



Ondernemingsplan GR Promen 2019

15 oktober 2018



Inhoudsopgave

BELEIDSBEGROTING

Voorwoord	5
-----------------	---

PROGRAMMAPLAN

Hoofdstuk 1: Strategie 2018 - 2025	7
<i>Samenwerking WSW continueren.....</i>	<i>7</i>
<i>Meerjarenraming van baten en lasten.....</i>	<i>8</i>
Hoofdstuk 2: Optimalisatie van de bedrijfsvoering.....	10
<i>Analyse verschillen Primitieve begroting en Ondernemingsplan.....</i>	<i>10</i>
<i>Verlaging loonkosten SW</i>	<i>10</i>
<i>Verdere groei van de omzet</i>	<i>10</i>
<i>Betere begeleiding op de werkvloer</i>	<i>10</i>
<i>Investeren in Lean processen</i>	<i>11</i>
<i>Plan van aanpak krimp en afbouw SW 2019-2025.....</i>	<i>11</i>
Hoofdstuk 3: De Promen bedrijven in beeld.....	13
<i>Talentontwikkelbedrijf (TOB)</i>	<i>13</i>
<i>Groepsdetachering</i>	<i>14</i>
<i>Groen en Schoon.....</i>	<i>15</i>
<i>Productie Binnen</i>	<i>15</i>
Hoofdstuk 4: Personeel en organisatie	17
<i>Arbeidsontwikkeling en duurzame inzetbaarheid</i>	<i>17</i>
<i>Verzuimbeleid.....</i>	<i>17</i>
<i>De doorontwikkeling van staf en leiding</i>	<i>18</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

Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	23
Onderhoud kapitaalgoederen.....	24
Financiering	25
Bedrijfsvoering	27
Verbonden partijen	28
Risico's.....	30

FINANCIEEL DEEL

Overzicht van baten en lasten	31
Financiële meerjarenraming 2019 - 2022	32
Personele planning	33
Toelichting overzicht van baten en lasten	34
Bijlage 1	41



BELEIDSBEGROTING



Voorwoord

Voor u ligt het Ondernemingsplan 2019 van de Gemeenschappelijke Regeling Promen. In dit plan presenteren wij onze verwachtingen over 2019. Ook is een financiële meerjarenraming opgenomen voor de jaren 2020 tot en met 2022.

Promen is verheugd met de ontwikkeling van de resultaten. De door de medewerkers gerealiseerde opbrengsten zijn gestegen. Hier staat weliswaar extra inzet van leiding tegenover, per saldo is het resultaat van Promen verbeterd ten opzichte van de Primitieve begroting 2019.

Dit is alweer het tweede Ondernemingsplan na het Hoofdpijnenakkoord van de gemeenten over de toekomst van Promen in 2017. In dit akkoord hebben de deelnemende gemeenten nieuwe beleidskaders voor de periode 2018-2025 vastgesteld. Besloten is om de bestaande samenwerking op het gebied van de Sociale Werkvoorziening (SW) te continueren. De dienstverlening van Promen voor de overige doelgroepen van de Participatiewet (PW), is met ingang van 2018 volledig vraaggestuurd bij ProWork ondergebracht. ProWork is een reeds bestaande, onder de Gemeenschappelijke Regeling Promen ressorterende BV. Deze dienstverlening omvat tevens de Nieuw Beschut contracten, waarbij de gemeenten (exclusief de gemeente Alphen aan den Rijn) hebben aangegeven minimaal 80% van de afgegeven indicaties bij ProWork onder te brengen.

Nu de beleidskaders duidelijk zijn kan de GR Promen meer focus aanbrengen en gericht gaan werken aan haar verdere ontwikkeling. Het is onze ambitie om een sterke uitvoeringsorganisatie te zijn voor de doelgroep die begeleiding nodig heeft om te gaan en blijven werken. Samen met de gemeenten, werkgevers, onderwijs, zorg en andere partnerorganisaties, willen we dit tot een duurzaam succes maken.

Overeenkomstig de nieuwe beleidsuitgangspunten worden er met ingang van 2018 twee Ondernemingsplannen gepresenteerd: één voor de GR Promen, waarin de bestaande samenwerking op het gebied van de SW wordt gecontinueerd en één voor ProWork, de per 1 januari jl. ingerichte PW-BV. Evenals in 2018 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 paragrafen BBV wordt aandacht besteed aan de financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door de uitvoering van beide bedrijven lopen.



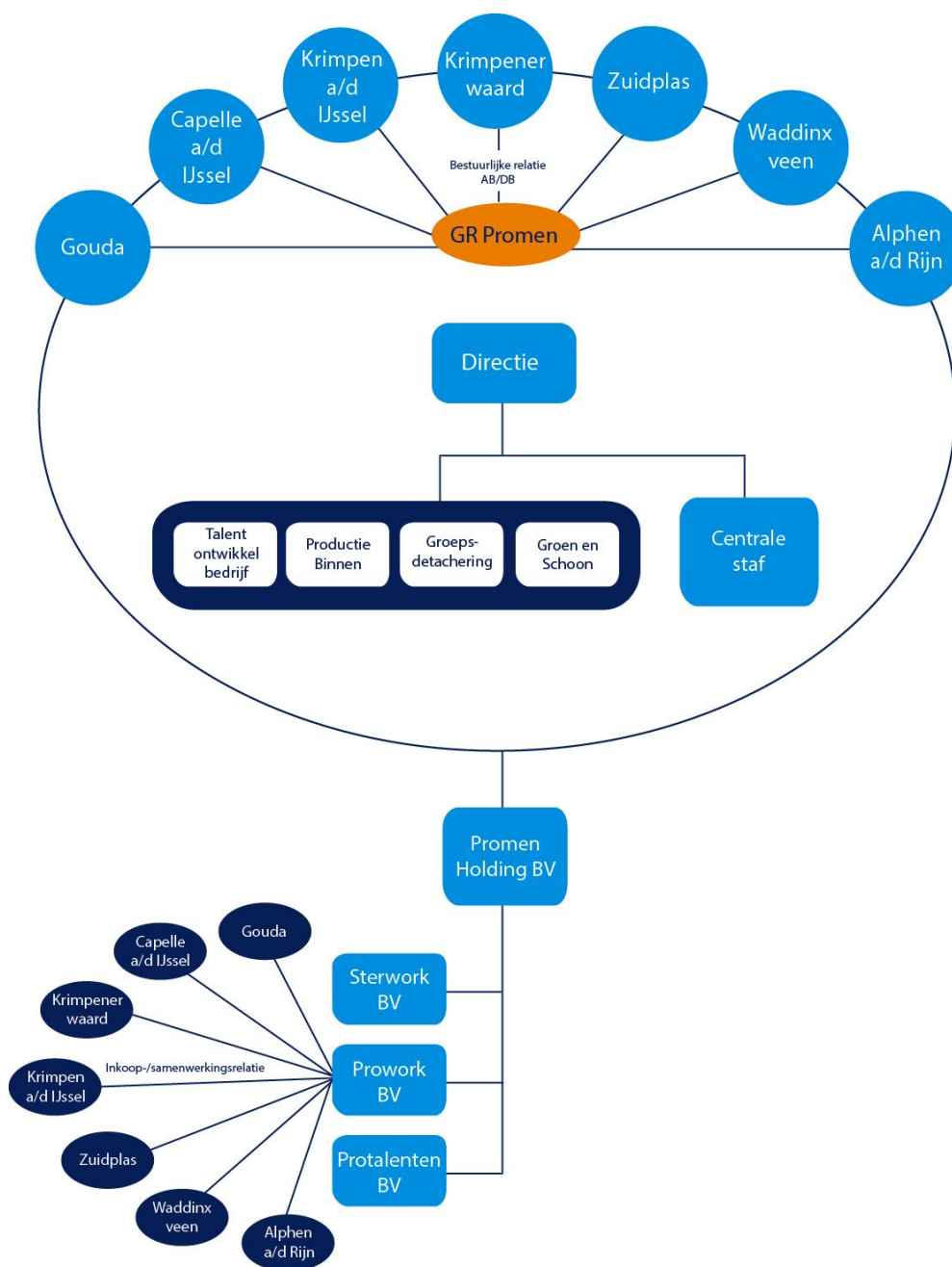
PROGRAMMAPLAN



Hoofdstuk 1: Strategie 2018 - 2025

Samenwerking WSW continueren

In 2017 hebben de gemeenten gezamenlijk besloten om de bestaande samenwerking op het gebied van de SW voort te zetten. De activiteiten van Promen op het gebied van de overige doelgroepen van de Participatiewet (PW) zijn per 1 januari 2018 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 januari 2018 is als volgt weer te geven:





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

- Het blijven zorgdragen voor de ontwikkeling en werkgelegenheid van de medewerkers met een SW-dienstverband.
- Het streven naar een zo hoog mogelijk operationeel resultaat, teneinde de SW 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 SW-medewerkers. De SW is dichtgezet per 1 januari 2015 en door natuurlijk verloop zal het aantal medewerkers jaarlijks verminderen. De krimp van het aantal SW-medewerkers wordt slechts gedeeltelijk gecompenseerd door de instroom van andere doelgroepen. Dit betekent dat de Promen organisatie zal krimpen.

In dit kader is het Bestuur per brief d.d. 4 oktober 2018 geïnformeerd over het plan van aanpak krimp en afbouw SW 2018-2025. In deze brief is rekening gehouden met de krimp van de SW-doelgroep in combinatie met de groei van het aantal Nieuw Beschut banen. Voor de overige PW-dienstverlening is voornamelijk uitgegaan van continuering van 90% van de volumes PW-trajecten en PW-banen. In hoofdstuk 2 wordt dit plan van aanpak nader toegelicht.

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	Real. 2017	OP 2018	OP 2019
Aantal arbeidsplaatsen Wsw (SE)	1.084,4	1.033,8	982,5
Aantal niet-doelgroep (FTE)	109,7	104,6	109,3

Programma Wsw bedragen x €1000	Real. 2017	OP 2018	OP 2019	Meerjarenraming		
				Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
Totaal baten	37.903	37.664	37.291	35.932	34.563	33.219
Totaal lasten	30.717	29.843	28.939	27.748	26.627	25.405
Saldo baten en lasten	7.185	7.821	8.352	8.184	7.936	7.815
Totaal overhead	8.231	7.707	8.237	8.074	7.831	7.715
Financiële baten en lasten	-124	-140	-146	-141	-136	-131
Mutaties reserves	29	25	31	31	31	31
Subtotaal programma Wsw	-1.142	0	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage exploitatietekort	1.480	0	0	0	0	0
Totaal programma Wsw	338	0	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. € 40k.



Hoofdstuk 2: Optimalisatie van de bedrijfsvoering

De gewijzigde begroting 2019 bevindt zich binnen de kaders van de eerder vastgestelde Primitieve begroting 2019. Overeenkomstig het Hoofddlijnenbesluit 2017 wordt sinds 1 januari 2018 gewerkt met een integrale kostprijs per SW-arbeidsplaats. De meerjarige kostprijsontwikkeling is in detail weergegeven in de toelichting op het overzicht van baten en lasten. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste verschillen tussen de Primitieve begroting 2019 en dit Ondernemingsplan nader toegelicht. Daarnaast wordt inzicht gegeven in het plan van aanpak krimp en afbouw van de SW in de periode 2019 t/m 2025.

Analyse verschillen Primitieve begroting en Ondernemingsplan

De belangrijkste verschillen tussen de Primitieve begroting en het Ondernemingsplan hebben betrekking op:

- Verlaging loonkosten SW
- Verdere groei van de omzet
- Betere begeleiding op de werkvloer
- Investeren in Lean processen

Verlaging loonkosten SW

De Lage Inkomensvoordeel regeling (LIV) is in 2017 ingevoerd. Deze nieuwe regeling heeft betrekking op een structurele tegemoetkoming van het Rijk in de loonkosten van de SW. Aanvankelijk bestond het risico dat het voor de LIV beschikbare macrobudget in 2017 overtekend zou worden en dat dit tekort in de daaropvolgende jaren zou worden verrekend. Inmiddels is gebleken dat het macrobudget 2017 niet is overtekend en dat er derhalve geen kortingen worden toegepast. Op grond van deze recente informatie kan de eerdere voorzichtige inschatting van de LIV opbrengsten in de Primitieve begroting 2019 naar boven worden bijgesteld. Dit leidt tot een verlaging van de loonkosten SW.

Verdere groei van de omzet

Evenals in de voorgaande jaren zijn de opbrengsten per medewerker verder gestegen. Dit lukt door in te spelen op de verbeterde economie, onder andere door continu en systematisch de klantportfolio's te beoordelen, te verbeteren en waar mogelijk prijsverbeteringen te realiseren. De groei van de omzet betreft zowel nieuwe opdrachten als uitbreidingen bij bestaande klanten.

Betere begeleiding op de werkvloer

Ten behoeve van de aansturing van nieuwe opdrachten en ter borging van gestegen omzet bij bestaande klanten, is de leiding en begeleiding op een aantal plaatsen in de organisatie versterkt. Dat geldt in het bijzonder voor Groepsdetacheringen, een snel groeiend bedrijfsonderdeel met passend en goed betaald werk voor de brede doelgroep van de PW.



Investeren in Lean processen

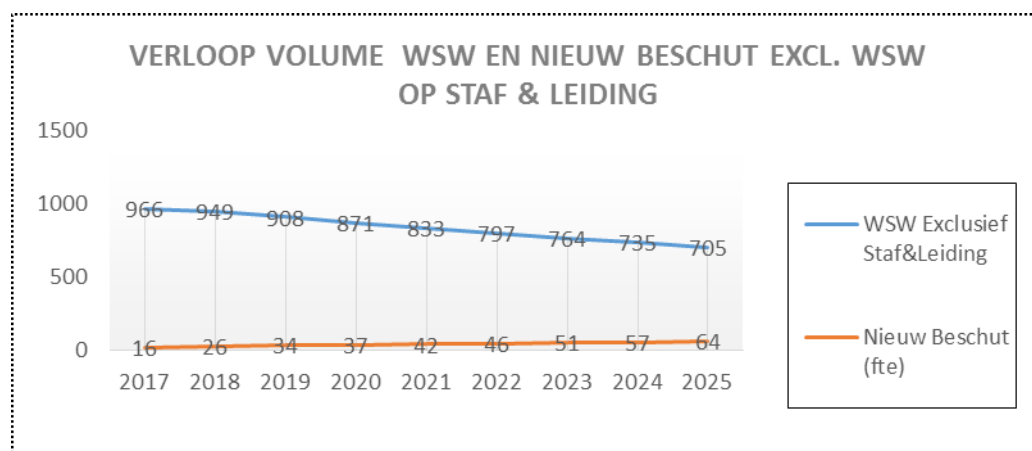
Promen investeert fors in de verbetering van de processen. Dit geldt voor zowel de primaire als de ondersteunende processen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de Lean-methodiek en de digitalisering van werkprocessen. Deze aanpak maakt een andere manier van werken mogelijk, waarmee de hieronder toegelichte krimp en afbouw van de SW mogelijk wordt gemaakt.

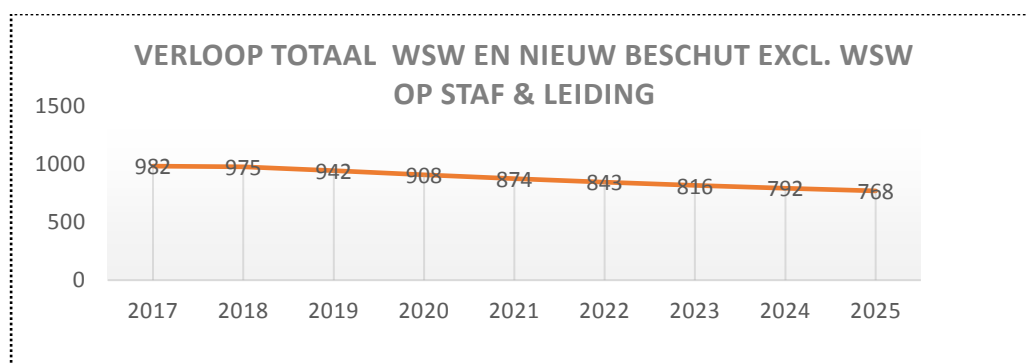
De kwaliteit van de ICT-infrastructuur is een belangrijke randvoorwaarde voor de doorontwikkeling van de organisatie. In dit kader is dit jaar gestart met de outsourcing van de ICT infrastructuur (IAAS: Infrastructure as a service), ter vervanging van het sterk verouderde serverpark. De kwetsbaarheid op het gebied van het beheer is daarmee opgelost. Daarnaast worden op 1 januari 2019 de huidige (gescheiden) personeel- en salarispakketten vervangen door een nieuw geïntegreerd e-HRM systeem. Ook daarbij is gekozen voor het werken in de cloud (SAAS: Software as a service). De eerder in de investeringsbegroting opgenomen bedragen zijn niet aangesproken. In plaats van activeren en afschrijven wordt nu gewerkt met maandelijkse gebruiksvergoedingen.

Naast de ICT-ontwikkelingen is in deze begroting rekening gehouden met de afschrijvingskosten van de verbouwing van het nieuwe huurpand in Capelle aan den IJssel, de verhoging van de dotatie aan de voorziening groot onderhoud en de verhoging van de accountants- en (juridische) advieskosten.

Plan van aanpak krimp en afbouw SW 2019-2025

Per 1 januari 2015 is er geen instroom meer in de SW. In combinatie met de nieuwe instroom van Nieuw Beschut (NB; vooralsnog op basis van 40% van de afgesproken Rijksaantallen) is de meerjarige ontwikkeling van de doelgroep als volgt weer te geven:





Zoals bovenstaand is weergegeven zal de doelgroep SW en NB per saldo gaan dalen. Bij continuering van de huidige niveaus aan overige PW-dienstverlening (via ProWork; PW-trajecten, Garantiebannen e.d.), betekent dit dat Promen de bedrijfsvoering hier geleidelijk op aanpast. De volgende maatregelen dienen te worden genomen:

- Geleidelijke afbouw van de formatie staf en leiding
- Geleidelijke reductie van de overige bedrijfskosten.

Om de bestaande verhoudingen tussen de doelgroep en de formatie staf en leiding (bestaande uit niet doelgroep- en SW-personeel) gedurende het tijdvak 2019-2025 te kunnen handhaven zal gebruik worden gemaakt van het natuurlijk verloop. Hierdoor kunnen eenmalige frictiekosten worden voorkomen. Door aan te sluiten bij het natuurlijk verloop verloopt de krimp van de staf en leiding 2019-2025 synchroon met de krimp van de doelgroep. De vermindering van het leidinggevend personeel is een logisch gevolg van de kleiner wordende doelgroep. De krimp van het stafpersoneel wordt vooral opgevangen door anders te gaan werken. Zoals aangegeven is Promen gestart met meerjarige Lean/ ICT-programma's, zowel voor de primaire als voor de ondersteunende processen. De doelstelling van deze programma's is vereenvoudiging en verbetering van processen en verlaging van de daarbij horende uitvoeringskosten.

Naast de reductie van de staf en leiding dient gestuurd te worden op de reductie van de niet personele kosten. De huidige totale kosten op dit terrein bedragen ca. € 2,4 mln. Deze kosten omvatten bijvoorbeeld huisvestingskosten, de kosten van het wagen- en machinepark, materiaal, ICT, belastingen/ verzekeringen en accountants- en advieskosten. Voor een deel kan de reductie van deze kosten synchroon lopen met de geleidelijke krimp van de doelgroep (denk aan de overige personeelskosten en de omvang van het wagen- en machinepark). Voor een deel reageren deze kosten echter niet of niet meteen op de krimpende doelgroep (bijvoorbeeld de huisvestingskosten). Door de krimpende doelgroep drukken deze kosten steeds zwaarder op de exploitatie. Daar waar mogelijk zullen verdere optimalisaties worden doorgevoerd en de kosten worden verlaagd. Hierover zal expliciet in de begrotings- en jaarstukken worden gerapporteerd. Overigens heeft de omvang van de PW-dienstverlening (via ProWork) ook een aanzienlijk effect. Mochten deze activiteiten groeien zal de efficiency toenemen.



Hoofdstuk 3: De Promen bedrijven in beeld

Talentontwikkelbedrijf (TOB)

Het TOB begeleidt alle WSW-medewerkers die individueel gedetacheerd zijn of extern een Begeleid Werken functie vervullen. Tevens acquireert het TOB vacatures voor deze doelgroep, zodat deze medewerkers bij het vervallen van een werkplek opnieuw geplaatst worden. Ook worden er zo mogelijkheden gecreëerd voor doorstroom vanuit andere bedrijfsonderdelen. Het TOB is tevens verantwoordelijk voor de dienstverlening richting de Sociale Diensten. Alle re-integratietrajecten worden vanuit het TOB aangestuurd en gemonitord. Deze dienstverlening wordt in het Ondernemingsplan ProWork beschreven.

Personeel

In totaal begeleidt het TOB ca. 260 WSW-medewerkers. De begeleiding behelst de zorg voor en ontwikkeling van de medewerkers en het coachen van de inleners en werkgevers. Het doel is vanzelfsprekend het behoud van deze passende werkplekken voor de WSW-medewerkers. De verscheidenheid aan functies die Promen invult bij de inleners en werkgevers is groot. Dit maakt het mogelijk een passende werkplek te bieden aan vele WSW-medewerkers. Gebleken is dat organisatorische en administratieve werkzaamheden voor de WSW-en de PW-doelgroep aanzienlijk van elkaar verschillen. Dat is de reden dat het TOB nu werkt met specifieke WSW- en PW-jobcoaches. De PW-dienstverlening is flexibel waardoor deze aangepast kan worden aan de vraag van de gemeenten.

Opleiden en ontwikkelen

Promen is een door het UWV erkende jobcoachorganisatie. Vier jobcoaches van Promen hebben in 2018 de jobcoachopleiding succesvol afgerond, waardoor Promen in totaal beschikt over acht gecertificeerde jobcoaches. De jobcoaches leveren maatwerk aan zowel de WSW-medewerkers als PW-doelgroep.

Werkgeversbenadering

De kern is een goede relatie met de werkgevers en tevreden WSW-medewerkers. Vanuit deze basis is het TOB voor de WSW vooral gericht op het vasthouden van de huidige werkplekken voor de ouder wordende doelgroep en het verbeteren van de tarieven. Waar werkplekken niet opnieuw door een WSW-medewerker ingevuld kunnen worden, wordt intensief gezocht naar kandidaten die vallen onder de PW.



Groepsdetachering

Bij Groepsdetachering zijn medewerkers buiten de muren van Promen aan de slag bij een externe werkgever, bijvoorbeeld bij PostNL, Mediq, Lekkerland 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 onder de verantwoordelijkheid werkt van een afdelingsmanager.

De relatie met de opdrachtgever is belangrijk. Bij Groepsdetachering wordt gewerkt met langdurige contracten. Promen heeft een adviserende rol, bijvoorbeeld bij het beantwoorden van de vraag om het werkproces zo Lean mogelijk in te richten. Door inzet van een ervaren Lean Black Belt is dit mogelijk. Het werk in de diverse marktsegmenten biedt de medewerkers vervolgens gelegenheid om zich te ontwikkelen en werkervaring op te doen. Ook voor leidinggevendenden geldt dat ontwikkelen belangrijk is: zij volgen een Lean-opleiding.

Personeel

Omdat het aantal PW-medewerkers dat instroomt fluctueert, 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 krijgen de voorlieden bij Promen meer verantwoordelijkheden, zodat de afdelingsmanagers een meer overkoepelende functie krijgen. De voorlieden vormen in de toekomst het eerste aanspreekpunt voor de opdrachtgever en zullen de coachende taak van de afdelingsmanager overnemen. Ook de administratieve handelingen van afdelingsmanagers worden zoveel mogelijk op een andere plek neergelegd of anders georganiseerd. Bij het in dienst nemen van nieuwe medewerkers wordt rekening gehouden met deze taakverschuiving.

Opleiden en ontwikkelen

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

Groepsdetachering biedt werk aan waarmee vakvaardigheden worden opgedaan op het gebied van catering en logistieke dienstverlening. Het marktsegment catering is het afgelopen jaar behoorlijk gegroeid. Om de kwaliteit op peil te houden en het totale cateringsegment goed te kunnen managen heeft Promen een ervaren Rayonmanager Catering aangetrokken. Deze Rayonmanager wordt ondersteund door ervaren leermeesters op de cateringlocaties.

Werkgeversbenadering

In de toekomst zal meer gezocht worden naar werkplekken waar werk zittend verricht kan worden, omdat de doelgroep steeds meer fysieke beperkingen heeft. Groepsdetachering werkt samen met een vaste kern van ongeveer 20 opdrachtgevers. Er is voor gekozen om zoveel mogelijk te investeren in bestaande klanten door sterk key accountmanagement en relatiebeheer. Bij deze opdrachtgevers wordt nagegaan of er uitbreidingsmogelijkheden zijn.



Groen en Schoon

In dit bedrijfsonderdeel worden verschillende werkzaamheden verricht, waaronder groenonderhoud en reinigingswerkzaamheden in de buitenruimte, maar ook dagelijks schoonmaakonderhoud van scholen, bedrijven en gemeentehuizen.

Personeel

Bij Groen en Schoon wordt het werk in gemixte groepen uitgevoerd, met zowel WSW-medewerkers als PW-medewerkers. Deze groepen kunnen verschillend gelabeld worden afhankelijk van het ontwikkeldoel van het individu, bijvoorbeeld specifiek werk voor Nieuw Beschut of werk om werknemersvaardigheden op te doen. Het werkaanbod binnen dit bedrijfsonderdeel is groot; in potentie is veel meer werk beschikbaar dan door de medewerkers uitgevoerd kan worden. Dit geeft de gemeenten veel mogelijkheden om mensen vanuit de PW een traject bij Promen te laten doorlopen.

Opleiden en ontwikkelen

Binnen dit bedrijfsonderdeel kunnen mensen een vak leren: naast de 'standaard' werknemersvaardigheden worden hier ook vakvaardigheden opgedaan. Voorlieden zijn opgeleid om hun kennis over te dragen en medewerkers te begeleiden. Ook Werkstap ondersteunt bij de ontwikkeling. Groen en Schoon beschikt over een opleidingsplan waarin de beschikbare vakopleidingen en VCA-trainingen zijn opgenomen.

Werkgeversbenadering

Vanuit dit bedrijfsonderdeel is regelmatig contact met regionale werkgevers om doorstroom naar een reguliere baan te kunnen realiseren. Het grootste deel van de opdrachten van Groen en Schoon wordt via aanbestedingen of uit relatiebeheer verkregen. Het bedrijfsonderdeel heeft de mogelijkheid een keuze te maken uit de beste opdrachten. Ook in de winter is de orderportefeuille goed gevuld. Groen en Schoon zoekt altijd naar samenwerkingspartners in diverse projecten, waaronder afvalophalen voor het Stichting Gouda Schoon te Gouda of onderhoud van diverse plantvakken voor Singelpark te Gouda. Om aansluiting bij de markt te houden zal Groen gaan onderzoeken of Geo Informatie Systeem software Promen verder kan helpen in de digitalisering van kaarten, tekeningen en de werkprocessen. De afdelingsmanager krijgt op deze manier informatie om de medewerkers beter aan te sturen en kan de betreffende informatie uit de software delen met de opdrachtgever.

Productie Binnen

Productie Binnen is het bedrijfsonderdeel waar alle interne productieafdelingen bij Promen op de vestigingen 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. Een stabiele werkomgeving is hierbij het uitgangspunt en geeft medewerkers eigenwaarde, zelfstandigheid en persoonlijke groei.



Vanuit deze stabiele werkomgeving wordt met iedereen die dit kan ingezet op een plek buiten dit bedrijfsonderdeel. De ontschotting van de afgelopen twee jaar tussen de afdelingen heeft er toe geleid dat er een meer flexibele inzetbaarheid ontstaat. Waar vóór die tijd mensen gedurende het hele werkzame leven aan een afdeling waren verbonden, is inmiddels de interne en externe doorstroom makkelijker te realiseren. Tegelijkertijd is er aandacht voor medewerkers die (nog) niet toe zijn aan een volgende stap.

Productie

Door de aansturing van de werkvoorbereiding toe te vertrouwen aan Productie Binnen zijn op het gebied van de procesinrichting belangrijke stappen gezet. Deze verbetering in het werkproces wordt voortgezet door nieuw werk aan te nemen vanuit een visie die gericht is op stabiliteit en voorspelbaarheid. Hierbij wordt de productieafdeling zo minimaal mogelijk ingericht, zodat het passend werk kan blijven bieden aan een zo klein mogelijke groep. De aandacht van de organisatie is niet gericht op het realiseren van de laagste kosten, maar op beheersing en voorspelbaarheid van de processen. Lage kosten zijn wel de verwachte uitkomst van deze strategische keuze. Tegelijkertijd wordt er gestuurd op voldoende variëteit in werkaanbod, aangezien het werk een middel blijft in de ontwikkeling van de medewerkers.

Werkgeversbenadering

Het doel is om opdrachtgevers te verwerven die gedurende het hele jaar werk aanbieden. Op deze manier is er een permanent aanbod van werk, in plaats van de piek en dal belasting waar de afdelingen nu regelmatig mee te maken hebben. Grotere klanten bieden meer efficiëntie en minder opstarttijd en -kosten. Het gevolg van deze keuze is dat op termijn andere afspraken met een aantal bestaande opdrachtgevers gemaakt moet worden.



Hoofdstuk 4: Personeel en organisatie

De in de voorgaande hoofdstukken behandelde ontwikkelingen zijn cruciaal voor het personeel- en organisatiebeleid van de komende jaren. Dat geldt in het bijzonder voor:

- De krimp van de SW-doelgroep als gevolg van het stopzetten van de instroom per 1 januari 2015. Deze groep wordt kleiner en gemiddeld ouder. Dit heeft belangrijke gevolgen voor arbeidsontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en verzuimbeleid.
- De instroom van nieuwe doelgroepen uit de PW. Dit leidt tot actuele vraagstukken op het gebied van de toe te passen arbeidsvoorwaarden.
- De doorontwikkeling van staf en leiding. Promen bevindt zich in een transitie van een traditioneel productiebedrijf naar een effectieve en efficiënte arbeidsontwikkelingsorganisatie.

Arbeidsontwikkeling en duurzame inzetbaarheid

Doordat er geen nieuwe instroom van SW-medewerkers is, zal de gemiddelde leeftijd de komende jaren gaan stijgen. Door het stijgen van de gemiddelde leeftijd zal de productiviteit steeds meer onder druk komen te staan. De arbeidsbeperkingen en daarmee het ziekteverzuim kunnen gaan toenemen. Landelijk wordt een verhoging van het ziekteverzuimcijfer verwacht van ca. 0,2 % per jaar. Daarnaast kan dit betekenen dat medewerkers van werkplek moeten wisselen, omdat ze bijvoorbeeld het zwaardere fysieke werk niet meer aankunnen. Dit stelt nieuwe eisen aan het beleid op het gebied van arbeidsontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Waar vroeger veel nadruk werd gelegd op de nieuwe instroom en het zetten van stappen op de werkladder, zal het accent nu meer komen te liggen op het behoud en de bevordering van de arbeidsbekwaamheid en het aanbieden van aangepast werk. Bij alle bedrijven worden daartoe nieuwe initiatieven ontplooid zoals luwteplekken bij Productie Binnen, speciale Nieuw Beschut-teams bij Groen en Schoon en zittend werk bij Groepsdetacheringen.

Daarnaast blijft Promen inzetten op groei, ontwikkeling en doorstroom. In dit kader wordt gebruik gemaakt van Werkstap, een methodiek en ICT-tool om doorstroomkandidaten te diagnosticeren en inzicht te verschaffen in hun eigen competenties door gerichte werkopdrachten verder te ontwikkelen. Deze aanpak richt zich tevens op de reeds bij andere werkgevers geplaatste medewerkers, zodat dergelijke plaatsingen duurzaam worden geborgd. Promen beschikt over een eigen Talentontwikkelplein (TOP), zodat alle ontwikkelingsactiviteiten in eigen huis kunnen plaatsvinden en er kosten worden bespaard.

Verzuimbeleid

Het beleid op het gebied van het verzuim is de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd. Promen is gewisseld van Arbo-dienstverlener en heeft de verzuimaanpak aangepast. Dit heeft geleid tot een lager ziekteverzuim. Het Promen ziekteverzuim ligt onder de branchegemiddelden en is aan het dalen.



Eén van de oorzaken van het ziekteverzuim betreft medewerkers voor wie het werken bij Promen net iets te hoog is gegrepen. De medewerkers die bij Promen werken moeten in staat zijn om productieve arbeid te verrichten. Indien dit niet mogelijk is gaan medewerkers na 104 weken in de WIA, of vallen zij terug op een uitkering. Zij worden dan begeleid naar andere vormen van ondersteuning. Om dit mogelijk te maken werkt Promen steeds meer samen met zorg- en welzijnsinstellingen en de gemeenten, om de raakvlakken tussen arbeidsmarkt en WMO beter te benutten.

Naast de uitstroom van medewerkers vergt de verouderende groep medewerkers ook aandacht. De juiste benutting van de cao WSW met seniorenregeling en leeftijdsdagen, wordt in dit kader actief aan medewerkers aangeboden. Ook wordt gestuurd op verlofopname. De aandacht op de werkplek voor gezonde voeding, beweging en beleid rondom alcohol en drugs staan hoog op de HR-agenda. Uiteraard zal hiermee niet de volledige problematiek worden opgelost. Door de verdere ophoging van de AOW blijft het een uitdaging om de doelgroep zo lang mogelijk te laten participeren op de arbeidsmarkt.

De doorontwikkeling van staf en leiding

De krimp van de doelgroep heeft gevolgen voor de omvang van de staf en leiding. Promen streeft ernaar de bestaande verhoudingen tussen doelgroep en staf en leiding de komende jaren zoveel als mogelijk te handhaven en daar waar mogelijk te verbeteren. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 zal daarbij gebruik worden gemaakt van het natuurlijk verloop. Daardoor is sprake van een sterke bedrijfseconomische uitgangspositie. Frictiekosten kunnen worden voorkomen. De uitdaging van de staf en leiding voor de komende jaren bevindt zich op het terrein van de doorontwikkeling naar een efficiënte en effectieve arbeidsontwikkelingsorganisatie. Promen heeft als doelstelling om zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een waardevolle en duurzame plaats te geven in de maatschappij. Promen zal zich als werk- en ontwikkelbedrijf steeds verder professionaliseren. Dit gebeurt onder andere door het verbeteren van de bedrijfsvoering: door ontwikkelingsmogelijkheden van de bedrijven duidelijk te definiëren, door te werken met professionele praktijkopleiders en vaklieden en goede contacten te onderhouden met gemeenten, werkgevers, zorg/ welzijn en het onderwijs. Ook Werkstap speelt hierin een belangrijke rol en biedt de handreiking om ontwikkeling methodisch aan te pakken.

Bij een dergelijke doorontwikkeling hoort een passend functiehuis. Het grootste deel van Promens staf en leiding is in dienst van de onder de GR ressorterende personeels-BV Sterwork (ruim 30 medewerkers uit staf en leiding is ambtenaar). De groep Sterwork medewerkers is volger van de cao WSW en sinds 2003 aangesloten bij PWRI; het pensioenfonds van de SW.

In de eerste verkennende onderzoeken naar een nieuw functiehuis bleek dat er geen enkel ander SW-bedrijf de cao WSW volgt voor het niet doelgroep personeel. Deze cao is bedoeld voor de SW-medewerkers en ook niet passend voor het regulier personeel. Hetzelfde geldt voor de aansluiting bij het PWRI, een pensioenfonds dat uitsluitend bedoeld is voor doelgroep personeel. Dit pensioenfonds heeft aangegeven dat het niet-



doelgroep personeel het fonds nog in 2018 moet verlaten. Promen is daarom op zoek gegaan naar een nieuw pensioenfonds. De keuzes die voorliggen worden in goed overleg met de Ondernemingsraad en een klankbordgroep van Sterwork medewerkers gemaakt. Op het moment van het schrijven van dit Ondernemingsplan is Promen in een vergevorderd stadium met het ABP en zal de overdracht naar verwachting per 1 december 2018 worden geëffectueerd.

In het verlengde van de keuze van een nieuw pensioenfonds zal tevens een start worden gemaakt met de uitwerking van de bijbehorende nieuwe arbeidsvoorwaarden en een nieuw functiehuis. Ook daarbij zal intensief met de OR en de klankbordgroep worden samengewerkt. Dit project zal per 1 juli 2019 worden afgerond.



Hoofdstuk 5: Kwaliteit, Arbo en Milieu

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

Kwaliteit en veiligheid

In 2019 zal Promen verder inzetten op bedrijfsveiligheid en arbeidsomstandigheden. Op het gebied van veiligheid zijn stappen gezet; zo zijn de magazijnen veilig ingericht en gecertificeerd. Verder zal het BHV / calamiteitenteam verder worden geprofessionaliseerd. Dit met als doel het creëren van een veilige en kwalitatief hoogstaande organisatie.

Promen beschikt over de volgende certificeringen:

- VCA** (veiligheid) Groen en Schoon
- ISO9001 (procesadministratie), Groen en Schoon en Groepsdetachering
- ISO14001 (milieumanagement), Groen en Schoon
- ISO22000 (FSsc, Voedselveiligheid), Productie Binnen, Gouda
- Blik op werk (re-integratiekeurmerk), Talentontwikkelbedrijf
- Erkend leerwerkbedrijf (SBB)

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 volgens de gemaakte afspraken. Ook de veiligheid van de medewerker speelt hierbij een belangrijke rol, worden machines bijvoorbeeld goed bediend.

Milieu en duurzaamheid

In 2019 blijft duurzaamheid hoog op de agenda staan bij Promen. De eerder ingezette verduurzamingsprojecten worden ingebed in duurzaamheidsbeleid. Belangrijk is dat behaalde prestaties op het gebied van duurzaam ondernemen zorgen voor een goede reputatie bij de belanghebbenden en uiteindelijk het bedrijfsresultaat ten goede komen. Het gaat bijvoorbeeld over het sterk verminderen van het afval dat producten en diensten met zich meebrengen na hun gebruiksduur. Op het gebied van inkoop betekent dit dat er afspraken worden gemaakt met bedrijven met betrekking tot duurzaamheid. Promen is zich ervan bewust dat dit complexe distributievraagstukken met zich meebrengt. Echter, het is een sociale en morele verplichting hier verder op in te zetten.

Het wagenpark zal in 2019 worden vervangen voor auto's met minder CO2 uitstoot. Ook zal een geleidelijke overgang naar het rijden van elektrische wagens verder worden geïmplementeerd.



In 2018 heeft Promen 1.000 zonnepanelen in gebruik genomen. In 2019 zal het effect hiervan zichtbaar worden; de energielasten zullen dalen. Ook is Promen betrokken bij de initiatieffase van de oprichting van een energie coöperatie in Gouda. Een deel van het dak van Promen kan beschikbaar worden gesteld voor zonnepanelen voor de burgers van Gouda. Ook voor de locatie Capelle is een SDE+ subsidie aangevraagd voor zonnepanelen. Er worden onderzoeken verricht naar de dakconstructie om deze zonnepanelen te kunnen plaatsen. In 2019 zal de haalbaarheid hiervan bekend worden. Begin 2019 zal het binnenklimaat (temperatuur, luchtsnelheid, luchtkwaliteit en luchtvochtigheid) van de locatie Capelle op orde worden gebracht. Door het optimaliseren van het binnenklimaat zal het welzijn van de medewerkers worden bevorderd.



PARAGRAFEN BBV



Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In december 2015 is er voor het laatst een Nota weerstandsvermogen, reserves en voorzieningen vastgesteld door het Algemeen Bestuur. In de nota wordt 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.

In december 2018 wordt een nieuwe Nota Weerstandsvermogen en risicobeheersing aan het Algemeen Bestuur gepresenteerd. Daarbij zal niet alleen naar de bufferfunctie van het weerstandsvermogen worden gekeken, maar in het bijzonder ook naar de financieringsfunctie van dit vermogen. Dit in verband met de benodigde versterking van de liquiditeitspositie van Promen. De liquiditeitsbehoefte is momenteel ingevuld door middel van het rekening-courantkrediet van de BNG. Het rentetarief dat momenteel wordt berekend op dit krediet staat historisch gezien op een bijzonder laag niveau. Mogelijke rentestijgingen, mede als gevolg van toenemende inflatie, zullen dan ook direct invloed hebben op de hoogte van de rentelasten.

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.

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 geoormerkt voor specifieke beleidsdoelstellingen. Het vrij beschikbare (maar niet snel beschikbare!) eigen vermogen per 31 december 2017 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.

Financiële kengetallen	Real. 2017	OP 2018	OP 2019	Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
1a. netto schuldquote	10%	13%	9%	12%	13%	14%
1b. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	10%	13%	9%	12%	13%	14%
2. solvabiliteitsratio	18%	16%	18%	18%	17%	17%
3. grondexploitatie;	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
4. structurele exploitatieruimte	1%	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 op twee locaties gebouwen in gebruik:

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

Uitgaande van de huidige gebouwsituatie en de interne ontwikkelingen is het meerjarenonderhoudsplan, voor beide locaties, de basis voor een optimaal huisvestingsbeheer. Jaarlijks wordt dit onderhoudsplan geactualiseerd en gebruikt als instrument voor verduurzaming van de gebouwen. Per onderdeel of gebouwelement wordt een duurzame afweging gemaakt. Zo zal bij vervanging van de CV ketels een onderzoek worden uitgevoerd naar de mogelijkheden van andere warmteopwekking.

Een duurzame afweging kan ook leiden tot het eerder vervangen van gebouwelementen of het aanvullend aanbrengen van kwaliteitsverhogende voorzieningen.



Financiering

In de begroting 2019 en de meerjarenraming 2020 t/m 2022 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 overvloedige 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 zal in 2018 worden aangepast. Dit houdt verband met de verbouwing in 2018 (fase 2) van het nieuwe huurpand te Capelle aan den IJssel, een investering die begin 2019 zal worden afgerond. Gezien het middellange termijn karakter van deze investering zal hiervoor een lening worden afgesloten. Met deze investering en de daaruit voortvloeiende lasten is in het thans voorliggende Ondernemingsplan rekening gehouden.

Kasgeld limiet (x € 1.000,=)				
	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw
1. Vlokkende schuld	3.000	3.000	3.000	3.000
2. Vlokkende middelen	3.350	3.350	3.350	3.350
3. Netto vlokkend (+) of overschot middelen (-)	-350	-350	-350	-350
4. Gemiddelde van (3)	-350			
5. Kasgeldlimiet	3.222			
6a. Ruimte onder de kasgeldlimiet	3.572			
6b. Overschrijding van de kasgeldlimiet	-			
Berekening kasgeldlimiet				
7 Begrotingstotaal	39.291			
8 Percentageregeling	8,20%			
Kasgeldlimiet	3.222			

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 2019 verwacht.



Renterisico norm
(x € 1.000,=)

	Real. 2017	OP 2018	OP 2019	Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
Renteherzieningen	-	-	-	-	-	-
Aflossingen	87	87	201	201	201	201
Renterisico (1+2)	87	87	201	201	201	201
<u>Berekening renterisiconorm</u>						
Begrotingstotaal	41.164	39.665	40.898	37.932	36.562	35.219
Percentageregeling	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	8.233	7.933	8.180	7.586	7.312	7.044
Ruimte onder risiconorm	8.146	7.846	7.979	7.385	7.111	6.843
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 2019 ver onder de renterisiconorm blijft.



Bedrijfsvoering

Het Algemeen Bestuur heeft het geactualiseerde controleprotocol, het normenkader en 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 voorgenoemd 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 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:

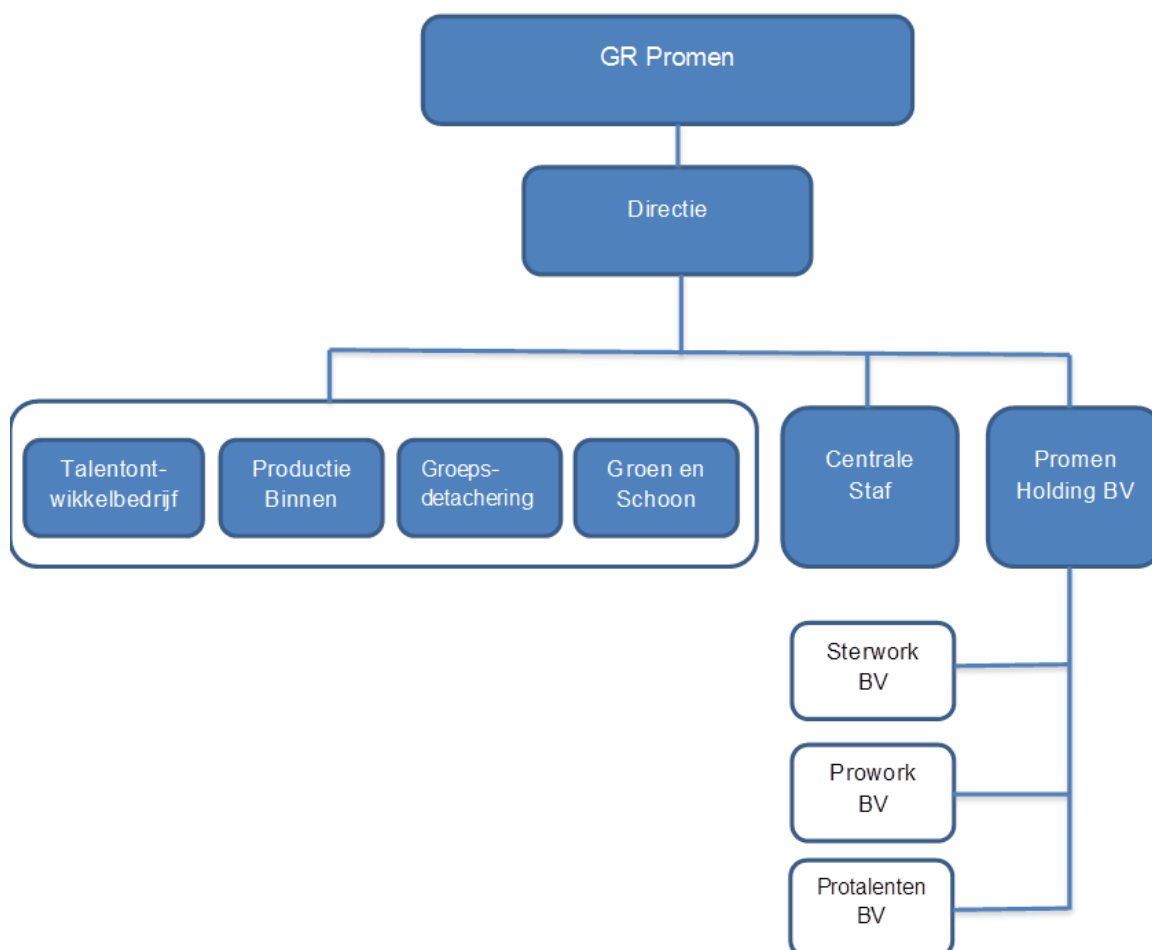
- E-HRM Afas per 1 januari 2019, het nieuwe geïntegreerde personeelsinformatie- en verloningssysteem voor zowel de doelgroepen als het niet doelgroep personeel.
- Exact: financiële en bedrijfsadministratieve gegevens.

Per 1 januari 2018 zijn de servers, de systeemsoftware en het technisch beheer uitbesteed. Hiermee zijn de kosten verlaagd en is de kwetsbaarheid op dit terrein structureel opgelost. Per 1 januari 2019 gaat Promen over naar een nieuw geïntegreerd e-HRM systeem. De oude van elkaar gescheiden personeelsinformatie- en salarispakketten zijn sterk verouderd en voldoen 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. Het nieuwe e-HRM systeem voldoet aan deze eisen en biedt de benodigde tools om de werkprocessen te optimaliseren. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van de Lean methodiek.



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 oorspronkelijk 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 is deze BV in gebruik 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

Per eind 2018 verlopen de huidige CAO afspraken voor zowel het doelgroep- als het niet-doelgroep personeel. Op het moment van opstelling van het Ondernemingsplan Promen 2019 zijn er nog geen nieuwe CAO's. Dit is de reden dat voor de WSW-medewerkers voorsnog wordt aangesloten bij de in de Primitieve begroting 2019 ingecalculerde loonkostenontwikkeling.

Als gevolg van de overgang in 2018 naar een nieuw pensioenfonds voor het Sterwork personeel is voor deze groep medewerkers aansluiting gezocht bij de verwachte loonkostenontwikkeling van de CAR/UWO. Indien in de uiteindelijke CAO's andere afspraken worden gemaakt, bestaat het risico dat de loonkostenontwikkeling hoger uitvalt. Gezien de zeer beperkte loonruimte in de begroting van de loonkosten zal een dergelijke loonstijging nauwelijks opgevangen kunnen worden binnen de kaders van de begroting 2019. Dit kan grote invloed hebben op de exploitatie omdat het overgrote deel van de kosten uit loonkosten bestaat.

Bij het opstellen van dit Ondernemingsplan is vast te stellen dat de economische omstandigheden gunstig zijn. De afnemende werkeloosheid, de aantrekkende vraag naar flexibel inzetbaar personeel dat op basis van detachering bij bedrijven en instellingen wordt geplaatst en de vraag naar diensten en producten van verschillende klanten bevestigen dit. Hoewel in de begroting rekening is gehouden met de gunstige vooruitzichten bestaat de mogelijkheid dat de economische situatie verslechtert. Hierdoor is het mogelijk dat de geprognoseerde omzet voor 2019 niet kan worden gerealiseerd.

Eind mei 2015 is het wetsvoorstel Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen door de Tweede Kamer aangenomen. Dit betekent dat publiekrechtelijke rechtspersonen, waaronder ook Promen, met ingang van boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2016 belastingplichtig worden, voorzover zij een onderneming drijven. Promen heeft voor 2016 en 2017 een vrijstelling gekregen van de heffing van deze belasting. Als gevolg van het Hoofdlijnenbesluit 2017 is de situatie per 1 januari 2018 echter gewijzigd. Per die datum zijn de PW-activiteiten integraal ondergebracht in de onder de GR Promen ressorterende PW-BV (ProWork). Over de nieuwe structuur en de gevolgen daarvan voor onder andere deze Vpb-plicht en inbesteding, is juridisch advies gevraagd. Daarna zal opnieuw een vrijstellingsverzoek worden ingediend bij de Belastingdienst voor de boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018.



Overzicht van baten en lasten

bedragen x€1000

	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	Mutatie	OP 2019
<i>Baten</i>						
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	27.478	28.131	14.092	27.773	-299	27.474
Omzet door Wsw personeel	10.290	9.413	4.902	9.270	293	9.563
Overige opbrengsten Wsw	135	120	122	120	135	255
Totaal baten	37.903	37.664	19.115	37.163	129	37.291
<i>Lasten</i>						
Kosten Wsw personeel	29.544	28.694	14.447	28.287	-491	27.796
Kosten Begeleid Werken	1.173	1.148	594	1.141	2	1.143
Totaal lasten	30.717	29.843	15.041	29.428	-489	28.939
Saldo baten en lasten	7.185	7.821	4.074	7.734	618	8.352
<i>Overhead</i>						
Kosten niet-doelgroep personeel	5.561	5.307	2.593	5.236	457	5.693
Overige bedrijfskosten	2.518	2.250	1.311	2.244	209	2.453
Incidentele baten en lasten	152	150	-3	150	-60	90
Totaal overhead	8.231	7.707	3.901	7.631	606	8.237
Financiële baten en lasten	-124	-140	-67	-135	-10	-146
Mutaties reserves	29	25	19	31	0	31
Subtotaal programma Wsw	-1.142	0	125	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage exploitatietekort *	1.480	0	0	0	0	0
Resultaat Promen	338	0	125	0	0	0

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



Financiële meerjarenraming 2019 - 2022

bedragen x €1000

	OP 2019	Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
<i>Baten</i>				
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	27.474	26.450	25.435	24.488
Omzet door Wsw personeel	9.563	9.227	8.873	8.477
Overige opbrengsten Wsw	255	255	255	255
Totaal baten	37.291	35.932	34.563	33.219
<i>Lasten</i>				
Kosten Wsw personeel	27.796	26.640	25.552	24.370
Kosten Begeleid Werken	1.143	1.108	1.075	1.035
Totaal lasten	28.939	27.748	26.627	25.405
Saldo baten en lasten	8.352	8.184	7.936	7.815
<i>Overhead</i>				
Kosten niet-doelgroep personeel	5.693	5.543	5.313	5.213
Overige bedrijfskosten	2.453	2.441	2.427	2.412
Incidentele baten en lasten	90	90	90	90
Totaal overhead	8.237	8.074	7.831	7.715
Financiële baten en lasten	-146	-141	-136	-131
Mutaties reserves	31	31	31	31
Subtotaal programma Wsw	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage exploitatietekort *	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

Voor de personeelsplanning wordt uitgegaan van een afbouw van de huidige WSW-populatie met 4 tot 5% per jaar (ca. 2,2% door pensioneringen en 2,5% natuurlijk verloop). Het aantal pensioneringen verschilt per bedrijfs onderdeel per jaar en bedraagt gemiddeld 2,2% over de periode 2019 t/m 2022.

Wsw-medewerkers per bedrijfs onderdeel (SE)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Begeleid Werken	91,7	90,4	90,0	88,1	87,4
Individuele detachering	138,4	133,8	136,7	129,6	126,7
Groepsdetachering	236,5	233,2	230,7	226,9	252,6
Groen	166,9	161,6	157,3	156,8	147,0
Schoon	101,7	98,2	100,9	94,5	93,3
Productie Binnen	280,1	254,9	270,8	237,7	228,3
Staf	69,1	61,7	61,3	56,0	47,2
Totaal Promen	1.084,4	1.033,8	1.047,8	989,6	982,5

Voor het jaar 2019 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

Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
<u>Bijdragen deelnemende gemeenten</u>					
Wsw bijdragen deelnemende gemeenten	26.680	28.007	14.033	27.668	27.370
Compensatie Loon prijsontwikkeling LPO	683	-	-	-	
Subtotaal	27.364	28.007	14.033	27.668	27.370
<u>Overige bijdragen</u>					
Bijdrage Bodegraven-Reeuwijk	115	124	59	104	104
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	27.478	28.131	14.092	27.773	27.474

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 arbeidsplaats weergegeven.

Kostprijs per Wsw arbeidsplaats

Realisatie 2017	26.570
Ondernemingsplan 2018	27.090
Primitieve begroting 2019	27.960
Ondernemingsplan 2019	27.920
Begroting 2020	28.010
Begroting 2021	28.050
Begroting 2022	28.310

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 2020 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 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. Sinds 2017 geldt de afspraak dat zij het verschil tussen de loonkosten en de bijdrage per arbeidsplaats (conform macro budget) vergoeden.



Omzet door Wsw personeel (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Omzet Individuele detachering	2.030	2.052	1.053	2.027	2.046
Omzet Groepsdetachering	3.107	2.805	1.520	2.784	3.218
Omzet Groen	2.741	2.344	1.261	2.321	2.323
Omzet Schoon	1.159	1.174	635	1.152	1.108
Omzet Productie Binnen	1.253	1.037	432	986	868
Omzet door Wsw personeel	<u>10.290</u>	<u>9.413</u>	<u>4.902</u>	<u>9.270</u>	<u>9.563</u>

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.

Overige opbrengsten Wsw (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Opbrengst verhuur panden	135	120	94	120	95
Omzet externe trainingen	-	-	-	-	60
Opbrengst transportkosten / magazijn	-	-	-	-	40
Overige	-	-	28	-	60
Overige opbrengsten Wsw	<u>135</u>	<u>120</u>	<u>122</u>	<u>120</u>	<u>255</u>

Onder de overige opbrengsten WSW zijn opgenomen: de opbrengsten met betrekking tot verhuur, trainingen, transport/magazijn en overige subsidies.

Kosten Wsw personeel (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Loonkosten Wsw	29.181	28.384	14.352	27.683	27.422
Lage-inkomensvoordeel Wsw	-529	-500	-260	-239	-474
Totaal	<u>28.652</u>	<u>27.884</u>	<u>14.092</u>	<u>27.444</u>	<u>26.948</u>
<i>Overige personeelskosten</i>					
Kosten vervoer medewerkers Wsw	92	60	31	65	65
Woon-werk vergoeding Wsw	293	276	128	267	264
Overige reis- en vervoerskosten Wsw	45	43	20	41	41
Bedrijfsgeneeskundige zorg	195	190	89	190	220
Studiekosten Wsw	48	40	16	40	40
Overige kosten Wsw personeel	218	201	71	240	217
Totaal	<u>892</u>	<u>810</u>	<u>355</u>	<u>843</u>	<u>847</u>
Kosten Wsw personeel	<u>29.544</u>	<u>28.694</u>	<u>14.447</u>	<u>28.287</u>	<u>27.796</u>

Voor het jaar 2019 wordt rekening gehouden met een stijging van de loonkosten WSW van 2% (per FTE) ten opzichte van 2018 vanwege:

- de stijging van het wettelijk minimumloon;
- de nieuw af te sluiten cao WSW (de huidige cao loopt af op 31 december 2018).



Voor 2018 is rekening gehouden met een effect van € 474k 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 de lonen in de cao WSW zal het aantal medewerkers waarvoor deze regeling geldt naar verwachting afnemen in de jaren daarna.

Onder de overige personeelskosten is een bedrag ad. € 25k opgenomen ten behoeve van de afbouw van de verlofstuwmeren. Voor de kosten bedrijfsgeneeskundige zorg wordt rekening gehouden hogere kosten vanwege medewerkers die 2 jaar ziek zijn.

Kosten Begeleid Werken (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Kosten Begeleid Werken	1.173	1.148	594	1.141	1.143

Voor de subsidie loonwaarde voor Begeleid Werken wordt rekening gehouden met een bedrag van € 13.080 per SE voor 2019.

Kosten niet-doelgroep personeel (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Loonkosten ambtelijk personeel	2.157	2.169	1.084	2.179	2.201
Loonkosten Sterwork personeel	4.331	4.322	2.154	4.228	4.618
Loonkosten Prowork niet-doelgroep	134	-	50	50	70
Subtotaal	6.622	6.491	3.289	6.457	6.890
Doorberekening loonkosten niet-doelgroep	-47	-	-33	-	-
Totaal loonkosten niet-doelgroep	6.575	6.491	3.255	6.457	6.890
<i>Overige personeelskosten</i>					
Reis- en vervoerskosten niet-doelgroep	107	104	45	102	102
Inhuur personeel stafafdelingen	107	50	52	50	75
Studiekosten niet-doelgroep	93	60	21	60	60
Overige kosten niet-doelgroep personeel	14	15	3	15	15
Totaal	321	229	121	227	252
Doorbelasting niet-doelgroep aan PW	-1.335	-1.413	-783	-1.449	-1.449
Kosten niet-doelgroep personeel	5.561	5.307	2.593	5.236	5.693

Het begrote aantal niet-doelgroep medewerkers voor 2019 bedraagt 109,3 FTE. Voor het jaar 2019 wordt rekening gehouden met een stijging van de loonkosten niet-doelgroep van 3% (per FTE) ten opzichte van 2018 vanwege de nieuw af te sluiten cao voor gemeente ambtenaren (de huidige cao loopt af op 31 december 2018).



Overige bedrijfskosten (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Afschrijvingskosten	544	675	322	675	600
Huurkosten	216	210	117	210	237
Onderhoudskosten	612	460	314	485	505
Dotatie voorziening groot onderhoud	75	75	38	75	100
Energieverbruik	371	340	151	340	290
Lease wagenpark	-	-	-	-	260
Belastingen en verzekeringen	266	265	146	265	211
Accountants- en advieskosten	206	155	120	155	190
Indirecte productiekosten	71	60	38	60	75
Kantine	26	20	22	20	40
Overige	357	300	202	293	315
Subtotaal	2.744	2.560	1.469	2.578	2.823
Doorbelasting overige bedrijfskosten aan PW	-226	-310	-158	-334	-370
Overige bedrijfskosten	2.518	2.250	1.311	2.244	2.453

Vanaf 2019 zal een deel van het wagenpark worden geleased. Tegenover de kosten van lease staan de lagere kosten van afschrijving, onderhoud, verzekeringen en brandstof. Vanwege de outsourcing ICT en de vervanging van het HR-systeem zullen de afschrijvingskosten voor 2019 lager zijn, maar de kosten van onderhoud ICT hoger. Op basis van het geactualiseerde meerjaren onderhoudsplan is de toevoeging aan de voorziening groot onderhoud met ingang van 2019 verhoogd naar € 100k per jaar. De kosten voor energieverbruik zullen door de vernieuwing van het wagenpark en de aanschaf van zonnepanelen (begin 2018) lager zijn dan eerder begroot. Onder de accountants- en advieskosten is rekening gehouden met hogere kosten voor juridisch advies voor de afdeling HR en een budget voor de Functionaris voor de Gegevensbescherming. Er wordt rekening gehouden met een jaarlijkse prijsstijging van de materiële lasten met 1%. Een deel hiervan wordt gecompenseerd door besparingen en efficiency verbeteringen.

Incidentele baten en lasten (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Incidentele baten	41	-	8	-	-
Incidentele lasten	-193	-150	-5	-150	-90
Incidentele baten en lasten	-152	-150	3	-150	-90

De incidentele lasten 2019 hebben betrekking op € 40k transitievergoedingen (met betrekking tot langdurige arbeidsongeschiktheid) en € 50k onvoorzien.

Financiële baten en lasten (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Financiële baten en lasten	124	140	67	135	146

De financiële baten en lasten hebben betrekking op de langlopende leningen bij de BNG inclusief de verwachte kosten van de nieuw aan te trekken lening eind 2018.



Mutaties reserves (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	Real. 2018-06	Begr. 2019	OP 2019
Mutaties reserves	29	25	19	31	31

De mutaties reserves hebben betrekking op de vrijval van de bestemmingsreserves met betrekking tot de afschrijvingskosten verbouwing Groen en Schoon en de investeringen (aanschaf meubilair en dergelijke) met betrekking tot de verhuizing van de vestiging in Capelle aan den IJssel.

Financiële positie

In de programma's is geen nieuw beleid opgenomen. Op basis van de werkelijke balansstanden per 31 december 2017 en de begrote baten en lasten 2018 tot en met 2022 worden onderstaande balansstanden geprognosticeerd.

Balansprognose per ultimo jaar

(x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	OP 2019	Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
Materiële vaste activa	6.438	6.831	6.538	6.613	6.688	6.763
Financiële vaste activa	18	18	18	18	18	18
Voorraden	212	150	150	150	150	150
Uitzettigen met een looptijd < 1 jaar	3.022	2.500	3.000	3.000	3.000	3.000
Liquide middelen	68	25	25	25	25	25
Overlopende activa	62	45	45	45	45	45
Totaal activa	9.820	9.569	9.776	9.851	9.926	10.001
Eigen vermogen	1.783	1.498	1.752	1.721	1.690	1.659
Voorzieningen	827	309	380	336	332	366
Langlopende schulden	4.208	3.970	3.806	3.769	3.568	3.367
Vlottende passiva	3.002	3.792	3.838	4.025	4.336	4.609
Totaal passiva	9.820	9.569	9.776	9.851	9.926	10.001

[tabel emu saldo]

EMU saldo (x € 1.000)	Real. 2017	OP 2018	OP 2019	Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
Berekend EMU saldo	-733	-566	-36	-150	-110	-72



Investerings

Voor 2019 wordt een totaalbedrag aan investeringen verwacht van € 755k. Promen zal voor zover nodig passende financiering afsluiten voor de geplande investeringen.

Investerings

bedragen x €1000

2019

Gebouwen

Klimaatbeheersing Hoofdweg Capelle aan den IJssel	400 *
---	-------

Vervoermiddelen

Magazijnen	90
------------	----

Groen en Schoon: elektrische auto's	40
-------------------------------------	----

Machines en installaties

Diverse machines Productie Binnen	25
-----------------------------------	----

Gereedschappen Groen en Schoon	20
--------------------------------	----

Werktuigdrager Groen en Schoon	35
--------------------------------	----

Keuken en kassa's bedrijfsrestaurant	42
--------------------------------------	----

	122
--	-----

Inventaris

Meubilair kantoren	22
--------------------	----

Meubilair bedrijfsrestaurant	20
------------------------------	----

	42
--	----

Hard- en software	61
-------------------	----

Totaal	755
--------	-----

* Totaal € 500 á € 600k waarvan deels vanuit investeringsbegroting 2018.

Reserves

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

Reserves

bedragen x €1000

Algemene
reserve

Huisvestings-
reserve

Stand per 01-01-2019	1.138	89
----------------------	-------	----

Toevoegingen	-	-
--------------	---	---

Onttrekkingen	-	-10
---------------	---	-----

Stand per 31-12-2019	1.138	79
----------------------	-------	----



Voorzieningen

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

Voorzieningen bedragen x €1000	Kosten ex werknemers	Her- structurering	Groot onderhoud
Stand per 01-01-2019	187	73	141
Toevoegingen	-	-	75
Onttrekkingen	-65	-30	-1
Stand per 31-12-2019	122	43	215

Overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld

Baten en lasten per taakveld bedragen x €1000	Real. 2017	OP 2018	OP 2019	Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
<u>6.4 Begeleide participatie</u>						
Baten programma Wsw	39.383	37.664	37.291	35.932	34.563	33.219
Lasten programma Wsw	-30.717	-29.843	-28.939	-27.748	-26.627	-25.405
<u>0.4 Overhead</u>						
Lasten overhead Wsw	-8.327	-7.822	-8.352	-8.184	-7.936	-7.815
Saldo	339	0	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 2019	Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
Alphen aan den Rijn	33,4	32,5	31,6	30,9
Capelle aan den IJssel	233,9	222,1	213,7	204,7
Gouda	361,3	347,4	330,4	312,5
Krimpen aan den IJssel	85,3	82,1	78,4	74,5
Krimpenerwaard	117,3	113,3	110,3	105,9
Waddinxveen	82,2	79,4	76,4	73,1
Zuidplas	69,1	66,5	64,6	62,2
Totaal	982,5	943,3	905,4	863,7

In onderstaande tabel zijn de totalen van de bijdragen WSW arbeidsplaatsen per gemeente opgenomen. De bijdragen zijn berekend conform de in 2018 door het bestuur vastgestelde nieuwe verdeling van buitengemeentelijke WSW medewerkers.

Wsw bijdragen deelnemende gemeenten	OP 2019	Begr. 2020	Begr. 2021	Begr. 2022
Alphen aan den Rijn	780	767	753	744
Capelle aan den IJssel	6.398	6.090	5.878	5.686
Gouda	10.273	9.901	9.427	8.998
Krimpen aan den IJssel	2.352	2.269	2.171	2.080
Krimpenerwaard	3.293	3.189	3.111	3.015
Waddinxveen	2.298	2.226	2.146	2.072
Zuidplas	1.977	1.907	1.854	1.801
Totaal	27.370	26.350	25.339	24.396