

Opleiden en ontwikkelen

Na 2017 zal Promen blijven investeren in kennis en vaardigheden op het gebied van procesmatig werken, om de interne organisatie zo goed mogelijk te laten functioneren. Verder biedt Promen aan medewerkers via Werkstap een ontwikkelmethode die op maat is gemaakt voor de medewerker. Dit geldt niet alleen voor de SW-medewerkers, maar ook voor medewerkers die via de PW instromen of stage lopen om werkervaring op te doen.

Werkgeversbenadering

In de toekomst zal meer gezocht worden naar werkplekken waar werk zittend verricht kan worden. De doelgroep van Promen heeft fysiek steeds meer beperkingen, hier moet richting opdrachtgevers rekening mee worden gehouden. Groepsdetachering werkt samen met een vaste kern van ongeveer 20 opdrachtgevers waar Promen een onderdeel van het totale werkproces uitvoert. Er is voor gekozen om zoveel mogelijk te investeren in bestaande klanten door sterk accountmanagement en relatiebeheer. Bij deze opdrachtgevers wordt nagegaan of er uitbreidingsmogelijkheden zijn.

Groen en Schoon

Personeel

Groen en Schoon ervaart het spanningsveld tussen de aantallen medewerkers die in het Ondernemingsplan worden afgesproken en hoeveel mensen er vanuit gemeenten daadwerkelijk instromen. Als deze aantallen niet op elkaar aansluiten, is er een overschot aan werk of een overschot aan arbeidskrachten. Deze puzzel vraagt ieder jaar weer planning en samenwerking met alle betrokken partijen. Bij Groen en Schoon blijft het werk zowel door WSW-medewerkers als PW-medewerkers uitgevoerd worden in gemixte groepen. Het werkaanbod binnen dit bedrijfsonderdeel is groot; in potentie is veel meer werk beschikbaar dan door de beschikbare medewerkers uitgevoerd kan worden.

Opleiden en ontwikkelen

Binnen dit bedrijfsonderdeel kunnen mensen echt een vak leren, er kunnen dus vakvaardigheden opgedaan worden. Voorlieden zijn opgeleid om hun kennis over te dragen en medewerkers te begeleiden. Met Werkstap worden mensen gevolgd in de ontwikkeling en gemotiveerd meer werkervaring en kennis op te doen. Groen en Schoon

beschikt over een opleidingsplan waarin de beschikbare opleidingen zijn opgenomen. Onderdeel hiervan is VCA, een veiligheidscertificaat, en de training Veilig werken langs de weg, waarin het maken van een veilig werkgebied op de openbare weg centraal staat.

Werkgeversbenadering

Werk moet je gegund worden. Dat kan alleen als er sprake is van een goede relatie met de opdrachtgever. Het grootste deel van de opdrachten van Groen en Schoon wordt via aanbestedingen verworven. Het bedrijfsonderdeel heeft de mogelijkheid een keuze te maken uit de beste opdrachten. Op dit moment hebben opdrachten die fysiek dichtbij de vestigingen in Gouda en Capelle aan den IJssel liggen de voorkeur, zodat de reistijd voor medewerkers zo kort mogelijk is. Deze ontwikkeling is ook in het Schoon goed te zien. Sinds kort werkt Schoon op een aantal projecten met een speciale app, DCS (dagelijks controle systeem), waarin de planning en resultaten van de schoonmaak kunnen worden bijgehouden. Daarmee is de kwaliteit van de schoonmaak beter te monitoren en is efficiënter werken ook mogelijk.

Talentontwikkelbedrijf (TOB)

Het aantal vacatures neemt zichtbaar toe waardoor er meer mensen vanuit de doelgroep bij reguliere werkgevers geplaatst kunnen worden. De dienstverlening van het TOB richting de WSW-medewerkers verandert niet. Het doel van het TOB is alle medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling en hierbij een passende werkplek (waar mogelijk extern) te vinden. Een van de opdrachten voor Promen blijft werk acquireren voor deze doelgroep, waarbij specifiek voor het TOB het accent ligt op voldoende aanbod van detacheringsplaatsen. Het TOB is bovendien verantwoordelijk voor de dienstverlening richting de Sociale Diensten. Alle BWT-trajecten worden vanuit het TOB aangestuurd en gemonitord. Ook de screening en intake van nieuwe medewerkers wordt hier gedaan.

De BWT-re-integratie trajecten ('Bouwen aan een Werkende Toekomst') blijken zeer effectief te zijn. Het uitstroompercentage van de BWT-trajecten die als doel hebben om uit te stromen naar betaald werk bedraagt 38%. Dit uitstroompercentage is zeer goed vergeleken met andere re-integratiepartijen die werken met een vergelijkbare doelgroep.

De TOB-plannen voor 2018 zijn vooral gericht op het vasthouden van de huidige effectiviteit van de BWT-trajecten, de doorontwikkeling van de in 2017 geïntroduceerde diensten en het verbeteren van de efficiency om de benodigde kostenbesparingen te realiseren.

Personeel

Er is een personeelsplanning opgesteld op basis van de aantallen BWT-trajecten die Promen verwacht. Waar eerder werd gewerkt met een scheiding tussen SW en PW, wordt nu gewerkt naar een gemixte samenstelling, zodat wisseling in personeel (en de effecten van een flexibele schil) makkelijker kunnen worden opgevangen, en voorkomen wordt dat specifieke kennis verloren gaat.

Opleiden en ontwikkelen

Promen is een door het UWV erkende jobcoachorganisatie. Vier jobcoaches van Promen hebben in 2017 de jobcoachopleiding succesvol afgerond waardoor Promen totaal beschikt over zes gecertificeerde jobcoaches.

Werkgeversbenadering

Het doel is de opbrengsten uit detacheringen en begeleid werk te verhogen als de medewerkers een hogere loonwaarde realiseren. Bij Begeleid Werken kan gekeken worden naar aanpassingen in de loonkostensubsidie. Om de binding met bestaande relaties te versterken wordt jaarlijks een opdrachtgeverstevredenheidsonderzoek in opdracht van Blik op Werk uitgevoerd. De rapportcijfers waren in 2017 ruim voldoende: voor klanttevredenheid een 7,2 en voor opdrachtgevert tevredenheid een 7,4.

Hoofdstuk 4: Personeel en organisatie

Het professionaliseren van het HR-beleid blijft een van de speerpunten van de HR-afdeling. Daarnaast is zichtbaar dat de aandacht in de organisatie steeds meer aan het schuiven is naar ontwikkeling van medewerkers. De ontwikkelmethodiek Werkstap wordt steeds breder ingezet: ter ondersteuning van functioneringsgesprekken, maar ook voor nieuwe stagiaires die via School@work bij Promen gaan werken. Ook organisatorisch wordt HR versterkt. De personeelsregelingen zijn onder de loep genomen, oude regelingen worden opgeschoond. Deze stap vormt de opmaat naar een moderner personeelsbeleid.

HR in een veranderende organisatie

In een veranderende organisatie is het belangrijk dat er een sterk organisatieplan wordt neergelegd. Om dat te kunnen moet een essentiële vraag beantwoord worden: moet Promen heel snel reorganiseren of kan Promen soepel veranderen, dat via natuurlijk verloop is te realiseren? Om een goede inschatting te maken van wat Promen aan personeel nodig heeft, is het essentieel een inschatting te kunnen maken van hoe Promen er over drie jaar uit zou moeten zien. Op basis van deze gegevens kan een strategische personeelsplanning worden ingericht.

Promen moet groeien en krimpen tegelijk. De kwaliteit van de interne organisatie moet verbeteren en er wordt meer van de mensen gevraagd. Nog meer dan voorheen moet er gezocht worden naar een goede match tussen kwaliteit en vaardigheden van de medewerkers en de inhoud van de functie. Naast de kwaliteitsgroei moet de organisatie krimpen in aantallen. Groei en krimp tegelijk; dat kost energie en vraagt nogal wat van staf en leiding.

Er zal meer geïnvesteerd worden om staf en leiding te faciliteren in het doen van de juiste dingen. Zij krijgen cursussen en trainingen. Ontwikkelen hoort er ook voor deze groep gewoon bij. Promen verwacht van medewerkers een lerende houding.

Modernisering

Naast het aanpassen van het HR-beleid zijn er meer ondersteunende diensten die vragen om een moderniseringsslag. Hierbij kan gedacht worden aan het reeds in gang gezette outsourcen van ICT-faciliteiten, het implementeren van een nieuw administratiesysteem en het verbeteren van de elektronische facturatie. Ook is het noodzakelijk dat er binnen de magazijnen bij Promen met een logistiek systeem gewerkt gaat worden. Door in deze kwaliteit te investeren wordt Promen als organisatie minder kwetsbaar. Ook de kwaliteitsverhoging van het productieproces moet nog veel aandacht krijgen. Met deze moderniseringsslag kan Promen gelijk blijven oplopen in de markt. Hierdoor wordt de overstap naar regulier werk sneller gerealiseerd. Tegelijkertijd zullen deze stappen ook het nodige gaan vragen van het personeel van Promen.

Leren en ontwikkelen

Op het gebied van leren en ontwikkelen heeft Promen al een aantal maatregelen genomen. De afdelingsmanagers en voorlieden van Groepsdetacheringen en Productie Binnen hebben een LEAN-cursus gevolgd, om zo een meer efficiënte werkwijze aan te leren. Ook voor medewerkers is er meer aandacht voor ontwikkelen: de administratie rondom de functioneringsgesprekken wordt inmiddels in de ontwikkelmethodiek Werkstap bijgehouden, zodat specifieke werkopdrachten passend bij het ontwikkeltraject makkelijk in te zetten zijn. Ook is er gestart met het opleiden van praktijkbegeleiders en

leermeesters in het kader van de begeleiding van stagiaires en voor het project School@Work. Daarnaast is gestart om naast het aanleren van werknemersvaardigheden ook vakvaardigheden aan te leren. In de regionale arbeidsmarkt is een dringende behoefte aan logistiek, catering en groenvaardigheden.

Opleidingsaanbod

Vanuit het Talentontwikkelbedrijf en Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM) worden verschillende bedrijfstrainingen aangeboden. KAM biedt de vaktechnische opleidingen voor VCA, Veilig werken langs de weg en BHV-trainingen. Ook worden bijvoorbeeld heftrucktrainingen gegeven, vaak als onderdeel van een BWT-traject, om aansluiting op een reguliere baan mogelijk te maken. Het slagingspercentage van de trainingen is hoog, gemiddeld 95%. Dit komt door de inzet van ervaren trainers, die gewend zijn om met deze doelgroep te werken. Om deze opleidingen en trainingen eenvoudiger onder te brengen onder het totale aanbod van opleidingen en trainingen, wordt dit onderdeel van KAM ondergebracht bij HRM.

Duurzame inzetbaarheid

Binnen de WSW zal Promen zich gaan richten op duurzame inzetbaarheid. Wat kan Promen doen om onze verouderde doelgroep toch een duurzaam werkend leven te kunnen geven? Promen gaat ervoor zorgen dat alle medewerkers op de juiste manier worden ingezet, zodat zij prettig kunnen werken. Lang is gewerkt vanuit de aanname dat het werken in een productieomgeving zoveel mogelijk moet worden nagestreefd. Inmiddels is duidelijk dat dit niet altijd de juiste oplossing is. Indien er maatschappelijke organisaties zijn waar iemand beter op zijn of haar plek is, moet een overstap worden gefaciliteerd. De juiste man op de juiste plek is hierbij het uitgangspunt, en dat verdienen de medewerkers ook.

Het opnemen van verlof zorgt ervoor dat de duurzame inzetbaarheid wordt vergroot. Door ervoor te zorgen dat medewerkers het toegewezen verlof ook echt gebruiken, krijgen medewerkers voldoende rust en afstand om het werk ook op de lange termijn uit te kunnen voeren. Vakantie opnemen is gewoon gezond.

Ook projectmatig wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid. In 2017 is reeds gestart met een project rondom stoppen met roken. De aanleiding van dit project was het algemeen rookverbod bij Promen vanaf 1 juli 2017. Een trainingsaanbod en de juiste begeleiding kan net de stap zijn voor medewerkers de stap voor het stoppen met roken te zetten. Promen gaat daarbij ook projecten over bewustwording over eten en bewegen, en een gezonde levensstijl starten.

Verzuim

Langdurig verzuim is een van de onderwerpen waar Promen zich over blijft buigen. Ten aanzien van de markt is het langdurig verzuim bij Promen hoog. Vanaf 2018 zal Promen gaan samenwerken met een nieuwe arbodienstverlener, Triple One. Vanwege de complexiteit van de verzuimdossiers is in de toekomst meer (administratieve en medische) ondersteuning van de arbodienst gewenst. De arbodienstverlener is gekozen aan de hand van een eerdere selectie van brancheorganisatie Cedris, zodat er reeds kennis over de SW-wereld aanwezig is. Kern van het aanbod is dat Triple One veel meer contact met verzuimende medewerkers zal hebben dan nu het geval is, om zo langdurig verzuim beter onder controle te hebben.

Strategische personeelsplanning

Er is een strategische personeelsplanning opgesteld op basis van de aantallen trajecten die Promen verwacht. Promen maakt gebruik van de inzet van flexibele

arbeidscontracten. Dit om te zorgen dat er een flexibele schil beschikbaar is, zodat er eenvoudig geschaald kan worden op het moment dat wijzigingen in de personeelsplanning noodzakelijk zijn. Promen is zich ervan bewust dat deze tijdelijke contracten op de lange termijn ook tegen de bedrijfsbelangen ingaan, immers, kennis en ervaring gaan met deze manier van werken snel verlopen. Een vaste kern die over de juiste competenties beschikt heeft de organisatie gewoon nodig.

Wet en regelgeving

In 2018 verandert er een aantal zaken op het gebied van wet- en regelgeving. Per 1 juli 2018 verandert de privacywetgeving. Een werkgever mag geen privacy gevoelige informatie meer via e-mail verzenden. Ook is sinds 1 juli 2017 de nieuwe Arbowet van kracht, wat met zich meebrengt dat een leidinggevende niet meer mag noteren wat de aard van de ziekte is. Een medewerker krijgt het recht op een second opinion bij andere bedrijfsarts. Een tweede bedrijfsarts die bij Promen is aangesloten is daarbij wel essentieel. Er wordt rekening mee gehouden dat de Wet Werk en Zekerheid op termijn zal worden aangepast, onder meer op de vlakken van transitie- en ontslagvergoedingen bij twee jaar arbeidsongeschiktheid. Ook zou een aanpassing in de wet kunnen betekenen dat de maximaal 23 maanden contract duur wordt verlengd, wat meer personele zekerheid binnen de flexibele schil biedt.

Werving nieuwe medewerkers

Een belangrijke stap op het HR-vlak is het project voor de werving van vakantiekrachten. Dit om te zorgen dat er zo min mogelijk tijdelijk personeel via uitzendbureaus hoeft te worden ingezet. Het volledige aannameproces, een nieuwe website (www.werkenbijpromen.nl) en een digitale advertentiecampaagne op Facebook en Google heeft ertoe geleid dat er ruim 70 vakantiekrachten zijn aangenomen. De kennis die tijdens deze campagne is opgedaan, gaat Promen weer helpen om de juiste mensen te werven.

De vakantiekrachten geven terug dat ze het leuk werk vinden om te doen en met hun inzet is het aantal ingeschakelde uitzendkrachten sterk gedaald. Er zijn nog wel uitzendkrachten nodig geweest, om ziekte van voorlieden en chauffeurs op te vangen omdat dit werk niet door vakantiekrachten kan worden ingevuld.

Hoofdstuk 5: Kwaliteit, Arbo en Milieu

Het werk van KAM is onderverdeeld in drie onderdelen: kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu.

Kwaliteit en veiligheid

Certificeringen, bedrijfsveiligheid en arbeidsomstandigheden zijn belangrijke onderwerpen voor Promen. Op het gebied van certificeringen zijn grote stappen gezet (ISO, HACCP), maar het optrekken van de kwaliteit naar een nog hoger niveau blijft belangrijk. Het garanderen van een bepaalde kwaliteitsstandaard is ook zeer belangrijk richting de markt. De kerntaak van KAM is de controle op de kwaliteitdoelstellingen van de organisatie en, de check of iedereen doet wat er is afgesproken. Dit doet KAM aan de hand van kwaliteitsafspraken die gekoppeld zijn aan verschillende normeringen en wetgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden en milieu. Daarnaast zorgt KAM dat de kennis over deze gebieden in de organisatie geborgd worden: KAM verzorgt verschillende opleidingen en voorlichtingsbijeenkomsten die ervoor zorgen dat kennis wordt overgedragen. Vooral voor nieuwe medewerkers, voornamelijk in de staf en leiding, is het belangrijk dat zij worden geïnformeerd over de veiligheidsaspecten en procesafspraken die bij Promen gelden.

Promen beschikt over de volgende certificeringen:

- VCA**(veiligheid)
- ISO9001 (procesadministratie), Groen en Schoon en Groepsdetachering
- ISO22000 (FSsc, Voedselveiligheid), Productie Binnen, Gouda
- Blik op werk (re-integratiekeurmerk), Talentontwikkelbedrijf
- Erkend leerwerkbedrijf (SBB)

Promen streeft ernaar op termijn in het geheel ISO-gecertificeerd te zijn, met mogelijk een extra certificering op het gebied van milieu.

Arbeidsomstandigheden

Voor wat betreft de arbeidsomstandigheden zorgt KAM er jaarlijks voor dat er ongeveer 400 werkplekinspecties worden gehouden. Tijdens een dergelijke inspectie wordt gecontroleerd of de werkhouding van medewerkers goed is, of bijvoorbeeld de lichtinval goed genoeg is en of de werkprocessen zijn ingericht conform gemaakte afspraken. Ook de veiligheid van de medewerker speelt hierbij een belangrijke rol: worden machines goed bediend of dreigt er ergens struikelgevaar? Ook speelt KAM een rol bij de invoering van het nieuwe rookbeleid. De rol van KAM zal in de nieuwe organisatie maar beperkt veranderen: de arbozorg en kwaliteitsafspraken gelden immers voor iedereen. Promen is met Cedris aan het werk om de bestaande Arbo catalogus voor de branche opnieuw in te richten. Deze Arbo catalogus is waarschijnlijk in 2018 gereed.

Milieu en duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid heeft Promen de nodige stappen gezet. Zo worden er in 2018 zonnepanelen op het pand in Gouda geplaatst. Het energiekosten van deze locatie kunnen op deze manier sterk dalen. Ook tijdens de verbouwing van het nieuwe pand in Capelle aan den IJssel is en wordt sterk gelet op isolatiewaarden. Ook wordt onderzocht of (een deel van) het wagenpark vervangen kan worden door elektrische auto's. Op dit moment beschikt Promen al over twee elektrische auto's. Eerder is al gekozen voor het installeren van waterbesparende toiletten en energiezuinige Ledverlichting. De nieuwe

dienst Wassen Zonder Water is een aansprekend voorbeeld van MVO-vriendelijk ondernemen: met iedere gewassen auto zonder water wordt 400 liter water bespaard.

Op milieugebied houdt KAM in de gaten dat er geen milieubelastende stoffen gebruikt worden of stoffen die een gevaar vormen voor de gezondheid. Binnen de Schoonmaak wordt bijvoorbeeld zo weinig mogelijk met reinigingsmiddelen gewerkt. Er wordt gebruik gemaakt van de microvezelmethode, waarbij de doeken vochtig worden gebruikt om oppervlakten af te nemen. Hierbij wordt geen schoonmaakmiddel gebruikt. In sommige gevallen wordt wel schoonmaakmiddel gebruikt, maar deze middelen zijn eco-vriendelijk en worden in grootverpakkingen ingekocht, zodat er zo min mogelijk restafval is.

PARAGRAFEN BBV

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In december 2015 is de nieuwe Nota weerstandsvermogen, reserves en voorzieningen vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Deze nota zal voortaan een vast onderdeel vormen van de P&C cyclus van Promen. In de nota wordt een onderscheid gemaakt tussen de bedrijfsrisico's van Promen (de interne risico's) en de subsidierisico's van de Gemeenschappelijke Regeling (de externe risico's). De bedrijfsrisico's dienen gedekt te worden uit het weerstandsvermogen van Promen en de subsidierisico's uit het weerstandsvermogen van de deelnemende gemeenten.

Onder het weerstandsvermogen van Promen wordt het vermogen verstaan om toekomstige tegenvallers op te vangen, zonder dat een dergelijke tegenvaller directe consequenties heeft voor het huidige beleid en/ of de daaraan verbonden activiteiten. Het weerstandsvermogen is van belang voor de mate waarin risico's, waarvoor geen voorzieningen zijn getroffen of waarvoor geen verzekeringen zijn afgesloten, kunnen worden opgevangen. Het weerstandsvermogen van Promen bestaat uit de relatie tussen:

- de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover Promen kan beschikken om niet begrote kosten te dekken en;
- alle risico's waarvoor geen voorzieningen zijn gevormd of die niet tot afwaardering van activa hebben geleid en die van materiële betekenis zijn in relatie tot het balanstotaal of de financiële positie.

In dit kader is allereerst een risico-inventarisatie uitgevoerd. Dit zijn de risico's die voortvloeien uit de bedrijfsmatige activiteiten van de vier bedrijfsonderdelen van Promen (Productie Binnen, Groepsdetacheringen, Groen & Schoon en het Talentontwikkelbedrijf). Deze risico's worden beïnvloed door enerzijds de marktrisico's en anderzijds door de onzekere ontwikkeling van de omvang van het aantal plaatsingen en trajecten door gemeenten bij Promen. De instandhouding of verhoging van de netto toegevoegde waarde (NTW) is cruciaal. In de meerjarenbegroting is de NTW zo realistisch mogelijk begroot. Om dit te realiseren zijn aanzienlijke inspanningen noodzakelijk. In dit licht is de Marketing en Sales functie in het afgelopen jaar verder versterkt en gecentraliseerd.

De risico's zijn geclassificeerd naar risicobedrag en de kans dat een risico zich zal voordoen. Voor de risicobedragen is uitgegaan van een maximum van 20% van de omzet per bedrijfsonderdeel aangevuld met een bedrag aan onvoorziene kosten van € 300.000,- voor Promen breed. De kans dat een dergelijk risico zich zal voordoen wordt voor de NTW van Productie Binnen hoog ingeschat (75%), voor de NTW van de andere bedrijven gemiddeld (50%) en voor de kosten klein (25%). Deze verschillen worden met name veroorzaakt door het feit dat bij Groen & Schoon, Groepsdetacheringen en het Talentontwikkelbedrijf gewerkt wordt met meerjarige contracten waarop tijdig kan worden geanticipeerd, terwijl dit bij Productie Binnen (nog) nauwelijks het geval is. Deze inschatting van risico's en beheersmaatregelen is overigens een momentopname. Over de gehele linie wordt gewerkt aan het verhogen van het aandeel meerjarige contracten en het tijdig anticiperen op het verlengen van deze contracten.

Indien alle geïdentificeerde risico's zich gelijktijdig en in de maximale omvang voordoen is een bedrag van € 2,4 mln. benodigd. Dit zal in de praktijk echter niet het geval zijn, zodat het reserveren van maximumbedrag niet noodzakelijk is. Rekening houdend met de eerdergenoemde kansen/ waarschijnlijkheden van optreden, is een maximumbedrag aan benodigd weerstandsvermogen berekend van ruim € 1,1 mln.

De beschikbare weerstandscapaciteit kan worden gevonden in de exploitatie, stille reserves en het vrij beschikbare deel van het eigen vermogen. Binnen Promen zijn er nagenoeg geen activa met stille reserves aanwezig die op korte termijn kunnen worden verkocht zonder dat de continuïteit van de bedrijfsvoering in het geding komt. Daarnaast

zijn de gevormde voorzieningen door hun aard niet vrij beschikbaar en zijn de bestemmingsreserves door het bestuur geormerkt voor specifieke beleidsdoelstellingen.

Het vrij beschikbare eigen vermogen per 31 december 2016 bedraagt € 1,1 mln. Dit bedrag kan op basis van de vorengenoemde risicoanalyse in ieder geval dienen als buffer voor grote financiële tegenvallers inzake de uitvoering van activiteiten van Promen. De ratio 'weerstandscapaciteit/ risico's voor Promen' is derhalve 100%.

Financiële kengetallen	Realisatie 2016	Progn. 2017	OP 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
1 a. netto schuldquote	7%	12%	13%	14%	14%	14%
1 b. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	7%	12%	13%	14%	14%	14%
2. solvabiliteitsratio	19%	16%	16%	16%	15%	15%
3. grondexploitatie;	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
4. structurele exploitatieruimte	0%	0%	0%	0%	0%	0%
5. belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Onderhoud kapitaalgoederen

Het beleid van Promen voor 'kapitaalgoederen' en 'infrastructuur' is deze in stand te houden in een vorm die passend is bij de bedrijfsvoering en medewerkers een veilige en passende werkomgeving te bieden. Promen heeft daartoe op twee locaties gebouwen in gebruik:

- Locatie Zuider IJsseldijk 46, Gouda
- Locatie Hoofdweg 20, Capelle aan den IJssel

Door een accent op het naar buiten plaatsen van doelgroep medewerkers wordt het aantal locaties en de infrastructuur steeds aangepast. In dit kader is het Groen en Schoon bedrijf medio 2016 verhuisd van de vestiging aan de Marconistraat te Gouda naar het pand aan de Zuider IJsseldijk. De huur van de locatie aan de Marconistraat kon daardoor per medio 2016 worden beëindigd.

Het gebouw aan de Zuider IJsseldijk is volledig in eigendom. Het pand aan de Hoofdweg in Capelle aan den IJssel wordt sinds medio 2017, als gevolg van de huurbeëindiging van het veel grotere voormalige huurpand aan de Mient 3-5-7 te Capelle aan den IJssel, gehuurd.

In 2015 heeft het bestuur middels de Nota weerstandsvermogen, reserves en voorzieningen tot instelling van een onderhoudsvoorziening besloten. Deze onderhoudsvoorziening is gevormd op basis van het geactualiseerde meerjarenonderhoudsplan. Voortaan zal de uitvoering van de onderhoudsactiviteiten volledig worden gebaseerd op dit geactualiseerde meerjarenonderhoudsplan. Op deze wijze wordt bereikt dat de per definitie cyclische uitgaven van het onderhoud gelijkmatig in de tijd kunnen worden verdeeld.

Financiering

In de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019 t/m 2021 is uitgegaan van het financiële beleid van Promen zoals vastgelegd door het Algemeen Bestuur in het treasurystatuut Promen d.d. september 2015.

Promen voldoet vanaf november 2015 volledig aan de Wet Verplicht Schatkistbankieren, waarbij decentrale overheden worden verplicht hun overtollige middelen aan te houden bij het Ministerie van Financiën. Op deze middelen wordt geen rente vergoed.

Promen beschikt over een rekening-courant kredietfaciliteit bij de BNG. De financieringsstructuur is in augustus 2017 aangepast. Dit houdt verband met de volgende ontwikkelingen:

- De invoering van het Lage Inkomensvoordeel (LIV) per 1 januari 2017. Daardoor worden de loonkosten verlaagd. De uitbetaling van deze bedragen vindt echter pas plaats na afloop van het jaar. Door het tijdelijk karakter en de beperkte omvang van het bedrag zal voor de overbrugging gebruik worden gemaakt van de bestaande rekening-courant faciliteit.
- De verbouwing in 2017 van het nieuwe huurpand te Capelle aan den IJssel, dat medio 2017 in gebruik is genomen. Gezien het middellange termijn karakter van deze investering is hiervoor een lening afgesloten bij de BNG. Met deze investering en de daaruit voortvloeiende lasten is in het thans voorliggende Ondernemingsplan rekening gehouden.
- Promen heeft van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) een subsidie gekregen voor de plaatsing van zonnepanelen op het dak van het pand in Gouda. In augustus 2017 is in dit kader een leverancierskeuze gemaakt en heeft opdrachtverlening plaatsgevonden. Deze investering maakt onderdeel uit van de vorengenoemde lening van de BNG. De lasten van deze investering, en daarmee de terugbetaling van de lening, zullen bekostigd worden uit de toegekende RVO subsidie en de besparingen op het verbruik van elektriciteit.

Kasgeld limiet

(x € 1.000,=)	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw
Vloftende schuld	3.792	3.792	3.792	3.792
Vloftende middelen	2.720	2.720	2.720	2.720
Netto vloftend (+) of overschot middelen (-)	1.072	1.072	1.072	1.072
Gemiddelde van (3)	1.072			
Kasgeldlimiet	3.288			
Ruimte onder de kasgeldlimiet	2.216			
Overschrijding van de kasgeldlimiet	-			
<u>Berekening kasgeldlimiet</u>				
Begrotingstotaal	40.094			
Percentageregeling	8,20%			
Kasgeldlimiet	3.288			

Het gaat bij de kasgeldlimiet om het beperken van renterisico's op korte schuld. Korte schuld is bedoeld voor het financieren van lopende uitgaven. De kasgeldlimiet is gekoppeld aan het begrotingstotaal en geeft een objectieve grondslag aan het maximumbedrag dat gefinancierd kan worden met kortlopende leningen.

Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat Promen geen overschrijding van de kasgeldlimiet in 2018 verwacht.

Renterisico norm (x € 1.000,=)	Realisatie 2016	Progn. 2017	OP 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Renteherzieningen	-	-	-	-		
Aflossingen	87	125	201	201	201	201
Renterisico (1+2)	87	125	201	201	201	201
<u>Berekening renterisiconorm</u>						
Begrotingstotaal	42.905	41.528	40.094	38.566	37.123	35.757
Percentageregeling	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	8.581	8.306	8.019	7.713	7.425	7.151
Ruimte onder risiconorm	8.494	8.181	7.818	7.512	7.224	6.950
Overschrijding risiconorm	-	-	-	-	-	-

De renterisiconorm betreft de tegenhanger van de kasgeldlimiet. Het deel dat niet kortlopend kan worden gefinancierd dient langlopend te worden gefinancierd. De renterisiconorm benadrukt het belang van een goede spreiding van de leningenportefeuille en van de renterisico's. De norm is een benadering hiervoor. De berekening van het renterisico is een benadering van het te lopen c.q. het gelopen renterisico.

Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat Promen in 2018 ver onder de renterisiconorm blijft.

Bedrijfsvoering

Het Algemeen Bestuur heeft het geactualiseerde controleprotocol, het normenkader alsmede de bijgestelde Financiële Verordening ex artikel 212 van de gemeentewet in december 2015 vastgesteld. Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre actualisering van deze kaders aanpassing behoeven wegens relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving. In deze meerjarenraming wordt uitgegaan van bestendinging van voornoemd beleid en kaders.

Promen beschikt over een sterke verbijzonderde interne controle (VIC) functie. Op basis van een uitgebreid programma worden periodiek audits uitgevoerd op de kwaliteit van de uitgevoerde interne controles, een systematiek waarop ook door de externe accountant wordt gesteund. De VIC bevindingen en de bevindingen van de externe accountant worden teruggelegd in de organisatie, waarna de herstelacties worden gemonitord en het MT en het Bestuur worden geïnformeerd over de voortgang.

Na de herstructurering van de organisatie is de focus bij Promen nu in toenemende mate gericht op het werken aan en het inrichten van efficiëntere, snellere en kwalitatief betere processen. Op het gebied van ICT worden medewerkers van een technisch juiste infrastructuur voorzien. Promen maakt voor de informatievoorziening gebruik van bedrijfsbrede systemen, waarvoor op de functie afgestemde toegang wordt verleend. Er is sprake van de volgende bedrijfsbrede systemen:

- Iw3: personeelsinformatie en gegevens over zowel de doelgroep als de niet doelgroep medewerkers;
- Exact: financiële en bedrijf administratieve gegevens.

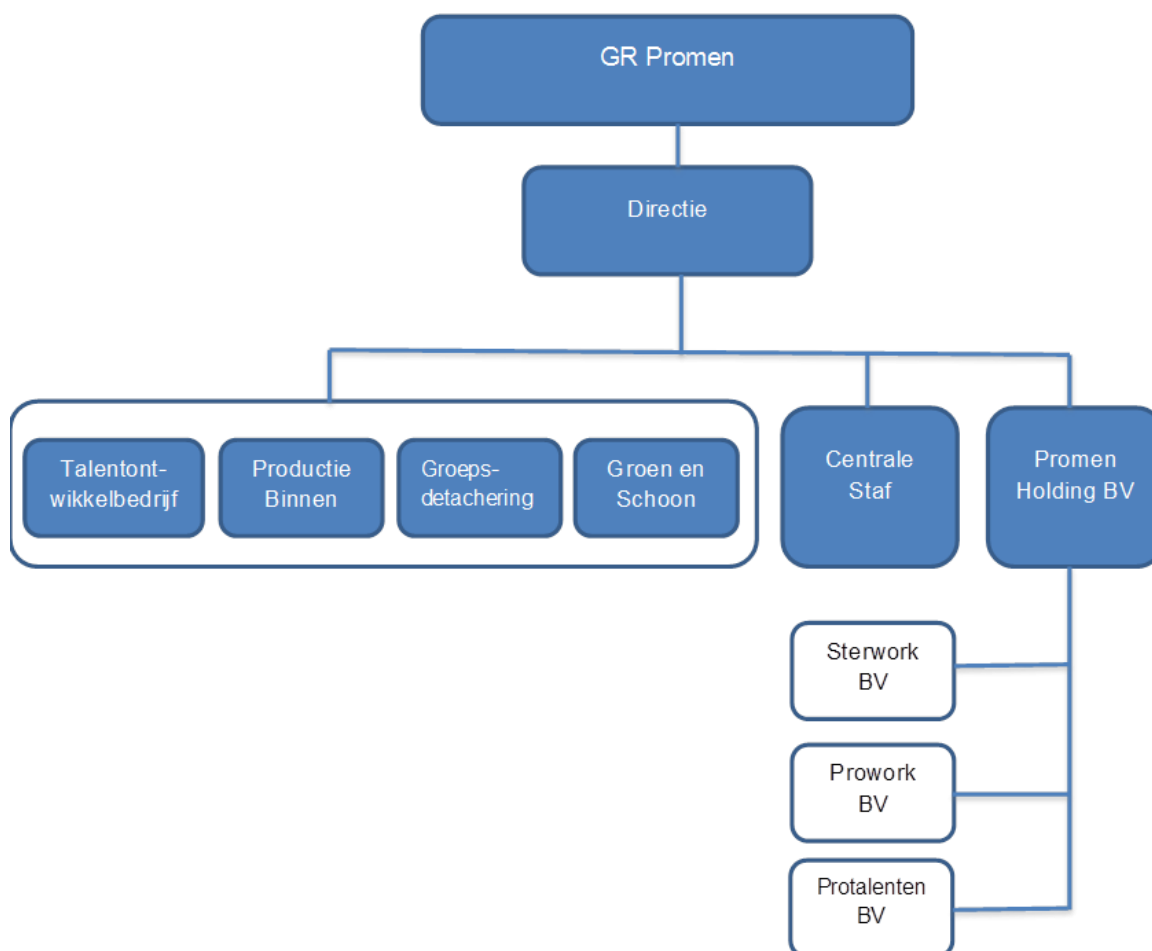
In 2016 heeft een verdere uitbreiding met een toepassing voor de digitale handling van de inkoopfacturen plaats gevonden. In 2017 is een project gestart om ook het voorliggende bestel- en inkoopproces te digitaliseren. Per 1 januari 2018 zijn de servers, de systeemsoftware en het technisch beheer uitbesteed. Hierdoor is de kwetsbaarheid verminderd en konden tevens de kosten worden verlaagd.

Het personeelsinformatiesysteem en het salarissysteem zijn vertrouwde softwarepakketten binnen Promen en al meer dan een decennium in gebruik. Beide van elkaar losstaande pakketten voldoen echter niet meer aan de hedendaagse vraag en de technieken waaraan een softwarepakket tegenwoordig voldoet. Bovendien heeft de leverancier aangegeven met de verdere ontwikkeling te stoppen.

Door verdere flexibilisering van arbeidscontracten en de diverse subsidiestromen is één pakket nodig dat aansluit op de veranderende organisatie en wet- en regelgeving. Om met ingang van 1 januari 2019 te kunnen starten met een nieuw personeels- en salarissysteem dienen nu reeds de voorbereidingen te worden gestart. In dit kader zal een uitgebreid programma van eisen worden opgesteld, zal marktonderzoek moeten plaatsvinden en zullen andere bedrijven worden bezocht. De kosten van dit onderzoek, de aanschaf, licenties en koppelingen maken onderdeel uit van Ondernemingsplan 2018.

Verbonden partijen

De GR Promen beschikt over een onderliggende private structuur met een aantal BV's. Hieronder wordt de huidige private structuur beschreven.



Promen Holding BV

Promen Holding BV is een houdstermaatschappij die zelf geen activiteiten uitvoert, maar wel beleidsinvloed heeft op de dochterwerkmaatschappijen. De aandelen zijn voor 100% in handen van de GR Promen. Er bevindt zich geen vreemd vermogen in deze BV. Het eigen vermogen bedraagt € 54.302,-.

Sterwork BV

Sterwork is de naam van de vennootschap die is opgericht om op te treden als formele werkgever van niet doelgroep personeel. Feitelijk worden de niet doelgroep medewerkers tegen betaling van de loonkosten gedetacheerd bij de GR Promen. De aandelen zijn voor 100% in handen van Promen Holding BV. Er bevindt zich geen vreemd vermogen in deze BV. Het eigen vermogen bedraagt € 18.151,-.

Prowork BV

Prowork is de naam van de vennootschap die is opgericht om op te treden als formele werkgever van doelgroep personeel (niet WSW). Feitelijk worden de doelgroep

medewerkers tot en met 2017 tegen betaling van de loonkosten gedetacheerd bij de GR Promen. Met ingang van 2018 zal deze BV worden gebruikt voor de vraag gestuurde PW dienstverlening aan de individuele gemeenten. De aandelen zijn voor 100% in handen van Promen Holding BV. Er bevindt zich geen vreemd vermogen in deze BV. Het eigen vermogen bedraagt € 18.151,-.

Protalenten BV

Protalenten is een lege BV waarin momenteel geen activiteiten plaatsvinden. De aandelen zijn voor 100% in handen van Promen Holding BV. Er bevindt zich geen vreemd vermogen in deze BV. Het eigen vermogen bedraagt € 18.000,-.

Risico's

Bij de berekening van de Wsw loonkosten is uitgegaan van de CAO afspraken 2016-2018. Indien in een later stadium wordt afgeweken van deze eerder gemaakte afspraken bestaat het risico dat de loonkostenontwikkeling hoger uitvalt. Gezien de zeer beperkte loonruimte in de begroting van de loonkosten van de Wsw zal een mogelijke loonstijging nauwelijks opgevangen kunnen worden binnen de kaders van de begroting 2018. Dit kan een grote invloed hebben op de exploitatie omdat het overgrote deel van de kosten uit loonkosten bestaat.

FINANCIËLE BEGROTING

Overzicht van baten en lasten

bedragen x €1000	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	Mutatie	OP 2018
Programma Wsw						
<i>Baten</i>						
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	29.393	27.038	27.462	25.214	2.917	28.131
Omzet door Wsw personeel	9.949	9.482	10.027	9.280	133	9.413
Totaal baten	39.342	36.519	37.489	34.494	3.050	37.544
<i>Lasten</i>						
Kosten Wsw personeel	31.167	28.891	29.430	28.167	527	28.694
Kosten Begeleid Werken	1.172	1.124	1.140	1.103	45	1.148
Totaal lasten	32.338	30.016	30.570	29.270	572	29.843
Saldo baten en lasten	7.002	6.504	6.919	5.224	2.477	7.701
<i>Overhead</i>						
Kosten niet-doelgroep personeel	5.343	5.367	5.832	4.974	332	5.306
Overige bedrijfskosten	2.422	2.444	2.403	2.371	-241	2.130
Incidentele baten en lasten	136	150	225	150	0	150
Totaal overhead	7.900	7.961	8.459	7.495	92	7.586
Financiële baten en lasten	-121	-125	-125	-120	-20	-140
Mutaties reserves	140	101	126	0	25	25
Subtotaal programma Wsw	-880	-1.480	-1.539	-2.390	2.391	0
Gemeentelijke bijdrage exploitatietekort	*	940	1.480	2.390	-2.390	pm
Totaal programma Wsw	60	0	-59	0	0	0
Programma Overige regelingen						
<i>Baten</i>						
Opbrengsten Wiw	565	500	500	550	0	550
<i>Lasten</i>						
Kosten Wiw personeel	566	500	500	550	0	550
Saldo baten en lasten	-1	0	0	0	0	0
Overhead	0	0	0	0	0	0
Totaal programma Overige regelingen	-1	0	0	0	0	0
Resultaat Promen	59	0	-59	0	0	0

* vanaf het OP2018 is de gemeentelijke bijdrage in het exploitatietekort opgenomen onder de bijdragen Wsw arbeidsplaatsen.

Financiële meerjarenraming 2018 - 2021

bedragen x €1000	OP 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Programma Wsw				
<i>Baten</i>				
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	28.131	26.978	25.915	24.946
Omzet door Wsw personeel	9.413	9.088	8.758	8.411
Totaal baten	37.544	36.066	34.673	33.357
<i>Lasten</i>				
Kosten Wsw personeel	28.694	27.451	26.306	25.203
Kosten Begeleid Werken	1.148	1.119	1.077	1.040
Totaal lasten	29.843	28.570	27.383	26.243
Saldo baten en lasten	7.701	7.496	7.290	7.114
<i>Overhead</i>				
Kosten niet-doelgroep personeel	5.306	5.111	4.906	4.738
Overige bedrijfskosten	2.130	2.125	2.129	2.126
Incidentele baten en lasten	150	150	150	150
Totaal overhead	7.586	7.386	7.185	7.014
Financiële baten en lasten	-140	-135	-130	-125
Mutaties reserves	25	25	25	25
Subtotaal programma Wsw	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage exploitatietekort	*	pm	pm	pm
Totaal programma Wsw	0	0	0	0
Programma Overige regelingen				
<i>Baten</i>				
Opbrengsten Wiw	550	500	450	400
<i>Lasten</i>				
Kosten Wiw personeel	550	500	450	400
Saldo baten en lasten	0	0	0	0
Overhead	0	0	0	0
Totaal programma Overige regelingen	0	0	0	0
Resultaat Promen	0	0	0	0

* vanaf het OP2018 is de gemeentelijke bijdrage in het exploitatietekort opgenomen onder de bijdragen Wsw arbeidsplaatsen.

Personele planning

Personeel WSW

Voor de personeelsplanning Wsw wordt uitgegaan van een afbouw van de huidige WSW-populatie door pensioneringen (ca. 2,2%) en natuurlijk verloop ad. 2,5%. Het aantal pensioneringen verschilt per bedrijfsonderdeel per jaar en bedraagt gemiddeld 2,2% over de periode 2018 t/m 2021. Het merendeel van de tijdelijke dienstverbanden Wsw zal worden verlengd voor onbepaalde tijd.

Wsw-medewerkers per bedrijfsonderdeel (SE)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Begeleid Werken	93,4	90,0	91,8	86,2	90,4
Individuele detachering	145,7	145,0	139,0	134,5	133,8
Groepsdetachering	239,6	230,0	235,7	221,1	233,2
Groen	175,7	171,0	167,7	162,5	161,6
Schoon	108,7	107,0	102,2	100,3	98,2
Productie Binnen	299,9	280,0	278,2	267,3	254,9
Staf	70,8	62,0	68,3	62,8	61,7
Totaal Promen	1.133,8	1.085,0	1.082,9	1.034,7	1.033,8

Voor het jaar 2018 wordt ervan uitgegaan dat ca. 25 medewerkers een positieve stap op de werkladder zullen maken. De verwachte aantallen arbeidsplaatsen per gemeente zijn opgenomen in bijlage 1.

Toelichting overzicht van baten en lasten

Programma WSW

Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
<u>Bijdragen deelnemende gemeenten</u>					
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	28.783	26.702	26.649	24.647	28.007
Bonus Begeleid Werken	270	-	-	-	-
Compensatie Loon prijsontwikkeling LPO	340	271	682	507	-
Subtotaal	29.393	26.973	27.332	25.154	28.007
<u>Overige bijdragen</u>					
Bijdrage Bodegraven-Reeuwijk	-	65	130	60	124
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	29.393	27.038	27.462	25.214	28.131

Vanaf het OP2018 is de gemeentelijke bijdrage in het exploitatietekort opgenomen onder de bijdragen Wsw arbeidsplaatsen. De verwachte bijdragen per gemeente zijn opgenomen in bijlage 1.

In onderstaande tabel is de kostprijs per Wsw arbeidsplaatsen weergegeven. De kostprijs per arbeidsplaats is berekend op basis van de bijdragen van de Wsw arbeidsplaatsen, de gemeentelijke bijdrage, het eventuele exploitatieresultaat en het totaal aantal arbeidsplaatsen binnen Promen.

Kostprijs per Wsw arbeidsplaats

Realisatie 2016	€ 26.620
Ondernemingsplan 2017	€ 26.220
Prognose 2017	€ 26.650
Primitieve begroting 2018	€ 26.620
Ondernemingsplan 2018	€ 27.090
Begroting 2019	€ 27.140
Begroting 2020	€ 27.220
Begroting 2021	€ 27.360

De kostprijs per Wsw arbeidsplaats stijgt jaarlijks, met name door de stijging van de loonkosten Wsw en de loonkosten van het niet-doelgroep personeel. De stijgingen worden beperkt door de omzetverbeteringen die gerealiseerd worden. Voor de jaren 2019 en verder is nog geen rekening gehouden met verdere loonstijgingen. De stijging van de kostprijs in die jaren houdt voornamelijk verband met het afnemende aantal WSW-medewerkers. De krimp van het aantal (niet-doelgroep) medewerkers op stafafdelingen gaat minder hard dan de afname van het aantal WSW-medewerkers, waardoor de kostprijs per WSW arbeidsplaats stijgt.

Vanuit de gemeente Bodegraven-Reeuwijk wordt vanaf 2017 een bijdrage verwacht voor de loonkosten van de medewerkers vanuit deze gemeente. Gemeente Bodegraven-Reeuwijk is sinds 2012 geen onderdeel meer van de Gemeenschappelijke Regeling Promen. Vanaf 2017 geldt de afspraak dat zij het verschil tussen de loonkosten en de gemeentelijke bijdrage per arbeidsplaats zullen vergoeden.

Omzet door Wsw personeel (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Omzet Individuele detachering	2.091	2.114	2.080	1.957	2.052
Omzet Groepsdetachering	2.858	2.740	2.875	2.676	2.805
Omzet Groen	2.651	2.389	2.450	2.486	2.344
Omzet Schoon	1.226	1.104	1.295	1.148	1.174
Omzet Productie Binnen	1.122	1.134	1.217	1.013	1.037
Omzet door Wsw personeel	9.947	9.482	9.917	9.280	9.413

Voor de omzet Wsw wordt uitgegaan van een stijging van de opbrengst per medewerker. Deze stijging wordt gerealiseerd door de doorstroom van medewerkers, prijsafspraken met opdrachtgevers en efficiency verbeteringen.

Kosten Wsw personeel (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Loonkosten Wsw	30.362	28.839	29.100	27.807	28.384
Lage-inkomensvoordeel Wsw	-	-800	-500	-450	-500
Totaal	30.362	28.039	28.600	27.357	27.884
<i>Overige personeelskosten</i>					
Collectief Vervoer Wsw	71	70	60	60	60
Woon-werk vergoeding Wsw	294	280	290	270	276
Overige reis- en vervoerskosten Wsw	50	45	45	40	43
Bedrijfsgeneeskundige zorg	196	200	200	195	190
Studiekosten Wsw	28	48	45	48	40
Overige kosten Wsw personeel	166	209	190	198	201
Totaal	805	852	830	811	810
Kosten Wsw personeel	31.167	28.891	29.430	28.167	28.694

De loonkosten Wsw zullen per FTE in 2018 stijgen door de verhoging van de Wsw loonschalen op grond van de Wsw cao per 1 januari 2018 (1,1%) en de stijging van het wettelijk minimumloon per 1 juli 2018 (1%).

Voor 2018 is rekening gehouden met een effect van € 500k met betrekking tot de nieuwe Wet Tegemoetkomingen Loondomein: het Lage Inkomensvoordeel (LIV). Deze regeling geldt voor medewerkers die tot 120% van het Wettelijk Minimum Loon verdienen. Door de stijging van Cao lonen Wsw zal het aantal medewerkers waarvoor deze regeling geldt naar verwachting afnemen in de jaren daarna.

Onder de overige personeelskosten is een bedrag ad. € 50k opgenomen ten behoeve van de afbouw van de verlofstuwmeren. De overige personeelskosten zullen voor een belangrijk deel dalen naar rato van de omvang van het Wsw personeelsbestand.

Kosten Begeleid Werken (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Kosten Begeleid Werken	1.172	1.124	1.141	1.103	1.148

Voor de subsidie loonwaarde voor Begeleid Werken wordt rekening gehouden met een bedrag van € 12.800 per SE voor 2018.

Kosten niet-doelgroep personeel (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Loonkosten ambtelijk personeel	2.239	2.165	2.150	2.160	2.169
Loonkosten Sterwork personeel	4.185	4.342	4.290	4.253	4.322
Loonkosten Prowork niet-doelgroep	30	-	125	50	50
Subtotaal	6.454	6.507	6.565	6.464	6.541
Doorberekende loonkosten	-77	-	-	-	-51
Sectorgeld niet-doelgroep personeel	-205	-	-	-	-
Totaal loonkosten niet-doelgroep	6.172	6.507	6.565	6.464	6.490
<i>Overige personeelskosten</i>					
Reis- en vervoerskosten niet-doelgroep	101	104	110	100	104
Inhuur personeel stafafdelingen	155	70	100	25	50
Studiekosten niet-doelgroep	59	56	75	50	60
Overige kosten niet-doelgroep personee	13	9	20	13	15
Totaal	329	239	305	188	229
Doorbelasting niet-doelgroep aan overig	-1.158	-1.379	-1.039	-1.678	-1.413
Kosten niet-doelgroep personeel	5.343	5.367	5.832	4.974	5.306

De loonkosten niet-doelgroep zullen per FTE in 2018 stijgen door de verhoging van de ambtenarenschalen per 1 januari 2018 (1,5%) en de voor Sterwork van toepassing zijnde WSW loonschalen per 1 januari 2018 (1,1%).

Overige bedrijfskosten (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Afschrijvingskosten	614	595	620	595	675
Huurkosten	301	320	227	345	210
Opbrengst verhuur panden	-132	-100	-135	-100	-120
Onderhoudskosten	552	500	495	500	485
Dotaties/onttrekkingen voorziening groot	75	75	75	75	75
Energieverbruik	400	415	360	415	340
Belastingen en verzekeringen	230	250	241	250	265
Accountants- en advieskosten	134	135	190	135	155
Indirecte productiekosten	80	75	60	75	60
Kantine	23	30	25	30	20
Kosten verhuizing Capelle	-	100	100	-	-
Schadevergoedingen	3	-	10	-	-
Dotaties/onttrekkingen voorziening incol	5	-	-	-	-
Dotaties/onttrekkingen voorziening dubie	2	-	6	-	-
Overige	329	324	337	369	275
Subtotaal	2.615	2.719	2.612	2.689	2.440
Overb. bedrijfskosten overige regelingen	-194	-275	-209	-318	-310
Overige bedrijfskosten	2.422	2.444	2.403	2.371	2.130

Er wordt rekening gehouden met een jaarlijkse stijging van de materiële lasten met 1%. Een deel hiervan wordt gecompenseerd door besparingen en efficiency verbeteringen.

Incidentele baten en lasten (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Incidentele baten	214	-	-	-	-
Incidentele lasten	-350	-150	-225	-150	-150
Incidentele baten en lasten	-136	-150	-225	-150	-150

De incidentele lasten 2018 hebben betrekking op € 100k transitievergoedingen en € 50k onvoorzien.

Financiële baten en lasten (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Financiële baten en lasten	121	125	125	120	140

De financiële baten en lasten hebben betrekking op de langlopende leningen bij de BNG.

Mutaties reserves (x € 1.000)	Real. 2016	OP 2017	Progn. 2017	Begr. 2018	OP 2018
Mutaties reserves	140	101	126	-	25

Programma Overige regelingen

Opbrengsten Wiv personeel

De opbrengsten Wiv personeel betreffen de inleenvergoedingen Wiv en de doorberekende loonkosten Wiv.

Kosten Wiv personeel

Voor de verloning van Wiv personeel is rekening gehouden met een kostenpost van € 550k in 2018. Deze loonkosten worden doorberekend aan de betreffende gemeenten.

Financiële positie

In de programma's is geen nieuw beleid opgenomen. Op basis van de werkelijke balansstanden per 31 december 2016 en de begrote baten en lasten 2017 tot en met 2021 worden onderstaande balansstanden geprognosticeerd.

Balansprognose per ultimo jaar

(x € 1.000)

	Realisatie 2016	Progn. 2017	OP 2018	Meerjarenraming		
				Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Materiële vaste activa	5.476	6.806	6.831	6.756	6.681	6.606
Financiële vaste activa	18	18	18	18	18	18
Vorraden	173	150	150	150	150	150
Uitzettigen met een looptijd < 1 jaar	2.966	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Liquide middelen	18	25	25	25	25	25
Overlopende activa	46	45	45	45	45	45
Totaal activa	8.697	9.544	9.569	9.494	9.419	9.344
Eigen vermogen	1.649	1.523	1.498	1.473	1.448	1.423
Voorzieningen	900	661	309	207	161	167
Langlopende schulden	2.596	4.084	3.970	3.769	3.568	3.367
Vlottende passiva	3.552	3.276	3.792	4.045	4.242	4.387
Totaal passiva	8.697	9.544	9.569	9.494	9.419	9.344

EMU saldo

(x € 1.000)

	Realisatie 2016	Progn. 2017	OP 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Berekend EMU saldo	-932	-1.340	-310	-52	4	56

Investeringsen

Voor 2018 wordt een totaalbedrag aan investeringen verwacht van € 700k. Promen zal voor zover nodig passende financiering afsluiten voor de geplande investeringen.

Investeringsen

(x € 1.000)

Vervoermiddelen

Transportmiddelen Groen en Schoon	250
Transportmiddelen Groepsdetachering	40
Transportmiddelen Magazijn	70

Machines, apparaten en installaties

Machines Productie Binnen	25
Machines Groepsdetachering	25
Machines en installaties Magazijn	20
Gereedschap Groen en Schoon	20

Inventaris

Inventaris bedrijfsrestaurant	62
Inventaris kantoren	13

Hard- en software	175
-------------------	-----

Totaal investeringen	<u>700</u>
----------------------	------------

Reserves

In onderstaand overzicht zijn de standen en de mutaties per reserve opgenomen.

Reserves

bedragen x €1000

	Algemene reserve	Huisvestings- reserve
Stand per 01-01-2018	1.138	-
Toevoegingen	-	-
Onttrekkingen	-	-
Stand per 31-12-2018	<u>1.138</u>	<u>-</u>

Voorzieningen

In onderstaand overzicht zijn de standen en de mutaties per voorziening opgenomen.

Voorzieningen

bedragen x €1000

	Kosten ex werknemers	Her- structurering	Verlof- stuwmeren	Groot onderhoud
Stand per 01-01-2018	242	119	-	217
Toevoegingen	-	-	-	75
Onttrekkingen	-62	-42	-	-239
Stand per 31-12-2018	180	77	-	53

Overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld

Baten en lasten per taakveld

bedragen x €1000

	Realisatie 2016	Progn. 2017	OP 2018	Meerjarenraming		
				Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
<u>6.4 Begeleide participatie</u>						
Baten programma Wsw	40.282	38.969	37.544	36.066	34.673	33.357
Lasten programma Wsw	-32.338	-30.570	-29.843	-28.570	-27.383	-26.243
<u>6.5 - Arbeidsparticipatie</u>						
Baten programma Overige Regelingen	565	500	550	500	450	400
Lasten programma Overige Regelingen	-566	-500	-550	-500	-450	-400
<u>0.4 Overhead</u>						
Lasten overhead Wsw	-7.881	-8.458	-7.701	-7.496	-7.290	-7.114
Lasten overhead Overige regelingen	0	0	0	0	0	0
Saldo	61	-59	0	0	0	0

Bijlage 1

In onderstaande tabel zijn de verwachte aantallen arbeidsplaatsen per gemeente opgenomen.

Aantal arbeidsplaatsen Wsw per gemeente (SE) Promen	OP 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Alphen aan den Rijn	29,2	27,9	27,3	26,8
Capelle aan den IJssel	264,0	252,1	239,3	229,9
Gouda	373,7	357,4	341,9	323,7
Krimpen aan den IJssel	91,8	89,0	85,6	81,6
Krimpenerwaard	119,7	114,0	110,4	107,4
Waddinxveen	79,3	77,2	74,5	71,6
Zuidplas	76,1	71,9	69,0	66,9
Totaal Promen	1.033,8	989,5	948,0	907,8

In onderstaande tabel zijn de totalen van de bijdragen Wsw arbeidsplaatsen per gemeente opgenomen.

Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen (x € 1.000)	OP 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Alphen aan den Rijn	791	756	743	732
Capelle aan den IJssel	7.153	6.843	6.514	6.289
Gouda	10.125	9.701	9.304	8.856
Krimpen aan den IJssel	2.487	2.416	2.330	2.232
Krimpenerwaard	3.242	3.095	3.004	2.939
Waddinxveen	2.148	2.096	2.029	1.960
Zuidplas	2.062	1.952	1.878	1.830
Totaal Promen	28.007	26.859	25.801	24.837