

# Ondernemingsplan Promen 2015

18-12-2014

## Inleiding

Voor u ligt het Ondernemingsplan van Promen voor 2015, inclusief de begroting 2015-2018. Dit jaar zal voor veel maatschappelijke organisaties, gemeenten en klanten (waaronder diverse medewerkers van Promen) in het teken staan van de grote veranderingen in het maatschappelijke domein door de decentralisaties op het gebied van de Jeugdzorg, de AWBZ en de Participatiewet. Van deze drie transities heeft de invoering van de Participatiewet voor Promen de grootste gevolgen. Er stromen vanaf 1 januari 2015 geen mensen meer het bedrijf in met een SW-indicatie, en de subsidie per persoon neemt de komende jaren af.

In aanloop naar de Participatiewet is in overleg met de deelnemende gemeenten al onderzocht wat de toekomstige rol van Promen wordt in de uitvoering van de Participatiewet. Er zijn meerdere bijeenkomsten geweest met beleidsmedewerkers en managers uit de gemeenten. In het algemeen bestuur en dagelijks bestuur van Promen zijn verschillende uitvoeringsvarianten besproken, en op 22 en 23 september jl. zijn er bijeenkomsten geweest waarin de raadsleden over mogelijke toekomstscenario's zijn geïnformeerd.

Uit extern onderzoek uitgevoerd door Robert Capel blijkt dat het scenario "Focus op Werk" voor ons bedrijf de komende jaren het meest gunstige perspectief biedt. Door mensen vanuit de Participatiewet bij of via Promen aan het werk te zetten, kunnen we die groep activeren, kunnen we werkgelegenheid en kennis binnen Promen behouden, en ook vanuit een financieel oogpunt is dit het meest gunstig, zowel voor Promen als voor de deelnemende gemeenten. Dit Ondernemingsplan is daarom gebaseerd op dit derde scenario uit de stukken van Capel.

Promen zal in 2015 vanzelfsprekend doorgaan met het bieden van werk en begeleiding aan de huidige SW-populatie. Daarnaast zullen ook aanvullende trajecten voor gemeenten worden aangeboden voor inwoners die onder de nieuwe Participatiewet gaan vallen. Dat betreft mensen die langdurig in de WWB zitten, maar ook jongeren die niet meer terecht komen voor de Wajong, of mensen die nu op de wachtlijst van de WSW staan. In het hoofdstuk Klant en markt wordt het aanbod aan gemeenten beschreven. Tot dit aanbod behoort ook de inrichting van "nieuw beschut", voor medewerkers met een arbeidscapaciteit van 15-30%. Onze inschatting is dat de omvang hiervan de eerste jaren nog bescheiden zal zijn.

Met de keuze voor dit scenario is de toekomst van Promen nog niet langdurig verzekerd. De subsidiëring vanuit het Rijk gaat namelijk verder omlaag, en het is na verloop van tijd niet meer mogelijk het omzetverlies als gevolg van de uitstroom vanuit de SW te compenseren met instroom vanuit de Participatiewet. De komende 2 jaren moeten worden gebruikt om het bedrijf verder te ontwikkelen. Er moet een goed business plan worden gemaakt om te kunnen bezien of de ontwikkeling richting een meer regulier bedrijf mogelijk is. Een en ander hangt ook af van de mogelijkheid om mensen, al dan niet met loonkostensuppletie, in dienst te kunnen nemen. Dit vraagstuk is mede afhankelijk van de visie van de diverse gemeenten hierop, en zal daarom ook daar op de agenda blijven staan.

Het komende jaar zal ook worden gebruikt om goed door te praten over de wensen, behoeften en verwachtingen vanuit de deelnemende gemeenten. Deze (b)lijken nogal van elkaar te verschillen. Het is wenselijk dat de GR zodanig wordt omgebouwd dat een ieder naar behoefte en wens gebruik kan maken van de diensten van Promen.

Concreet kan dat betekenen dat voor sommige gemeenten Promen alleen taken verricht in het kader van de (oude) Wet op de Sociale Werkvoorziening (WSW), terwijl voor andere gemeenten ook re-integratie-activiteiten worden gedaan voor mensen die onder de (nieuwe) Participatiewet vallen. Het aanbieden van een verschillend takenpakket voor de diverse gemeenten kan alleen als er duidelijk kan worden berekend welke kosten verbonden zijn aan welke taken. Gemeenten zullen dan ook het bedrag gaan betalen dat verbonden is aan de taken die zij afnemen. Een dergelijke aanpak kan voorkomen dat er sprake is van gedwongen winkelnering, maar ook van freeridersgedrag.

Op basis van de voorkeuren van de gemeenten zal een verder uitgewerkt plan voor de toekomst van Promen worden opgesteld.

De Participatiewet biedt het bedrijf nieuwe kansen. Naast de mensen die nu al een SW-indicatie hebben zijn er meer mensen die niet zelfstandig in staat zijn om hun afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen. Onder hen zijn velen die als gevolg van een fysieke of psychische beperking naar verwachting ook in de toekomst niet zelfstandig in staat zullen zijn het minimumloon te kunnen verdienen. Promen kan deze mensen helpen om weer actief in de samenleving aan de slag te gaan. Via werkfit trainingen kunnen we mensen weer activeren, via specifieke trainingen kunnen we hen werknemersvaardigheden en vakvaardigheden bijbrengen. En via onze contacten met het bedrijfsleven en in samenwerking met de gemeenten willen we zoveel mogelijk mensen aan een (betaalde) baan helpen. Dat kan binnen ons eigen bedrijf zijn, maar ook bij andere werkgevers. In Hoofdstuk 3 Talentontwikkeling zullen we hier dieper op ingaan.

2015 wordt ook in andere opzichten voor Promen een belangrijk jaar. Na de reorganisatie die in 2012 heeft plaatsgevonden zijn er diverse organisatiewijzigingen geweest die nog niet geformaliseerd zijn. Het is hoog tijd dat de organisatie haar definitieve vorm krijgt, dat medewerkers en leiding benoemd worden op een functie, en dat er duidelijkheid komt over zaken als huisvesting en vervoer. Nog belangrijker is dat onze medewerkers, zowel staf, leiding en de doelgroepmedewerkers, weer trots willen en kunnen zijn op ons bedrijf. Om dit proces te versnellen zullen we graag gebruik maken van de aanbevelingen die we zullen krijgen van BING, op basis van hun onderzoek naar de sociale onrust binnen Promen. In Hoofdstuk 2 "Promen op orde" gaan we hier dieper op in.

Promen kent 4 bedrijfsonderdelen waar omzet wordt gegenereerd: het "Talentontwikkelbedrijf" (inclusief individuele detacheringen), "Productie Binnen", "Werken op locatie" (inclusief Groepsdetacheringen) en "Groen & Schoon". In hoofdstuk 4 "Klant en Markt" wordt dieper ingegaan op de plannen, ontwikkelingen en verwachtingen ten aanzien van de klanten en de marktsituatie van deze 4 bedrijfsonderdelen. Tevens zal worden ingegaan op de veranderingen op het gebied van Marketing en Sales.

Vanzelfsprekend zou het fijn als in de diverse gemeentehuizen nog meer dan nu al het geval is scherp wordt gekeken of Promen meer werkzaamheden voor de betreffende gemeente kan verrichten. Of het nu in de catering is, het groenonderhoud, de schoonmaak, in de facilitaire dienstverlening, scanwerk of nog veel meer: Promen kan maatwerk bieden voor allerlei klussen. En zou het niet mooi zijn als gemeenten op deze manier mensen uit de eigen gemeente, met een afstand tot de arbeidsmarkt, aan de slag krijgen waardoor die zich persoonlijk kunnen ontwikkelen, en tegelijkertijd maatschappelijk nuttig bezig zijn?

In het eerste hoofdstuk kijken we terug op het turbulente jaar 2014. De laatste twee hoofdstukken zijn meer bedrijfsmatig en financieel van aard, en bevatten de KPI's en de begroting voor 2015-2018.

Het Ondernemingsplan 2015 en de begroting 2015-2018 zijn opgesteld door de directie van Promen. Ze zijn besproken in het Dagelijks Bestuur van 11-12-2014 en zijn vastgesteld in het Algemeen Bestuur van 18-12-2014. De gemeenteraden van de aangesloten gemeenten kunnen de komende maanden bij het door hen aangewezen lid uit het Algemeen Bestuur hun gevoelens uiten over deze plannen.

Frank Rossel  
directeur Promen

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 1: Stand van zaken uitvoering OP 2014.....</b>	<b>4</b>
Talenten Ontwikkelen .....	4
Kwaliteit van de bedrijfsstructuur .....	4
Klant & markt.....	5
<b>Hoofdstuk 2: De organisatie op orde.....</b>	<b>7</b>
Inleiding .....	7
Bedrijfsstructuur.....	7
Marketing en sales .....	9
HRM.....	10
<b>Hoofdstuk 3: Talenten ontwikkelen.....</b>	<b>11</b>
<b>Hoofdstuk 4: Klant en Markt.....</b>	<b>13</b>
Talentontwikkelbedrijf (inclusief Individuele Detachering).....	13
Productie Binnen .....	14
Werken op locatie (inclusief Groepsdetachering).....	14
Groen en Schoon .....	15
Arbeidsmatige dagbesteding: pilot AWBZ.....	15
<b>Hoofdstuk 5: Ondernemingsdoelstellingen en financieel beleid .....</b>	<b>16</b>
Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's).....	16
<b>Hoofdstuk 6: Financiële uitwerking / Begroting 2015.....</b>	<b>17</b>
<b>Investeringsbegroting 2015.....</b>	<b>29</b>
<b>Risico's.....</b>	<b>30</b>

## Hoofdstuk 1: Stand van zaken uitvoering OP 2014

De voorbereidingen op de komst van de Participatiewet en de gevolgen hiervan voor Promen, hebben in 2014 ook al ruime aandacht gekregen. Met behulp van Robert Capel en in samenwerking met medewerkers van de betrokken gemeenten zijn er een viertal mogelijke scenario's ontwikkeld voor de toekomst van Promen. Het Algemeen Bestuur heeft daarbij in de vergadering van 10 juli 2014 ook al een denkrichting bepaald met betrekking tot de vraag welk scenario in de huidige omstandigheden het meest gunstig lijkt, te weten een scenario waarin het verlies van SW-medewerkers wordt gecompenseerd door extra activiteiten te gaan ontwikkelen voor andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het Algemeen Bestuur heeft aangegeven zich te willen richten op het scenario met een toekomstperspectief met de focus op Werk. Promen blijft dan de huidige taken van de SW-populatie uitvoeren en trajecten aan gemeenten aanbieden. In dit scenario blijven verschillende trajecten mogelijk waarbij het accent kan verschillen in meer/minder werkgericht, meer/minder opleiding en meer/minder handhavingsgericht. Met dit scenario in het achterhoofd is de bedrijfsvoering in 2014 vormgegeven.

In dit hoofdstuk wordt verder de stand van zaken ten aanzien van de doelstellingen die in het OP 2014 zijn opgenomen beschreven.

### Talenten Ontwikkelen

In 2014 heeft het "ontwikkelen van talenten" concreet handen en voeten gekregen. Een belangrijke stap hierin betreft de ingebruikname van het programma Werkstap. Dit is zowel een werkmethode als een ICT-systeem tegelijkertijd, waarin per individuele SW-medewerker doelen worden gesteld en werkprogramma's worden aangeboden. Alle leidinggevenden hebben de trainingen voor het gebruik van het programma en voor het coachen en begeleiden van hun medewerkers afgerond. De implementatie van de methodiek verloopt volgens plan.

Zowel in de locaties in Capelle als in Gouda is een Talentontwikkelplein neergezet, waar jobcoaches goed bereikbaar zijn, waar vacatures voor iedereen zichtbaar worden opgehangen, en waar medewerkers (indien gewenst met deskundige begeleiding) aan hun eigen ontwikkeling kunnen werken via e-learningmodules. Ook worden er volop trainingen gegeven. In de opvattingen over ontwikkeling, training en opleiding is een verandering merkbaar. Waar dit voorheen meer achter gesloten deuren plaatsvond en zeer individueel was, is nu sprake van veel meer openheid en toegankelijkheid voor iedereen. Het is "normaler" geworden om aan de eigen ontwikkeling te werken, en om het met collega's daarover te hebben. Ook gemeenten maken voor mensen in een uitkeringssituatie gebruik van deze faciliteiten. Promen heeft aan deze doelgroep verschillende trainingen geleverd die de kloof tussen uitkering en arbeidsmarkt verkleinen.

Desondanks zijn de verwachtingen ten behoeve van de doorstroom van medewerkers op de werkladder in 2014 niet gerealiseerd. Er is ingezet op een doorstroom van SW-medewerkers, naar begeleid werken en groeps- of individueel detacheren, waarbij rekening werd gehouden met een forse uitstroom op de beschutte productieafdelingen. Met name bij begeleid werken en individueel detacheren is de daadwerkelijke doorstroom tegengevallen. Het aantal medewerkers dat via een groepsdetachering aan de slag is gegaan is wel gestegen, maar onvoldoende om de doelstellingen te kunnen behalen.

### Kwaliteit van de bedrijfsstructuur

De bedrijfsstructuur was na de reorganisatie in 2012-2013 onduidelijk vorm gegeven. In 2014 zijn de eerste stappen gezet om de bedrijfsstructuur te verduidelijken. Per 1 juni 2014 is het cluster

Innovatie & Dienstverlening samengevoegd met het cluster Detacheringen. Het Talentontwikkelplein is versterkt met de komst van Test en Diagnose. HRM was in 2014 meer nadrukkelijk aanwezig. Er is een vernieuwde HRM-afdeling gevormd, waar o.a. personeelsadvies, personeelsadministratie en indicatiebeheer is opgenomen. HRM draagt op deze manier zorg voor HRM-instrumenten die ondersteunend zijn aan de doelstellingen van Promen. In 2015 wordt deze lijn doorgezet.

Verder wordt er in 2014 een tweetal interne onderzoeken uitgevoerd. Het eerste betreft het onderzoek naar de mogelijke samenvoeging van het Shared Service Centrum (SSC) met de twee bedrijfsbureaus (van de clusters Groen en Schoon en van Productie Binnen). Het tweede onderzoek dat loopt betreft het optimaliseren van de marketing- en salesfuncties binnen Promen. Als beide onderzoeken zijn afgerond, uiterlijk januari 2015, zal aan de hand van de uitkomsten ervan met medewerkers, MT en OR worden besproken welke keuzes er definitief zullen worden gemaakt.

## Klant & markt

Het verbeteren van de commerciële resultaten was in 2014 al één van de speerpunten. Eén van de doelen was de binding met bestaande en potentiële opdrachtgevers te vergroten. Diverse eigen werkgeversbijekomsten en een bijeenkomst in samenwerking met VNO-NCW hebben hiervoor gelegenheid geboden. De omzet op het gebied van “Werken op Locatie” en groepsdetacheringen is met 20<sup>1</sup>% gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. Het meest in het oog springende voorbeeld hiervan is de bemensing van de nieuwe locatie van PostNL in Ridderkerk. Daar zijn inmiddels 38<sup>2</sup> medewerkers van ons aan het werk. Ondanks dit succes is de oorspronkelijke doelstelling niet behaald. Achteraf lijkt het erop dat die doelstelling te ambitieus is geweest.

In 2014 waren er in de dienstverlening Groen en Schoon veel mogelijkheden in de markt om werk aan te nemen. Groen en Schoon zoekt continu samen met de klant naar passend werk voor de doelgroep. Dit heeft geresulteerd in het binnen halen van twee grote opdrachten voor het natuur en recreatieschap Zuid-Holland en diverse kleinere opdrachten. Het gevolg is dat Groen en Schoon door in te spelen op de vraag van de klant een goed gevulde orderportefeuille heeft in 2014.

De beschutte werkomgeving op de productieafdelingen van Promen heeft in 2014 een lastig jaar gekend. Ondanks dat de opbrengsten per uur in 2014 licht gestegen zijn, is het aantal opdrachten achtergebleven bij de verwachtingen. Dit heeft het gevolg gehad dat op sommige afdelingen voor medewerkers geen werkaanbod beschikbaar was. Het doel is uiteraard om een stijging van het aantal ‘leegloopuren’ in 2015 zoveel als mogelijk te voorkomen. Van één van de beschutte afdelingen, de houtafdeling in Capelle aan den IJssel, is in 2014 voorgenomen de afdeling te sluiten. Dit omdat duidelijk werd dat de opbrengsten van de afdeling op langere termijn niet opwegen tegen de kosten en benodigde investeringen. Dit mede als gevolg van de steeds verder teruglopende orderportefeuille, en het gegeven dat er vanuit de markt nauwelijks belangstelling is voor meerjarige contracten. Met ingang van 1 februari 2015 zal de afdeling ook daadwerkelijk niet meer bestaan, maar de meeste medewerkers zijn al sinds september 2014 elders aan de slag.

Om de commerciële slagkracht te vergroten hebben de salesmedewerkers en het clustermanagement een specifieke commerciële training gekregen (Krauthammer), waarmee er meer gezamenlijkheid is in de wijze van werken in klantbenadering, offertes uitbrengen en visie op de markt in relatie tot mogelijkheden van Promen.

---

<sup>1</sup> Prognose op basis van de financiële gegevens tot en met oktober 2014.

<sup>2</sup> In totaal 38 medewerkers; waarvan 26 SW-medewerkers en 12 medewerkers vanuit de WWB (Ridderkerk)

Helaas moet geconstateerd worden dat inspanningen die zijn verricht om de commerciële slagkracht te vergroten, onvoldoende rendement hebben opgeleverd. Er is daarom besloten per 1 november 2014 een manager Marketing en Business development aan te stellen.

## Hoofdstuk 2: De organisatie op orde

### Inleiding

Er verandert veel in het maatschappelijke domein. Voor Promen betekent dit dat de maatschappelijke opvattingen over functie van het SW bedrijf aan het veranderen zijn. Samenwerking met andere instanties, als onderdeel van de keten of binnen het netwerk, is nodig om tegen geringere uitvoeringskosten dienstverlening te kunnen aanbieden. De dienstverlening zal veranderen. Het accent komt meer te liggen op de verantwoordelijkheid van medewerkers zélf om verder te komen. Verandering kan onrust met zich meebrengen; helaas is deze onrust ook ontstaan.

Voor medewerkers uit de doelgroep geldt dat zij lange tijd in onzekerheid hebben verkeerd over hoe de wetgeving met betrekking tot de Sociale Werkvoorziening er definitief uit zou komen te zien, en welke gevolgen dat voor hen zou hebben. Daarnaast heeft er de afgelopen jaren in heel Nederland, en ook bij Promen, een ontwikkeling plaatsgevonden waarin medewerkers van SW-bedrijven zoveel mogelijk naar “buiten” zijn geplaatst. Daarmee wordt bedoeld dat de medewerker niet langer werkzaam is binnen de beschutte omgeving van het eigen bedrijf, maar dat hij zijn activiteiten juist ontplooit bij een andere werkgever, op een andere locatie. Hoewel dit in zijn algemeenheid een positieve ontwikkeling kan worden genoemd, heeft dit voor veel medewerkers ook spanning en onzekerheid met zich meegebracht.

In de zomerperiode is Promen onderdeel geweest van een discussie over de sociale werkvoorziening. In de regionale media is een korte periode geschreven over “misstanden bij Promen” en “onrust” op de werkvloer, waarbij ook een aantal specifieke incidenten is beschreven. Naar aanleiding van deze berichtgeving, is het bestuur tot een maatregelenpakket gekomen om de ontstane onrust het hoofd te bieden. Besloten werd met spoed de vacature van operationeel directeur in te vullen, extra financiële expertise in huis te halen, een nieuwe locatiemanager voor de vestiging in Capelle aan den IJssel te werven en een externe vertrouwenspersoon aan te stellen.

Verder is al in 2014 gestart met een onderzoek naar aanleiding van de ontstane onrust. Bureau BING verricht in opdracht van het Bestuur van Promen een onderzoek naar de oorzaken van de sociale onrust. De onderzoeksopdracht luidt: *“Voer een zorgvuldig, onafhankelijk onderzoek uit naar het al dan niet bestaan van sociale onrust binnen Promen en onderzoek het realiteitsgehalte daarvan.”* In het onderzoek wordt de werkcultuur in kaart gebracht en worden de bestaande infrastructuur en beleidsinstrumenten ten aanzien van integriteit en omgangsvormen onder de loep genomen. BING zal de resultaten uit het onderzoek analyseren en vervolgens een rapport opstellen waarin duidelijk wordt wat sterke punten zijn, maar waar knel –en verbeterpunten in de werkcultuur en het beleid zitten. De resultaten van het onderzoek, het rapport, wordt begin 2015 opgeleverd. Met de resultaten en de aanbevelingen van het onderzoek kan, indien nodig, een verbetertraject worden gestart.

Onrust kan ook ontstaan door onduidelijkheid in de organisatie. Daarom is besloten om het verhelderen van de bedrijfsstructuur tot één van de speerpunten te maken. In onderstaande paragraaf wordt dit onderwerp beschreven.

### Bedrijfsstructuur

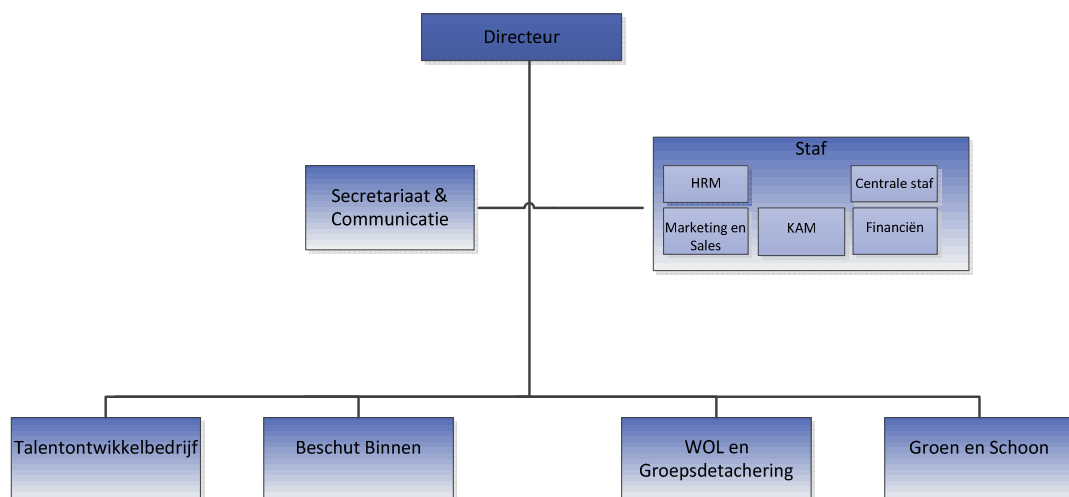
Mensen zijn het kapitaal van ons bedrijf. De kwaliteit van de mensen, de aansturing binnen Promen en de manier waarop leidinggevenden en medewerkers met elkaar omgaan zijn uiteindelijk veel belangrijker voor het eindresultaat dan de wijze waarop de organisatiestructuur nu precies is vormgegeven. Toch willen we zo spoedig mogelijk in 2015 helderheid hebben over de



organisatiestructuur, met daarin beschreven wat er van de diverse organisatieonderdelen wordt verwacht. Dit omdat de huidige onduidelijkheid onrust veroorzaakt, en een goede sturing op diverse processen in de weg staat. Denk daarbij onder andere aan processen rondom HR, inkoop, planning, productie en doorstroming van medewerkers.

Voordat het zover is, moeten de resultaten bekend zijn van een tweetal interne onderzoeken die momenteel lopen. Het eerste betreft het onderzoek naar de mogelijke samenvoeging van het Shared Service Centrum (SSC) met de twee bedrijfsbureaus (van de clusters Groen en Schoon en van Productie Binnen). Het tweede onderzoek dat loopt betreft het optimaliseren van de marketing- en salesfuncties binnen Promen. Als beide onderzoeken zijn afgerond, uiterlijk januari 2015, zal aan de hand van de uitkomsten ervan met medewerkers, MT en OR worden besproken welke keuzes er definitief zullen worden gemaakt. Als de structuur van de organisatie is vastgesteld kan worden overgegaan tot werving, selectie en benoeming van een aantal leidinggevende functionarissen op het niveau van afdelingshoofden en clustermanagers. Voor welke posities dat precies zal zijn, is afhankelijk van het uiteindelijke organisatieplaatje en van de rechtsposities van de huidige functionarissen. De huidige planning is dat dit in het eerste kwartaal van 2015 kan zijn afgerond.

De gewenste organisatiestructuur is in onderstaand figuur weergegeven:



## Directie

Na de reorganisatie in 2012 is er gekozen voor een topstructuur met een tweeledige directie, te weten een operationeel directeur en een financieel directeur, die op basis van gelijkheid opereren. Het Dagelijks Bestuur heeft in september 2014 laten weten over te willen gaan naar een eenhoofdige directie. Per 1 maart 2015 zal de huidige financieel directeur daarom afscheid nemen van Promen. De huidige (operationeel) directeur zal vanaf dat moment gaan fungeren als algemeen directeur.

## Talentontwikkelbedrijf

In het Talentontwikkelbedrijf ligt het accent op het ontwikkelen van medewerkers uit de WSW en uit de Participatiewet met als doel plaatsing op een zo regulier mogelijk werk. Binnen dit cluster is veel expertise inzake het aanleren van kennis en vaardigheden aanwezig. Het Talentontwikkelbedrijf kent een nauwe samenwerking met de betrokken gemeenten, omdat hier op projectbasis groepen uitkeringsgerechtigden begeleid worden. De individuele detacheringen en medewerkers die via Begeleid werken aan de slag zijn, vallen ook onder dit cluster.

## Productie Binnen

De opdracht voor de beschut binnen-afdelingen is om passend werk te bieden aan (met name) WSW-medewerkers die (nog) niet zonder intensieve begeleiding werkzaamheden kunnen uitvoeren. Het gaat dan om medewerkers die 15 tot 35% arbeidscapaciteit hebben. Binnen dit cluster worden werkzaamheden aangeboden die zorgen voor het ontwikkelen van werknemersvaardigheden en voor het opdoen of behoud van arbeidsritme en arbeidsvreugde. Voor een deel van de mensen uit de nieuwe doelgroep die onder de Participatiewet valt geldt dat zij het beste op deze plek ("Nieuw beschut") in de organisatie kunnen starten, om van daaruit een verdere ontwikkeling door te kunnen maken. Waar voorheen het UWV een WSW-indicatie afgaf, beslissen gemeenten per 1 januari 2015 of zij gebruik willen maken van de faciliteiten die Promen op beschut werk aanbiedt. In de beschut-binnen-omgeving worden met name verpakkings- en ompakkingswerkzaamheden verricht; bijvoorbeeld het inpakken van chocolade op de HACCP-afdelingen, het stickeren van voorverpakte koeken en verpakken van technische materialen. Ook lichte technische handelingen kunnen op deze afdelingen worden verricht.

## WOL en Groepsdetachering

In het cluster Werken op Locatie (WOL) en Groepsdetacheringen zijn medewerkers buiten de muren van Promen aan de slag. Bij WOL zijn medewerkers op locatie in een groep onder begeleiding van Promen aan het werk. Deze medewerkers zijn beschut, maar buiten aan het werk. Medewerkers die in een groep gedetacheerd zijn, hebben één stap verder op de werkladder gezet, ze zijn in een groep werkzaam, maar zonder permanente begeleiding van Promen. Bij groepsdetacheringen wordt de begeleiding op de werkvloer door de opdrachtgever verzorgd. Deze medewerkers werken in het algemeen zelfstandiger dan de medewerkers die vanuit WOL worden gedetacheerd.

## Groen en Schoon

Bij het cluster Groen en Schoon ligt het accent werkzaamheden in het groenonderhoud en schoonmaakwerkzaamheden. Onderzocht wordt of er ook mogelijkheden zijn andere werkzaamheden bij dit cluster onder te brengen. Een groot deel van de medewerkers die vanuit de Participatiewet zal instromen, zal via Groen en Schoon dichter naar een reguliere baan geholpen worden. Groen- en schoonmaakwerkzaamheden lenen zich uitstekend om werknemersvaardigheden op te doen, een veelgevraagde wens op basis waarvan trajecten worden ingezet

## Centrale stafafdeling

In 2014 is het onderzoek naar de mogelijkheden om de bedrijfsbureaus en het Shared Service Centre samen te voegen in een centrale stafafdeling gestart. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek wordt in 2015 een keuze gemaakt hoe de verschillende stafafdelingen kunnen worden samengevoegd om op deze wijze tot een brede centrale stafafdeling te komen.

## Afdeling Financiën

Om het vertrek van de financieel directeur tijdig op te kunnen vangen, is inmiddels gestart met de werving van een afdelingshoofd Financiën & Controlling. Hoe deze afdeling er precies zal uit komen te zien maakt onderdeel uit van het onderzoek naar de samenvoeging van het SSC en de twee bedrijfsbureaus.

## Marketing en sales

Marketing en sales speelt een grote rol bij het verwezenlijken van de doelstelling de omzet op de markt van reguliere opdrachtgevers te vergroten. Aangezien het verhogen van de commerciële resultaten één van de hoofddoelstellingen in 2015 is, worden de activiteiten van Marketing en sales in een apart hoofdstuk van het Ondernemingsplan beschreven.

## HRM

HRM draagt zorg voor een samenhangende en generieke inrichting van HRM instrumenten die ondersteunend zijn aan de lijn om de doelstellingen in 2015 te realiseren. Voor iedere functie binnen Promen zal een functie- en competentieprofiel beschikbaar zijn. Ook zal een People Performance Management- systeem (PPM) voor het niet-doelgroep personeel worden geïmplementeerd. Dit systeem bevat een HRM-cyclus voor doelstelling-, ontwikkel- en beoordelingsgesprek, die gelinkt zijn aan de kernwaarden 'Promen, durven, doen'.

Door het leiderschap van leidinggevendenden te vergroten, sturingsinstrumenten op orde te hebben en de ontwikkeling van medewerkers centraal te stellen, is Promen voorbereid op de vraag uit de diverse marktsegmenten. Tevens wil Promen zich richten op competentie management. Competentiemanagement (tevens onderdeel van PPM) biedt een systematische werkwijze om de organisatie beter te laten functioneren. Dit kan aan de ene kant door competenties van medewerkers te ontwikkelen en is aan de andere kant een instrument voor werving en selectie. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om rollen zo te verdelen dat iedereen op zijn beste competenties wordt ingezet.

Uiteraard zal er ook in 2015 binnen Promen aandacht zijn voor de omgangsvormen met elkaar in de organisatie. Medewerkers die zich door hun leidinggevende of door een collega onheus bejegend voelen, kunnen terecht bij één van de vier vertrouwenspersonen van Promen. Sinds 10 september 2014 is aan de bestaande structuur een externe vertrouwenspersoon van Bezemer en Kuiper toegevoegd. Medewerkers die zich niet tot een interne vertrouwenspersoon willen wenden, hebben op deze wijze toch de gelegenheid hun melding te doen. De externe vertrouwenspersoon is in ieder geval tot medio 2015 voor medewerkers bereikbaar. Aan de hand van een evaluatie zal worden besloten of het instrument van een externe vertrouwenspersoon daarna wordt gecontinueerd.

De vertrouwenspersonen werken allen aan de hand van de regeling Ongewenst gedrag. De coördinator ongewenst gedrag monitort het aantal meldingen in ieder geval jaarlijks in het jaarverslag Ongewenst gedrag, dat is opgenomen in het Sociaal jaarverslag.

Het is belangrijk dat het bovengenoemde systeem voor meldingen van ongewenst gedrag goed is ingericht. Maar voor alle betrokken is het nog veel beter als klachten voorkomen kunnen worden. Kennis en training inzake de omgang van mensen met psychiatrische stoornissen en/of de problematiek van personen met een lichte verstandelijke beperking kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Om de afdelingsmanagers en voormannen op dit gebied beter te kunnen ondersteunen zal er in 2015 een sociaal verpleegkundige of iemand met een soortgelijke achtergrond worden aangesteld, die ervaring heeft met en kennis over de doelgroep.

## Hoofdstuk 3: Talenten ontwikkelen

Het ontwikkelen van competenties bij medewerkers om een betere aansluiting op de arbeidsmarkt te vinden is de kern van het werk van Promen. Ook bij de uitvoering van trajecten vanuit de Participatiewet blijft dit de kern van het werk: het verschil maken van uitkering naar een betaalde baan. Dit is samengevat in de term “talenten ontwikkelen”. Promen blijft hierin partner van de gemeenten voor de begeleiding van zowel de huidige WSW-populatie als de toekomstige Participatiewet-populatie. Promen beschikt over verschillende instrumenten en een infrastructuur die de ontwikkeling van medewerkers kan monitoren en stimuleren.

Door te investeren in begeleiding en vaardigheden is het voor sommige medewerkers mogelijk een stap hoger op de werkladder te komen. De medewerkers komen een stap dichterbij een regulier betaalde baan. Natuurlijk is dit doel niet voor iedereen binnen Promen haalbaar, maar ontwikkelen naar een baan die past bij de mogelijkheden is voor iedereen haalbaar. De onderstaande instrumenten bieden hierin houvast om te bepalen waar medewerkers op de werkladder staan.

Doorstroom bij Promen is heel gebruikelijk. Medewerkers komen bijvoorbeeld binnen op één van de interne afdelingen van Promen. Na het aanleren van basisvaardigheden als op tijd komen, kan een stap naar buiten worden gezet, via WOL, waar in een groep onder begeleiding van Promen wordt gewerkt. Als blijkt dat de medewerker dit werk goed aankan, en ook zonder deze begeleiding kan, wordt uitgekeken naar een groepsdetacheringsplaats, waar zonder begeleiding van Promen, maar met begeleiding van het bedrijf wordt gewerkt. Als de veiligheid van een groep niet (meer) nodig is, kan de medewerker individueel bij een opdrachtgever worden geplaatst. Begeleiding blijft op afstand beschikbaar, maar de medewerker werkt in principe voor de opdrachtgever. Begeleid werken is binnen Promen het hoogst haalbare op de werkladder. In dat geval gaat de medewerker uit dienst bij Promen, maar de werkgever kan gebruik blijven maken van subsidies en regelingen.

De werkladder is als volgt opgebouwd:



Ook voor de dienstverlening aan gemeenten, de uitvoering van de (re)-integratietrajecten, zal het aanbod worden aangepast op basis van de positie van de medewerker op de werkladder. De medewerkers die in het kader van de Participatiewet bij Promen worden aangemeld, krijgen een

intake en worden gekoppeld aan een passende plek in de organisatie. Dit kan direct een plaats buiten de muren van Promen betekenen, maar er kan ook door op verschillende posities te worden ingezet een ontwikkeltraject doorlopen worden.

De inschatting is dat in de Beschut binnen-omgeving de doorstroom naar andere bedrijfsonderdelen op den duur zal afnemen of stagneren. Wel kent dit bedrijfsonderdeel mogelijkheden om aan nieuwe doelgroepen trajecten aan te bieden. Een deel van de krimp kan hiermee gecompenseerd worden.

#### Werkgeversbenadering vanuit het Talentontwikkelbedrijf

We merken dat steeds meer werkgevers geïnteresseerd zijn in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, en ook dat zij benieuwd zijn wat de Participatiewet en de Quotumwet voor hen gaat betekenen. Promen wil werkgevers gaan helpen bij de invulling van garantiebanen. Daarbij zal onder andere gebruik worden gemaakt van bedrijven waar wij al langere tijd succesvol mee samenwerken. Zij kunnen optreden als ambassadeur voor Promen. Om onze relaties aan ons te binden organiseren we de volgende activiteiten:

- Workshops inleners “bijzonder talent”
- Inzet quickscan voor functiecreatie
- Marketing gericht op ons brede aanbod van doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt
- Geven van presentaties over de Participatiewet, de Quotumwet, jobcoaching, etc. in diverse netwerkbijeenkomsten.

#### Samenwerking werkgeversservicepunt en werkplein

De afgelopen jaren is in toenemende mate ervaring opgedaan met samenwerking met het Werkgevers Service Punt (WSP) voor Midden-Holland, en het Werkplein voor Capelle, Zuidplas en Krimpen. Ook de samenwerking met de Stichting Capelle Werkt is van groot belang. Doel is een gezamenlijke benadering van werkgevers, het delen van kansrijke vacatures en leren van elkaars deskundigheid. Promen kan haar omvangrijke relatienetwerk van werkgevers hierbij beschikbaar stellen voor de andere deelnemers, evenals haar specifieke deskundigheid op het gebied van potentieel met afstand tot de arbeidsmarkt. Promen wordt ook ingeschakeld voor het aanleveren van geschikte kandidaten voor functies in het kader van SROI.

## Hoofdstuk 4: Klant en Markt

Nu de subsidie-inkomsten teruglopen, is het van nog groter belang dat Promen commercieel sterker wordt. Om dit te bereiken zet Promen in op uitbreiding en verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, het realiseren van een gemiddelde uurprijs op basis van arbeidsmarktwaarde en het vergroten van de effectiviteit van haar salesinspanningen. Voor dit laatste benut Promen de netwerken van wethouders, ondernemers en aan de doelgroep gelieerde organisaties.

De onderscheidende kracht van Promen is mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zich te laten ontwikkelen terwijl ze deelnemen aan het arbeidsproces. Promen wil deze reputatie verder versterken door in 2015 bedrijven en non-profit organisaties proactief te adviseren over de gevolgen van de Participatie- en Quotumwet. Dit biedt tegelijkertijd de ingangen om bestaande klanten te binden en nieuwe klanten te werven. Ook wil Promen dan de beeldvorming over het werk van arbeidsgehandicapten verbeteren. Hiertoe zullen ook regionale media en vakbladen ingezet worden.

De marktsituatie wordt steeds grimmiger. Het grootste gedeelte van de opdrachten wordt beslist op prijs. Hierdoor wordt het voor Promen steeds moeilijker invulling te geven aan haar wettelijke verantwoordelijkheid, de zorg voor de arbeidsontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De concurrentiepositie van Promen is alleen houdbaar met voldoende subsidie om de lagere loonwaarde van haar werknemers te compenseren. Daarnaast is voldoende instroom vanuit de Participatiewet noodzakelijk om te groeien en de gewenste kwaliteit te kunnen blijven leveren.

Promen kent vier bedrijfsonderdelen. De ontwikkeling en doorstroming van arbeidsgehandicapten verbindt deze bedrijfsonderdelen met elkaar. Qua marktsituatie en producten/diensten aanbod verschillen de vier bedrijfsonderdelen wezenlijk van elkaar. Daarom is in de volgende paragrafen per bedrijfsonderdeel de commerciële aanpak concreet gemaakt.

### Talentontwikkelbedrijf (inclusief Individuele Detachering)

In dit bedrijfsonderdeel wordt jobcoaching geboden aan de gedetacheerde medewerkers en worden medewerkers die ontwikkeld zijn tot individueel plaatsbaar, gematched op vacatures. Er is sprake van individuele detachering (in dienst bij Promen) of Begeleid Werken (bij werkgever in dienst). Het Talentontwikkelbedrijf opereert op de regionale arbeidsmarkt.

Hier is sprake van vele, zeer sterke concurrenten. Promen onderscheidt zich op deze markt door haar unieke ervaring met de doelgroep, de begeleiding op de werkplek en het duurzaam plaatsen van mensen door middel van jobcoaching.

Het Talentontwikkelbedrijf beschikt over een compleet pakket diensten: vijf toegesneden trajecten (*Diagnosetraject, Leerwerktraject, Re-integratietraject, 2<sup>e</sup> spoortraject, Workfirsttraject*<sup>3</sup>) en vijf instrumenten (*Intake en Diagnose, plaatsing leerwerkplek, trainingen, jobcoaching, jobhunting*). Promen kan zich hiermee meer dan meten met de concurrentie van uitzendbureaus en re-integratiebureaus voor de doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De financiële resultaten van het Talentontwikkelbedrijf zijn goed. De uurtarieven zijn veelal conform arbeidsmarktwaarde (voor SW-bedrijven). De Participatiewet biedt Promen de kans om nieuwe omzet te halen uit bovengenoemde (nieuwe) diensten. Daartoe ontwikkelt Promen nu samen met de deelnemende gemeenten maatwerk arrangementen voor gemeenten en werkgevers. Doel is het zoveel mogelijk duurzaam plaatsen van mensen uit de Participatiewet en het versterken van de

---

<sup>3</sup> De financiële gevolgen zijn in de huidige begroting meegenomen, de begroting is terug te vinden in hoofdstuk 6.

arbeidspositie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Dit laatste in opdrachtgever van de deelnemende gemeenten. Tevens zal Promen groei realiseren in werkgelegenheid bij bedrijven. Hiervoor zal actief de bedrijvenmarkt bewerkt gaan worden.

## Productie Binnen

In het productiebedrijf Productie Binnen werken intern de mensen met een arbeidsvermogen van 15-50%. De opdrachten die Productie Binnen voor haar klanten uitvoert betreffen eenvoudig verpakkingswerk (ook HACCP) en lichte industrie-technische werkzaamheden.

De markt waarin Productie Binnen opereert, is de (inter)nationale markt. De concurrentie is hevig: alle SW-bedrijven hebben dezelfde commerciële uitdaging. Bovendien is veel verpakkingswerk geautomatiseerd. Tevens zijn er forse seizoenschommelingen. Er is behoefte aan grote opdrachten. Door de hevige concurrentie van andere SW-bedrijven en Penitentiaire inrichtingen staan de prijzen zeer sterk onder druk. Dit gecombineerd met de lage productiviteit en noodzakelijke, intensieve begeleiding van de medewerkers, hebben geleid tot een negatief resultaat bij Productie Binnen. Om de resultaten sterk te verbeteren wil Promen meer grote klanten aantrekken voor Productie Binnen. Het werven van klanten is vergelijkbaar met die van het bedrijfsonderdeel Werken op Locatie. Focus, marktscreening op duurdere producten, netwerken benutten, adviseren over de Participatiewet en kwaliteit leveren. Het verkrijgen van grote klanten vereist ook intensieve acquisitie: vertrouwen winnen van nieuwe klanten, beginnen met kleinere opdrachten, kwaliteit leveren en stapsgewijs uitbouwen.

De kwaliteit willen we verbeteren door meer stappen in het proces van de klant voor onze rekening nemen. Bijvoorbeeld door voorraadhoudend te zijn voor grondstoffen, tussenvoorraden en eindproducten. Intern biedt dit het voordeel dat fluctuaties in het werkaanbod gedempt worden, waardoor er een grotere continuïteit is in werk voor medewerkers.

Onze leversnelheid en leverbetrouwbaarheid willen we vergroten door meer (groot) seriematig werk uit te voeren. Dit maakt het mogelijk ons productieproces efficiënter in te richten.

Het realiseren van bovenstaande punten moet resulteren in een grotere toegevoegde waarde die betere prijzen mogelijk maakt. Bovendien sluiten zo de werkomstandigheden beter aan bij een reguliere werksituatie. Dit bevordert de ontwikkelmogelijkheden voor onze medewerkers en vergroot dus ook de kans op een succesvolle doorstroom. Per 1 januari 2015 stromen medewerkers niet meer middels een WSW-indicatie van het UWV in, maar kunnen gemeenten de keuze maken medewerkers voor "nieuw beschut"(Productie Binnen) direct bij Promen aan te melden. De voorzieningen van de beschutte binnen omgeving zullen niet veranderen, de manier waarop resultaten worden behaald veranderen wel.

## Werken op locatie (inclusief Groepsdetachering)

In dit bedrijfsonderdeel werken mensen met een arbeidsvermogen van 35-65% extern met en zonder begeleiding. Werken op locatie (inclusief Groepsdetachering) haalt haar omzet vooral weg bij het bedrijfsleven: productiebedrijven (verpakken) en distributiebedrijven (verpakken, ompakken, post sorteren en montagewerkzaamheden). De klanten bevinden zich met name in Midden Holland en de Rijnmond. In deze markt is sprake van flinke concurrentie, veel verpakkingswerk is al geautomatiseerd. Door kleine series in een gedeelte van het productieproces over te nemen liggen er meer mogelijkheden.

De sterke punten van Promen zijn betrouwbaarheid, kwaliteit, flexibiliteit en resultaatgericht werken. Bovendien ontzorgt Promen de klant door de begeleiding op locatie vanuit één vast aanspreekpunt zonder administratieve rompslomp.

Door de steeds groter wordende vraag vanuit de markt is werken op locatie de flexibele schil voor diverse bedrijven in verschillende marktsegmenten. Voor onze medewerkers die daar geschikt voor zijn biedt het een flexibele variatie in werksoorten. Dit is goed voor de ontwikkeling van de medewerker. Voor de opdrachtgever biedt dit een voordeel in variabele kosten. Daarentegen moet Promen vaak vechten tegen de beeldvorming in het bedrijfsleven over arbeidsgehandicapten.

De financiële resultaten van Werken op locatie (inclusief Groepsdetachering) zijn positief. De uurtarieven zijn marktconform (voor SW-bedrijven). Groei wil Promen realiseren door extra omzet met het verbreden of verdiepen van de dienstverlening aan bestaande/nieuwe opdrachtgevers op locatie.

De aanpak die Promen gaat hanteren kenmerkt zich door focus op specifieke branches en nieuwe marktontwikkelingen, duurdere producten, intensief key-account management en het benutten van de netwerken van wethouders, ondernemers en aan de doelgroep gelieerde organisaties. Het aanbod van producten en diensten wordt gestandaardiseerd en geoptimaliseerd, en via advisering over de Participatiewet en de Quotumwet wordt bijgedragen om de beeldvorming inzake de toegevoegde waarde van onze medewerkers in bedrijven en gemeenten te verbeteren.

### Groen en Schoon

Bij Groen en Schoon werken mensen met een arbeidsvermogen van 35-65% extern en altijd onder begeleiding. Groen en Schoon realiseert het grootste deel van haar omzet in het 'Promen-werkgebied' bij de deelnemende gemeenten, woningbouwverenigingen, collega aannemers, bedrijven, scholen en provincie. Deze markt kenmerkt zich door een blijvende stroom van werkzaamheden. Groen en Schoon heeft hierin een goede marktpositie. De klanttevredenheid is in het algemeen goed, dit onderdeel is ISO-gecertificeerd, Groen voldoet aan de VCA voorwaarden, Groen en Schoon heeft een groot aanbod van diensten en heeft goede relaties met haar klanten.

De financiële resultaten van Groen en Schoon zijn positief. De uurtarieven liggen iets onder het marktgemiddelde (voor SW-bedrijven), dat geldt ook voor de bedrijfskosten en de orderportefeuille is goed gevuld. Groei wil Promen vooral realiseren door extra omzet bij bestaande klanten. De basis hiervoor is goed klantmanagement: proactief het werk zien bij onze klanten, steeds verder de kwaliteit verbeteren en daarmee onze klanten ontzorgen. Daarnaast zal Groen en Schoon in 2015 het groeiend aantal re-integratietrajecten uitvoeren in de piekperiode in het Groen ( maart-oktober) en worden de mogelijkheden onderzocht om andere werkzaamheden bij dit bedrijfsonderdeel onder te brengen, waaronder facilitaire dienstverlening, schoonmaak en postkamer. De markt voor Groen kenmerkt zich ook door dal-perioden. Groen en Schoon blijft zoeken naar innovatieve ideeën om deze op te vullen.

### Arbeidsmatige dagbesteding: pilot AWBZ

In 2014 is geconstateerd dat samenwerking op het terrein van de arbeidsmatige dagbesteding en het vergroten van de (maatschappelijke) participatie op buurt en wijkniveau kansrijk zou kunnen zijn. Het algemeen bestuur heeft ingestemd met een pilot van 1,5 jaar waarin onderzocht wordt of samenwerking tussen Promen en (AWBZ/WMO) zorginstellingen vorm zou kunnen krijgen. Behalve Promen, participeren diverse regionale zorginstellingen en FermWerk, het SW-bedrijf in Woerden en omgeving. De pilot bestaat uit een projectleider en deelprojectleider. Groei in medewerkers kan plaatsvinden vanuit in te richten voorzieningen voor arbeidsmatige dagbesteding en wijkinitiatieven. De pilot zal geëvalueerd worden in januari 2016. Groei in het WMO segment zal voornamelijk ten goede komen aan de productieomgeving in het bedrijfsonderdeel Productie Binnen.

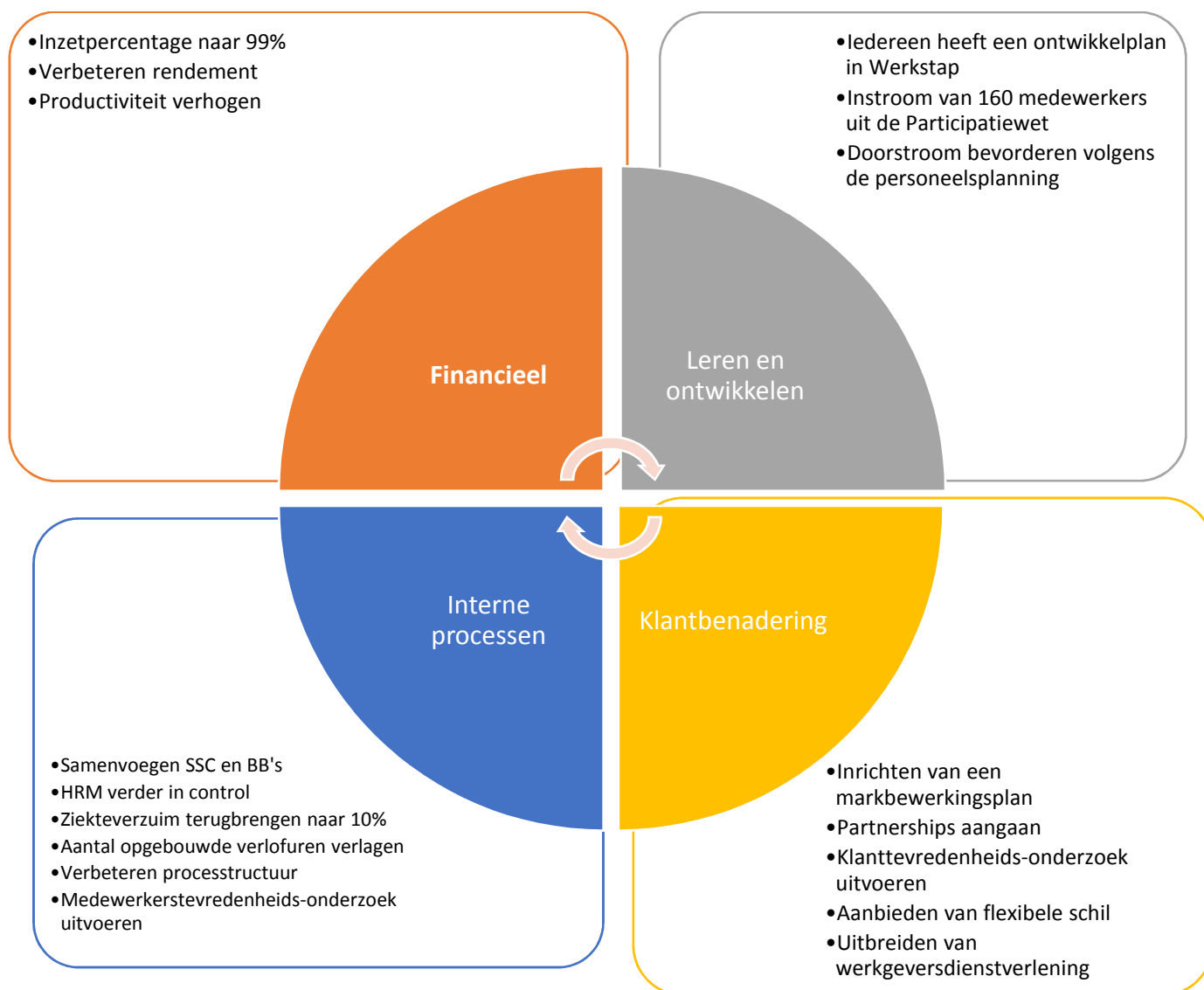


## Hoofdstuk 5: Ondernemingsdoelstellingen en financieel beleid

Op het gebied van de financiën speelt er op dit moment veel in de sociale werkvoorziening in Nederland, en dat geldt dus ook voor Promen. Afnemende (rijks)subsidies, wisselende resultaten en toekomstverwachtingen van de diverse bedrijfsonderdelen, een toenemende samenhang tussen de financiën van de gemeentelijke deelnemers en Promen als gevolg van de Participatiewet, het onderwerp “financiën” zal op vele agenda’s blijven staan de komende jaren.

### Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)

De doelstellingen van het managementteam van Promen worden aan de hand van een aantal KPI's bepaald. In de kwartaalrapportages rapporteert Promen aan de hand van deze indicatoren.



## Hoofdstuk 6: Financiële uitwerking / Begroting 2015

### Inleiding

In dit hoofdstuk is de financiële uitwerking voor de jaren 2015 tot en met 2018 opgenomen. Allereerst wordt het exploitatieoverzicht voor de jaren 2015 t/m 2018 weergegeven. Als vergelijking met het huidige jaar is de prognose voor 2014 weergegeven. Bij het opstellen van deze cijfers is gebruik gemaakt van de gegevens die op dit moment beschikbaar zijn ten aanzien van het verwachte aantal medewerkers vanuit de SW, het verwachte aantal medewerkers vanuit de Participatiewet, de gemiddelde opbrengst per uur per bedrijfscluster, e.d. De concerncontroller van de gemeente Capelle aan den IJssel, de heer Ruijngaart, heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd.

Vervolgens worden per onderdeel van het exploitatie overzicht de inkomsten en uitgaven toegelicht en zijn de uitgangspunten beschreven.

Voor het jaar 2015 is een separate investeringsbegroting opgesteld.

De risicoparagraaf sluit het hoofdstuk af.

## Exploitatie overzichten 2015 t/m 2018

<i>bedragen *1.000 euro</i>	<b>progn '14</b>	<b>begr. '15</b>	<b>begr. '16</b>	<b>begr. '17</b>	<b>begr.'18</b>
<b>Inkomsten</b>					
subsidie WSW	32.718	31.469	29.733	28.010	26.225
omzet WSW	10.273	9.966	9.765	9.440	9.036
omzet beschut /ontwikkelaafd.	1.589	1.230	1.194	1.165	1.124
omzet nieuw beschut		PM	PM	PM	PM
Cl.3 Omzet Groepsdeta	2.283	2.480	2.468	2.413	2.342
Omzet Groen & Schoon	4.212	3.986	3.863	3.708	3.514
Cl. 3 Omzet ind.deta	2.189	2.270	2.240	2.154	2.056
<b>subtotaal WSW</b>	<b>42.991</b>	<b>41.434</b>	<b>39.498</b>	<b>37.450</b>	<b>35.261</b>
omzet re-ingratie / proj.	438	792	966	1.175	1.502
Omzet T&D./ trainingen	0	75	75	75	75
Omzet PW-activiteiten		323	596	948	1.481
bijdrage loonkosten overige reg	1.093	485	485	485	485
<b>subtotaal overig</b>	<b>1.531</b>	<b>1.675</b>	<b>2.122</b>	<b>2.683</b>	<b>3.543</b>
<b>Totaal inkomsten</b>	<b>44.522</b>	<b>43.110</b>	<b>41.620</b>	<b>40.133</b>	<b>38.804</b>
<b>Uitgaven</b>					
lonen WSW	-32.411	-31.787	-30.683	-29.544	-28.156
loonkosten nieuw beschut		PM	PM	PM	PM
overige pers. kosten WSW	-1.235	-1.161	-1.080	-992	-882
kosten begeleid werken	-1.116	-929	-905	-1.147	-1.125
loonkosten niet-doelgroep	-6.090	-5.695	-5.410	-5.079	-4.635
overige kosten niet-doelgroep	-237	-218	-208	-197	-182
bedrijfskosten	-2.259	-2.225	-2.172	-1.997	-1.817
Bijzondere baten & lasten	48				
<b>subtotaal WSW</b>	<b>-43.300</b>	<b>-42.014</b>	<b>-40.458</b>	<b>-38.956</b>	<b>-36.797</b>
lonen overige regelingen	-1.299	-485	-485	-485	-485
overige pers. kosten overige re	-3	-139	-182	-231	-299
loonkosten niet doelgroep	-236	-682	-910	-1.184	-1.570
overige kosten niet-doelgroep	0	-26	-35	-46	-61
bedrijfskosten overig	-94	-267	-365	-465	-615
Kosten PW-activiteiten		-30	-75	-125	-165
Add, kosten re-integratie		-250	-250	-330	-425
<b>subtotaal overig</b>	<b>-1.632</b>	<b>-1.879</b>	<b>-2.302</b>	<b>-2.866</b>	<b>-3.620</b>
<b>Totaal uitgaven</b>	<b>-44.932</b>	<b>-43.893</b>	<b>-42.760</b>	<b>-41.822</b>	<b>-40.418</b>
Resultaat WSW	-309	-580	-960	-1.506	-1.536
Resultaat overig	-101	-204	-180	-183	-77
<b>Resultaat Totaal</b>	<b>-410</b>	<b>-784</b>	<b>-1.140</b>	<b>-1.689</b>	<b>-1.613</b>
Financiële baten					
Financiële lasten	-191	-135	-130	-125	-120
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-191</b>	<b>-135</b>	<b>-130</b>	<b>-125</b>	<b>-120</b>
<b>Exploitatie resultaat</b>	<b>-601</b>	<b>-918</b>	<b>-1.270</b>	<b>-1.814</b>	<b>-1.733</b>
<b>gemeentelijke bijdrage</b>	<b>601</b>	<b>918</b>	<b>1.270</b>	<b>1.814</b>	<b>1.733</b>

Toelichting op Exploitatie overzicht:

Subsidie WSW:

Er wordt uitgegaan van een afbouw van de huidige WSW-populatie, door pensioneringen en 2% natuurlijk verloop. Ook wordt ervan uitgegaan dat tijdelijke dienstverbanden worden verlengd.

Voor de te ontvangen WSW-subsidie wordt uitgegaan van een subsidiebedrag van € 25.900 per SE in 2015. Voor de jaren daarna wordt een afname van het subsidie bedrag verondersteld van € 500,- per jaar (subsidiebedragen per SE 2016: € 25.400,- 2017: € 24.900,- 2018: € 24.400,-

Personeel WSW	gem SE	gem SE	gem SE	gem SE
	2015	2016	2017	2018
SSC *	3,05	2,99	2,93	2,87
BB & Overig, incl HRM	55,7	51,1	46,0	43,4
Cluster 2	353,8	337,0	322,8	306,8
Cluster 3 Ind. Deta +Cl.1	165,9	159,9	153,7	146,8
Cl. 3 / BW	90,6	88,8	87,1	85,3
Cluster 3 Groepsdeta	200,5	195,9	191,0	184,6
Groen & Schoon	345,4	334,9	321,4	305,1
<b>Totaal SE</b>	<b>1215,0</b>	<b>1170,6</b>	<b>1124,9</b>	<b>1074,8</b>

<b>WSW-subsidie</b>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<b>WSW -SE's</b>	1215	1170,6	1124,9	1074,8
<b>WSW subs per SE in €</b>	25900	25400	24900	24400
<b>WSW-subs totaal</b>	<b>31469</b>	<b>29733</b>	<b>28010</b>	<b>26225</b>

Onduidelijk is hoe voor jaren na 2015 de feitelijke aantallen SE zich zullen verhouden tot de in de rijkssubsidie begrepen aantallen SE. Ook de ontwikkeling van rijkssubsidie per SE is na 2015 onzeker. Zie hiervoor ook de risico paragraaf.

Omzet WSW:

De SW-medewerkers worden ingezet op uitvoering van werkzaamheden voor beschut productiewerk, in groepsdetachering, in individuele detachering en begeleid werken en/of voor groen- en schoonmaakwerk. De omzet die samenhangt met deze activiteiten bedraagt € 9.966.000,- in 2015.

Gelet op de afbouw van de huidige doelgroep, neemt de omzet WSW na 2015 ieder jaar af. (zie ook omzet PW-activiteiten)

Omzet re-integratie / projecten:

Promen realiseert een re-integratie omzet voor 100 werktrajecten in 2015, 150 trajecten in 2016, 210 trajecten in 2017 en 304 trajecten in 2018. Daarbij is sprake van een trajectvergoeding van € 3.480,- voor intake, arbeidsfit- en VCA training, rapportage en uitstroompremie (o.b.v. 20 % uitstroom). Daarnaast zijn 60 zware trajecten opgenomen in 2015 en de jaren daarna. De

trajectvergoeding voor deze trajecten is € 6.150,- (meer tijdsbesteding voor de elementen van een regulier traject, veronderstelde uitstroom 10 %).

Er wordt aangenomen dat er re-integratiekandidaten instromen, voor steeds een periode van 6 maanden, die voor 25 % re-integratie activiteiten verrichten en 75 % productief inzetbaar zijn bij groepsdetachering en bij groen & schoon.

Deze omzet voor Promen betekent tevens een verrekening met de deelnemende gemeenten, die de PW-kandidaten voor deze trajecten leveren.

De verdeling van de bovenstaande werktrajecten over de deelnemende gemeente o.b.v. de SE sleutel in 2014 is als volgt:

<b>Begrote aantallen werktrajecten PW regulier 2014 - 2018</b>						
<i>o.b.v. 6 maanden per persoon</i>						
	Prognose realisatie 2014	% deel	Begrote aantallen 2015	Begrote aantallen 2016	Begrote aantallen 2017	Begrote aantallen 2018
Capelle aan den IJssel	251,31	21,4%	21	32	45	65
Gouda	451,91	38,6%	39	58	81	117
Krimpenerwaard	138,35	11,8%	12	18	25	36
Krimpen aan den IJssel	107,94	9,2%	9	14	19	28
Waddinxveen	97,54	8,3%	8	12	17	25
Zuidplas	90,67	7,7%	8	12	16	24
Alphen aan den Rijn (Boskoop)	34,27	2,9%	3	4	6	9
<b>Totaal</b>	<b>1.171,98</b>	<b>100,0%</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>210</b>	<b>304</b>

<b>Begrote aantallen werktrajecten PW zwaar 2014 - 2018</b>						
<i>o.b.v. 6 maanden per persoon</i>						
	Prognose realisatie 2014	% deel	Begrote aantallen 2015	Begrote aantallen 2016	Begrote aantallen 2017	Begrote aantallen 2018
Capelle aan den IJssel	251,31	21,4%	13	13	13	13
Gouda	451,91	38,6%	23	23	23	23
Krimpenerwaard	138,35	11,8%	7	7	7	7
Krimpen aan den IJssel	107,94	9,2%	6	6	6	6
Waddinxveen	97,54	8,3%	5	5	5	5
Zuidplas	90,67	7,7%	5	5	5	5
Alphen aan den Rijn (Boskoop)	34,27	2,9%	2	2	2	2
<b>Totaal</b>	<b>1.171,98</b>	<b>100,0%</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>

Tevens is in deze omzet begrepen een omzet voor o.a.: E-learning activiteiten, ERGOS en 2<sup>e</sup> spoortraject omzet van € 75.000,-

#### Omzet T & D / trainingen:

Dit is geraamde omzet van klassikaal gegeven trainingen voor externe partijen.

#### Omzet PW-activiteiten:

De medewerkers die via de Participatiewet instromen worden ingezet op groepsdetachering en op groen en schoon. Daarbij wordt uitgegaan van een omzet die gelijk is aan de huidige uuropbrengsten

per FTE per jaar van deze clusters. (= omzet PW-activiteiten: € 323.000 in 2015, € 596.000 in 2015, € 948.000 in 2017 en € 1.481.00 in 2018.)

In onderstaand overzicht wordt de totale omzet van groepsdetachering en Groen & schoon weergegeven:

<b>Overzicht meerjaren omzet groepsdeta / G &amp; S</b>						
(euro x 1000)		progn.	begr.	begr.	begr.	begr.
		<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
groepsdeta		2283	2480	2468	2413	2342
PW-omzet	Groepsdeta		161	299	483	753
		2283	2641	2767	2896	3095
groen & schoon		4212	3986	3863	3708	3514
PW-omzet	G & S		162	297	465	728
		4212	4148	4160	4173	4242

Bij groepsdetachering is de omzetraming WSW voor de jaren na 2015 gedaan vanuit een vaste basis van al bestaande meerjarencontracten. Er is rekening gehouden met slechts een geringe uitstroom van de huidige WSW-populatie. De totale omzet groepsdetachering stijgt door de extra inzet van PW-personeel.

De omzet bij Groen & Schoon blijft meerjarig gelijk. De uitstroom bij Groen & Schoon is gelijk verondersteld aan de nieuwe instroom met PW-personeel.

#### Bijdrage loonkosten overige regelingen:

Dit betreft de doorberekende loonkosten voor o.a. WIW en garantiebannen (oude regelingen) aan diverse gemeenten.

#### Lonen WSW:

De loonkosten die samenhangen met de bezetting in WSW-fte's. Er is uitgegaan van een gemiddeld salariskostenbedrag € 29.200 in 2015. Daarna treedt een lichte stijging van deze gemiddelde loonkosten op door schaalverhogingen en periodieken. De uitstroom van WSW-personeel (pensioneringen) heeft een drukkend effect op de gemiddelde loonkosten in de jaren na 2015. Per saldo zullen de gemiddelde loonkosten van de WSW-doelgroep nog wel stijgen.

<b>WSW loonkosten</b>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<b>WSW-fte's</b>	<b>1088,6</b>	<b>1047,2</b>	<b>1004,9</b>	<b>957,7</b>
<b>Salkosten WSw / fte</b>	<b>29200</b>	<b>29300</b>	<b>29400</b>	<b>29400</b>

Personeel WSW		Gem. FTE	Gem. FTE	Gem. FTE	Gem. FTE
		2015	2016	2017	2018
SSC		3,1	3,0	2,9	2,9
BB & Overig, incl HRM		54,9	50,3	45,2	42,7
Cluster 2		339,4	323,3	309,9	294,2
Cluster 3 Ind. Deta +Cl.1		163,8	157,8	151,67	144,8
Cl. 3 / BW		89,6	87,8	86,1	84,4
Cluster 3 Groepsdeta		193,8	189,4	184,6	178,4
Groen & Schoon		333,7	323,5	310,6	294,8
	tot Fte	1178,3	1135,1	1091,0	1042,1
<b>Totaal SE</b>	corr. BW	<b>-89,6</b>	<b>-87,8</b>	<b>-86,1</b>	<b>-84,4</b>
	dienstver	<b>1088,6</b>	<b>1047,2</b>	<b>1004,9</b>	<b>957,7</b>

#### Overige personeelskosten WSW:

De overige personeelskosten WSW zijn gerelateerd aan de werkzame WSW-bezetting binnen Promen. Door afname van de WSW-bezetting dalen deze kosten na 2015.

<b>Overige personeelskosten WSW-ers</b>	2015	2016	2017	2018
<b>euro x 1000</b>	<b>tot. Promen</b>	<b>tot. Promen</b>	<b>tot. Promen</b>	<b>tot. Promen</b>
Kosten Connexion werk-werk	230	227	225	220
Kosten Connexion woon-werk	240	230	220	210
Reiskosten woon-werk WSW	315	310	300	290
Declaraties / dienstreizen door WSW	55	50	45	40
Bedrijfsgeneesk. Zorg / ARBO	220	210	200	190
Studiekosten	80	80	80	80
Werkkleding / werkschoenen	70	70	70	70
Kerstattentie	20	20	20	20
ondernemingsraad (ext. Kosten)	10	10	10	10
KAM (ext. Kosten)	10	10	10	10
Werkplekaanpassingen	20	20	20	20
Div. overige kosten	30	25	23	21
	<b>1300</b>	<b>1262</b>	<b>1223</b>	<b>1181</b>
<b>verdeling WSW</b>	<b>1161</b>	<b>1080</b>	<b>992</b>	<b>882</b>
<b>ov. Regelingen</b>	<b>139</b>	<b>182</b>	<b>231</b>	<b>299</b>

#### Kosten begeleid werken:

De kosten van begeleid werken komen voort uit de betaling van loonkostensuppletie voor begeleid werken constructies vanuit Promen. Voor de jaren 2015 en 2016 is de hierop te ontvangen bonus begeleid werken in mindering gebracht (ca. € 264.000). Na 2016 vervalt deze bonus.

<u>Kosten begeleid werken / fte:</u>	2015	2016	2017	2018
(euro x 1000)				
Fte's begeleid werken	89,6	87,8	86,1	84,4
loonkosten subs.per fte in €	€ 13.000	€ 13.000	€ 13.000	€ 13.000
loonkostensubsidie totaal	-1165	-1141	-1119	-1097
externe kosten BW	<b>-28</b>	<b>-28</b>	<b>-28</b>	<b>-28</b>
bonus BW	264	264		
Totale kosten begeleid werken	-929	-905	-1147	-1125

Loonkosten niet-doelgroep:

Dit betreft de loonkosten van huidig personeel binnen Promen (in 2015 ca. 107,2 FTE). In de jaren daarna is er steeds een verlaging van 1 FTE (door uitstroom en pensionering).

Personeel	Gem. FTE	Gem. FTE	Gem. FTE	Gem. FTE
	2015	2016	2017	2018
Personeel niet doelgroep	<b>107,2</b>	<b>106,2</b>	<b>105,2</b>	<b>104,2</b>

Overige kosten niet-doelgroep

<b>Overige personeelskosten niet-doelgroep</b>	2015	2016	2017	2018
<b>euro x 1000</b>				
	<b>tot. Promen</b>	<b>tot. Promen</b>	<b>tot. Promen</b>	<b>tot. Promen</b>
Studiekosten	80	80	80	80
Reiskosten	110	110	110	110
Overige personele kosten (zie spec.)	36	36	36	36
FPU plus	18	17	17	17
	<b>244</b>	<b>243</b>	<b>243</b>	<b>243</b>
<b>verdeling WSW</b>	<b>218</b>	<b>208</b>	<b>197</b>	<b>182</b>
<b>ov. Regelingen</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>46</b>	<b>61</b>

Bedrijfskosten:

In de bedrijfskosten zijn de algemene kosten van infrastructuur en bedrijfsvoering (geen personele kosten) opgenomen. Uitgangspunt is dat deze kosten licht dalen.



<b>Overzicht bedrijfskosten</b>		2015	2016	2017	2018		
<b>euro x 1000</b>	<b>Tot. Promen</b>	<b>Tot. Promen</b>	<b>Tot. Promen</b>	<b>Tot. Promen</b>	<b>Tot. Promen</b>		
Huurkosten	157	157	157	157	157		
Onderhoudskosten							
gebouwen / terreinen	55	55	45	45	45		
machines / installaties	135	135	135	135	135		
autopark / intern trans	155	155	155	155	155		
h/w & s/w & inventaris	140	140	135	135	135		
werkstap gebruikskos	30	30	30	30	30		
schoonmaak	40	40	40	40	40		
		555	555	540	555		
Energie benzine auto's	215	215	215	215	215		
gas/elektr/water	240	240	240	240	240		
		455	455	455	455		455
Belastingen & verzekeringen	235	235	235	235	235		
Indirecte kosten							
gereedschap	30	30	30	25	25		
afval	30	30	30	25	25		
overig ind. Kosten	20	20	20	20	20		
		80	80	80	80		80
Algemene bedrijfskosten							
incasso/ bankkosten	10	10	10	10	10		
telefoon / portkosten	95	95	95	90	90		
huur kantoorapp.	40	40	40	40	40		
accountantskosten	40	40	40	40	40		
advieskosten dir.	60	60	60	60	60		
PR & communicatie	40	40	40	40	40		
overige bedrijfskosten	50	45	40	35	35		
abonnement & contr.	55	55	50	45	45		
vergader / kantinekost	15	15	15	10	10		
Verhuiskosten Capelle	0	50	0	0	0		
		405	450	385	385		385
Afschrijvingskosten	605	605	605	605	605		
Totaal	<b>2492</b>	<b>2537</b>	<b>2462</b>	<b>2432</b>			
<b>Verdeling WSW</b>	<b>2225</b>	<b>2172</b>	<b>1997</b>	<b>1817</b>			
<b>ov. Regelingen</b>	<b>267</b>	<b>365</b>	<b>465</b>	<b>615</b>			

#### Uitgaven / kosten overige regelingen:

Dit zijn de kosten die Promen generiek toerekent aan re-integratie en overige niet-WSW-activiteiten. Deze kosten zijn verdeeld tussen WSW en overige regelingen o.b.v. een verdeelsleutel (deze is naar rato van omzet WSW en omzet overige regelingen). De toerekening aan overige regelingen is o.b.v. van een (voorlopige) allocatiesleutel in 2015: 10,7 %, in 2016: 14,4 %, in 2017: 18,9 % en in 2018: 25,3 %. Deze allocatie zal in 2015 verder worden verfijnd.

Voor de jaren 2015 en daarna ontstaan wel specifieke meerkosten voor PW-activiteiten en re-integratie activiteiten.

Voor aanvullende instroom van PW-capaciteit is het uitgangspunt dat deze met behoud van uitkering gaan werken en dat er daarom geen sprake is van aanvullende loonkosten voor Promen.

### Kosten PW-activiteiten:

Voor het aansturen en begeleiden van de instromende PW-doelgroep is (beperkte) aanvullende capaciteit van voorlieden begroot bij Groen & Schoon en bij Groepsdetachering (1 FTE in 2015, in de jaren daarna oplopend). Daarnaast ontstaan er aanvullende vervoerskosten bij Groepsdetachering. De kosten van deze PW-activiteiten zijn: € 30.000 in 2015, € 75.000 in 2016, € 125.000 in 2017 en € 165.000,- in 2018. Als volgt verdeeld over groepsdetachering en Groen & Schoon:

<u>euro x 1000</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Groepsdeta	10	25	50	75
Gr & Schoon	20	50	75	90
	30	75	125	165

### Additionele kosten re-integratie:

Voor het realiseren van de 60 zware werk-/ bemiddelingstrajecten is aanvullende uitvoeringscapaciteit begroot in de vorm van 3 voorlieden, 1 afdelingsmanager en 1 trajectbegeleider. Daarnaast is rekening gehouden met ca. € 25.000 overige en vervoerskosten. De totale additionele kosten voor het realiseren van de re-integratie activiteiten bedragen: € 250.000,- per jaar.

<u>euro x 1000</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Kosten zware trajecten	250	250	250	250
Kosten reguliere trajecten			80	175
<b>Totaal</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>330</b>	<b>425</b>

Voor de reguliere trajecten is in 2017 gezien de stijgende aantallen intakes ( van ca. 250 in 2016 naar 420 in 2017 en ruim 600 in 2018) aanvullend begroot: 2 intakers en voor 2018: 4 intakers.

In onderstaand overzicht worden de totale aantallen niet doelgroep personeel meerjarig weergegeven:

<u>Personeel</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Niet-doelgroep	107,2	106,2	105,2	104,2
Re-integr. / zwaar	0	5	5	5
Re-integr. / regulier				2
Voorlieden Groepsd /G&S		1	2	4
<b>Totaal niet-doelgroep</b>	<b>107,2</b>	<b>112,2</b>	<b>112,2</b>	<b>115,2</b>

### Financiële lasten:

Deze lasten zijn begroot o.b.v. huidige langlopende banklening van ca. € 2,8 mio tegen een rente percentage van 4,59 %. Incidenteel is sprake van rekening courant krediet.

### Gemeentelijke bijdrage:

Voor 2015 t/m 2018 is sprake van de volgende gemeentelijke bijdragen (= exploitatietekorten) per gemeente:

<b>Begrote gemeentelijke bijdrage 2014 - 2018</b>						
bedragen in euro						
	Prognose realisatie SE's 2014	% deel	Begrote bijdrage 2015	Begrote bijdrage 2016	Begrote bijdrage 2017	Begrote bijdrage 2018
Capelle aan den IJssel	251,31	21,4%	191.013	265.634	388.974	371.605
Gouda	451,91	38,6%	343.486	477.673	699.466	668.233
Krimpenerwaard	138,35	11,8%	105.153	146.232	214.131	204.569
Krimpen aan den IJssel	107,94	9,2%	82.040	114.090	167.065	159.605
Waddinxveen	97,54	8,3%	74.142	103.106	150.980	144.238
Zuidplas	90,67	7,7%	68.917	95.840	140.341	134.074
Alphen aan den Rijn (Boskoop)	34,27	2,9%	26.048	36.224	53.044	50.676
Subtotaal	1.171,98	100,0%	890.800	1.238.800	1.814.000	1.733.000
Bodegraven-Reeuwijk	25,62		27.200	31.200	-	-
Subtotaal	1.197,61		918.000	1.270.000	1.814.000	1.733.000
Overige gemeenten	44,88		-	-	-	-
Totaal Promen	1.242,49		918.000	1.270.000	1.814.000	1.733.000

Aanvullend op de gemeentelijke bijdrage voor het exploitatiekort is sprake van een verrekening van de re-integratie activiteiten met deelnemende gemeenten. De voor Promen als re-integratie / projecten aangemerkte omzet wordt bij de deelnemende gemeente in rekening gebracht. O.b.v. de SE verdeling van WSW-ers per gemeente is daarbij sprake van de volgende verrekening met gemeenten per jaar:

<b>Begrote omzet RI en projecten 2014 - 2018</b>						
bedragen in euro						
	Prognose realisatie SE's 2014	% deel	Begrote omzet 2015	Begrote omzet 2016	Begrote omzet 2017	Begrote omzet 2018
Capelle aan den IJssel	251,31	21,4%	169.828	207.138	251.954	322.072
Gouda	451,91	38,6%	305.390	372.483	453.072	579.161
Krimpenerwaard	138,35	11,8%	93.490	114.030	138.701	177.301
Krimpen aan den IJssel	107,94	9,2%	72.941	88.966	108.214	138.330
Waddinxveen	97,54	8,3%	65.918	80.401	97.796	125.012
Zuidplas	90,67	7,7%	61.273	74.735	90.904	116.203
Alphen aan den Rijn (Boskoop)	34,27	2,9%	23.159	28.247	34.359	43.921
Totaal	1.171,98	100,0%	792.000	966.000	1.175.000	1.502.000

Overige financiële overzichten:

1. Overzicht reserves en voorzieningen in 2015

<b>Reserves / voorzieningen X € 1.000,-</b>		
<b>Algemene reserve</b>		<b><u>2015</u></b>
stand per 1 jan		1042
toevoegingen		0
onttrekkingen		0
stand per 31 dec.		1042
<b>Reorganisatiereserve</b>		<b><u>2015</u></b>
stand per 1 jan		138
toevoegingen		
onttrekkingen		0
stand per 31 dec.		138
<b>Huisvestingsreserve</b>		<b><u>2015</u></b>
stand per 1 jan		101
toevoegingen		
onttrekkingen		0
stand per 31 dec.		101
<b>Reserve groot onderhoud</b>		<b><u>2015</u></b>
stand per 1 jan		97
toevoegingen		0
onttrekkingen		0
stand per 31 dec.		97
<b>Voorziening kosten ex werknemers</b>		<b><u>2015</u></b>
stand per 1 jan.		382
toevoegingen		
onttrekkingen		-63
stand per 31 dec.		319
<b>Voorziening herstructurering 2012</b>		<b><u>2015</u></b>
stand per 1 jan.		347
toevoegingen		
onttrekkingen		-121
stand per 31 dec.		226

2. Rente risico norm (euro x 1.000)

Stap	Variabele	2015	2016	2017	2018
	Renterisico norm				
1	Renteherzieningen	-	-	-	-
2	Aflossingen	88	88	88	88
3	Renterisico	88	88	88	88
4	Renterisico norm	8.806	8.578	8.389	8.107
5a	Ruimte onder risiconorm	8.718	8.490	8.301	8.019
5b	Overschrijding risiconorm	-	-	-	-
Berekening	Renterisico norm				
4a	Begrotingstotaal	44.028	42.890	41.947	40.537
4b	Percentage regeling	20%	20%	20%	20%
4=(4a*4b/100)	Renterisico norm	8.806	8.578	8.389	8.107

3. Kasgeldlimiet (euro x 1.000)

Stappen 1-4	Omschrijving	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw
1	Gem. vlottende schuld	3.573	3.573	3.573	3.573
2	Gem. vlottende middelen	3.026	3.026	3.026	3.026
4	Gem. netto vlottend (1-2)	547	547	547	547
5	Kasgeldlimiet	3.610	3.610	3.610	3.610
6a	Limiet ruimte	3.063	3.063	3.063	3.063
6b	Overschr. limiet				
Berekening kasgeldlimiet					
7	Begrotingstotaal	44.028	44.028	44.028	44.028
	% regeling	8,20%	8,20%	8,20%	8,20%
8					
5=7*8/100	Kasgeldlimiet	3.610	3.610	3.610	3.610

## Investeringsbegroting 2015

<b>Overzicht investeringen per cluster van Promen 2015</b>			
<b>in euro</b>			
<u>Cluster Groen &amp; schoon</u>			
Verjonging wagenpark (10 auto's)		€ 165.000	
Uitbreiding autopark ( 2 auto's)		€ 33.000	
Hout snippermachine (vervanging)		€ 65.000	
Machinale heggenknipper (uitbr.)		€ 65.000	
Schotten / zijboorden auto's		€ 9.000	
Elektrisch gereedschap		€ 5.000	
Kleine autos'zwerfui (2 auto's)		€ 26.000	
Verkeerssignalering / afzetting		€ 5.000	
			€ 373.000
<u>Cluster 2. Productie / beschut</u>			
Productie apparatuur		€ 64.763	
Transport app. (2x meerijd palletwagen)		€ 16.500	
			€ 81.263
<u>Cluster Groepsdeta</u>			
4 bussen groepsvervoer		€ 60.000	
			€ 60.000
<u>Cluster 3. Ind. Detachering / TOP</u>			
		€ -	
			€ -
<u>SSC / ICT</u>			
Laptops / pc's	8 tablets TOP	€ 3.200	
	E-learning TOP	€ 3.000	
	5 tablets groepsdeta	€ 2.000	
Update systemen / hardware		€ 50.000	
Systeem / aanpassingen - uitbreiding		€ 75.000	
			€ 133.200
Herinrichting pand Capelle / PM			€ -
	<b>Totaal investeringsaanvraag</b>	<b>€ 647.463</b>	

Uitgangspunt voor de jaren 2016 t/m 2018 is dat sprake is van vervangingsinvesteringen, waardoor de jaarlijkse afschrijvingslasten gelijk blijven.

## Risico's

In dit Ondernemingsplan zijn een aantal veronderstellingen en uitgangspunten geformuleerd. Deze aannames hoeven in de praktijk geen werkelijkheid te worden. In die zin vormen zij een risico bij het ten uitvoer brengen van het Ondernemingsplan.

De volgende risico's worden onderkend:

1. Het bedrag van de WSW-subsidie is alleen concreet voor het jaar 2015 vastgesteld, voor de jaren daarna is een veronderstelling opgenomen van een daling van het gemiddeld subsidiebedrag per WSW-er met € 500,- per jaar. Cedris, VNG en het Ministerie van WVS geven geen garanties over de hoogte van de subsidie per WSW-plek na 2015.

Onderstaand de kwantificering van het risico in het WSW subsidie bedrag als daarbij de daling de totale rijkssubsidie bedragen voor de jaren 2016 t/m 2018 wordt gevolgd bij een gelijkblijvend aandeel van Promen in het macrobudget:

Risico WSW-subsidie	2015		2016		2017		2018	
obv Rijksbegroting								
<b>Rijkssubsidie WSW</b>	<b>2256217</b>		<b>2084216</b>		<b>1915217</b>		<b>1759216</b>	
<b>WSW subsidie promen</b>	<b>31469</b>	1,39%	<b>29733</b>	1,43%	<b>28010</b>	1,46%	<b>26225</b>	1,49%
<b>WSW subs. Gelijkbl %</b>	<b>31469</b>		<b>29070</b>		<b>26713</b>		<b>24537</b>	
<b>Verschil / risico WSW-subs</b>	<b>0</b>		<b>-663</b>		<b>-1297</b>		<b>-1688</b>	

2. Promen gaat voor 2015 en jaren daarna uit van instroom van inwoners uit de Participatiewet, die met behoud van uitkering worden ingezet op werkzaamheden. Promen heeft daarvoor een aantal reguliere en zware werkbemiddelingstrajecten voor PW-ers opgenomen. Promen en de deelnemende gemeenten dienen nog met elkaar in gesprek te gaan over de daadwerkelijke aantallen en de daarvoor te vergoeden prijzen.

Onderstaand en overzicht van de opbrengsten en additionele kosten die Promen daarvoor heeft begroot. Tevens een overzicht van de effecten waarvoor deze instroom slechts voor 75%, voor 50 % en voor 25% plaatsvindt.

<b>Overzicht opbrengsten / kosten re-integratie / projecten</b>					
(euro x 1000)		2015	2016	2017	2018
omzet re-ingratie / proj.		792	966	1.175	1.502
Omzet PW-activiteiten		323	596	948	1481
<b>Totaal opbrengsten</b>		<b>1.115</b>	<b>1.562</b>	<b>2.123</b>	<b>2.983</b>
Kosten PW-activiteiten		-30	-75	-125	-165
Add, kosten re-integratie		-250	-250	-330	-425
<b>Totaal add. Kosten</b>		<b>-280</b>	<b>-325</b>	<b>-455</b>	<b>-590</b>
<b>Netto opbrengst = 100%</b>		<b>835</b>	<b>1.237</b>	<b>1.668</b>	<b>2.393</b>
<b>Netto opbrengst = 75%</b>		<b>626</b>	<b>928</b>	<b>1251</b>	<b>1795</b>
<b>Risico / fin. effect</b>		<b>-209</b>	<b>-309</b>	<b>-417</b>	<b>-598</b>
<b>Netto opbrengst = 50 %</b>		<b>418</b>	<b>619</b>	<b>834</b>	<b>1197</b>
<b>Risico / fin .effect</b>		<b>-418</b>	<b>-619</b>	<b>-834</b>	<b>-1197</b>
<b>Netto opbrengst = 25%</b>		<b>209</b>	<b>309</b>	<b>417</b>	<b>598</b>
<b>Risico fin. effect</b>		<b>-626</b>	<b>-928</b>	<b>-1251</b>	<b>-1795</b>

3. Om het aanbod van werk te laten aansluiten bij de instroom van medewerkers, dient vooral het cluster groepsdetachering aanvullende acquisitie uit te voeren. Een risico voor 2015 en de daarop volgende jaren is dat er onvoldoende acquisitiekracht voor handen is en/of onvoldoende marktmogelijkheden om deze uitdaging te realiseren. De begrote groei van groepsdetachering t/m 2018 bedraagt € 750.000,-

Promen is zich bewust van de bovenstaande risico's en is er waar mogelijk op gericht om de risico's te beheersen en eventuele tegenvallers te compenseren.