

CONCEPT

# Strategisch plan 2018-2021



Rooijackersstraat 3  
Postbus 601  
5600 AP Eindhoven

**Versie 23-10-2017**

*Deze versie is vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van de GRWRE van 23-10-2017*

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Overlegresultaat.....	4
<b>1. Koersbepaling GRWRE-gemeenten in uitvoering Participatiewet .....</b>	<b>5</b>
1.1 Inleiding .....	5
1.2 Inrichten en uitvoeren Participatiewet .....	5
1.3 Dienstverlening voor niet-arbeidsbeperkte inwoners door het Participatiebedrijf.....	8
1.4 Relatie met Regionaal Werkbedrijf.....	9
1.5 Branding en communicatie .....	9
1.6 Financiering .....	10
<b>2. Ondernemingsplan Ergon.....</b>	<b>11</b>
2.1 Uitgangspunten .....	11
2.2 Plaatsingsproces .....	12
2.3 Markt- en portfolioanalyse.....	13
2.4 Optimalisatie bedrijfsvoering.....	15
<b>3. Ondernemingsplan Participatiebedrijf .....</b>	<b>17</b>
3.1 Inleiding .....	17
3.2 Visie op uitvoering .....	17
3.3 Productportfolio .....	18
3.4 Inzet van het Participatiebedrijf en volumes.....	19
3.5 Begroting Participatiebedrijf .....	20
3.6 Overige activiteiten Participatie.....	21
<b>4. Personeel en Organisatie.....</b>	<b>23</b>
4.1 Algemeen .....	23
4.2 P&O beleid voor PW-medewerkers .....	23
4.3 Staf en kader .....	24
4.4 Organisatieveranderingen.....	25
4.5 Participatiebedrijf .....	25
4.6 Aanpassing van beleid op nieuwe wetgeving.....	25
<b>5. Financiën.....</b>	<b>27</b>
5.1 Toelichting bij de begroting .....	27
5.2 Algemene uitgangspunten bij de begroting .....	27
5.3 Toelichting bij de begroting 2018-2021 .....	28
5.4 Weerstandsvermogen en risicomangement .....	29
<b>Bijlagen</b>	
1. Strategisch Plan begroting 2018-2021 GRWRE .....	31
1a. Strategisch Plan begroting 2018-2021 Ergon.....	32
1b. Strategisch Plan begroting 2018-2021 Participatiebedrijf.....	33
2. Budgetten per gemeente: LKS, begeleidingsvergoeding, Beschut werk .....	34
3. Portfolio ontwikkeling .....	35
4. Ontwikkeling netto opbrengst per businessunit.....	36
5. Advies Ondernemingsraad .....	37
6. Afkortingen- en begrippenlijst.....	42

## Voorwoord

Voor u ligt het Strategisch Plan 2018-2021 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorziening Regio Eindhoven, de GRWRE, met als missie:

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

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

Onder de GRWRE vallen de uitvoeringsorganisaties Ergon, het Participatiebedrijf, de EB Holding BV, waarin private activiteiten in het verlengde van de publieke taak zijn ondergebracht, en de Stichting Bevordering Werkgelegenheid Sociale Werkvoorziening waarin het professionele kaderpersoneel van Ergon is ondergebracht. Sinds medio 2017 is de Stichting Werkgelegenheid Gesubsidieerde Arbeid opgericht met als doel de medewerkers met een dienstverband in het kader van Loonkostensubsidie en Beschut Werken onder te brengen.

### Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bevat de strategische kaders waarbinnen de Participatiewet en de Wet Sociale Werkvoorziening, worden uitgevoerd. Deze kaders zijn sturend voor de uitvoeringsorganisaties waarvoor in hoofdstuk 2 en 3 de operationele vertaling kan worden aangetroffen. In hoofdstuk 4 wordt de integrale personeelsformatie voor de GRWRE beschreven. In hoofdstuk 5 vindt u de meerjarenbegroting 2017-2020 inclusief risicoparagraaf. Een afkortingen- en begrippenlijst vindt u in bijlage 6.

Dit is een volgend Strategisch Plan van de GRWRE waarin voortschrijdende voorstellen worden gedaan met betrekking tot gezamenlijk beleid en uitvoering van belangrijke delen van de Participatiewet.

Dit plan dient voor het jaar 2018 te worden beschouwd als het 'contract' tussen enerzijds de gemeenten en de GRWRE en anderzijds Ergon, het Participatiebedrijf, de EB Holding BV, Stichting Bevordering Werkgelegenheid Sociale Werkvoorziening en Stichting Werkgelegenheid Gesubsidieerde Arbeid.

Ing. P.A. Quik  
Algemeen directeur

## Overlegresultaat

Het concept Strategisch Plan 2018-2021 is onderwerp van bespreking geweest in het ambtelijk vooroverleg van de GRWRE-gemeenten en de stuurgroep Participatiebedrijf. Het plan is op 19 oktober 2017 in het GRWRE-bestuur vrijgegeven voor bestuurlijke behandeling in de deelnemende gemeenten, zodat de colleges van burgemeester en wethouders hun gemeenteraden hierover kunnen raadplegen.

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

De Ondernemingsraad van Ergon heeft op 19 oktober 2017 zijn advies uitgebracht op dit concept Strategisch Plan. Het advies van de Ondernemingsraad is verwerkt en samen met de reactie van de algemeen directeur als bijlage 5 toegevoegd aan dit plan.

# 1. Koersbepaling GRWRE-gemeenten in uitvoering Participatiewet

## 1.1 Inleiding

Sinds 2015 de Participatiewet van kracht. Belangrijke doelstelling van deze wet is “meer mensen aan het werk”. In de arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant wordt hiervoor door middel van het Regionaal Bestuur Werkbedrijf Zuidoost-Brabant, samengewerkt tussen 14 gemeenten, de werkgevers, het UWV, onderwijsinstellingen, vakbonden en de SW-bedrijven.

Binnen deze arbeidsmarktregio werken de vijf gemeenten Eindhoven, Veldhoven, Valkenswaard, Heeze-Leende en Waalre samen in de GRWRE (Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorziening Regio Eindhoven).

Naast voortdurende samenwerking op het gebied van de ‘oude’ SW (Sociale Werkvoorziening) is besloten onder deze Gemeenschappelijke Regeling ook samen te werken op het gebied van de brede arbeidsmarkt (Participatiewet), daarmee bouwend aan een bedrijf, gespecialiseerd in arbeidsmarkttoeleiding voor inwoners die daarbij ondersteuning nodig hebben. Die ondersteuning kan nodig zijn omdat er nog (tijdelijk) een te grote afstand tot arbeidsmarkt is (re-integratie), dan wel dat er sprake is van een arbeidshandicap (gesubsidieerde arbeid).

De toeleiding van onze inwoners naar dit bedrijf gebeurt altijd vanuit de eigen sociale diensten van de gemeenten of WIJ Eindhoven en de plaatsing op de arbeidsmarkt gebeurt in samenwerking met ketenpartners samenwerkend onder het label 04Werkt (de zogenaamde ketenbenadering).



*De arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant met daarin een markering van de GRWRE-gemeenten.*

## 1.2 Inrichten en uitvoeren van de Participatiewet

De gemeenten uit onze arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant, waaronder de vijf GRWRE-gemeenten, hebben begin 2015 gezamenlijk onderzocht hoe het beste omgegaan kan worden met de nieuwe instrumenten uit de Participatiewet, te weten Beschut werk en Loonkostensubsidie. In onze arbeidsmarktregio is gekozen voor één brede regeling Loonkostensubsidie voor mensen met een loonwaarde van 30 tot 80%, met uitzondering van Veldhoven die hier 50 tot 80% hanteert. Inmiddels is door het Rijk een verplichting ingesteld tot het realiseren van beschutte werkplekken met een jaarlijkse taakstelling per gemeente. In hoofdstuk 2 wordt hier verder op ingegaan.

De GRWRE-gemeenten willen de Participatiewet zo effectief en efficiënt mogelijk uitvoeren, met in acht name van de kennis en ervaring die afgelopen jaren is opgedaan door de vijf GRWRE-gemeenten en Ergon ten aanzien van onder meer intake, diagnostiek, bemiddelen, matchen en begeleiden van bijstandsgerechtigden en SW'ers.

Er wordt op de volgende wijze uitvoering gegeven aan de Participatiewet:

### 1. Het Participatiebedrijf wordt per 1 januari 2018 een uitvoeringsorganisatie onder de GRWRE naast Ergon

Door het traject Werkleerbedrijf (WLB) door te ontwikkelen naar een Participatiebedrijf onder de GRWRE, streven we naar intensievere samenwerking op het terrein van re-integratiedienstverlening voor de brede doelgroepen binnen de Participatiewet. Hiermee bestendigen we de samenwerking tussen de GRWRE-gemeenten en bouwen we deze verder uit ten behoeve van 2e lijns re-integratiedienstverlening voor de GRWRE-gemeenten (regiofunctie).

De missie van het Participatiebedrijf is:

*Uitkeringsgerechtigden ontwikkelen (in zelfbewustzijn, inzicht, motivatie, vaardigheden en/of kennis) naar werk en/of bijstandsonafhankelijkheid en zelfredzaamheid.*

Het voormalige traject WLB is het hart van het nieuwe Participatiebedrijf, op basis waarvan we het portfolio van het Participatiebedrijf verder doorontwikkelen. Denk hierbij aan een traject specifiek ontwikkeld voor vergunninghouders (met taal- en cultuur componenten) en de inzet van een diagnose-instrument om de competenties van werkzoekenden in beeld te krijgen.

De basisinfrastructuur moet budgettair afgedekt zijn door de deelnemende gemeenten, bij voorkeur door de afname van trajecten. Hierbij rekenen we jaarlijks af op basis van prestatie.

Het Participatiebedrijf opereert in een gedeelde ketenverantwoordelijkheid met de aangesloten gemeenten (kijkend naar proces instroom-doorstroom-uitstroom):

- a. Gemeenten (of stichting WIJeindhoven) zijn verantwoordelijk voor de toeleiding (instroom) van cliënten naar het Participatiebedrijf;
- b. Het Participatiebedrijf is verantwoordelijk in de doorstroomfase met het doel om de afstand van de cliënt tot de arbeidsmarkt te verkleinen dan wel geheel weg te nemen;
- c. De uitstroom is een verantwoordelijkheid van de gemeenten of het werkgeversservicepunt 04Werkt (Werkgelegenheidsteam gemeente Eindhoven). Tussen de partijen in de keten is sprake van wederkerigheid.

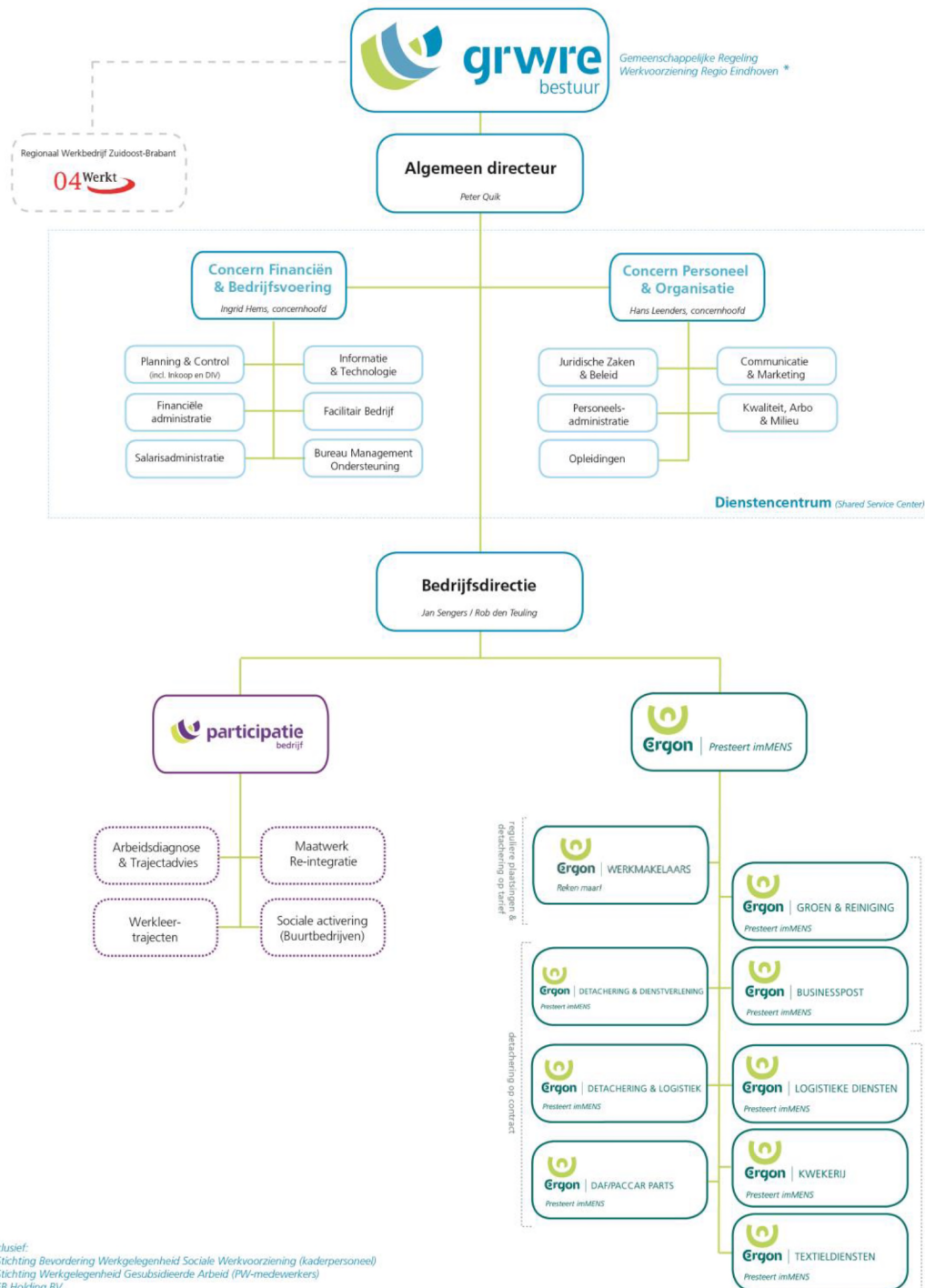
### 2. De uitvoering van Loonkostensubsidie (LKS) en Beschut werk (BW) worden ondergebracht bij de uitvoeringsorganisatie Ergon.

De integrale uitvoering van de regeling Loonkostensubsidie (Banenafpraak uit het Sociaal Akkoord) en de regeling Beschut Werk (door het Rijk verplichte taakstelling), worden ondergebracht bij Ergon, tenzij een gemeente er om voor haar moverende redenen voor kiest (delen daarvan) zelf uit te voeren.

Afwegingen tot uitvoering bij Ergon in plaats van het Participatiebedrijf zijn:

- Maakt een helder onderscheid tussen Participatiebedrijf (tijdelijke interventies) en Ergon (dienstverbanden en werkgeversrol);
- De uitvoering van Loonkostensubsidie en Beschut werk kennen grote parallellen met de uitvoering van de voormalige Wet Sociale Werkvoorziening. De regelingen zijn bedoeld voor mensen met een arbeidsbeperking.;
- Eenduidigheid voor werkgevers: ze krijgen met dezelfde organisatie en met dezelfde begeleider(s) te maken. De contractvoorwaarden voor de verschillende doelgroepen kunnen wel afwijken.

## ORGANOGRAM GRWRE



### Plaatsingsstrategie

De colleges van B&W willen zoveel mogelijk mensen op de reguliere arbeidsmarkt plaatsen, waarbij de volgende plaatsingsvolgorde wordt gehanteerd:

1. in dienst van een reguliere werkgever;
2. wanneer dat niet kan: in dienst van een publiek-privaat samenwerkingsverband, zodat reguliere werkgevers medeverantwoordelijkheid dragen;
3. wanneer ook dat niet kan: in dienst van Ergon met als doelstelling medewerkers individueel of groepsgewijs te detacheren naar werkgevers.
4. Wanneer ook dat niet kan: intern (bij Ergon) plaatsen.  
Medewerkers met een indicatie Beschut werk zullen veelal in de interne werkomgeving van Ergon worden geplaatst, maar daar waar mogelijk ook extern.

### Uitgangspunten werkwijze

Tot slot is uitdrukkelijk geformuleerd dat:

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

### **1.3 Dienstverlening voor niet-arbeidsbeperkte inwoners door het Participatiebedrijf**

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

Het Participatiebedrijf fungeert als preferred aanbieder voor inwoners die tot de doelgroep Participatiewet behoren en die specialistische ondersteuning nodig hebben. Dit geldt met name voor het grootste deel van de nieuwe instroom (niet de mensen die zonder ondersteuning aan het werk kunnen of met een zeer beperkte interventie) en een deel van het zittend bestand. Door de inzet van een aantal producten die een verplichtend karakter kennen, is het poortwachterseffect aanwezig (met name bij nieuwe aanmeldingen Participatiewet).



Op basis van de gevalideerde arbeidsdiagnose wordt een maatwerkplan opgesteld door de specialist Participatie op het Participatiebedrijf. Dit maatwerkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de generalist/consulent. De generalist/consulent beoordeelt dit op samenhang met andere leefgebieden in het huishouden en houdt oog voor de synergie. Na goedkeuring wordt het maatwerkplan uitgevoerd door het Participatiebedrijf. Zo nodig wordt externe, private dienstverlening ingekocht (bijvoorbeeld specifieke vormen van jobcoaching, scholing) als beoordeeld wordt dat dit effectiever en efficiënter is dan het zelf uitvoeren hiervan.

De generalist/consulent heeft de regie over alle relevante leefgebieden en stelt vast of het door het Participatiebedrijf voorgestelde trajectplan optimaal aansluit op het huishouden (integrale analyse op zorgconsumptie/3D's).

De specialisten Participatie van de gemeenten op locatie van het Participatiebedrijf houden korte lijnen met de generalist/consulent en de specialisten Inkomen. Op deze wijze blijft de generalist/consulent in staat om integraal te sturen en regie te voeren.

#### **1.4 Relatie met Regionaal werkbedrijf**

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

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

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

#### **1.5 Branding en communicatie**

Zoals in het organogram op pagina 7 zichtbaar is, zijn onder de GRWRE verschillende uitvoeringsentiteiten met verschillende 'labels' en 'benamingen' ondergebracht. Tegelijk is de GRWRE ook nog onderdeel van de regionale samenwerking onder het label 04Werkt.

Deze complexe situatie komt de herkenbaarheid en communicatie in met name de externe omgeving niet ten goede. In de komende planperiode worden voorstellen ontwikkeld om de branding en (externe) communicatie te verbeteren. Een onderzoek daartoe is gestart.

## 1.6 Financiering

In dit plan wordt de samenwerking op het gebied van de uitvoering van de voormalige Wet Sociale Werkvoorziening in een afbouwend scenario voortgezet. Vanuit de rijksmiddelen wordt hiervoor geoormerkt budget aan de gemeenten toegekend. Uitgangspunt is dat deze geoormerkte middelen aan de GRWRE worden overgedragen.

Met betrekking tot de uitvoering van gesubsidieerde arbeid (Loonkostensubsidie en Beschut werk) worden op basis van de volumedoelstellingen de daarmee samenhangende middelen uit het participatiebudget van de gemeenten overgedragen.

Voor het Participatiebedrijf (re-integratietaken) wordt gewerkt op basis van integrale kostprijscalculatie en worden verrekenafspraken tussen de GRWRE en deelnemende gemeenten gemaakt.

Binnen deze uitgangspunten wordt uitgegaan van een sluitende exploitatie van de GRWRE.

## 2. Ondernemingsplan Ergon



### 2.1 Uitgangspunten

In onderliggend Strategisch plan is eerder beschreven welke delen van de Participatiewet worden uitgevoerd door de GRWRE-gemeenten samen, en dit in synergie met de uitvoering van de Sociale Werkvoorziening. Hierbij is voor deze planperiode het uitgangspunt:

- de SW-uitstroom van 4% (als gevolg van het stopzetten van de instroom SW) wordt gecompenseerd door instroom vanuit de Participatiewet;
- een verhoogde taakstelling geldt voor LKS op basis van het Uitvoeringsprogramma van het RWB (taakstelling Banenafpraak);
- de gemeentelijke taakstelling voor Beschut Werken.

Dit vertaalt zich voor de planperiode in de volgende volumes (cijfers in FTE ultimo van het jaar).

Cijfers in FTE/SE					
	2017	2018	2019	2020	2021
Beginstand SW	1.881	1.810	1.735	1.665	1.595
Afname SW	71	75	70	70	64
<b>Eindstand Wet Sociale Werkvoorziening (SW)</b>	<b>1.810</b>	<b>1.735</b>	<b>1.665</b>	<b>1.595</b>	<b>1.531</b>
Beginstand PW	99	195	360	505	643
Toename vervanging SW	71	75	70	70	64
Toename Loonkostensubsidie (LKS) extra	18	60	60	52	52
Toename Beschut werk (BW)	7	30	15	16	16
<b>Eindstand Participatiewet (PW)</b>	<b>195</b>	<b>360</b>	<b>505</b>	<b>643</b>	<b>775</b>
<b>Totaal Ergon</b>	<b>2.005</b>	<b>2.095</b>	<b>2.170</b>	<b>2.238</b>	<b>2.306</b>

Deze ontwikkeling in FTE is een afgeleide van het aantal cliënten dat vanuit de Bijstand wordt doorgeleid naar werk met inzet van LKS/BW. Op basis van de ervaringsgegevens van de eerste twee jaren plaatsingen LKS wordt rekening gehouden met een gemiddelde deeltijdfactor van 0,7 FTE. Deze 0,7 is veelal ook de leidraad voor beoordeling van een volledige financiële zelfstandigheid ten opzichte van de Bijstand.

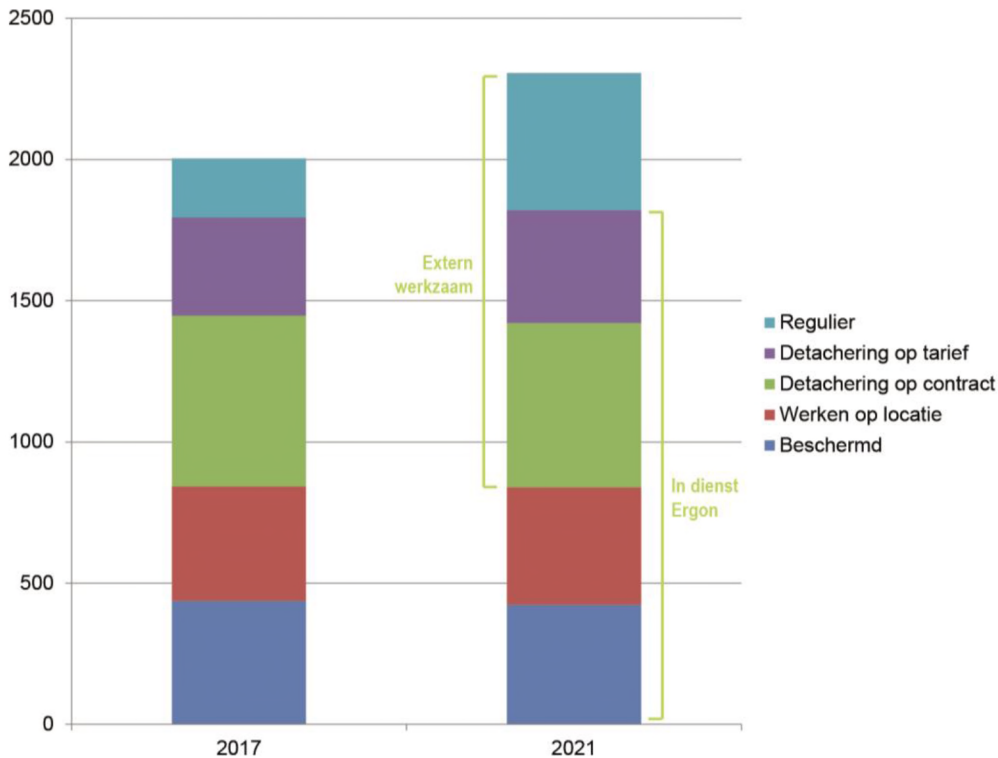
Deze geprognosticeerde afname van de Bijstand in aantallen cliënten is uitgedrukt in de volgende tabel.

Cijfers in aantal personen				
	2018	2019	2020	2021
Toename in aantal personen	231	203	193	185
Uitval zittend bestand: 4% per jaar	11	20	28	36
Uitval plaatsingen lopend jaar: 15%	25	22	21	20
<b>Aantal te plaatsen cliënten in het jaar</b>	<b>267</b>	<b>245</b>	<b>242</b>	<b>241</b>



In het plaatsingsbeleid van Ergon zal hierbij worden ingezet om plaatsingen primair extern bij reguliere werkgevers te realiseren, in principe in dienst bij de werkgever, anders d.m.v. detachering. Voor personen met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt wordt plaatsing binnen de infrastructuur van Ergon gerealiseerd. Dit laatste geldt met name voor personen die aangewezen zijn op Beschut Werken.

Voor deze planperiode wordt hierbij uitgegaan van de volgende volume-taakstellingen over de onderscheiden plaatsingssegmenten van Ergon.



Voor de uitvoeringsorganisatie Ergon betekent dit:

- WSW en PW-proof uitvoeren van de businessmodellen van Ergon door optimalisatie van de bedrijfsvoering;
- aanscherping en differentiatie van de methodiek arbeidsintegratie/-ontwikkeling;
- mogelijke (toekomstige) ingrepen in de portfolio op basis van bijdrage werkgelegenheid en bedrijfseconomisch rendement.

Dit is nodig omdat:

- blijvend wordt gestreefd naar zo regulier mogelijk plaatsen: 70/75% “extern en buiten”, 25/30% “binnen”;
- de infrastructuur van Ergon (loonkostensubsidie, detacheringen, werken op locatie, beschermd binnen) wordt in stand gehouden om voortdurende werkgelegenheid voor de doelgroep ‘oud’ WSW beschikbaar te hebben en om faciliterend te zijn voor plaatsingen vanuit de doelgroep Participatiewet.

## 2.2 Plaatsingsproces

Ten opzichte van de oude WSW, waarbij Ergon autonoom een wachtlijst kon beheren, is Ergon in het realiseren van haar plaatsingstaakstelling nu veel afhankelijker van de instroom van PW-kandidaten vanuit de GRWRE-gemeenten en de Stichting WIJeindhoven (als toeleidingsorganisatie van de gemeente Eindhoven). Vastgesteld is dat de uitvoering daarmee onderdeel is van een grotere keten, waarin de gemeenten een belangrijke taak hebben om Ergon verzekerd te laten zijn van

voldoende instroom van personeel om de aangegane plaatsingstaakstelling, en indirect daarvan afgeleid om (meerjarige) productie- en dienstverleningsafspraken met de opdrachtgevers te kunnen waarborgen.

Indien dit niet het geval is zullen enerzijds minder kwetsbare cliënten hun weg naar de arbeidsmarkt vinden en loopt anderzijds Ergon het risico niet volledig of niet over de gehele breedte van haar werkpakket aan haar (meerjarige) contractuele verplichtingen te kunnen blijven voldoen, met de kans op verlies of afbouw van haar onderscheiden marktposities. In dat geval zal het voor de langere termijn niet uitgesloten zijn dat dit consequenties kan hebben op (de omvang van) van de portfolio aan werkpakketten van Ergon.

In overleg met de GRWRE-gemeenten is het afgelopen jaar het plaatsingsproces voor cliënten LKS en BW uitgelijnd. Als eerste stap in het proces wordt verder inzicht verkregen in de beperkingen van de cliënt en de impact van deze beperkingen op inzetbaarheid in en uitvoering van werk. In de daarop volgende bemiddelingsfase wordt een passende werkplek geacquireerd (in samenhang met 04Werkt) en eventueel met werkgevers gekeken naar mogelijke aanpassingen in functie, werkpakket of werkomgeving.

Gedurende deze fase blijkt uit ervaring dat een deel van de doorgeleide cliënten (om allerlei mogelijke redenen), alsnog niet of voorlopig niet beschikbaar te zijn voor werk. De aantallen toe te leiden cliënten moet circa 30% groter zijn dan het beoogde aantal te plaatsen cliënten. In onderstaande tabel is aangegeven welke toeleiding in de keten door de deelnemende gemeenten georganiseerd moet worden om de beoogde plaatsingsdoelstellingen in de planperiode te behalen.

<b>Cijfers in aantal personen</b>				
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Aantal te plaatsen cliënten in het jaar	267	245	242	241
Uitval gedurende plaatsingsproces (30%)	107	98	97	96
<b>Aantal toeleidingen vanuit de gemeenten</b>	<b>374</b>	<b>343</b>	<b>339</b>	<b>337</b>

### **2.3 Markt- en portfolio analyse**

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

Om die reden is tevens versterking van de arbeidsparticipatie van de aanwezige arbeidsreserve van het grootste belang. Inzet van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten, langdurige werklozen, herintredende vrouwen, vroegtijdige schoolverlaters en statushouders is nodig om het structurele arbeidstekort op termijn op te vangen. Ook de overheden onderkennen dit en investeren in deze beroepsgroepen door een integrale aanpak van arbeidsintegratie en het creëren van gesubsidieerde arbeid.

Door tevens gebruik te maken van de inzet van gesubsidieerd personeel bewerkstelligt de ondernemer voor zichzelf een maatschappelijk verantwoorde en bedrijfseconomische opportunity. De managementtaken en vakinhoudelijke kerntaken van het bedrijf kunnen door eigen professioneel personeel worden ingevuld. De meer arbeidsintensieve en routinematige werkzaamheden en de ondersteunende/facilitaire functies lenen zich uitstekend voor de inzet van gesubsidieerde arbeidskrachten. Ook de lokale overheden beseffen dit en regisseren op regionaal niveau een sluitende aanpak voor de arbeidsparticipatie van personen met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Met de ambitie om 50% van de nieuwe cliënten in een dienstverband bij reguliere werkgevers te plaatsen, en van de overige 50% nog eens ruim de helft bij reguliere werkgevers in de vorm van een detachering, wordt de plaatsings- en detacheringsorganisatie ieder jaar een manifester onderdeel van de infrastructuur die Ergon aanbiedt om de plaatsingsdoelstellingen te realiseren. De groei in het totaal aantal medewerkers binnen de organisatie heeft daarom met name effect op een toename van de groep Werkmakelaars voor intake, plaatsing en begeleiding van detacheringsplaatsen. In de planperiode heeft de ontwikkeling van kaderfuncties en optimalisatie van bedrijfsprocessen met name in dit deel van de Ergon-organisatie de focus.

De gestelde ambitie voor plaatsingen bij reguliere werkgevers zijn in lijn met de uitgangspunten van de Participatiewet, maar desalniettemin ambitieus. Het vraagt inzicht in de markt en wensen van werkgevers en duidelijkheid en soms overtuigingskracht om werkgevers in deze voor hen soms nieuwe rol te krijgen. Bij de acquisitie van deze vele werkplekken extern wordt gebruikgemaakt van het al bestaande netwerk van meer dan 400 werkgevers waar inmiddels plaatsingen van medewerkers zijn gerealiseerd. Afstemming van vraag en aanbod zal plaatsvinden binnen de constellatie van O4Werkt.

Voor de eigen businessunits wordt voor de planperiode uitgegaan van een ongeveer gelijkblijvend volume aan medewerkers. Na jaren van recessie, waarin Ergon desondanks in staat bleek haar marktpositie te behouden en op onderdelen zelfs te versterken, constateren we nu een sterk aantrekkende marktvraag. Echter gelijktijdig blijkt dat de toenemende eisen vanuit de marktpartijen in termen van grote toegevoegde waarde, variabele en samengestelde orders, flexibilisering van de arbeid alsmede prijsdruk, hun weerslag hebben op de bedrijfsvoering van Ergon. Kwaliteitsnormering, continuïteit, leverbetrouwbaarheid en aanpassingsvermogen zijn hierbij centrale thema's. Ook een toenemende concurrentie vanuit uitzendbureaus, payroll bedrijven en private werktrajecten zorgen er voor dat Ergon adequaat in de markt moet blijven opereren. In combinatie met een aantrekkende economie kan door het vergaand ontzorgen van de reguliere werkgever, het adequaat inspelen op de markt met een passend aanbod aan dienstverlening, flexibilisering van de arbeid en reshoring van werk (uit lage lonen landen), de werkpositie van Ergon behouden en zelfs uitgebreid worden. Daartegenover staat dat Ergon haar werkgelegenheidspositie in termen van een voldoende (=omvang) en adequaat (=kwalitatief) personeelsbestand moet kunnen zekerstellen.

Het beheren van de portfolio is het domein van de directie binnen de GRWRE. Daar wordt beoordeeld met welke product-marktcombinaties en met welke volumes in termen van in-, door- en uitstroommogelijkheden de toekomst in wordt gegaan.

Criteria die daarbij van belang zijn:

- heeft de activiteit adequate plaatsingsmogelijkheden en ontwikkelingspotentie voor de doelgroep;
- zijn er voldoende mogelijkheden in de markt, in het perspectief van structurele plaatsingen en externe doorstroom;
- is de verhouding kosten/opbrengsten aanvaardbaar (:SW- en PW-proof);
- is het ondernemersrisico aanvaardbaar in termen van afhankelijkheid van klant (met risicospreiding als aandachtspunt) en conjunctuurafhankelijkheid.

De komende planperiode wordt de bestaande portfoliokeuze gehandhaafd, met marginale mutaties in de personele onderverdeling tussen de onderscheiden product-marktcombinaties/businessunits/objecten.

De portfolio-indeling en planning 2018-2021 is als bijlage 2 toegevoegd aan dit Strategisch Plan.

## 2.4 Optimalisatie bedrijfsvoering

De ontstane stop op de instroom van SW-medewerkers, een verminderde kwaliteit van nieuwe instroom, de toename van tijdelijk plaatsingen, lagere subsidiebijdragen en een verscherpte regelgeving door de Wet Werk en Zekerheid, gevoegd bij een vergrijzing en hierdoor afnemende productiviteit van medewerkers, zetten het exploitatieresultaat van Ergon onder druk. De bedrijfskosten van Ergon dienen te verminderen en een meer efficiënte bedrijfsvoering, kleinere overhead en afgeslankte begeleidingsorganisatie zijn noodzakelijk. Ook zal er meer samenwerking en crossselling tussen de businessunits gerealiseerd moeten worden.

Een viertal financiële ontwikkelingen is specifiek van belang:

- de komende periode wordt de WSW-bijdrage als onderdeel van het participatiebudget vanuit het rijk verder afgebouwd, waarna dit stabiel zal blijven;
- de financieringsbijdrage vanuit de Participatiewet voor plaatsingssubsidies en begeleidingskosten kent een lagere integrale vergoedingsbasis dan de oude WSW;
- de huisvestingssituatie van Ergon wordt aanpasbaar door met name het aflopen van de huurovereenkomst van de hoofdvestiging Rooijakkersstraat, alsmede het aflopen van de huurcontracten van enkele locaties;
- in deze periode wordt de LIV-maatregel (Laag Inkomens Voordeel) ingevoerd, een structurele tegemoetkoming van het rijk in de loonkosten.

In opvolging van een eerdere herstructureringsoperatie (2012-2015), is in 2016/2017 een optimaliseringsoperatie in gang gezet om de doelmatigheid en efficiëntie van de Ergon-organisatie verder te bevorderen. Medio 2016 heeft het bestuur van de GRWRE hiervoor een Optimaliseringsplan vastgesteld. De bedrijfseconomische effecten van dit plan zijn extern getoetst en als realistisch beschouwd. Hierbij is besloten in de periode tot en met 2020 € 4,5 miljoen aan financiële ombuigingen/bezuinigingen te realiseren.

Dit wordt in de planperiode gerealiseerd door:

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

Voor deze operaties zijn deelplannen opgesteld, inclusief een Sociaal Plan en is medio 2017 de implementatie van deze optimalisering in volle omvang ingezet. Het effect hiervan zal uiteindelijk zijn dat er waarborgen gecreëerd worden dat de bedrijfsvoering van Ergon ook na 2020 minimaal budgettair neutraal geëxploiteerd wordt.



### 3. Ondernemingsplan Participatiebedrijf



#### 3.1 Inleiding

In de bestuursvergadering van de GRWRE van 10 april 2017 zijn principebesluiten genomen over de verdere vorming van het Participatiebedrijf (PB) onder de GRWRE. In het bestuur van 29 juni is bekrachtigd dat daartoe het traject Werkleerbedrijf (WLB) wordt doorontwikkeld voor 2<sup>e</sup> lijns re-integratiedienstverlening van GRWRE-gemeenten (regiofunctie).

Het Zelfstandigen Loket Eindhoven (ZLE) krijgt mogelijk tevens een plek binnen het Participatiebedrijf om ondernemerschap en ontwikkeling te stimuleren. Hierbij zal de dienstverlening van anderen GRWRE gemeenten met betrekking tot dit aspect betrokken worden. Definitieve besluitvorming hierover zal pas in de loop van 2018 plaatsvinden.

Het Participatiebedrijf is gepositioneerd als 2<sup>e</sup> lijns re-integratie voorziening en heeft daardoor een duidelijke rol in de 'doorstroomfase'. Hiermee bedoelen we de ontwikkelfase van een cliënt om zijn of haar afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen (kijkend naar proces instroom-doorstroom-uitstroom).

De verantwoordelijkheid voor toeleiding van cliënten naar het Participatiebedrijf en de uitstroom van cliënten uit de uitkering is een gedeelde ketenverantwoordelijkheid, die wordt vormgegeven middels het opdrachtgeverschap (inclusief taakstelling) van de gemeenten naar het Participatiebedrijf, maar ook naar de Stichting WIJ Eindhoven/casemanagers gemeenten en het Werkgelegenheidsteam (WGT)/Team accountmanagers van de gemeenten. Tussen partijen is ook sprake van wederkerigheid.

#### 3.2 Visie op uitvoering

Het Participatiebedrijf ondersteunt werkloze inwoners in het kader van de uitvoering van de Participatiewet, bij het ontwikkelen van hun arbeidsaanbod, zodat ze kansrijk de arbeidsmarkt kunnen benaderen. Tevens kan het Participatiebedrijf worden geduid als een kenniscentrum op het gebied van arbeidsre-integratie.

De inzet is gericht op drie doelen:

- de poortwachtersfunctie, met name bij nieuwe aanmeldingen Participatiewet;
- het bieden van ondersteuning bij het vinden van een betaalde baan;
- de diagnosefunctie; op een andere wijze inzicht verkrijgen in de mogelijkheden van een inwoner/werkzoekende.

Het Participatiebedrijf wordt uitgevoerd als een doorontwikkeling van het eerder gevormde Werkleerbedrijf (WLB). Het aanbod van dienstverlening in het WLB heeft zich ontwikkeld op basis van:

- wetenschappelijke inzichten,
- best practices, en
- inzichten van professionals in de uitvoering.

Daarbij zijn belangrijke succesfactoren meegenomen, te weten:

- contactfrequentie/intensiteit;
- relevant werk-zoekgedrag, en
- motivatie.

De basis van het methodische handelen ligt in ‘motivational interviewing’ en oplossingsgericht coachen; sturen op zelfsturing. In de omgang met inwoners wordt voortdurend geappelleerd aan intrinsieke motivatie.

### 3.3 Productportfolio

Het is van belang dat het Participatiebedrijf een vitaal aanbod heeft. Daarbij vooral kijkend naar wat werkloze inwoners nodig hebben. Dat aanbod zal moeten voldoen aan de huidige inzichten van wat het beste werkt. Ook de vorm moet flexibel zijn, waarbij uiteraard wel rekening gehouden wordt met aspecten van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

In de begeleiding wordt ingezet op:

- groepsgewijs;
- maar ook individueel, en
- modulair,
- maar ook integrale trajecten.

Het aanbod bevat, naast onderdelen die te maken hebben met solliciteren (CV, zicht op arbeidsmarkt, sollicitatiegesprek, speeddate, netwerk etc.), vooral elementen die te maken hebben met de persoon: vertrouwen, zelfvertrouwen, waarden en normen, mindset, intrinsieke motivatie, kwaliteiten, etc.

In onderstaande matrix is het productportfolio opgenomen van dit moment. Het portfolio dient voortdurend aan te sluiten bij behoeften van toeleiders en de vraag in de arbeidsmarkt. Tevens dient het portfolio in balans te zijn met wat vanuit andere aanbieders van re-integratiediensten beschikbaar is en adequaat is.

Arbeidsontwikkeling	Arbeidsmarkttoeleiding	Sociale activering
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intake en diagnose: bepaling inzet</li> <li>• Anders denken, doen en bewegen</li> <li>• Taal en computer-basisvaardigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsmarkt basiscompetenties</li> <li>• Product PB-traject</li> <li>• Werkleertraject</li> <li>• Anderstaligen</li> <li>• Leren solliciteren</li> <li>• Solliciteren in de praktijk</li> <li>• Taal werkt! (ook deels als diagnose)</li> <li>• Brede oriëntatie</li> <li>• Max Intensief (in ontwikkeling)</li> <li>• Traject voor vergunninghouders (in ontwikkeling)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buurtbedrijven/ Clean Team A2</li> </ul>

Om de continue ontwikkeling van het portfolio te sturen wordt een Product Klankbordgroep (PKG) ingericht die de toets zal doen op relevantie en uitvoering. In deze PKG zullen vertegenwoordigers zitten van toeleiders (Stichting WIJeindhoven, gemeenten), beleidsontwikkeling gemeenten, kennisinstellingen en werkgeversvertegenwoordiging (04Werkt).

### 3.4 Inzet van het Participatiebedrijf en volumes

Het Participatiebedrijf is een aanbieder van re-integratiedienstverlening en staat daarmee feitelijk naast andere partijen in de markt die op dit gebied diensten aanbieden. Daarmee is de belangrijkste voorwaarde voor inzet en afname van de dienstverlening een kwalitatief hoogwaardig product.

Tegelijk heeft het Participatiebedrijf een bijzondere positie ten opzichte van de gemeenten vanwege:

- politiek-bestuurlijke besluitvorming hieromtrent;
- deelnemende gemeenten zijn zowel juridisch als financieel eigenaar;
- functie van kenniscentrum en expertiseschil voor toeleiders;
- de meer nadrukkelijke koppeling van inzet dienstverlening en handhaving in de uitvoering van trajecten;
- daaraan gekoppeld het meer verplichtende karakter van de inzet van bepaalde producten voor cliënten, in het kader van wettelijke taken die gemeenten hebben bij de uitvoering van de Participatiewet en in het kader van beoogde schadelastbeperking op de inzet van Participatiemiddelen.

Deze bijzondere positie komt tot uiting in:

- primaire en 'preferred' inzet van het Participatiebedrijf voor de uitvoering van een verdiepte diagnose voor advisering aan toeleiders;
- inzet van een aantal producten die een verplichtend karakter hebben met name voor een Poortwachters-resultaat;
- openboekfinanciering en voorcalculatorische investering van de deelnemende gemeenten;
- ten gevolge daarvan, geen direct toegerekende kostprijs per traject.

Voor de uitvoeringstaken van het Participatiebedrijf is een organisatie neergezet die bestaat uit de volgende componenten:

- fysieke (gebouw)infrastructuur inclusief voorzieningen voor trainingen, gesprekken en (werk)begeleiding;
- beschikbaarheid van een (flexibel) aantal participatiespecialisten/cliënt-/groepsbegeleiders;
- ondersteunende staftaken;
- beschikbaarheid van diversiteit aan werkervaringsplekken.

Voor een verdere detaillering van deze organisatorische voorzieningen, zie de detailbegroting in hoofdstuk 5 en de bijlagen.

De beschikbare infrastructuur is daarmee vooralsnog ingericht en gecalculeerd voor uitvoering van:

- 500 diagnosetrajecten (eventueel flexibel uit te breiden)
- 20.000 begeleidingsdagen
- 15.000 werkervaringsdagen

Ter referentie:

“Op basis van deze beschikbare capaciteit kunnen circa 1500 (groeps)trajecten met een gemiddelde doorlooptijd van 6-8 weken worden uitgevoerd.”

### 3.5 Begroting Participatiebedrijf

Het Participatiebedrijf is een nieuwe entiteit onder de GRWRE vanaf 1 januari 2018. Voor de financiering zal in ieder geval in 2018 een openboekstelsel worden gehanteerd, waarbij de GRWRE geen resultaat zal maken of verlies zal lijden op de bedrijfsvoering. Op basis van uitvoering in 2018 en volgende jaren, kan in de planperiode van dit strategisch plan besloten worden tot andere uitgangspunten.

#### Uitgangspunten

- Participatiebedrijf wordt uitgevoerd onder financiële verantwoordelijkheid van de GRWRE;
- Basis van de kostenbegroting is het financieel model WLB 2014-2016, waarmee redelijk zuivere ervaringsgegevens zijn opgebouwd;
- vanuit de gemeente Eindhoven worden per 1-1-2018 15 participatiespecialisten (personen) in de begroting opgenomen;
- kosten directe begeleiding zijn gebaseerd op deze 15 specialisten;
- mocht in de loop van de planperiode extra activiteiten/portfolio worden toegevoegd waaraan extra directe inzet is verbonden, dan zal dat bij de besluitvorming over dit portfolio worden afgewogen en in dat geval worden toegevoegd aan de begroting;
- in de opzet van de begroting en toerekening naar de deelnemende gemeenten wordt onderscheid gemaakt in vaste, niet direct beïnvloedbare, kosten en variabele kosten welke meer gerelateerd zijn aan de daadwerkelijke uitvoering van een traject;
- de vaste kosten worden naar rato van een nader vast te stellen verdeelfactor verdeeld over de deelnemende gemeenten en naar rato per kwartaal worden gefactureerd;
- de variabele kosten zijn gerelateerd aan de uitvoering van trajecten en worden onderscheiden in:
  - kosten intake/diagnose
  - kosten begeleiding per dag
  - kosten werkfunctie per dag
- de kostprijs van de variabele kosten zijn berekend op basis van een voorcalculatie van inzet;
- afrekening van de variabele kosten is gebaseerd op de werkelijke afname door de betreffende gemeente en zal op nacalculatie per kwartaal worden gefactureerd;
- de variabele kosten zijn weliswaar beperkt, maar in enige mate stuurbaar in de bedrijfsvoering van het Participatiebedrijf, en daarmee te beïnvloeden in hoogte van kosten:
  - intake: eventueel minder licentie vergoedingen naar leverancier (nog afhankelijk van keuze en contractafspraken);
  - begeleiding: inzet van aantal specialisten. Zorg zal worden gedragen dat in de formatie altijd een zekere mate van flexibele schil zit;
  - werkfunctie: afdracht van de vergoeding voor de beschikbaarheid en inzet van de werkfunctie aan Ergon;
- bij een lagere totaalafname van de variabele componenten, en derhalve een onder-dekking op de voorgerecalculeerde totaal variabele kosten, wordt dit verlies naar verhouding verdeeld over de gemeenten op basis van het verdelingsmodel vaste kosten;
- bij een hogere totaalafname van de variabele componenten, en derhalve een over-dekking op de voorgerecalculeerde totaal variabele kosten, wordt deze bate

ten gunste gebracht van de voorcalculatie van de variabele kosten van het volgende jaar.

Op hoofdlijnen is de begroting van het Participatiebedrijf als volgt opgebouwd:

<b>Begroting 2018</b>	
Werkfunctie	€ 511.000
Salariskosten	€ 1.517.000
Overige bedrijfskosten:	
indirecte kosten	€ 86.000
doorbelaste kosten en dekkingen	€ 541.000
Dress for success	€ 60.000
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 2.715.000</b>

De hierboven begrote kosten zijn in onderstaande tabel verdeeld naar de deelnemende gemeenten. Daarbij is als verdeelmodel gekozen voor een verdeling op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden per gemeente. Dit is het meest objectief vanuit de veronderstelling dat toestroom naar het Participatiebedrijf zich veelal ook zo zal verhouden.

In de tabel is tevens een indicatieve berekening gemaakt hoeveel “trekkingsrecht” aan trajectdeelnemers daarmee per gemeente is gereserveerd.

<b>Verdeling budgetten naar gemeente</b>					
	Uitkerings-gerechtigden		Begroot budget	Aantal trajecten	Kosten per traject
	Aantal	in %			
Eindhoven	7.000	84%	€ 2.267.900	1.253	€ 1.810
Heeze-leende	130	2%	€ 42.118	23	€ 1.810
Valkenswaard	570	7%	€ 184.672	102	€ 1.810
Veldhoven	500	6%	€ 161.993	89	€ 1.810
Waalre	180	2%	€ 58.317	32	€ 1.810
<b>TOTAAL</b>	<b>8.380</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.715.000</b>	<b>1.500</b>	

In bijlage 1b is de totaalbegroting opgenomen van alle Participatieactiviteiten (inclusief Buurtbedrijven/CleanTeam A2 en nog historisch lopende overeenkomsten WIW/ID-banen en Arbeidspool (zie verder hierna).

### 3.6 Overige activiteiten Participatie

Onder de overige activiteiten wordt die activiteiten verstaan die niet direct gekoppeld zijn aan inzet SW of LKS/BW, maar ook nog niet direct onder Participatiebedrijf uitgevoerd worden. Dit zijn:

- Buurtbedrijven
- Clean Team A2
- Lopende arbeidsovereenkomsten WIW/ID en Arbeidspool

#### 3.6.1 Buurtbedrijven

Vooralsnog specifiek voor de gemeente Eindhoven wordt Buurtbedrijven uitgevoerd. Buurtbedrijven is een activiteit voor sociale activering voor burgers met nog een te grote afstand tot de arbeidsmarkt voor directe re-integratie naar werk.

Voor deze sociale activering organiseert Buurtbedrijven werktrajecten primair in de schoonmaak in de openbare ruimte en in kleding sorteren in een meer beschermde omgeving. Deze opdrachten worden partieel gedekt door een (beperkte) commerciële omzet, die in balans moet zijn met de aard van de trajecten die middels dit werk worden uitgevoerd. Werk is hier het middel en minder primair het doel.

Voor de uitvoering van de trajecten wordt door de gemeente Eindhoven een reservering gedaan van € 520.000 per jaar. Deze budgettering wordt jaarlijks gedurende de planperiode vastgesteld.

### **3.6.2 Clean Team A2**

Doelstelling van het Clean Team A2 is gelijk aan die van Buurtbedrijven en wordt voor de gemeenten Valkenswaard en Heeze-Leende uitgevoerd.

Voor de uitvoering van de trajecten wordt door de gemeente Valkenswaard/Heeze-Leende een reservering gedaan van €90.000 per jaar. Deze budgettering wordt jaarlijks gedurende de planperiode vastgesteld.

### **3.6.3 Historische Participatiebanen: WIW/ID en Arbeidspool**

Uit het verleden loopt nog een beperkt aantal banen in kader van oude regelingen WIW/ID of Arbeidspool. Deze banen zijn allemaal voor onbepaalde tijd. De kosten ervan zijn daarmee doorlopend gedurende de planperiode.

Eindhoven	€ 240.000
Valkenswaard	€ 62.000

## 4. Personeel en Organisatie

### 4.1 Algemeen

Met de bestuursbesluiten van juni 2017 (waarop op andere plaatsen in dit Strategisch Plan uitgebreid wordt ingegaan), is de ontwikkeling van de Ergon-organisatie in een nieuwe fase terecht gekomen. De instroom van PW-medewerkers en de uitvoering van “nieuw” Beschut werk, maken dat de komende jaren de balans tussen de traditionele “oude” SW-doelgroep en de nieuwe PW-doelgroep drastisch gaat veranderen. In 2021 zal naar schatting maar liefst 22% van ons medewerkersbestand uit nieuwe doelgroepen bestaan.

Deze ontwikkeling brengt op het P&O-gebied een aantal nieuwe problematieken met zich mee. In het SW-domein was het uitgangspunt dat medewerkers zich op vrijwillige basis aanmeldden voor een SW-indicatie en een arbeidsovereenkomst met Ergon. In het kader van de Participatiewet is vaker sprake van gedwongen situaties en minder van intrinsieke motivatie, terwijl materieel gezien er nauwelijks sprake is van financiële vooruitgang. Dit maakt de arbeidsintegratie van PW'ers vaak een stuk lastiger en gaat veel vragen van staf en kader binnen de businessunits. Om deze reden zullen we de duurzaamheid van de plaatsingen ook specifiek gaan monitoren en zullen we het beleid rondom arbeidsontwikkeling van de PW'ers verder vorm moeten geven.

Doelstelling hierbij is medewerkers uiteindelijk op (middels directe plaatsingen) of zo dicht mogelijk tegen (middels detacheringen) de reguliere markt te plaatsen. Gegeven de beperkingen van de doelgroep zal dit slechts in beperkte mate mogelijk zijn. In die gevallen streven we naar een optimalisatie van de loonwaarde, zodat de door onze gemeenten te verstrekken loonkostensubsidies niet hoger zijn dan noodzakelijk. Daar waar de PW'ers binnen Ergon te werk worden gesteld, hanteren we het principe van de gemengde groepen, waarin SW-medewerkers en PW-medewerkers naast en met elkaar werken en in alle opzichten elkaars gelijkwaardige collega's zijn. Tegelijkertijd is het sobere arbeidsvoorwaardenpakket dat we aan PW'ers kunnen bieden een bron van zorg. Een arbeidsvoorwaardenpakket dat zich in alle opzichten afspeelt langs de wettelijke ondergrenzen is immers niet motiverend voor de langere termijn en daarmee voor duurzame plaatsingen. Ook naar de leidinggevenden en consulenten zit hier een punt van zorg/aandacht. Behalve de alertheid op het feit dat zij binnen hun businessunit uitvoering dienen te geven aan vier verschillende rechtsposities, speelt hier vooral het gegeven dat zij steeds zullen moeten onderbouwen naar hun medewerkers dat PW en SW fundamenteel verschillend behandeld worden in heel veel voor het overige volledig identieke situaties. Dat leidt ongetwijfeld tot spanningen, waar wel een mooi beleidsmatig antwoord op gegeven kan worden, maar die zij in de dynamiek van de praktijk moeten oplossen.

### 4.2 P&O-beleid voor PW-medewerkers

Zoals in het strategisch plan 2017-2021 al aangekondigd, is in de loop van 2017 de Stichting Werkgelegenheid Gesubsidieerde Arbeid (Stichting WGA) opgericht. Binnen deze Stichting worden alle dienstverbanden met medewerkers in het kader van de Participatiewet ondergebracht. Inmiddels (1 september 2017) bedraagt het aantal medewerkers binnen de Stichting WGA 243.

Medio 2017 is door het bestuur besloten om, indien tijdelijke arbeidsovereenkomsten met goed gevolg zijn doorlopen, na twee jaar dienstverbanden voor onbepaalde tijd aan te gaan met PW-medewerkers. Dit past geheel in de geest van de Participatiewet, die er op gericht is om mensen met een blijvende beperkte loonwaarde duurzaam aan het werk te helpen.

Zonder arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd zouden PW'ers na twee jaar dienstverband steeds weer gedurende minimaal een half jaar in de WW of andere uitkering terechtkomen, en zou er een permanente draaideurconstructie ontstaan die niet alleen logistiek en economisch veel vergt, maar ook voor de medewerker zelf geen perspectief biedt. Schaduwkant hiervan is dat met name in detacheringssituaties Ergon enige financiële risico's loopt als detacheringssituaties door inleners worden opgezegd.

De arbeidsvoorwaarden van de PW-medewerkers zijn sinds 2016 geregeld in een met de Ondernemingsraad overeengekomen Arbeidsvoorwaardenreglement, dat zich kenmerkt door soberheid. Er is geen perspectief op het ontstaan van een specifieke CAO voor PW'ers, noch is er op Ergonniveau ruimte om te komen tot substantiële verbeteringen van de arbeidsvoorwaarden voor PW-medewerkers. De laagwaardige arbeid die we binnen Ergon (bijvoorbeeld als gevolg van job-carving) veel aantreffen, leidt niet tot een verdien capaciteit die een beloningssituatie boven het niveau van het wettelijk minimumloon (WML) tot een haalbare businesscase brengt. Het WML-niveau is de "subsidiegrens" die in het kader van de Participatiewet gehanteerd wordt. Beloningen boven het niveau van het WML komen voor 100% voor rekening van de werkgever, terwijl de loonwaarde van de betreffende medewerker altijd onder de 100% ligt.

Het bovenstaande betekent dat we het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket in grote lijnen in stand houden. Wel kijken we waar in de marge betaalbare aanpassingen mogelijk zijn, bijvoorbeeld in de zin van een reiskostenvergoeding of van een uitbreiding van het aantal verlofdagen. Zaken als een pensioenvoorziening of loonschalen die uitstijgen boven het niveau van het WML houden we vooralsnog niet voor mogelijk.

Inmiddels is door de Staatssecretaris het Beschut werk verplicht gesteld. Achter de schermen wordt gekeken of er voor deze specifieke groep wellicht wel collectieve arbeidsvoorwaardelijke afspraken gemaakt kunnen worden. Dit vergt een beleidswijziging binnen de Vereniging Nederlandse Gemeenten, sobere inzet van de vakbonden, en aanvullende financiering in de richting van de werkgevers.

#### **4.3 Staf en kader**

In het kader van het toekomstbestendig maken van de Ergon-organisatie is een optimalisatieplan voor het kaderdomein opgesteld, met als doelstelling onder meer een structurele reductie in de kaderformatie van circa 15 fte (1 miljoen) per ultimo 2020, voor een deel door gedwongen vertrek en overplaatsingen. Dit optimalisatieplan is in juli 2017 binnen de organisatie bekend gemaakt. Het is bewonderenswaardig om te zien hoe degenen die rechtstreeks door dit plan getroffen zijn, nog voor de boventaligheidsdatum actief aan de slag zijn gegaan met het zoeken van alternatieven. Inmiddels lijkt het er op dat dit (met de inzet van de middelen uit het sociaal plan) voor het overgrote deel ook leidt tot een snelle transitie van werk-naar-werk. De doelstellingen voor ultimo 2020 zullen daarmee in 2017 al goeddeels gerealiseerd worden.

Na de herstructurering van 2012 (krimp van de kaderformatie met 1/3e deel) en het optimalisatieplan van 2017 wordt het tijd om de toekomst weer met optimisme en groei tegemoet te treden. Dat betekent onder meer aandacht voor de professionalisering van het kader door opleiding en vormen van intervisie. Sinds een paar jaar wordt binnen Ergon systematisch aandacht besteed aan de gespreksvaardigheid van leidinggevenden en consultants via de gesprekstechniek van Sturen op Zelfsturing. Periodieke herhalingsbijeenkomsten zijn door het Managementteam verplicht gesteld. In de komende periode zullen enkele tientallen functionarissen verder worden opgeleid middels een intensieve masterclass tot



'superdeskundige'. Vanuit deze positie gaan zij ook als coach optreden naar de leidinggevendenden bij lastige gespreksituaties.

#### **4.4 Organisatieveranderingen**

##### Shared Service Center

Een belangrijke vernieuwing in het kader van het Optimalisatieplan is de inrichting van een Shared Service Center (Dienstencentrum). Hierin worden alle concernbrede taken ondergebracht, zodat deze met focus, in samenhang, en vanuit een gemeenschappelijke visie aan de GRWRE-organisatie ter beschikking kunnen worden gesteld. Een aantal organisatiebrede taken die nu nog onder een van beide bedrijfsdirecteuren ressorteren, worden ondergebracht bij het Concernhoofd Financiën & Bedrijfsvoering. Dit betreft de afdelingen Facilitair bedrijf, Bureau Management Ondersteuning en de beide financiële administraties. Op deze manier ontstaat een optimale focus van de bedrijfsdirecteuren op de business en een concentratie van ondersteunende afdelingen.

In aansluiting daarop zal door een intensievere samenwerking tussen de concernafdelingen Concern Financiën & Bedrijfsvoering en Concern Personeel & Organisatie een Dienstencentrum worden gevormd van waaruit met een duidelijke visie de dienstverlening aan enerzijds de businessunits, en anderzijds de ondersteuning van GRWRE-in-zijn-geheel zal worden doorontwikkeld.

De ontwikkeling van het Dienstencentrum beoogt daarmee nadrukkelijk meer te zijn dan een clustering van concernbrede ondersteunende afdelingen. We zullen daarop de komende periode dan ook een verdiepingsslag maken. Meer concreet gaat het dan om twee ontwikkelingen:

- Cultuurverandering/houding en gedrag. Professionalisering van de dienstverlening vanuit beperkte middelen en met een dubbel cliëntsysteem (de businessunits en het concern)
- Procesoptimalisatie en systeemoptimalisatie. Daarin zullen primair de Financiële administratie en daarnaast in ieder geval het Bureau Management Ondersteuning en de Personeelsadministratie worden betrokken.

Van belang is dat de verwachtingen over en weer duidelijk zijn. We moeten niet in een situatie terecht komen dat de businessunits zich niet gehoord of geholpen voelen en anderzijds moeten de concernafdelingen niet het voortdurende gevoel hebben als politieagent op te moeten treden of alleen maar brandjes blussen.

#### **4.5 Participatiebedrijf**

In de bestuursvergadering van juni 2017 is tevens besloten om het Participatiebedrijf organisatorisch onder de vlag van de GRWRE te brengen.

Binnen het Participatiebedrijf zijn thans ongeveer 15 medewerkers werkzaam, veelal op hbo-niveau. Er is sprake van een grote diversiteit aan arbeidsverhoudingen (ZZP, detacheringen/payrolling en arbeidsovereenkomsten).

Het ligt in de bedoeling dat de betrokken medewerkers ultimo 2017, respectievelijk de eerste helft van 2018, in dienst treden van de Stichting BWSW, met behoud van de benodigde flexibiliteit op de formatie.

#### **4.6 Aanpassing van beleid gelet op nieuwe wetgeving**

##### AVG

Per mei 2018 wordt de Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG) van kracht. Dit is Europese wetgeving die onder meer de Wet Bescherming Persoonsgegevens vervangt. Er wordt in de AVG meer nadruk gelegd op de verantwoordelijkheid van organisaties zelf om te kunnen aantonen dat zij zich aan de wet houden (accountability).

Aangezien binnen Ergon grote hoeveelheden persoonsgegevens worden verwerkt, veelal met een vertrouwelijk karakter, zal deze wetgeving de nodige impact hebben op de interne systemen en processen.

Inmiddels is een project opgestart om de organisatie voor te bereiden op de invoering van de AVG, waarin onder meer wordt geïnventariseerd van welke gegevensverwerkingen sprake is, en hoe deze ingepast kunnen worden binnen de eisen van de AVG. Daarnaast is Ergon onder meer verplicht om een functionaris voor de gegevensbescherming aan te stellen, die toezicht houdt op de toepassing en naleving van de AVG.

De Autoriteit Persoonsgegevens ziet toe op overtredingen van de AVG en kan waar nodig boetes opleggen.

#### Wet Werk en zekerheid

Het wetsvoorstel dat beoogde te regelen dat de transitievergoedingen bij beëindiging van het dienstverband wegens langdurige arbeidsongeschiktheid niet langer ten laste zijn van de individuele werkgever (zoals Ergon), maar van het Algemeen Werkloosheids Fonds, is na de verkiezingen van voorjaar 2017 controversieel verklaard. Op dit moment is niet duidelijk of en hoe dit in de toekomst geregeld gaat worden.

Gegeven de aard van de organisatie komen WIA-situaties binnen een bedrijf als Ergon veel vaker voor dan in een regulier bedrijf, veelal voorafgegaan door een langdurig dienstverband. Als Ergon op dit moment de dienstverbanden met langdurig arbeidsongeschikten zou verbreken, bedraagt de totaal verschuldigde transitievergoeding circa € 1 miljoen.

Ergon continueert vooralsnog haar beleid om dienstverbanden na twee jaar arbeidsongeschiktheid niet actief te verbreken.

## 5. Financiën

### 5.1 Toelichting bij de begroting

De begroting van de GRWRE is opgenomen onder bijlage 1. Deze begroting bestaat uit het onderdeel Ergon (bijlage 1a) en Participatiebedrijf (bijlage 1b).

Het participatiebedrijf (inclusief Buurtbedrijven/Clean Team en Arbeidspool) wordt deze planperiode uitgevoerd op basis van een openboekstelsel en hebben daardoor een nihil resultaat. Het saldo van baten en lasten van de deze activiteiten wordt aangezuiverd door de opdrachtgevers en zitten per saldo budgettair neutraal in de begroting.

De initiële begroting 2018 en het meerjarenperspectief 2018 – 2021 is in juni 2017 opgesteld. De initiële begroting ging uit van een nihil resultaat tijdens de planperiode. In dit Strategisch Plan kan deze koers gehanteerd blijven. Belangrijke randvoorwaarden zijn met name dat de SW-subsidie 'oud' integraal door gemeenten wordt overgedragen aan de GRWRE, de bonus Beschut werk wordt overgedragen en de uitvoering het optimalisatieplan (zie hoofdstuk 2.4).

### 5.2 Algemene uitgangspunten bij de begroting

- Voor 2018 een verwachte realisatie van 1.776 SE SW-oud gebaseerd op 2017, met een daling van ongeveer 4% per jaar. Er is geen nieuwe SW-instroom voorzien. Dit betekent een verwachte realisatie per 31 december 2018 van SW 1.735 SE (inclusief Begeleid werken van 115 SE);
- Voor 2018 een realisatie per 31 december 2018 van 365 fte op basis van de Participatiewet. Hierbij is rekening gehouden met een extra taakstelling Beschut werk en een extra taakstelling in het kader van de Banenafpraak;
- De begeleidingsfee bedraagt € 5.050 per persoon per plaatsing voor zowel LKS als Beschut werk. Tevens is in de begroting de bonus Beschut werk opgenomen (€ 3.000 per persoon);
- Het op niveau houden van de netto-opbrengst, rekening houdend met een daling van het aantal SW-arbeidsplaatsen, maatregelen uit het optimalisatieplan en groei van personen uit de Participatiewet die hun loonwaarde terugverdienen;
- Beperkte afname van de ondersteunende personeelsformatie op basis van het optimalisatieplan;
- Geleidelijke daling van de indirecte kosten als gevolg van het optimalisatieplan. De huisvestingssituatie zal in 2019 worden herzien in verband met dan aflopende langjarige huurcontracten;
- Integrale uitvoering van de SW-oud voor de komende jaren, alsmede de opgedragen re-integratietaken en participatietaken en de daarmee samenhangende afgesproken financiering. Wijzigingen hierin zullen van invloed zijn op de begroting;
- Een gemeentelijke bijdrage van € 900 per SW SE. Indien in voldoende mate opdrachten worden verstrekt aan Ergon (tenminste gelijk aan het niveau van 2016-2017) wordt een korting verleend op de gemeentelijke bijdrage van maximaal € 900 per SE. De bij de GRWRE inkopende gemeenten (de niet-deelnemende gemeenten) betalen deze bijdrage, de GRWRE-gemeenten niet;

### 5.3 Toelichting bij de begroting 2018-2021

#### SW taakstelling (in SE)

Er is geen sprake meer van een echte taakstelling. Er wordt nog gekeken naar de gemiddelde realisatie op basis van de landelijk verwachte uitstroom van 4% op jaarbasis. In de meerjarenraming 2018-2021 is gerekend met een gemiddelde jaarlijkse uitstroom van 4%. Voor 2018 is uitgegaan van 1.776 SE

#### PW taakstelling in fte

Er is sprake van een verhoogde taakstelling Banenafpraak en Beschut werk. Voor de periode 2018-2021 wordt derhalve rekening gehouden met een stijging in aantallen. Voor 2018 is de verwachting dat er 165 fte PW geplaatst worden door Ergon. Hiervan zijn er 82 fte extern geplaatst en 83 fte intern (zowel LKS als Beschut Werk).

#### Netto opbrengst

In de netto opbrengst is rekening gehouden met de extra taakstelling Banenafpraak en Beschut werk. Uitgangspunten hierbij zijn dat mensen zo hoog mogelijk op de werkladder worden geplaatst en derhalve de Banenafpraak bij externe werkgevers wordt gerealiseerd. De beschutte werkplekken worden door Ergon ingevuld. In de bijlage is een specificatie opgenomen van de netto-opbrengst taakstelling voor 2018-2021.

#### Salariskosten

Binnen Ergon lopen diverse cao's. Er is rekening gehouden met de bekende procentuele stijgingen per cao-groep. Bij de Participatiewet is geen landelijke cao, derhalve is in deze begroting gerekend met een wettelijk minimumloon met een beperkte stijging van 1% voor 2018 en volgende jaren.

#### SW Subsidie

Voor deze post wordt uitgegaan van de bedragen uit de meicirculaire 2017.

#### Loonkostensubsidie (LKS) Participatiewet

Voor de post is uitgegaan van een gemiddelde loonwaarde van PW Loonkostensubsidie van 50% en van Beschut werk van 30%. De aanvulling tot aan het wettelijk minimumloon vindt plaats met een loonkostensubsidie per fte. Dit betekent voor PW Loonkostensubsidie een subsidie van gemiddeld 50% en voor Beschut werk van 70%.

#### Begeleidingsvergoeding Participatiewet

De begeleidingsvergoeding is gebaseerd op het aantal personen dat vanuit de Participatiewet (via LKS of Beschut werk) via Ergon betaald werk verricht. Dat kan zijn in dienst van Ergon of bij een andere werkgever. Het basisbedrag voor de begeleidingsvergoeding bedraagt € 5.050 per persoon per jaar.

#### Bonus Beschut werk

De Bonus Beschut werk is gebaseerd op een landelijk bepaald jaarbedrag van € 3.000 per persoon. Bij de berekening van het totaalbedrag is rekening gehouden met de verhoogde taakstelling Beschut werk.

De genoemde budgetten worden als volgt over de gemeenten verdeeld:

Budgetten per gemeente								
	2018				2019			
	TOTAAL	LKS	Beg. verg.	bonus BW	TOTAAL	LKS	Beg. Verg.	Bonus BW
Eindhoven	€ 4.626.000	€ 2.830.000	€ 1.663.000	€ 133.000	€ 7.276.000	€ 4.533.000	€ 2.535.000	€ 208.000
Heeze-Leende	€ 187.000	€ 118.000	€ 63.000	€ 6.000	€ 295.000	€ 189.000	€ 96.000	€ 10.000
Valkenswaard	€ 443.000	€ 278.000	€ 159.000	€ 6.000	€ 697.000	€ 445.000	€ 242.000	€ 10.000
Veldhoven	€ 367.000	€ 229.000	€ 123.000	€ 15.000	€ 577.000	€ 368.000	€ 187.000	€ 22.000
Waalre	€ 248.000	€ 150.000	€ 92.000	€ 6.000	€ 390.000	€ 240.000	€ 140.000	€ 10.000
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 5.871.000</b>	<b>€ 3.605.000</b>	<b>€ 2.100.000</b>	<b>€ 166.000</b>	<b>€ 9.235.000</b>	<b>€ 5.775.000</b>	<b>€ 3.200.000</b>	<b>€ 260.000</b>
	2020				2021			
	TOTAAL	LKS	Beg. verg.	bonus BW	TOTAAL	LKS	Beg. Verg.	Bonus BW
Eindhoven	€ 9.879.000	€ 6.298.000	€ 3.326.000	€ 255.000	€ 12.165.000	€ 7.655.000	€ 4.198.000	€ 312.000
Heeze-Leende	€ 401.000	€ 263.000	€ 126.000	€ 12.000	€ 492.000	€ 319.000	€ 159.000	€ 14.000
Valkenswaard	€ 949.000	€ 619.000	€ 318.000	€ 12.000	€ 1.167.000	€ 752.000	€ 401.000	€ 14.000
Veldhoven	€ 785.000	€ 510.000	€ 246.000	€ 29.000	€ 965.000	€ 619.000	€ 310.000	€ 36.000
Waalre	€ 529.000	€ 333.000	€ 184.000	€ 12.000	€ 652.000	€ 406.000	€ 232.000	€ 14.000
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 12.543.000</b>	<b>€ 8.023.000</b>	<b>€ 4.200.000</b>	<b>€ 320.000</b>	<b>€ 15.441.000</b>	<b>€ 9.751.000</b>	<b>€ 5.300.000</b>	<b>€ 390.000</b>

#### Participatiebedrijf

De begroting van het Participatiebedrijf (bijlage 1b) bestaat uit de onderdelen Buurtbedrijven, Arbeidspool en Participatiebedrijf. De kosten van het Participatiebedrijf zijn gebaseerd op de ervaringscijfers van het WLB. In deze begroting zijn daarbij ook de kosten van de 15 specialisten participatie opgenomen. Voorheen werd deze inzet door de gemeente Eindhoven "ingebracht", maar vanaf 2018 neemt de GRWRE deze medewerkers over.

#### 5.4 Weerstandsvermogen en risicomanagement

De algemene reserve van Ergon bedraagt per 31 december 2016 € 8,4 miljoen. Deze reserve dient als weerstandsvermogen om risico's financieel op te vangen. De directie van Ergon heeft begin 2017 opnieuw het risicoprofiel van de GRWRE opgesteld en dit extern laten toetsten. Op basis van deze uitgevoerde risico-inventarisatie is een algemene reserve van € 10 miljoen passend.

De volgende risico's worden onderkend in een tweetal categorieën:

1. Wet Sociale Werkvoorziening (SW)
2. Participatiewet

Daarnaast wordt het risico onderkend ten aanzien van het huidige portfolio van opdrachten.

##### Ad 1. Wet Sociale werkvoorziening

##### Macrobudget Sociale Werkvoorziening

De bezuinigingen op het macrobudget van de SW-subsidies zijn gebaseerd op een begrote uitstroom van SW-medewerkers. Landelijk wordt geconstateerd dat de gerealiseerde uitstroom lager ligt dan de begrote uitstroom. Dit heeft tot gevolg dat er een discrepantie ontstaat tussen de subsidiestroom en de daadwerkelijke lasten welke ten laste komen van de SW-organisatie. Dit risico wordt ingeschat op € 6,2 miljoen.

### Laag Inkomens Voordeel (LIV)

Vanaf 1 januari 2017 gaat het lage-inkomensvoordeel in. Het betreft een premiekorting welke is bedoeld als voordeel voor werkgevers om het aantrekkelijker te maken om personeel aan te nemen dat tot maximaal 120% van het minimumloon verdient. Vanuit het Rijk is hier € 500 miljoen voor beschikbaar gemaakt. Er heerst echter nog onzekerheid over de beschikbaarheid van dit voordeel als de totale € 500 miljoen overschreden wordt. Het Management verwacht dat maximaal 50% hiervan niet ontvangen gaat worden. Dit risico wordt ingeschat op € 3,75 miljoen.

### Vergrijzing

Door de vergrijzing van de werkpopulatie in Nederland, neemt ook het aantal 'oudere' SW-werknemers bij Ergon toe en dit brengt hogere kosten met zich mee door toenemend verzuim. Dit risico wordt ingeschat op € 1,25 miljoen.

### Ad 2. Participatiewet

#### Overschatting loonwaarde

Het risico bestaat dat de PW-medewerkers op een hogere loonwaarde worden ingeschat dan dat zij in werkelijkheid kunnen presteren of wat de markt in werkelijkheid aan vergoeding voor deze PW-medewerkers verstrekt. Indien er sprake is van een lagere gerealiseerde loonwaarde, dan komt het verschil met de theoretische loonwaarde ten laste van het resultaat van Ergon. De schaal waarop dit zich kan voordoen is nog niet bekend en zal de komende jaren inzichtelijk worden naarmate meer ervaring met de Participatiewet en loonwaardemetingen wordt opgedaan. Dit risico wordt ingeschat op € 2,9 miljoen.

#### Vergoeding voor begeleidingskosten en organisatiekosten is in de praktijk hoger

Per nieuwe PW'er (die definitief is geplaatst) wordt door de gemeentes een vergoeding van € 5.050 verstrekt. Het risico is aanwezig dat de instroom lager is dan begroot of pas op een later moment overgaan kan worden tot definitieve plaatsing. Dit risico wordt ingeschat op € 700.000.

### **Portfolio**

Het wegvallen van opdrachtgevers heeft bij de invoering van de Participatiewet meer dan gemiddeld impact op het resultaat. Ergon is meer dan bij de SW afhankelijk van de opdrachtgevers omdat het Rijk alleen het ontbrekende deel aan loonwaarde compenseert. Dit risico wordt ingeschat op € 1,6 miljoen.

Cumulatie van deze risico-inventarisatie bedraagt € 16,4 miljoen. Met een gewenst weerstandsvermogen van € 10 miljoen, komt dit uit op een weerstandsfactor van 61%.

De solvabiliteit van Ergon is ruimschoots voldoende en bedraagt per 31 december 2016 63% (in 2015 57,1%). Gezien de resultaatontwikkeling, is de verwachting voor de komende planperiode dat deze niet wezenlijk zal wijzigen.

## Bijlage 1 Begroting GRWRE 2018-2021

Omschrijving	Realisatie 2016	Begr 2017	Begr 2018	Begr 2019	Begr 2020	Begr 2021
<b>BRUTO-OMZET</b>	<b>32.281.468</b>	<b>32.600.000</b>	<b>33.800.000</b>	<b>33.950.000</b>	<b>34.100.000</b>	<b>34.300.000</b>
Grondstofverbruik	-1.572.421	-1.500.000	-1.615.000	-1.565.000	-1.515.000	-1.515.000
Uitbestedingen	-2.609.953	-2.500.000	-2.440.000	-2.440.000	-2.440.000	-2.440.000
Inhuur direct personeel derden	-1.215.429	-900.000	-1.100.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Overige directe baten en lasten	-1.175.550	-1.100.000	-1.245.000	-1.145.000	-1.145.000	-1.145.000
<b>NETTO-OPBRENGST</b>	<b>25.708.115</b>	<b>26.600.000</b>	<b>27.400.000</b>	<b>27.800.000</b>	<b>28.000.000</b>	<b>28.200.000</b>
Salaris SW	-50.190.210	-49.000.000	-48.300.000	-46.400.000	-44.500.000	-42.900.000
Salaris PW St WGA	0	-2.300.000	-3.700.000	-5.700.000	-7.600.000	-9.500.000
Salaris ST direct	-4.206.824	-3.800.000	-3.800.000	-4.120.000	-4.140.000	-4.640.000
Salaris ST indirect	-7.178.642	-7.600.000	-8.775.000	-8.785.000	-8.695.000	-8.895.000
Salaris ST Overig	-560.375		0	0	0	0
Salaris ST Participatie	-292.542	-340.000	-340.000	-340.000	-340.000	-340.000
Salaris Ambt	-1.936.192	-1.600.000	-1.600.000	-1.500.000	-1.400.000	-1.400.000
Salaris DOW	-708.574	-690.000	-675.000	-645.000	-620.000	-575.000
Salaris Overige regelingen	-455.209	-400.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
Begeleid werken	-2.151.278	-1.900.000	-1.744.000	-1.679.000	-1.664.000	-1.619.000
Inhuur indirect personeel	-208.292	-150.000	-105.000	-105.000	-105.000	-105.000
Overige personeelskosten	-2.511.311	-2.500.000	-2.400.000	-2.250.000	-2.150.000	-2.150.000
				0	0	
<b>SALARISKOSTEN</b>	<b>-70.399.449</b>	<b>-70.280.000</b>	<b>-71.789.000</b>	<b>-71.874.000</b>	<b>-71.564.000</b>	<b>-72.474.000</b>
Ge-/verbruiksgoederen	-1.633.340	-1.600.000	-1.590.000	-1.800.000	-1.930.000	-2.230.000
Onderhoud diensten vergoedingen	-3.840.143	-4.100.000	-3.520.000	-3.525.000	-3.525.000	-3.525.000
Huren Belastingen Verzekeringen	-2.386.282	-2.450.000	-2.350.000	-2.350.000	-2.350.000	-2.350.000
Overige afdelingskosten	-1.391.359	-1.200.000	-1.210.000	-1.210.000	-1.250.000	-1.260.000
Overige afdelingsbaten	4.096.721	2.250.000	2.260.000	2.260.000	2.260.000	2.260.000
Afschrijving	-1.205.215	-1.250.000	-1.250.000	-1.200.000	-1.150.000	-1.150.000
Rente	3.086		0	0	0	0
<b>INDIRECTE KOSTEN</b>	<b>-6.356.532</b>	<b>-8.350.000</b>	<b>-7.660.000</b>	<b>-7.825.000</b>	<b>-7.945.000</b>	<b>-8.255.000</b>
Infosysteemkosten	0		0	0	0	0
Centrale ondersteuning	0		-80.000	-80.000	-80.000	-80.000
Dienstverleningsovereenkomst	0	-20.000	0	0	0	0
Dekking productiemiddelen	0		0	0	0	0
Huisvestingskosten centraal	-2.557.000	-2.650.000	-2.506.000	-2.506.000	-2.006.000	-2.006.000
Dekking huisvestingskosten	2.557.000	2.650.000	2.550.000	2.550.000	2.050.000	2.050.000
Decentrale ondersteuning	-4.562.400	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Dekking decentrale ondersteuning	4.562.400	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
<b>DOORBELASTE KOSTEN EN DEKKINGEN</b>	<b>0</b>	<b>-20.000</b>	<b>-36.000</b>	<b>-36.000</b>	<b>-36.000</b>	<b>-36.000</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT VOOR RIJKSSUBS</b>	<b>-51.047.866</b>	<b>-52.050.000</b>	<b>-52.085.000</b>	<b>-51.935.000</b>	<b>-51.545.000</b>	<b>-52.565.000</b>
WSW subsidie	49.710.341	46.150.000	43.600.000	41.100.000	38.600.000	37.300.000
Dekking uit reserves/voorzieninh	99.500				0	0
Vergoeding resultaat Participatiebedrijf	2.140.736	2.400.000	3.475.000	3.475.000	3.475.000	3.475.000
LIV (Laag Inkomens Voordeel)		1.500.000	750.000	800.000	850.000	900.000
Loonkostensuppleties Participatiewet		1.100.000	2.000.000	3.100.000	4.100.000	5.200.000
Begeleidingsvergoeding Participatiewet		900.000	2.100.000	3.200.000	4.200.000	5.300.000
Bonus Beschut werk			160.000	260.000	320.000	390.000
						0
<b>BEDRIJFSRESULTAAT NA RIJKSSUBS</b>	<b>902.711</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Frictiekosten			0			
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>902.711</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gemeentelijke bijdrage per SE deeln gemeenten		900	900	900	900	900
Investerings		1.300.000	1.200.000	900.000	750.000	700.000

## Bijlage 1a Begroting Ergon 2018-2021

Omschrijving	Realisatie 2016	Begr 2017	Begr 2018	Begr 2019	Begr 2020	Begr 2021
<b>BRUTO-OMZET</b>	<b>31.691.087</b>	<b>32.136.000</b>	<b>33.300.000</b>	<b>33.450.000</b>	<b>33.600.000</b>	<b>33.800.000</b>
Grondstofverbruik	-1.560.237	-1.475.600	-1.600.000	-1.550.000	-1.500.000	-1.500.000
Uitbestedingen	-2.587.004	-2.493.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Inhuur direct personeel derden	-1.215.429	-874.500	-1.100.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Overige directe baten en lasten	-1.131.009	-1.086.500	-1.200.000	-1.100.000	-1.100.000	-1.100.000
<b>NETTO-OPBRENGST</b>	<b>25.197.408</b>	<b>26.206.400</b>	<b>27.000.000</b>	<b>27.400.000</b>	<b>27.600.000</b>	<b>27.800.000</b>
Salaris SW	-50.190.210	-49.047.700	-48.300.000	-46.400.000	-44.500.000	-42.900.000
Salaris PW		-2.282.300	-3.700.000	-5.700.000	-7.600.000	-9.500.000
Salaris ST direct (incl. ID banen)	-3.683.128	-3.662.200	-3.600.000	-3.920.000	-3.940.000	-4.440.000
Salaris ST indirect	-6.987.603	-7.006.400	-7.100.000	-7.110.000	-7.020.000	-7.220.000
Salaris ST Participatie	-292.542	-340.000	-340.000	-340.000	-340.000	-340.000
salaris ST overig		0	0			
Salaris Ambt	-1.936.192	-1.592.800	-1.600.000	-1.500.000	-1.400.000	-1.400.000
Salaris DOW	-708.574	-672.900	-675.000	-645.000	-620.000	-575.000
Salaris Overige regelingen			0	0	0	0
Begeleid werken	-1.931.450	-1.841.500	-1.725.000	-1.660.000	-1.645.000	-1.600.000
Inhuur indirect personeel	-196.880	-137.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Overige personeelskosten	-2.449.853	-2.335.200	-2.350.000	-2.200.000	-2.100.000	-2.100.000
<b>SALARISKOSTEN</b>	<b>-68.376.432</b>	<b>-68.918.000</b>	<b>-69.490.000</b>	<b>-69.575.000</b>	<b>-69.265.000</b>	<b>-70.175.000</b>
Ge-/verbruiksgoederen	-1.527.038	-1.516.200	-1.490.000	-1.700.000	-1.830.000	-2.130.000
Onderhoud diensten vergoedingen	-2.999.356	-3.012.500	-3.020.000	-3.025.000	-3.025.000	-3.025.000
Huren Belastingen Verzekeringen	-2.347.576	-2.384.600	-2.300.000	-2.300.000	-2.300.000	-2.300.000
Overige afdelingskosten	-856.946	-657.300	-610.000	-610.000	-650.000	-660.000
Overige afdelingsbaten	2.647.830	1.976.500	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Afschrijving	-1.176.070	-1.246.700	-1.200.000	-1.150.000	-1.100.000	-1.100.000
Rente	14.750	1.000	0	0	0	
<b>INDIRECTE KOSTEN</b>	<b>-6.244.406</b>	<b>-6.839.800</b>	<b>-6.620.000</b>	<b>-6.785.000</b>	<b>-6.905.000</b>	<b>-7.215.000</b>
Infosysteemkosten	200.000	222.400	200.000	200.000	200.000	200.000
Centrale ondersteuning	50.000	192.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Dienstverleningsovereenkomst	31.600	0	0	0	0	
Dekking productiemiddelen		0	0	0	0	
Huisvestingskosten centraal	-2.353.200	-2.496.000	-2.300.000	-2.300.000	-1.800.000	-1.800.000
Dekking huisvestingskosten	2.557.000	2.696.500	2.550.000	2.550.000	2.050.000	2.050.000
Decentrale ondersteuning	-4.142.400		-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Dekking decentrale ondersteuning	4.173.300		4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
<b>DOORBELASTE KOSTEN EN DEKKINGEN</b>	<b>516.300</b>	<b>614.900</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT VOOR RIJKSSUBS</b>	<b>-48.907.130</b>	<b>-48.936.500</b>	<b>-48.610.000</b>	<b>-48.460.000</b>	<b>-48.070.000</b>	<b>-49.090.000</b>
WSW subsidie	49.710.341	46.150.000	43.600.000	41.100.000	38.600.000	37.300.000
Dekking uit reserves/voorzieninh	99.500	0	0	0	0	
Vergoeding resultaat Participatiebedrijf						
LIV (Laag Inkomens Voordeel)		1.500.000	750.000	800.000	850.000	900.000
Loonkostensuppleties Participatiewet		1.162.000	2.000.000	3.100.000	4.100.000	5.200.000
Begeleidingsvergoeding Participatiewet		348.500	2.100.000	3.200.000	4.200.000	5.300.000
Bonus Beschut werk			160.000	260.000	320.000	390.000
<b>BEDRIJFSRESULTAAT NA RIJKSSUBS</b>	<b>902.711</b>	<b>224.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Frictiekosten		0	0	0	0	
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>902.711</b>	<b>224.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## Bijlage 1b Begroting Participatiebedrijf 2018-2021

Omschrijving	Realisatie 2016	Begr 2017	Begr 2018	Begr 2019	Begr 2020	Begr 2021
<b>BRUTO-OMZET</b>	<b>590.381</b>	<b>497.300</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>
Grondstofverbruik	-12.184	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Uitbestedingen	-22.949	-21.500	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
Inhuur direct personeel derden						
Overige directe baten en lasten	-44.541	-41.000	-45.000	-45.000	-45.000	-45.000
<b>NETTO-OPBRENGST</b>	<b>510.707</b>	<b>419.800</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>
Salaris SW						
Salaris ST direct	-523.696	-183.400	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Salaris ST indirect	-191.039	-613.300	-1.675.000	-1.675.000	-1.675.000	-1.675.000
Salaris ST Participatie		-67.800				
salaris ST overig	-560.375	0	0	0	0	
Salaris Ambt						
Salaris DOW						
Salaris Overige regelingen	-455.209	-407.300	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
Begeleid werken	-219.828	0	-19.000	-19.000	-19.000	-19.000
Inhuur indirect personeel	-11.412	-10.000				
Overige personeelskosten	-61.458	-63.500	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Inhuur indirect personeel			-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
<b>SALARISKOSTEN</b>	<b>-2.023.017</b>	<b>-1.345.300</b>	<b>-2.299.000</b>	<b>-2.299.000</b>	<b>-2.299.000</b>	<b>-2.299.000</b>
					0	
Ge-/Verbruiksgoederen	-106.302	-101.100	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Onderhoud diensten vergoedingen	-840.787	-992.900	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Huren Belastingen Verzekeringen	-38.706	-43.100	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Overige afdelingskosten	-534.413	-576.900	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
Overige afdelingsbaten	1.448.891	344.400	260.000	260.000	260.000	260.000
Afschrijving	-29.145	-35.400	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Rente	-11.664	-11.300	0	0	0	
<b>INDIRECTE KOSTEN</b>	<b>-112.126</b>	<b>-1.416.300</b>	<b>-1.040.000</b>	<b>-1.040.000</b>	<b>-1.040.000</b>	<b>-1.040.000</b>
Infosysteemkosten	-200.000	-222.400	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Centrale ondersteuning	-50.000	-192.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000
Productiemiddelen	-31.600	-23.300	0	0	0	0
Huisvestingskosten centraal	-203.800	-200.500	-206.000	-206.000	-206.000	-206.000
Dekking huisvestingskosten						
Decentrale ondersteuning	-420.000					
Dekking decentrale ondersteuning	389.100					
<b>DOORBELASTE KOSTEN EN DEKKINGEN</b>	<b>-516.300</b>	<b>-638.200</b>	<b>-536.000</b>	<b>-536.000</b>	<b>-536.000</b>	<b>-536.000</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT VOOR RIJKSSUBS</b>	<b>-2.140.736</b>	<b>-2.980.000</b>	<b>-3.475.000</b>	<b>-3.475.000</b>	<b>-3.475.000</b>	<b>-3.475.000</b>
WSW subsidie						
Dekking uit reserves/voorzieninh						
Vergoeding resultaat Participatiebedrijf	2.140.736	2.203.000	3.475.000	3.475.000	3.475.000	3.475.000
Loonkostensuppleties Participatiewet		-7.500				
Begeleidingsvergoeding Participatiewet		560.500				
<b>BEDRIJFSRESULTAAT NA VERGOEDING</b>	<b>0</b>	<b>-224.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Bijlage 2 Budgetten per gemeente: LKS, begeleidingsvergoeding en Beschut werk

Overzicht aantallen SW en PW per gemeente (2018)											
	Beginstand SW	Uitstroom SE 4%	Eindstand SW	Beginstand PW	Instroom PW 4%	BA PW obv BBV	Taakst. BW	Totaal toename PW	Eindstand PW	Totaal Ergon	
Eindhoven	1.227	51	1.176	156	51	46	24	122	278	1.454	
Heeze-Leende	48	2	46	6	2	3	1	6	12	58	
Valkenswaard	135	6	129	16	6	6	1	13	29	158	
Veldhoven	158	7	151	8	7	9	3	18	26	177	
Waalre	48	2	46	10	2	3	1	6	16	62	
Geldrop	114	5	109						0	109	
Overig	80	3	77						0	77	
<b>TOTAAL</b>	<b>1810</b>	<b>75</b>	<b>1.735</b>	<b>195</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>30</b>	<b>165</b>	<b>360</b>	<b>2.095</b>	

De stijging PW is gebaseerd op het vastgestelde plan 04Werk

Berekening budgetten per gemeente: Loonkostensubsidie (LKS), begeleidingsvergoeding en Beschut werk (BW)									
	Ergon totaal			Eindhoven			Heeze - Leende		
	TOTAAL	LKS	BW	TOTAAL	LKS	BW	TOTAAL	LKS	BW
Stand per 1 januari	195	171	24	156	137	19	6	5	1
Stand per 31 december	360	306	54	278	234	43	12	10	2
Toename in boekjaar	165	135	30	122	97	24	6	5	1
Gemiddelde toename (/2)	82	67,48	15	61	49	12,00	2,9	2,6	0,5
Rekeneenh. in de begroting: stand per 1/1 + gem. toename = gem. aantal in begroting	277	238	39	217	186	31	8,77	7,42	1,50
Omgerekend naar personen	396		56	310		44	13		2
LKS (op fte) totaal		€ 3.602.293		€ 2.827.730	€ 2.291.740	€ 535.990	€ 117.603	€ 91.668	€ 25.935
Begeleidingsvergoeding (op personen)		€ 2.001.846		€ 1.563.879			€ 63.279		
Bonus Beschut werk (op personen)		€ 167.143		€ 132.857			€ 6.429		

	Valkenswaard			Veldhoven			Waalre		
	TOTAAL	LKS	BW	TOTAAL	LKS	BW	TOTAAL	LKS	BW
Stand per 1 januari	16	15	1	8	6	2	10	9	1
Stand per 31 december	29	26	2	26	21	5	16	14	2
Toename in boekjaar	13	12	1	18	16	3	6	5	1
Gemiddelde toename (/2)	7	6	0,50	9	8	1,50	3	3	0,5
Rekeneenh. in de begroting: stand per 1/1 + gem. toename = gem. aantal in begroting	22	20	2	17	14	3,50	13	11	1,5
Omgerekend naar personen	32		2	24		5	18		2
LKS (op fte) totaal	€ 278.263	€ 252.328	€ 25.935	€ 228.786	€ 168.271	€ 60.515	€ 149.910	€ 141.265	€ 8.645
Begeleidingsvergoeding (op personen)	€ 159.646			€ 122.791			€ 92.251		
Bonus Beschut werk (op personen)	€ 6.429			€ 15.000			€ 6.429		

## Bijlage 3 Portfolio ontwikkeling

Werkladder	Eindstand per 31-12-2017			Eindstand per 31-12-2018			Eindstand per 31-12-2019			Eindstand per 31-12-2020			Eindstand per 31-12-2021		
	absoluut		Totaal	absoluut		Totaal	absoluut		Totaal	absoluut		Totaal	absoluut		Totaal
	in SE	in fte		in SE	in fte		in SE	in fte		in SE	in fte		in SE	in fte	
SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	SW	PW	Totaal	
<b>Regulier (Individuele detachering &amp; BGW)</b>															
Regulier LKS (extern)		88	88	0	170	170	0	245	245		313	313		381	381
Detachering (extern)	312	36	348	300	63	363	288	88	376	276	113	389	264	136	400
Begeleid Werken SW	121		121	115		115	110		110	108		108	104		104
<b>Detachering contract</b>															
Detachering & Dienstverlening	225	10	235	215	18	233	206	25	231	198	33	231	190	41	231
Detachering & Logistiek	140	5	145	134	8	142	129	12	141	125	16	141	120	20	140
Contractdetachering DAF	215	10	225	206	10	216	198	18	216	189	24	213	181	30	211
<b>Werken op Locatie (WOL)</b>															
Groen & Reiniging LKS	286	10	296	275	18	293	266	25	291	255	32	287	245	39	284
Groen & Reiniging BW		5	5		12	12		16	16		20	20		24	24
Business Post	100	5	105	96	12	108	90	16	106	85	20	105	82	25	107
<b>Beschermd werken</b>															
Logistieke Diensten LKS	161	3	164	155	3	158	144	3	147	140	3	143	134	1	135
Logistieke Diensten BW		3	3		10	10		14	14		18	18		22	22
Textieldiensten LKS	152	3	155	146	3	149	143	3	146	137	3	140	132	1	133
Textieldiensten BW		5	5		13	13		17	17		21	21		25	25
Kwekerij LKS	90	2	92	86	2	88	83	2	85	75	2	77	72	1	73
Kwekerij BW		10	10		18	18		21	21		25	25		29	29
Ondersteuning (concern)	8	0	8	7		7	8	0	8	7	0	7	7	0	7
<b>TOTAAL</b>	<b>1.810</b>	<b>195</b>	<b>2.005</b>	<b>1.735</b>	<b>360</b>	<b>2.095</b>	<b>1.665</b>	<b>505</b>	<b>2.170</b>	<b>1.595</b>	<b>643</b>	<b>2.238</b>	<b>1531</b>	<b>775</b>	<b>2306</b>
<b>SUBTOTAAL ZONDER EXTERN DIENSTVERBAND (excl. BGW &amp; regulier LKS)</b>	<b>1.689</b>	<b>107</b>	<b>1.796</b>	<b>1.620</b>	<b>190</b>	<b>1.810</b>	<b>1.555</b>	<b>260</b>	<b>1.815</b>	<b>1.487</b>	<b>330</b>	<b>1.817</b>	<b>1427</b>	<b>394</b>	<b>1821</b>

## Bijlage 4      Ontwikkeling netto opbrengst per businessunit

<b>Werksoort</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Bedragen x € 1.000	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot
<b>Ergon</b>					
1 Groen en reiniging	9.732	9.700	9.765	9.815	9.865
2 Textieldiensten	1.445	1.600	1.710	1.750	1.790
3 Kwekerij	1.000	1.100	1.110	1.100	1.140
4 Log dienst Acht/Grafi	2.385	2.500	2.515	2.505	2.545
5 Businesspost	1.480	1.600	1.600	1.600	1.600
6 (Groeps) Detachering & Dienstverlening	2.956	3.200	3.245	3.255	3.255
7 (Contract) Detacheringen & Logistiek	1.220	1.250	1.270	1.280	1.280
8 Contractdetachering DAF	1.880	1.950	1.990	2.040	2.040
9 Individuele detacheringen	4.109	4.100	4.190	4.280	4.290
<b>Totaal Ergon</b>	<b>26.207</b>	<b>27.000</b>	<b>27.395</b>	<b>27.625</b>	<b>27.805</b>
<b>Participatiebedrijf</b>	<b>420</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>26.627</b>	<b>27.400</b>	<b>27.795</b>	<b>28.025</b>	<b>28.205</b>



De directeur Ergon  
P. Quik  
i.a.a. het Concernhoofd P&O  
H. Leenders

**Ergon**

Postbus 601  
5600 AP Eindhoven  
Rooijakkerstraat 3  
5652 BA Eindhoven

T 040 238 7777  
F 040 251 0660  
Kvk 17262324

info@ergon.nu  
www.ergon.nu

**Contactpersoon:**

J. Knots  
Onderwerp :

Advies OR op Strategisch Plan 2018-2021

**Uw brief van :**

Uw kenmerk :

**Datum :**

19 oktober 2017

Ons kenmerk :

OR 17226

Geachte heer Quik,

Onlangs hebt u ons het concept Strategisch Plan ter advisering voorgelegd. Onze opmerkingen en vragen zijn onderwerp van bespreking geweest in het overleg van 10 oktober 2017. Op basis van uw antwoorden en uitleg is de ondernemingsraad tot het volgende oordeel gekomen.

2017 is jaar waarin ons bestuur belangrijke beslissingen heeft genomen voor de toekomst. Een toekomst van "onze gemeentes" samen met GRWRE. Die gezamenlijke toekomst spreekt ook uit het voorgelegde strategisch plan 2018-2021. Fijn dat de er voor gekozen is om de Ergon en het Participatiebedrijf op deze manier te positioneren en dat onze inzet voor mensen met een (arbeids)handicap wordt gewaardeerd.

Het is geruststellend te lezen dat binnen onze arbeidsmarktregio/het regionale netwerk de 5 GRWRE-gemeenten in gezamenlijkheid de koers van de uitvoeringsorganisaties Ergon en Participatiebedrijf blijven bepalen.

Door het huidige traject van het Werkleerbedrijf (WLB) door te ontwikkelen naar een Participatiebedrijf onder de GRWRE en te streven naar intensievere samenwerking op het terrein van re-integratiedienstverlening voor de brede doelgroep binnen de Participatiewet, ontstaan er nieuwe kansen voor onze organisatie. De ondernemingsraad ziet dit als een belangrijke stap en dit is zoals omschreven het bestendigen van de samenwerking tussen de GRWRE-gemeenten en het verder uitbouwen ten behoeve van 2e lijns re-integratiedienstverlening voor de deelnemende gemeenten (regiofunctie). De ondernemingsraad is wel van mening dat het Participatiebedrijf zoals dat per 1 januari 2018 onder de GRWRE naast Ergon wordt geplaatst haar (financiële) bestaansrecht alleen kan ontlenen aan bindende afspraken met de deelnemende gemeenten (c.q. Wij Eindhoven) over toeleiding (instroom) van cliënten naar het Participatiebedrijf

**Aandachtspunten**

2018 is het jaar waarin zowel de algemeen directeur met pensioen gaat en door de verkiezingen zal ook het bestuur opnieuw worden samengesteld. Met het vertrek van

de bestuursvoorzitter van ons bestuur naar 's-Hertogenbosch is al duidelijk dat er ook een nieuwe bestuursvoorzitter zal worden gekozen. Voor de ondernemingsraad is het van belang dat een nieuwe voorzitter, maar ook zijn tijdelijke plaatsvervanger tot dat moment, een onafhankelijke positie dient in te nemen en de belangen van de GRWRE/Ergon zal behartigen. Het mag niet zo zijn dat de voorzitter handelt in de rol van wethouder c.q. vertegenwoordiger van de gemeente.

In het plan komen regelmatig termen voor als "om moverende redenen", "wederkerigheid", "ketenverantwoordelijkheid" en "opdrachtgeverschap". Daar staat tegenover dat toeleiding naar het Participatiebedrijf en Ergon een verantwoordelijkheid blijft/wordt van gemeentes en WIJ Eindhoven. Op dit moment constateren we dat de instroom bij Buurtbedrijven en het WerkleerBedrijf achterblijven bij de gemaakte afspraken. De ondernemingsraad ziet, met het oog op de toekomst, dan ook graag dat er sprake is van een taakstellende verplichting en dat er mede hierdoor sprake is van een sluitende exploitatie. Dit enerzijds om situaties zoals nu bij buurtbedrijven en het werkleerbedrijf te voorkomen, anderzijds om het bestaansrecht van de GRWRE en de meerjarige productie-en dienstverleningsafspraken met opdrachtgevers te kunnen waarborgen.

We willen onze zorg uitspreken over het sombere arbeidsvoorwaardenpakket dat we onze P-Wetters aanbieden. We zijn het eens dat het huidige arbeidsvoorwaardenpakket weinig motiverend is voor de lange termijn. We zijn blij dat dit punt ook de aandacht en zorg heeft van de directie.

Wat betreft buurtbedrijven heeft u aangegeven dat sociale activering, in principe, het doel is van buurtbedrijven. Om die reden is besloten buurtbedrijven te positioneren onder het Participatiebedrijf. De ondernemingsraad is de mening toegedaan dat buurtbedrijven beter geplaatst kan worden onder het werkbedrijf. Het werkpakket dat wordt aangeboden schuurt dicht langs het werkpakket van ons werkbedrijf. Voorkomen dient te worden dat ze met elkaar gaan concurreren.

Gelet op het onderzoek dat loopt rondom branding en marketing willen we erop wijzen dat de ondernemingsraad de mening is toegedaan dat de naamsbekendheid van Ergon niet verspeeld mag worden, ook als onderzoek anders uit zou wijzen.

#### **Kansen**

Op dit moment zijn er binnen het Werkleerbedrijf 15 mensen werkzaam. Zoals beschreven is het de bedoeling dat de betrokken medewerkers ultimo 2017, resp. de eerste helft van 2018, in dienst treden van de Stichting BWSW, met behoud van de benodigde flexibiliteit op de formatie. Dit in het kader van de vorming van het Participatiebedrijf.

De ondernemingsraad gaat er vanuit dat het hier uitsluitend gaat om de 15 medewerkers die momenteel werkzaam zijn op het Werkleerbedrijf (Rooijakkersstraat 2 B). En niet de specialisten die werkzaam zijn op de vooruitgeschoven posten in de wijk. Indien dit wel de bedoeling is zien we met betrekking tot dit onderwerp graag een

plan van aanpak tegemoet. We kunnen ons voorstellen dat om instroomdoelstellingen te kunnen realiseren het een overweging is om de vooruitgeschoven specialisten in de wijk hier juist bij te betrekken.

De ondernemingsraad wil graag op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen rondom het Zelfstandige Loket Eindhoven (ZLE) en de mogelijke toekomstige plek binnen het Participatiebedrijf.

#### **Financiën**

De ondernemingsraad onderschrijft dat het, om een nihil resultaat te behalen tijdens deze planperiode, een belangrijke voorwaarde is dat zowel de WSW subsidie "oud" integraal door gemeenten wordt overgedragen aan de GRWRE, de bonus beschut werken wordt overgedragen en dat uitvoering wordt gegeven aan het optimalisatieplan.

De ondernemingsraad is van mening dat het van groot belang is dat er sprake blijft van een ongewijzigd beleid ten aanzien van het opbouwen van de algemene reserves tot minimaal € 10.000.000,-. Met dit weerstandsvermogen is een weerstandsfactor van 61% bereikt.

#### **Slotopmerking**

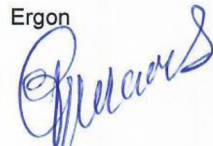
Zoals u kunt lezen zijn we enerzijds blij met de ontwikkelingen maar hebben anderzijds we nog wat kritische kanttekeningen geplaatst. We hopen en gaan ervan uit dat de gemeentes hierin hun verantwoordelijkheid nemen en de gemaakte afspraken nakomen. Als ondernemingsraad zijn we ons bewust van de nieuwe rol die de GRWRE heeft toebedeeld gekregen. Een nieuwe rol met een bredere doelgroep.

#### **Conclusie**

Met inachtneming van bovenstaande op- en aanmerkingen delen wij u mede dat de OR positief tegenover dit plan staat.

Met vriendelijke groet,

Ergon



F. Greveraars  
Voorzitter Ondernemingsraad Ergon



Ondernemingsraad  
t.a.v.: Jos Knots

**Ergon**

Postbus 601  
5600 AP Eindhoven  
Rooijakkerstraat 3  
5652 BA Eindhoven

T 040 238 7777  
F 040 251 0660  
Kvk 17262324

info@ergon.nu  
www.ergon.nu

**Contactpersoon:**

Peter Quik  
Onderwerp :

Reactie op advies Strategisch Plan  
2018-2021

**Uw brief van :**

Uw kenmerk :

**Datum :**

19 oktober 2017  
Ons kenmerk :

17.100.18

Geachte Ondernemingsraad,

Dank voor uw adviesbrief en daarin opgenomen positief advies inzake het concept-Strategisch Plan 2018-2021. De adviesbrief en onderstaande reactie van mij zullen aan de Bestuursleden van de GRWRE ter beschikking worden gesteld in het kader van de bestuursbehandeling van het concept-Strategisch Plan in de bestuursvergadering van 23 oktober a.s.

**Toekomst**

Met u onderschrijf ik de conclusie dat na enkele jaren van voorbereiding en discussie er nu bestuurlijke besluitvorming is voor de toekomstige sociaal/maatschappelijke opdracht voor onze organisatie. De beide uitvoeringsmodaliteiten onder de GRWRE (Participatiebedrijf en Ergon) staan voor een uitdagende toekomst om vorm en inhoud te geven aan de uitvoering van (delen van) de Participatiewet.

**Aandachtspunten**

U vraagt aandacht voor de bestuurlijke positie van de voorzitter van de GRWRE nu recent de jarenlange functionerend voorzitter de heer J.Mikkers wegens het aanvaarden van het burgemeestersambt naar 's Hertogenbosch is vertrokken. Er zal nu een periode van bestuurswisseling komen, waarin het voorzitterschap door een ander lid van het Algemeen Bestuur zal worden ingenomen. Statutair zal dat echter steeds een Collegelid van een bij de GRWRE aangesloten gemeente zijn. Daarmee zal er ook altijd sprake zijn van dubbele verantwoordelijkheden. Deze spanning is inherent aan de afgesproken en statutair bepaalde bestuursstructuur. Ervaring heeft de afgelopen jaren geleerd dat onze bestuurders verantwoord en gebalanceerd met deze verschillende verantwoordelijkheden weten om te gaan. Dat geeft vertrouwen voor de toekomst



Terecht vraagt u aandacht voor de instroom van voldoende volume deelnemers naar de verschillende onderdelen van ons bedrijf. In de ketensamenwerking die in het plan beschreven is, wordt die de samenwerking tussen "partijen" in de keten van instroom – doorstroom – uitstroom vorm gegeven en bewaakt. De opgenomen volumes zijn uitdagend, maar de wil om deze te realiseren is allerwege aanwezig. Voor de exploitatie van de GRWRE zijn ze ook maatgevend en zullen we de ontwikkelingen ook per maand volgen en per kwartaal aan onze bestuurders rapporteren. Ondanks dat u een andere afweging maakt, blijven we toch van mening Buurtbedrijf bij het Participatiebedrijf te moeten positioneren. Re-integratie en (sociale) activering is hun strategische opdracht en past daarom bij het Participatiebedrijf. De aard van werkzaamheden die daar (als "middel" en niet als "doel") worden uitgevoerd schuren aan tegen met name de businessunit Groen en Reiniging in het Werkbedrijf. Concurrentiedreiging zien we echter niet als een reëel gevaar. Met betrekking tot het onderzoek naar de branding wachten we de eindrapportage van het onderzoeksbureau af, echter op grond van tussentijdse terugkoppeling is ons gebleken dat Ergon een sterk merk is en als één van de merken uit de GRWRE niet snel zal verdwijnen.

#### **Kansen**

Onder het kopje kansen merkt u terecht op dat het voorshands gaat om instroom van kadermedewerkers die verbonden zijn aan de activiteiten van het huidige Participatiebedrijf voor zover uitgevoerd op de locatie aan de Rooijakkerstraat (locatie vroegere Leerwerkbedrijf van de gemeente Eindhoven). De overige participatiespecialisten in de wijkteams van Eindhoven blijven voorshands in dienst van de gemeente Eindhoven.

Over de ontwikkelingen m.b.t. het Zelfstandige Loket Eindhoven zullen we u informeren.

#### **Financiën**


We onderschrijven met u het belang van de daar genoemde financiële aspecten.

#### **Afsluitend**

Nogmaals dank voor uw positieve advies en de gemaakte opmerkingen en aandachtspunten. Tevens dank voor de intensieve en positieve wijze waarop we de ontwikkelingen en dit concept-Strategisch Plan 2018-2021 met elkaar hebben kunnen bespreken.

Met vriendelijke groet,

Ergon



Peter Quik  
Alg.dir. Ergon.

## Bijlage 6 Afkortingen- en begrippenlijst

### Afkortingen

04Werkt	Werkgeversservicepunt van het regionaal werkbedrijf (RWB) Zuidoost-Brabant
AVG	Algemene Verordening Gegevensverwerking
BU	Businessunit
BGW	Begeleid Werken
BW	Beschut werk
GRWRE	Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven
ID&BW	Individuele Detachering & Begeleid Werken
LKS	Loonkostensubsidie Banenafpraak
PB	Participatiebedrijf
P&O	Personeel & Organisatie
PW	Participatiewet
PW'er	Medewerker Participatiewet
PPS	Publiek private samenwerking
RWB	Regionaal Werkbedrijf
SE	Standaardeenheid
SW	Sociale Werkvoorziening
SW'er	Medewerker Sociale Werkvoorziening
SW-indicatie	Sociale Werkvoorzieningsindicatie
VSO/PrO	Voortgezet Speciaal Onderwijs/ Praktijkonderwijs
Wajong	Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten
Werkmakelaar	Consulent voor de gedetacheerde medewerker bij Ergon
WGT	Werkgelegenheidsteam gemeente Eindhoven
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WIW/ID-baan/ Arbeidspool	Oude regelingen: Wet inschakeling werkzoekenden/Besluit in- en doorstroombanen
WLB	Werkleerbedrijf
WML	Wettelijk Minimumloon
WOL	Werken Op Locatie
WSW	Wet Sociale Werkvoorziening ( <i>wet is per 1-1-15 gesloten</i> )
WWB	Wet Werk en Bijstand
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
ZLE	Zelfstandigen Loket Eindhoven

### Begrippenlijst

#### *Beschut werk*

Specifieke regeling voor mensen met een extra begeleidingsbehoefte en/of werkplekaanpassing.

Beschut werk richt zich op mensen die in staat zijn tot het verrichten van loonvormende arbeid, maar die niet in een reguliere omgeving kunnen werken. Vanaf 1 januari 2017 kunnen inwoners zich ook zelf melden voor een beschutte werkplek. Op dit moment is het zo dat de gemeente advies aan het UWV vraagt om vast te stellen of een persoon tot de doelgroep Beschut werk behoort.

Gemeenten hebben een rijkstaakstelling voor de aantallen plaatsingen.

#### *Banenafpraak (en sociaal akkoord)*

In het sociaal akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en sociale partners (werkgevers en werknemers) afgesproken dat ze extra banen gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In totaal gaat het om 125.000 extra banen die in 2026 gerealiseerd moeten zijn; 100.000 in de marktsector en 25.000 bij de overheid. De banenafpraak is een landelijke afspraak.

#### *Doelgroepregister*

Niet iedereen met een arbeidsbeperking hoort automatisch bij de doelgroep van de banenafpraak. Alle mensen die onder de nieuwe Participatiewet vallen en die geen wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen 'tellen mee' voor de banenafpraak. Het UWV werkt met een doelgroepregister waarin gegevens staan van de mensen die onder de banenafpraak vallen. Het UWV neemt inwoners op in het doelgroepregister als het UWV heeft beoordeeld dat zij tot de doelgroep behoren. Ook de mensen die onder de oude wetgeving vallen, behoren tot het doelgroepregister.

#### *Ergon*

Uitvoeringsorganisatie van de GRWRE, primair gericht op arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Ergon voert de voormalige Wet sociale werkvoorziening uit en de regelingen Loonkostensubsidie en Beschut werk van de Participatiewet.

#### *Loonkostensubsidie*

Aanvulling tot minimumloon boven de loonwaarde. De loonkostensubsidie is bedoeld voor werkgevers die iemand met een arbeidsbeperking in dienst nemen. De werkgever vraagt de loonkostensubsidie aan voor de werknemer als deze minder dan het minimumloon kan verdienen. De loonkostensubsidie vergoedt het verschil tussen loonwaarde en minimumloon. Het is bedoeld voor werknemers die vallen onder de doelgroep van de banenafpraak.

#### *Loonwaarde*

Loonwaarde is de verdien capaciteit die een medewerker heeft door zijn beperking.

#### *Motivational interviewing*

Motivational Interviewing is een gesprekstijl om verandering van gedrag te bevorderen door tegenstrijdigheden ten opzichte van verandering te helpen verhelderen en oplossen.

#### *Participatiebedrijf*

Doorontwikkeld Werkleerbedrijf tot een breed re-integratiebedrijf met 2<sup>e</sup> lijns re-integratiedienstverlening voor de gemeenten binnen de GRWRE.

#### *Participatiewet*

Werk is belangrijk voor mensen. Dus is het goed dat iedereen kan deelnemen aan het arbeidsproces. Dat is het doel van de Participatiewet, waarin per 1 januari 2015 drie wetten zijn samengevoegd: de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong).

#### *Praktijkroute*

Vanaf 1 januari 2017 kunnen mensen via de Praktijkroute worden opgenomen in het Doelgroepregister van de Banenafpraak. De Praktijkroute houdt in dat mensen, van wie op de werkplek via een geldige loonwaardemethodiek is vastgesteld dat zij een loonwaarde hebben onder het wettelijk minimumloon, zonder beoordeling door het UWV in het doelgroepregister worden opgenomen.

#### *Standaardeenheid (SE)*

Een standaardeenheid (SE) is een eenheid die overeenkomt met een arbeidsplaats voor een werkweek van 36 uur (ofwel 1 fte) voor een werknemer die is ingedeeld in de arbeidshandicap categorie matig. Een fte in de arbeidshandicap categorie ernstig komt overeen met 1,25 SE.

#### *Werkleerbedrijf (WLB)*

Werkleerbedrijf is het re-integratietraject van de gemeente Eindhoven dat nu binnen het Participatiebedrijf wordt doorontwikkeld.

#### *WIJeindhoven*

Stichting WIJeindhoven is een organisatie die inzet voor inwoners van de gemeente Eindhoven in de leeftijd van 0 en 100 jaar met een ondersteuningsvraag op het gebied van werk en inkomen, zorg en opvoeding, huishouden en klussen, vervoer (mobiliteit) en wonen en ontmoeten.

#### *Wiw/ID-banen*

Wiw staat voor Wet inschakeling werkzoekenden en ID-baan voor Besluit in- en doorstroombanen. De Wiw en ID-baan waren bedoeld voor bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers konden hen met subsidie in dienst nemen. Bij ID-banen ging het om werk bij reguliere werkgevers en bij Wiw om werk bij gemeenten. Instroom is al vanaf januari 2004 niet meer mogelijk.

#### *Zittend bestand*

'Het zittend bestand' bestaat uit inwoners die één jaar of langer een bijstandsuitkering ontvangen en géén betaald traject naar werk of sociale activering hebben. Deze inwoners kunnen naar verwachting tenminste maatschappelijk participeren.