

Jaarplan 2015

Ergon
Rooijakkersstraat 3
Postbus 601
5600 AP Eindhoven
Mei 2014/definitief concept

Voorwoord

Voor u ligt het jaarplan 2015 van Ergon. Dit jaarplan sluit aan op het vigerende Strategisch Plan 2011-2014. Gewend als we zijn om steeds een voortschrijdend (4-jarig) Strategisch Plan aan te bieden, wijken we daar nu (opnieuw) van af.

Dit wordt veroorzaakt door de grote onzekerheden die er nog zijn op het moment van het in procedure brengen van dit plan.

Daarbij wijzen we op de nog in procedure zijnde Participatiewet. De behandeling in de 2^e Kamer is geweest en de behandeling in de 1^e Kamer staat nog voor de zomervakantie gepland. Invoering van deze wet per 1 januari 2015 is daarmee echter vrijwel zeker.

De gemeenten die in de Gemeenschappelijke Regeling Ergon samenwerken zijn volop bezig zich voor te bereiden op de implementatie van deze wet. In een regionale projectgroep en bijbehorende werkgroepen wordt momenteel hard gewerkt aan de noodzakelijke stappen om te komen tot een goede implementatie per 1 januari 2015.

Echter momenteel is dit onvoldoende ver uitgewerkt om de uitkomsten daarvan te integreren in een Strategisch Plan voor Ergon voor de komende jaren. Vandaar dat gekozen is voor een 'beleidsarm' jaarplan 2015.

Daarnaast zijn er nog gemeentelijke afstemmingsproblemen met de andere decentralisaties (WMO en Jeugdwet), dit gecombineerd met nog verder uit te rollen processen als WIJEindhoven, is dit een extra reden om nu even te volstaan met een 'beleidsarm jaarplan 2015'.

Anderzijds dient er voor een aantal doelgroepen binnen de op handen zijnde participatiewet wel een voorziening te worden aangeboden. Ergon gaat daarom de komende periode afspraken maken met de gemeenten over de wijze waarop we de instroom van de nieuwe doelgroepen gaan organiseren. Ergon zal daarbij de infrastructuur, kennis en kunde aanbieden.

We zullen in de samenwerking tussen gemeenten en Ergon borgen dat er ten behoeve van nieuwe doelgroepen per 1 januari 2015 een zachte landing wordt gerealiseerd.

In concreto betekent dit dat voorlopig uitgegaan wordt van:

- Voortzetting van de bedrijfsvoering voor de krimpende 'oude' SW-populatie;
- Voortzetting van de huidige vormen van dienstverlening aan onze gemeenten m.b.t. de re-integratie van de WWB-doelgroepen;
- Afspraken om in samenwerking te komen tot instroom van de nieuwe doelgroepen.

Dit alles binnen de eerder geformuleerde Missie, Visie en Strategie.

In paragraaf 1.5 treft u dan een geactualiseerde Omgevingsanalyse aan, waarin de huidige status quo van de voorbereidingen voor de Participatiewet wordt beschreven, zowel landelijk als regionaal. Afsluitend treft u dan de Financiële paragraaf met de jaarbegroting 2015 en min of meer "pro-forma" een meerjarenbegroting, waarin alleen de bezuinigingseffecten (verlaagde rijksbijdrage per sw-arbeidsjaar) zijn meegenomen. Andere taken/opdrachten in het kader van de Participatiewet zijn hierin (nog) niet verwerkt.

Ing. P.A. Quik, algemeen directeur

Overlegresultaat

Het concept Jaarplan 2015 is onderwerp van bespreking geweest in het ambtelijk vooroverleg van de deelnemende gemeenten. Conform de geëigende procedure is het plan op 11 juni 2014 in het Bestuur in informatieve zin aan de orde geweest en met instemming vrijgegeven voor bestuurlijke behandeling in de deelnemende gemeenten, overeenkomstig artikel 27 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven. Hiermee zijn de Raden van de deelnemende gemeenten in de gelegenheid van hun gevoelens over dit concept plan te doen blijken. De aanbevelingen uit de Raden van de deelnemende gemeenten zullen worden verwerkt, voor zover het Schapsbestuur hiermee instemt. De Ondernemingsraad heeft zijn advies uitgebracht op dit concept. Dit advies is verwerkt en als bijlage aan dit Jaarplan toegevoegd.

Dit concept Jaarplan 2015 is ook ter advisering voorgelegd aan de Cliëntenraad voor de SW in deze regio. De colleges van de deelnemende gemeenten ontvangen van deze raad een advies en verwerken dit in hun voorstel aan de gemeenteraden.

1. Strategie

1.1 Inleiding

Ergon is de uitvoeringsorganisatie van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven, een publiekrechtelijk samenwerkingsverband van de gemeenten Eindhoven, Heeze-Leende, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre. De gemeente Geldrop-Mierlo maakt op inkoopbasis gebruik van Ergon.

Voor deze gemeenten worden diverse vormen van gesubsidieerde arbeid uitgevoerd in het kader van de Participatiewet.

Onder het Werkvoorzieningschap ressorteert de Ergon Holding BV, waarin private activiteiten die in het verlengde liggen van de publieke taak zijn ondergebracht.

Met dit Jaarplan formuleren de gemeenten de kaders waarbinnen de Ergon uitvoeringsorganisatie dient te opereren. Dit Jaarplan dient voor het jaar 2015 dan ook te worden beschouwd als het 'contract' tussen de gemeenten en de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven enerzijds en de Ergonuitvoeringsorganisatie anderzijds. Vanuit het voorlopige uitgangspunt integrale uitvoering van de werk-component voor de doelgroep 'arbeidsbeperkten' van de Participatiewet, in regionale samenwerking, wordt de Gemeenschappelijke Regeling ingezet als opdrachtnemer voor de deelnemende gemeenten.

1.2 Missie

Ergon hanteert de volgende missie:

Maatschappelijke participatie door arbeidsintegratie van personen met een (als gevolg van een 'arbeidsbeperking') grote afstand tot de arbeidsmarkt.

1.3 Visie

Deze missie wordt uitgewerkt in onderstaande visie:

Ergon draagt bij aan voor de doelgroep arbeidsbeperkten duurzame werkgelegenheid, economische zelfstandigheid, sociale zelfredzaamheid, ontplooiing van individuele talenten en volwaardig burgerschap.

Ergon biedt mensen de gelegenheid deze afstand te verkleinen of weg te nemen, ter bevordering van de integratie in en participatie aan de samenleving.

Deze twee doelen worden gerealiseerd met een kwalitatief passend aanbod van werk in reële productieomgevingen, met reguliere arbeidsomstandigheden en -verhoudingen. Daar waar kan 'buiten' op de arbeidsmarkt, daar waar nodig 'binnen' de eigen bedrijfsmatige infrastructuur.

Werkplekaanpassing, begeleiding op maat en opleiding, alles gericht op optimale kansen voor ontwikkeling van de arbeidsbekwaamheden wordt flankerend aangeboden. De ex- en interne werkplekken en -trajecten worden gerealiseerd door een uitstekende inbedding in de sociaal-economische infrastructuur van de regio.

Ergon is in de regio erkend en gewaardeerd als een betrouwbare en financieel stabiele onderneming, met gemotiveerde en flexibel inzetbare medewerkers en toegerust met capabel begeleidend personeel. Ergon is een uitstekende partner voor ondernemingen uit de regio, heeft duurzame relaties en biedt partners een mogelijkheid tot maatschappelijk verantwoord ondernemen in relatie tot de Quotumwet.

Ergon is primair een *arbeidsintegratiebedrijf*, hetgeen betekent dat Ergon voorziet in gesubsidieerde arbeid met een persoonlijke ontwikkelings- en productiviteitscomponent. Ergon is niet echt actief op het vlak van sociale activering, (uitzondering Buurtbedrijf), dagbesteding of vrijwilligerswerk. Hiermee wordt getracht de scheiding tussen werk als corebusiness en welzijns- en zorgactiviteiten helder te houden. Van enige overlap zal hier altijd sprake zijn, omdat mensen nu eenmaal niet in partjes op te delen zijn. Ergon is er echter op gericht om samen te werken met ketenpartners in het sociale domein in wijken en regio.

1.4 Kernwaarden

Ergon heeft een aantal kernwaarden. Die bepalen onze professionaliteit en ons denken en doen, zowel intern als extern. De vijf kernwaarden zijn:

Betrouwbaar

Afspraak is afspraak. Daar houden we ons aan en daar houden we elkaar aan. Dat geldt binnen ons bedrijf, maar vooral ook naar onze klanten. We leveren op tijd, tegen de afgesproken prijs, in de overeengekomen kwaliteit.

Betrokken

De medewerkers binnen Ergon voelen zich verbonden met en verantwoordelijk voor elkaar, de klant voor wie men werkt en het bedrijf als organisatie. Iedereen in zijn of haar eigen rol. We halen het beste uit onszelf en uit onze collega's, zodat we trots kunnen zijn en onze klanten tevreden. Ergon heeft dus veel ambassadeurs die zorgen voor de beste reclame die er bestaat.

Maatschappelijk verantwoord

Ergon is een mensgedreven onderneming. Door een goede begeleiding bevorderen we de integratie en participatie van onze mensen in de maatschappij. Verder houden we in ons gedrag rekening met de maatschappij om ons heen. We gaan zorgvuldig om met mens, milieu en veiligheid.

Gelijkwaardig

Ergon is een gewoon bedrijf dat werkt met bijzondere medewerkers. Intern betekent dit dat we respectvol en op basis van gelijkwaardigheid met elkaar omgaan. Open, oprecht, rechtvaardig en helder. Naar buiten toe zijn we trots op wat we presteren en willen we gerespecteerd, gewaardeerd en beloond worden.

Ondernemerschap

Ergon en haar mensen zijn prestatiegericht. We stellen doelen en zorgen ervoor dat we deze doelen halen, zowel in- als extern. Daaraan levert iedereen een actieve bijdrage. We zijn professioneel en nemen verantwoording voor onze persoonlijke prestatie, binnen onze eigen mogelijkheden.

Uitgangspunten

Vanuit deze kernwaarden hanteert Ergon de volgende uitgangspunten in zijn handelen:

- Iedereen heeft recht op werk
- Gelijkwaardigheid van alle medewerkers
- Respectvolle bejegening van alle medewerkers
- De kwaliteiten van de medewerkers zijn uitgangspunt
- Maatwerk in de begeleiding van de medewerkers
- Eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers voor hun loopbaan
- Integriteit, transparantie en publieke verantwoording
- Professioneel, betrouwbaar, betrokken, ondernemend

1.5 Omgevingsanalyse

De beleidsomgeving landelijk

Naar verwachting treedt op 1 januari 2015 de Participatiewet in werking. Het doel van deze wet is om meer mensen (met een arbeidsbeperking) aan de slag te krijgen. De gemeenten worden vanaf die datum verantwoordelijk voor mensen met arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben. Met de invoering van de Participatiewet worden de criteria om in aanmerking te komen voor de Wajong aangescherpt. De Wajong is er alleen nog voor jonggehandicapten die duurzaam geen arbeidsvermogen hebben.

Geen nieuwe instroom Wsw

Met ingang van de Participatiewet kunnen er geen mensen meer in de Wsw stromen. De huidige Wsw-ers houden hun wettelijke plichten en rechten. Gedurende de komende decennia neemt het bestand van Wsw-werknemers door natuurlijk verloop geleidelijk af. De wachtlijst van de Wsw komt te vervallen. VNG en sociale partners hebben afgesproken om mensen op de wachtlijst Wsw, evenals de Wajongers, de eerste jaren prioriteit te geven bij de toeleiding naar de extra garantiebanen bij reguliere werkgevers. De Rijkssubsidie Wsw wordt onderdeel van het re-integratiebudget. De bezuiniging in de Wsw is uitgesmeerd over een periode van zes jaar.

Doelgroep 'arbeidsbeperkten'

Gemeenten krijgen binnen de Participatiewet de mogelijkheid mensen via een indicatiestelling bij het UWV tot de doelgroep van mensen met een 'arbeidsbeperking' te laten indiceren. Dit op grond van een lichamelijk, verstandelijk, sociale of psychische beperking.

Deze doelgroep valt weer uiteen in twee delen:

- De mensen die van het UWV een indicatie 'arbeidsbeperkt/beschut binnen' krijgen.
Deze doelgroep heeft een zodanige mate van begeleiding en aanpassingen van de werkplek nodig, dat niet van een regulier werkgever verwacht kan worden dat hij deze mensen in dienst neemt (mensen met 'dubbele' indicatie dus). Voor deze doelgroep zijn landelijk 30.000 arbeidsplaatsen gedacht en gesubsidieerd.
- De mensen die een (enkelvoudige) indicatie 'arbeidsbeperkt' hebben.

De gemeenten kunnen voor deze groep de dienstbetrekking (bij voorkeur) bij reguliere werkgevers organiseren (loonwaarde/loonkostensubsidie). Deze mensen kunnen dus (voorlopig) niet zelf het minimumloon verdienen. Daar waar de arbeidsmarkt de doelgroep niet in voldoende mate een dienstverband aanbied, kan de gemeente (al of niet via een intermediair) deze mensen in dienst nemen en via een detachingsconstructie zo (regulier mogelijk) laten werken. Deze groep gaat onder de 'baan-garantie' van het Sociaal Akkoord vallen, de 125.000 door werkgevers te creëren banen.

Werkbedrijven

In het sociaal akkoord is afgesproken dat werkgevers extra banen gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het gaat uiteindelijk om 100.000 extra banen in de marktsector en 25.000 banen bij de overheid. Als werkgevers de afgesproken extra banen onvoldoende realiseren treedt een wettelijk quotum in werking.



Om mensen en werkplekken die beschikbaar komen goed bij elkaar te brengen komen er 35 regionale Werkbedrijven. Het regionale Werkbedrijf vormt straks de schakel tussen de werkgever en mensen met een arbeidsbeperking die aan de slag komen worden geholpen. Deze Werkbedrijven zijn wettelijk verankerd in de Participatiewet. Gemeenten hebben de lead bij de Werkbedrijven. Werkgevers- en werknemersorganisaties nemen deel aan het bestuur. Ook worden de Werkbedrijven door de gemeenten betrokken bij het organiseren van beschermt werk. In elke regio wordt een basispakket aan functionaliteiten onder regie van het Werkbedrijf georganiseerd.

Gemeenten leggen hun beleidskeuzes in verordeningen vast

Gemeenten hebben beleidsvrijheid en bepalen op basis van maatwerk wat iemand aan ondersteuning nodig heeft. Zij leggen hun beleid in verordeningen vast.

Het gaat om verordeningen waarin de gemeenten de volgende zaken vast vastleggen:

- regels over de doelgroep loonkostensubsidie en de vaststelling van de loonwaarde.
- regels voor het verlenen van een individuele studietoeslag. De regels hebben in ieder geval betrekking op de hoogte en frequentie van de uitbetaling van de individuele studietoeslag.
- regels over het ondersteunen bij arbeidsinschakeling en het aanbieden van voorzieningen gericht op arbeidsinschakeling.
- regels voor het verrichten van werkzaamheden in een beschutte werkomgeving.
- (aangescherpte) regels over de wijze waarop mensen die bijstand ontvangen of door gemeenten worden ondersteund in het vinden of houden van werk, of hun vertegenwoordigers, worden betrokken bij de uitvoering van de Participatiewet.

De beleidsomgeving lokaal

Met de invoering van de Participatiewet wordt het volume Wsw de komende jaren beperkt én wordt het budget (dat onderdeel vormt van het re-integratiebudget) in de komende zes jaar lager. Hierop heeft Ergon geanticipeerd via de Herstructureringsoperatie 2012-2015.

Samenwerking in de afgelopen periode

Naast die herstructurering bij Ergon hebben de regiogemeenten en Ergon zich de afgelopen jaren verder voorbereid op de invoering van de Participatiewet. In 2012 zijn vier scenario's opgesteld door de betreffende regionale werkgroep in samenwerking met E&Y. Door PWC is een second opinion uitgevoerd. Op basis van deze doorrekeningen leidt het scenario 'breed en dichtbij' met een aparte positie van beschermd werken naar verwachting tot de gunstigste resultaten. Ook kunnen de voorbereidingen op de uitwerking en implementatie Participatiewet door de gemeenten en Ergon gezamenlijk opgepakt worden. Bijvoorbeeld bovengenoemde verordeningen zullen door de Ergongemeenten eensluidend worden vastgesteld.

In de regionale bijeenkomsten van de portefeuillehouders SZ van de Ergon-gemeenten is er medio 2013 draagvlak ontstaan voor dit scenario, gelet op onder meer de regionale werking van de arbeidsmarkt, de regelgeving ten aanzien van de Werkbedrijven en de efficiency van het door de gemeenten en Ergon gezamenlijk voorbereiden op de Participatiewet. Als gevolg van onder meer het Sociaal Akkoord (met aanpassingen en uitstel van de Participatiewet) en de diverse lokale ontwikkelingen (integrale aanpak van alle drie de decentralisaties binnen de context van het wijkgerichte werken), is ervoor gekozen om deze ontwikkelingen langs deze lijnen voort te zetten méér wel de nodige inhoudelijke en geografische flexibiliteit in te bouwen omdat nog niet alle landelijke en lokale ontwikkelingen uitgekristalliseerd zijn. Het kan beschouwd worden als een vorm van 2^e lijns participatiedienstverlening.

In die zin is de afgelopen periode gezamenlijk gewerkt aan voorbereidingen (op een niet-geformaliseerde wijze op grond van een netwerkorganisatie) op de Participatiewet om een effectieve en effici ente dienstverlening aan inwoner en werkgever tot stand te brengen. Dit doen we door momenteel in de uitvoering de wetswijzigingen in de WVB gezamenlijk voor te bereiden, een gezamenlijk programma voor de nieuwe instroom en het zittend bestand te ontwikkelen en de regionale werkgeversbenadering te intensiveren. Hierbij brengen we geen nieuwe entiteiten tot stand maar wordt een aantal huidige uitvoeringstaken op een niet-geformaliseerde wijze samengevoegd. Nadat ontwikkelingen volledig uitgekristalliseerd zijn, kan de exacte positionering van de regionale samenwerking ten aanzien van onder meer de werkgeversbenadering en het Werkbedrijf bepaald worden.

Op het gebied van de werkgeversbenadering worden, conform opdracht van de portefeuillehouders SZ, alle uitvoerders die bij gemeenten, UWV, Ergon en het Servicepunt Leren en Werken samengebracht in één team, onder één leiding. De integrale werkgeversbenadering richt zich ook op HRM-zaken, in die zin is goede afstemming met de afdelingen EZ vereist.

Ten aanzien van het gezamenlijke programma van het zittende bestand wordt aan bijstandsgerechtigden op basis van een individuele, objectieve diagnose een maatwerk trajectplan ontwikkeld. Op basis daarvan worden de re-integratieactiviteiten gestart met als doel uitstroom naar betaald werk of, indien dit vooralsnog niet mogelijk is, sociale activering.

Ook werken de gemeenten samen op het gebied van het programma voor de nieuwe instroom via het Werkleerbedrijf.

Het regionale Werkbedrijf

Het regionale Werkbedrijf wordt wettelijk verankerd in de Participatiewet. Het Werkbedrijf is vooral een bestuurlijk, regionaal samenwerkingsverband van gemeenten, werkgevers en werknemers. Ook voor het UWV is een belangrijke rol weggelegd. In onze regio blijken ook de Wsw-bedrijven Ergon, WVK en WSD-groep natuurlijke partners. Het Werkbedrijf functioneert als een netwerkorganisatie. De romp van het werkbedrijf is integrale, regionale werkgeversdienstverlening. Er ligt daarmee een primaire functie in het matchen van mensen met een arbeidsbeperking en de 'garantiebanen' die de werkgevers in het kader van het Sociaal Akkoord moeten invullen. Van daaruit kan doorontwikkeld worden naar een bredere functie, gericht op het functioneren van de regionale arbeidsmarkt in het algemeen. Deze partners in het Werkbedrijf maken gezamenlijk een regionaal marktwerkingsplan. Verder zijn in het plan de samenwerkingspartners vastgelegd en wordt regionale invulling gegeven aan het zogenoemde basispakket. Het Werkbedrijf is aanjager van het realiseren van de afspraken in het marktwerkingsplan, monitort de resultaten en rapporteert daarover.

Het Werkbedrijf moet een basispakket organiseren. De deelnemende partijen moeten zich expliciet committeren aan het maken van eenduidige afspraken voor de hele arbeidsmarktregio op onder meer de navolgende items:

- één vaste contactpersoon voor werkgevers;
- één arrangement waarin werkgeversrisico's kunnen worden beperkt;
- één systematiek voor loonwaardebepaling en uitvoering van loonkostensubsidie;
- één arrangement ten aanzien van jobcoaching, proefplaatsing, begeleiding, detachering en werkplekaanpassingen;
- één regiobrede manier van uitvoeren van beschut werk.

Consequenties

De wettelijke verankering van de Werkbedrijven maakt dat er op de schaal van de regionale arbeidsmarkt afspraken gemaakt moeten worden om bovenstaande zaken gezamenlijk uit te werken. Gemeenten hebben hierin de lead en zullen samen met UWV, werkgevers- en werknemersdelegaties en de sw-bedrijven komen tot afspraken om hier vorm en inhoud aan te geven. Gezien het feit dat ook (delen van) WSD-groep en WVK onderdeel uitmaken van onze arbeidsmarktregio zullen zij betrokken worden in de ontwikkelingen.

De regionale projectgroep waarin Ergon participeert zal de komende periode de ontwikkelingen verder uitwerken. Tot de taken behoort onder meer het concipiëren van een houtskoolschets van het Werkbedrijf, het opstellen van een marktwerkingsplan en het concreet invullen van alle onderdelen van het basispakket.

De komende periode zal duidelijk worden op welke wijze de ontwikkelingen ten aanzien van de regionale aspecten op grond van de Participatiewet zich verhouden tot alle lokale ontwikkelingen. In dit kader kunnen met name genoemd worden de integrale aanpak van alle drie de decentralisaties en het wijkgerichte werken.

Van belang is in ieder geval te constateren dat gezien de huidige voorbereidingen op de Participatiewet tussen gemeenten en Ergon een goede basis vormen voor de totstandkoming van een Werkbedrijf in onze arbeidsmarktregio.

1.6 Ergon dienstverlening in 2015

Gemeenten krijgen te maken met drie decentralisaties waardoor taken op het gebied van werk, zorg en jeugd gaan toenemen met een bezuinigingstaakstelling vanuit het Rijk. Van gemeenten wordt verwacht dat ze dienstverlening op deze drie decentralisaties integraal benaderen. Veel gemeenten zijn daarnaast ook op zoek naar methoden om, naast deze integratie, ook meer preventief te werk te gaan. Zo wordt in Eindhoven WIJeindhoven uitgerold, waarbij generalisten in de wijk de eigen kracht van inwoners aanspreken. Eventueel vindt daarbij inzet plaats van generalisten zodat escalatie naar dure, intensieve specialistische dienstverlening voorkomen wordt en de inwoner snel geholpen is. Generalisten zullen in Eindhoven ook op het gebied van de Participatiewet dienstverlening bieden, zowel op het gebied van werk als op het gebied van inkomen. Als inzet van specialisten nodig is om re-integratie naar betaald werk te verrichten, dan koopt de generalist dit in. Re-integratie gaat om het bij elkaar brengen (vaak via een intermediair) van werkgever en werknemer. Veelal worden daarbij voorzieningen ingezet zoals nazorg, loonkostensubsidies en detachingsconstructies. In de nieuwe Participatiewet zijn de kaders van deze middelen op landelijk niveau ontwikkeld, van centrumgemeenten in de arbeidsmarktregio wordt verwacht dat er op arbeidsmarktregio regionale afstemming plaatsvindt.

Bovenstaande WIJeindhoven-aanpak, (wijkgericht, generalisten/specialisten), geldt niet voor de andere Ergongemeenten. Daar wordt in samenwerking tussen de gemeenten en Ergon op een lokaal passende wijze vorm en inhoud gegeven aan de uitvoering van de Participatiewet. Ook hier in de context van de andere twee decentralisaties en van regionale ontwikkelingen op deze terreinen.

De Ergongemeenten en Ergon anticiperen qua uitvoering zo goed mogelijk op deze ontwikkelingen. Daarbij wordt op een aantal inhoudelijke aspecten in de uitvoering samengewerkt. De wijze waarop straks de structuur wordt ontwikkeld die daar het beste bij past, wordt in een later stadium bepaald. De inhoud is bepalend, de structuur volgend. Binnen de arbeidsmarktregio wordt daarnaast de samenwerking gestart om te komen tot (een wettelijk verankerd) regionaal Werkbedrijf met basispakket.

Ondanks alle nog niet uitgekristalliseerde ontwikkelingen moeten de gemeenten een aantal aspecten van de Participatiewet op 1 januari 2015 al concretiseren. Het gaat dan bijvoorbeeld om dienstverlening ten aanzien van onder meer loonkostensubsidie en beschut werken voor de doelgroep 'arbeidsbeperkten'. Deze nieuwe instrumenten zijn ook noodzakelijk om invulling te geven aan de afspraken uit het Sociaal Akkoord (bijvoorbeeld de garantiebannen). Met name ook de dienstverlening aan werkgevers en de eigen rol en verantwoordelijkheid van de werkgevers is hierbij cruciaal om te komen tot een effectieve uitvoering van de Participatiewet. De gemeenten hebben hierin de lead. De gemeenten zullen voor alle inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt die dienstverlening en voorzieningen nodig hebben om aan werk geholpen te worden, een eenduidige structuur moeten ontwikkelen.

Zoals eerder is gezegd werken gemeenten, Ergon, UWV nu samen om uitvoering van de Participatiewet op inhoud vorm te geven. In een later stadium wordt de vraag beantwoord op welke wijze de bijbehorende structuur het effectiefst en efficiëntst vormgegeven kan worden. Gemeenten zullen tot die tijd zoveel mogelijk gebruik maken van de bestaande infrastructuur, kennis en kunde. Gemeenten, Ergon en UWV zullen daarbij hun kennis en kunde zoveel mogelijk inzetten, bijvoorbeeld ten aanzien van de werkgeversdienstverlening en de uitvoering van loonkostensubsidie met de daarmee gepaard gaande uitvoering van aspecten zoals jobcoaching, begeleiding en arbeidsontwikkeling. Ergon beschikt daarnaast over een brede infrastructuur, daar waar nodig zullen we hiervan gebruik maken.

We zullen in de samenwerking tussen gemeenten en Ergon borgen dat er ten behoeve van nieuwe doelgroepen per 1 januari 2015 een zachte landing wordt gerealiseerd.

1.7 Strategische keuzes en doelstellingen 2015

Strategie in relatie tot keuzes

De bestaande strategie van Ergon is als volgt samen te vatten:

- Positionering van Ergon in het publieke domein;
- Integrale uitvoering van de WSW-oud, gericht op vermaatschappelijking door arbeidsintegratie;
- Regionale uitvoering van de WSW-oud;

- Doelgroepverbreding, (via inbesteding voor deelnemende gemeenten uitvoeren van Participatiewet-gefinancierde re-integratietrajecten en arbeidsmarkt-toeleidingsprojecten voor mensen met een arbeidsbeperking);
- Passend werk voor doelgroep, onder zo regulier mogelijke arbeidsomstandigheden en –verhoudingen, ('buiten' waar kan, 'binnen' waar nodig);
- Langjarige werkcontracten met de deelnemende gemeenten op basis van inbesteding/markt-conformiteit ten behoeve van een basispakket aan werkzaamheden;
- Ondernemers laten ondernemen, specialiseren in personele oplossingen;
- Krimp in de eigen industriële activiteiten, vaste positie in voortbrengingsketen van de klant, (structurele samenwerking, structurele werkpakketten);
- Verschuiving naar regiogebonden logistieke dienstverlening en serviceverlening, (value added logistics, logistiek, en value added services, dienstverlening);
- Verschuiving van profit naar non-profitsector, van private sector naar semi-publieke sector.

Keuzes en doelstellingen

Binnen de geformuleerde missie en visie, strategie en omgevingsanalyse worden voor 2015 de volgende volumedoelstellingen geformuleerd:

1. Realisatie van de WSW-oud taakstelling van 1950 SE. Het aantal te realiseren SE's voor 2015 wordt bepaald op basis van de WSW taakstelling 2014, waarbij een afbouw van ongeveer 5% per jaar wordt voorzien;
2. Vermaatschappelijking door arbeidsintegratie:
 - a. Minimaal 60% van de doelgroep werkt onder extern ondernemerschap, maximaal 40% onder intern ondernemerschap
 - b. Minimaal 80% van de doelgroep werkt 'buiten', maximaal 20% werkt 'binnen'
3. Het op verzoek van de deelnemende gemeenten mee experimenteren/ontwikkelen/faciliteren van projecten in het kader van de Participatiewet.
4. Realisatie van een ziekteverzuim van maximaal 13% voor de WSW-oud-populatie*
5. Op verzoek van de deelnemende gemeenten benutting van de Ergoninfrastructuur voor de gemeentelijke doelgroepen van re-integratie- en participatiecliënten
6. Realisering van een balans in de portfolio van dienstverlenings- en productieactiviteiten
7. Realisering als financieel resultaat Dit in geval van een krimpscenario:

2015	+ € 0,5 mln.
2016:	+ € 0,2 mln.
2017:	- € 0,5 mln.
2018:	- € 1,0 mln.

* Een apart aandachtsgebied vormt het ziekteverzuimbeleid. Na een aantal jaren waarin succesvol een dalende trend bewerkstelligd werd, vertoonde vanaf 2012 het verzuim weer een stijgende tendens. Over het jaar 2013 bedroeg het ziekteverzuim in de WSW-deel 15%, terwijl dat in 2012 nog 14,1% was (landelijk 12,3%). Ook onder de reguliere werknemers van Ergon (leiding, ondersteuning) was het verzuim hoger dan het landelijk gemiddelde.

Om die reden is medio 2014 een intensief verzuimbestedingstraject ingezet, waarin de belangrijkste pijlers zijn:

- Inzetbaarheid omhoog → verzuim omlaag
- De medewerker is aan zet
- De leidinggevende is verantwoordelijk en heeft de regie
- Wij maken werken altijd mogelijk
- De arbodienst is de coach

Centrale aspecten in de verzuimbenadering zijn het in de "actieve stand" brengen en houden van de medewerker, demedicaliseren (het ontkoppelen van ziekte en arbeidsongeschiktheid) en het vooraf organiseren van aangepaste arbeid, zodat daar waar nog arbeidsmogelijkheden aanwezig zijn de medewerker ook direct in alternatief passend werk kan worden ingezet.

Door de inzet van een arbo-verpleegkundige wordt de leidinggevende vanaf de eerste dag van de ziekmelding ondersteund in zijn reïntegratieverantwoordelijkheid. Door het gebruik van een nieuw verzuimregistratie-systeem wordt alle informatie rondom het verzuim realtime en integraal (behoudens de medische informatie) door alle betrokkenen gedeeld.

Doelstelling is om met het aangescherpte verzuimbeleid het ziekteverzuim eind 2016 teruggebracht te hebben naar 10%.

1.8 Markt- en portfolioanalyse

Inleiding

Ergon bestaat vanaf 01-01-2015 uit:

- een beschut binnen bedrijf, gecombineerd met WSW-oud, (t.b.v. de doelgroep met 'dubbele' indicatie)
- een beschut buiten bedrijf en een begeleidingsorganisatie t.b.v. de doelgroep 'enkelvoudige indicatie'.

Dit is in feite zoals de organisatie nu reeds is ingericht, met een 'werkbedrijf' en een 'participatiebedrijf'.

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

- Heeft de activiteit voldoende plaatsings- en/of ontwikkelingspotentie,
- Zijn er voldoende mogelijkheden in de markt, in het perspectief van externe plaatsingen,
- Is de verhouding kosten/opbrengsten aanvaardbaar,
- Is het risico aanvaardbaar in termen van afhankelijkheid van klant, (risicospreiding als aandachtspunt) en conjunctuurafhankelijkheid,
- Zijn er voldoende in-, door- en uitstroombmogelijkheden.

Arbeidsmarkt

De huidige arbeidsmarktsituatie vraagt om mobiliteit, flexibiliteit en weerbaarheid om adequaat te kunnen inspelen op een ambivalente arbeidsmarkt. Een herstel van de economie en de voortgaande vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking zullen de structurele mismatch tussen vraag en aanbod opnieuw zichtbaar maken.

Bestaande zekerheden om aan de personele vraag te voldoen (uitbesteding aan lagelonenlanden, flexibiliteit van de uitzendbranche, arbeidsmobiliteit en de beschikbaarheid van gekwalificeerde schoolverlaters) verdwijnen of zijn al niet meer aanwezig. Denk bijvoorbeeld aan een fenomeen als reshoring, of aan initiatieven om het 'hier bedachte' ook hier te maken. Om die reden is versterking van de arbeidsparticipatie van de aanwezige arbeidsreserve van het grootste belang.

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

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

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

Portfoliokeuzes op basis van bovenstaande overwegingen

Onderstaande tabel laat zien hoe de personele taakstelling in deze planperiode is verdeeld over de diverse activiteiten binnen het gekozen portfolio.

Portfolioplaning 2015-2018 bij een krimpende sw-populatie ('oud')

Doelgroep SW Werks. Ontw./Marktanalyse	Stand per 31-3-2014	Planning 2014	Planning 2015	Planning 2016	Planning 2017	Planning 2018
		SW	SW	SW	SW	SW
Beg. Werk, incl PGB	151	155	140	130	120	110
Detacheringen						
- individueel	269	275	270	260	250	240
- groep	358	350	370	360	350	340
- contractdetachering (incl post p	399	420	420	405	380	370
	1026	1045	1060	1025	980	950
Totaal Extern absoluut	1177	1200	1200	1155	1100	1060
Totaal extern procentueel	58,4%	60,0%	61,5%	62,4%	62,9%	63,9%
Verspreidingen	96	100	90	85	80	75
Groen en reiniging/techniek	305	300	290	280	270	260
Totaal beschut buiten abs	401	400	380	365	350	335
Totaal beschut buiten %	19,9%	20,0%	19,5%	19,7%	20,0%	20,2%
Logistieke diensten Acht/Grafi	157	130	110	90	80	70
Textieldiensten	160	160	150	140	130	120
Kwekerij	109	100	100	90	80	70
Ondersteuning	10	10	10	10	10	5
Totaal beschut binnen abs	436	400	370	330	300	265
Totaal beschut binnen %	21,6%	20,0%	19,0%	17,8%	17,1%	16,0%
Totaal	2014	2000	1950	1850	1750	1660
Totaal Deta	1177	1200	1200	1155	1100	1060
Totaal Werkbedrijf	837	800	750	695	650	600
Totaal	2014	2000	1950	1850	1750	1660

Toelichting

Ondanks het feit dat de instroom in "oud-sw" per 1 januari 2015 stopt, is de portfoliostrategie er op gericht in deze planperiode:

- Blijvend te streven naar extern / buiten plaatsen. Dat percentage loopt derhalve nog (licht) op;
- Het huidige portfolio (inclusief de beschut binnen) faciliteiten in bedrijf te houden met het doel nadere keuzes (vooral met betrekking tot de "arbeidsbeprekten") binnen de Participatiewet mogelijk te maken.

1.9 Financiën

De begroting 2015 (inclusief meerjarenraming) is opgenomen als bijlage 1. Voor 2015 sluit deze begroting met een positief resultaat van € 0,5 mln. Daarna is sprake van dalende resultaten. Dit is met name het gevolg van de dalende WSW subsidie als gevolg van het stoppen van de instroom, welke slechts gedeeltelijk kunnen worden gecompenseerd door efficiencymaatregelen binnen Ergon. Dit is inclusief de reïntegratie activiteiten, die Ergon uitvoert. Het resultaat van deze reïntegratie activiteiten is overigens NIHIL doordat het saldo van kosten en opbrengsten wordt doorbelast aan de opdrachtgevers.

Voor 2015 is uitgegaan van nieuwe instroom van arbeidsgehandicapten vanuit de Participatiewet. Voor de jaren daarna zal in overleg met de deelnemende gemeenten een nieuw strategisch plan worden gemaakt en de rol van Ergon binnen de Participatiewet.

Voorshands is in de meerjarenraming uitgegaan van een krimpscenario voor wat betreft de WSW-populatie..

Herstructurering

Eind 2011 is, mede met het oog op de toen in te voeren WWnV, een herstructureringsplan gepresenteerd voor de jaren 2012 t/m 2015. Ondanks het niet doorgaan van de WWnV, is dit herstructureringsplan toch doorgezet. Terecht blijkt, aangezien bij de opvolger, de Participatiewet, eveneens minder geld beschikbaar zal zijn. Dit geldt ook voor het afgesloten Sociaal Akkoord.

Doordat het landelijke herstructureringsbudget van € 400 mln. zoals dat nog van toepassing was bij de WWnV, niet doorging (aandeel Ergon € 8,0 mln.), kwamen de frictiekosten die het gevolg waren van de herstructurering voor eigen rekening. In de begroting 2015 is hier rekening mee gehouden en worden deze nog geraamd op € 0,7 mln. Voor de jaren daarna wordt ervan uitgegaan dat frictiekosten, voortvloeiend uit deze herstructurering zijn opgelost.

Daarnaast waren er nog de te maken kosten die direct te maken hadden met de uitvoering van het Sociaal Plan, zoals dat is vastgesteld in het kader van deze herstructurering. De kosten hiervan zijn over de periode tot 2016 geraamd op € 3,0 mln. Deze kosten zijn niet opgenomen in de meerjarenraming, maar hiervoor is een separate bestemmingsreserve gevormd. Deze bestemmingsreserve is toereikend.

Als gevolg van de daling van het personeelsbestand van de doelgroep de komende jaren zullen nieuwe herstructureringen onontkoombaar zijn, tenzij Ergon ook na 2015 een rol krijgt in de uitvoering van de Participatiewet, waardoor de doelgroep en daarmee de ondersteunende organisatie en infrastructuur op peil kunnen blijven.

In de meerjarenraming is uitgegaan van een daling van de ondersteunende personeelsorganisatie, maar hierin zal ongetwijfeld een vertragende werking optreden, waardoor de afbouw minder snel zal zijn dan noodzakelijk om uit de rode cijfers te blijven. Bovendien verdwijnen de schaalvoordelen van ondersteunende afdelingen.

Meerjarenbegroting 2015 - 2018

In de meerjarenbegroting 2015 – 2018 zijn de volgende resultaten voorzien (prijspeil 2015), na aftrek van de frictiekosten:

2015:	+ € 0,5 mln.
2016:	+ € 0,2 mln.
2017:	- € 0,5 mln.
2018:	- € 1,0 mln..

Uitgangspunten begroting:

- invoering Participatiewet per 1-1-2015. Voor de doelgroep treedt een daling op met gemiddeld ongeveer 5% per jaar. In 2015 is instroom van de doelgroep 'arbeidsbeperkten' vanuit de Participatiewet voorzien (op tijdelijke basis), daarna niet meer. Het gaat hierbij gemiddeld om circa 45 FTE. Dit tegen nader overeen te komen financiële condities;
- het tenminste op niveau houden van de netto-opbrengst, rekening houdend met indexering en efficiencymaatregelen;
- geleidelijke afname van de ondersteunende personeelsformatie als gevolg van een (nieuwe) herstructurering en daarmee samenhangende kosten en infrastructuur. Dit op basis van een sociaal plan. Hierbij wordt uitgegaan van financiering van deze kosten uit een daartoe nog op te stellen bestemmingsreserve zoals bij de herstructurering 2012 - 2015.;
- verdere kostenbeheersing waardoor de indirecte kosten dalen. Hierbij wordt overigens opgemerkt dat de indirecte kosten voor een belangrijk deel slechts beperkt beïnvloedbaar zijn. Met betrekking tot de re-integratie activiteiten worden thans geen belangrijke verdere ontwikkelingen voorzien die van invloed zullen zijn op de kosten;
- de herstructurering 2012 – 2015 is gepland tot 2016. Er wordt van uitgegaan dat er vanaf dat moment dan ook geen herstructureringskosten meer zijn. Voor het jaar 2015 zijn nog herstructureringskosten begroot van € 0,7 mln. voor leegstaande huisvesting en loonkosten van boventallig personeel;
- integrale uitvoering van de WSW-oud voor de komende jaren en de opgedragen re-integratietaken en de daarmee samenhangende integrale financiering. Wijzigingen hierin zullen van invloed zijn op de begroting. Gezien de onzekerheden is ongewijzigd uitgegaan van de situatie zoals ook in 2014 het geval was;

- een gemeentelijke bijdrage van € 900 per SE. Indien in voldoende mate opdrachten worden verstrekt aan Ergon (tenminste gelijk aan het niveau van 2013-2014) wordt een korting verleend op de gemeentelijke bijdrage van maximaal € 900 per SE. (De facto betalen bij de Gemeenschappelijke Regeling inkoopende gemeenten, (de niet-deelnemende gemeenten), deze bijdrage, de aan de Regeling deelnemende gemeenten niet).;
- een WSW subsidiebedrag per SW van € 25.500 voor 2015. Dit is het subsidiebedrag van 2014 met een afbouw met ongeveer € 500 per jaar gedurende 6 jaar. Er is nog rekening gehouden met een bonus BW in 2015 en 2016 (over de jaren 2013 en 2014).

Investeringsen

In de meerjarenbegroting is jaarlijks een investeringsvolume opgenomen van € 1,5 mln., geleidelijk dalend naar € 1,2 mln. Dit betreft reguliere vervangingsinvesteringen en beperkte uitbreidingsinvesteringen. Gezien de afbouw van de interne bedrijfsactiviteiten wordt een daling van de investeringen verwacht.

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

Risico's

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

- De op handen zijnde wijzigingen en bezuinigingen in de WSW (met garanties voor de oude doelgroep) als gevolg van de Participatiewet. Duidelijk is wel dat er bezuinigd zal gaan worden en dat er wijzigingen zullen optreden in de taakstelling. De gemiddelde loonkosten voor de WSW doelgroep per SE bedragen ongeveer € 28.500. Hoewel er reeds volop maatregelen zijn genomen om de loonkosten te beperken (o.a. maximale termijn minimumloon), staat dit al niet meer in verhouding tot de huidige WSW subsidie van € 26.000 in 2014. Zoals nu voorzien zal dit bedrag vanaf 2015 gedurende een periode van 6 jaar afnemen met ongeveer € 500 per jaar. De loonkosten SW zullen door wijzigingen in de cao, minimumloon en wetgeving echter toenemen, waardoor ook het verschil tussen loonkosten SW en WSW subsidie verder zal toenemen;
- Het niet in voldoende mate kunnen afbouwen van het ondersteunend personeelsbestand en huisvesting bij de dalende personeelsaantallen uit de doelgroep. De kosten zullen daarmee op de exploitatie van Ergon blijven drukken en zullen er frictiekosten komen. Vanuit de herstructurering eind 2011 zijn nog t/m 2015 frictiekosten meegenomen. Voor de loonkosten van het ondersteunend personeel vormt de bezetting van maart 2014 de basis;
- Het niet realiseren van de netto-opbrengst. De economische situatie is nog steeds onzeker en er is sprake van een kwalitatief steeds zwakker wordende doelgroep. Voor 2015 wordt netto opbrengst verwacht op het niveau van 2014, rekening houdend met enkele efficiëncyslagen en nieuwe opdrachten. Dit neemt overigens niet weg dat de begrote netto-opbrengst thans als realiseerbaar maar uitdagend wordt beschouwd. Als belangrijke randvoorwaarde hierbij geldt dat de opdrachten vanuit de deelnemende gemeenten gehandhaafd blijven op het huidige niveau tegen een acceptabele prijs
- Risico's in aanbestedingen in de openbare ruimte dan wel een wijziging van de huidige positie van Ergon als contractpartner bij het beheer van de openbare ruimte in Eindhoven en andere deelnemende gemeenten;
- Binnen Ergon lopen diverse re-integratietrajecten die volledig worden gefinancierd. Het uitgangspunt is dat deze integrale financiering zich ook de komende jaren voorzet;
- Algemene bedrijfsrisico's, die individueel niet objectief kwantificeerbaar zijn. Hiervoor is naar verwachting eind 2014 een algemene reserve aanwezig van ongeveer € 5,1 mln. Dit geldt ook voor de dekking van kosten voor toekomstige herstructureringen en frictiekosten. De ontwikkelingen worden weergegeven in kwartaalrapportages en de jaarrekening.

Ontwikkeling algemene reserve

In de meerjarenraming 2015-2018 is de bedrijfsexploitatie begroot. Voorgesteld wordt de resultaten in de betreffende jaren ten gunste van de algemene reserve te brengen. Deze ontwikkelt zich dan als volgt, waarbij er rekening mee moet worden gehouden dat de jaren na 2015 tamelijk onzeker zijn als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving en het als Ergon wel of geen rol hebben bij de instroom van arbeidsgehandicapten na de invoering van de Participatiewet. Na invoering van de Participatiewet, zal de noodzakelijke omvang van de Algemene Reserve eind 2015 opnieuw worden beoordeeld

	Jaarexploitatie	Stand Algemene reserve na toevoegingen/onttrekkingen
2014	1,0 miljoen	5,1 miljoen
2015	0,5 miljoen	5,6 miljoen
2016	0,2 miljoen	5,8 miljoen
2017	-/- 0,5 miljoen	5,3 miljoen
2018	-/- 1,0 miljoen	4,3 miljoen