

OP KOERS

Meerjarenplan 2004-2006

Delft, 14 juni 2004

Inhoud

1.	Managementsamenvatting	1
2.	Inleiding	2
3.	De koers van Combiwerk	3
3.1.	Missie / Visie	3
3.2.	Strategische keuzes gemaakt in 2003	3
3.3.	Externe ontwikkelingen	6
	3.3.1. Modernisering Wet Sociale Werkvoorzieningen	6
	3.3.2. Wet Werk en Bijstand / Gemeente Delft	7
	3.3.3. Ontwikkeling werkgeverslast	8
	3.3.4. Ontwikkeling bedrijfsleven	8
3.4.	Doelstellingen 2004 – 2006	9
	3.4.1. Verbreden werkaanbod	9
	3.4.2. Waarborgen bedrijfseconomische continuïteit	9
	3.4.3. Versterking resultaat verantwoordelijk management	10
	3.4.4. Aanbod van reïntegratietrajecten	10
	3.4.5. Introductie arbeidsontwikkeling	11
	3.4.6. Versterken sociale infrastructuur	11
	3.4.7. Vergroten diversiteit in aanbod leerwerk mogelijkheden	12
	3.4.8. Versterken netwerk	12
4.	Ontwikkeling mensbedrijf	14
4.1.	Op weg naar een arbeidsontwikkelbedrijf	14
4.2.	Aanpak	16
4.3.	Begroting 2004 t/m 2006	18
4.4.	Risico's arbeidsontwikkelbedrijf	19
5.	Ontwikkeling werkbedrijf	20
5.1.	Ontwikkeling bedrijven	20
5.2.	Ontwikkelingen per bedrijf in hoofdlijnen	23
	5.2.1. Metaal & Montage	23
	5.2.2. Verpakken	24
	5.2.3. Grafisch	25
	5.2.4. Kwekerij	27
	5.2.5. Groen & Omgeving	28
	5.2.6. Detachering	29
	5.2.7. Schoonmaak	30
	5.2.8. Beveiliging	31
	5.2.9. Reïntegratie	32
6.	Veranderingsproces	34
6.1.	Kwaliteit van de organisatie	34
6.2.	Overige strategische thema's	35

Meerjarenplan 2004-2006

6.2.1.	Huisvesting	35
6.2.2.	Kwaliteit	35
7.	Meerjarenbegroting	36
7.1.	Recapitulatie	36
7.2.	Verrekening tussen Combiwerk en Combiservices	36
7.3.	Combiwerk 2004 – 2006	37
7.4.	Combiservices BV 2004 – 2006	37
7.5.	Veranderbudget 2004 – 2006	38
8.	Risico's 2004 – 2006	40
8.1.	Risico's voor de gemeente	40
8.1.1.	Exploitatiebegroting Combiwerk / Combiservices	40
8.2.	Risico's voor Combiwerk	40
8.2.1.	Rijksbijdrage	40
8.2.2.	Metaal & Montage	40
8.2.3.	Grafisch	41
8.2.4.	Rijkssancties uitvoering Begeleid Werken	41
8.2.5.	Arbeidsgeschillen	41
8.3.	Risico's voor Combiservices BV	41
8.3.1.	Bezwaarprocedure pensioenfonds particuliere beveiliging	41
8.4.	Totaaloverzicht risico's	42
	Bijlage 1 Overzicht organisatieonderdelen	43
	Bijlage 2 Overzicht ontwikkeling formatie	44
	Bijlage 3 Afkortingenlijst	45

1. Managementsamenvatting

In 2003 heeft Combiwerk gekozen voor een ontwikkeling waarbij de sociale en financiële doelstelling weer in balans worden gebracht. Ook de tweede keuze, voor een gematigde doorontwikkeling naar een werkgelegenheids- en arbeidsontwikkelorganisatie, is door B&W en de Raad gesteund. Het laatste onderwerp is recent weer aan de orde geweest in de vorm van een evaluatie over het afgelopen jaar. Op basis van de positieve uitkomst van de evaluatie heeft de raad ingestemd met de voortzetting van de ontwikkeling.

Het beleid van de overheid, zoals dat nu vorm heeft gekregen in wetten zoals modernisering Wsw en WWB, komt overeen met de verwachting die Combiwerk al had bij de door het ministerie ingezette beleidsrichting: de doelgroep voor de SW blijft scherp gedefinieerd, indicatiestelling wordt nog onafhankelijker gepositioneerd en arbeidsontwikkeling blijft kerndoel.

De mogelijkheid om bepaalde werksoorten (met name in het eigen bedrijf) duurzaam aan te bieden staat wel onder druk. Met name geldt dat voor werksoorten bij productiebedrijven zoals Metaal & Montage en Grafisch. In 2004 zal daarom extra aandacht besteedt worden aan de mogelijkheden deze soorten te behouden, dan wel om te bezien welke mogelijkheden er zijn om deze soorten aan te bieden in de vorm van detacheringen bij bedrijven uit de branche.

Het exploitatieresultaat van de groep is ook nog voor 2004 negatief; de risico's voor de bedrijven Grafisch en Metaal & Montage kunnen dit resultaat nog aanzienlijk verslechteren. Eerst in 2005 komt de groep als geheel in een break even situatie. Een beroep op het veranderbudget om de ontwikkelingen veilig te stellen, is nog nodig t/m 2006.

De algemene conclusie is dat de koers juist is en zelfs goed aansluit bij de veranderende opvattingen over werk en inkomen.

2. Inleiding

Vorig jaar bracht Combiwerk de eerste meerjarenbegroting (over de jaren 2003 t/m 2005) uit als onderdeel van de nieuwe planning en control cyclus. Daarbij is gekozen voor het werken met een jaarlijks opschuivende planningstermijn van drie jaar. Op deze wijze slaagt Combiwerk erin zowel de koers over meer jaren helder te krijgen en te houden, als bij te sturen op recente ontwikkelingen.

De nieuwe meerjarenbegroting (over de jaren 2004 t/m 2006) laat voor het eerst zien hoe deze planningssystematiek volledig werkt.

Hoofdstuk 3 begint met:

De ontwikkelingen op hoofdlijnen in het afgelopen jaar afgezet tegen de meerjarendoelstellingen en belangrijke externe ontwikkelingen.

De vraag of de koers en doelstellingen in het licht van beide bijgesteld moeten worden komt vervolgens aan de orde.

In de hoofdstukken 4 t/m 7 wordt de realisatie van die doelstellingen nader uitgewerkt voor het mensbedrijf en het werkbedrijf. Een deel van die ontwikkelingen is ondergebracht in het veranderproces (hoofdstuk 6).

Het meerjarenplan sluit af met een samenvatting van de meerjarenbegroting (hoofdstuk 7) en het signaleren van de risico's in de uitvoering van het meerjarenplan (hoofdstuk 8).

3. De koers van Combiwerk

3.1. Missie / Visie

Missie: *Combiwerk geeft mensen, die dit tijdelijk of duurzaam niet op eigen kracht kunnen, de mogelijkheid om een inkomen te verwerven uit arbeid dat aansluit bij hun mogelijkheden.*

Visie: Combiwerk werkt aan de realisatie van haar missie, doordat zij zelf - daar waar de arbeidsmarkt dit onvoldoende biedt - aangepaste werkgelegenheid creëert voor hen die aangewezen zijn op gesubsidieerd werk. Tevens biedt zij in een bedrijfsomgeving de mogelijkheid tot arbeidsontwikkeling, met leerwerkprogramma's zodat mensen in hun arbeidscapaciteit kunnen groeien of deze zo veel als mogelijk kunnen behouden. Combiwerk sluit daarbij aan bij de belangstelling van de mens en vertaalt deze naar de mogelijkheden op de interne en externe arbeidsmarkt. Indien het haalbaar is wordt daarbij toegewerkt naar een reguliere functie, al dan niet met subsidie en/of begeleiding. Op deze wijze wil Combiwerk maximaal bijdragen aan het gemeentelijke arbeidsmarktbeleid. Om dit te realiseren maakt Combiwerk optimaal gebruik van subsidiemogelijkheden en genereert zij met haar bedrijven voldoende inkomsten uit de markt voor een dekkende exploitatie.

3.2. Strategische keuzes gemaakt in 2003

De koers om deze missie en visie te realiseren is uitgezet in het meerjarenplan 2003 – 2005 "De nieuwe koers" (30 januari 2003). In dat plan heeft Combiwerk twee fundamentele keuzes gemaakt:

1. Balans tussen sociale en financiële doelstelling
2. Gematigd doorontwikkelen naar een werkgelegenheids – en arbeidsontwikkelorganisatie

De eerste keus is die voor een uitdrukkelijke balans tussen de sociale en financiële doelstelling. In het meerjarenplan 2003 – 2005 is dat als volgt verwoord:

Sociale doelstelling

Dit betekent dat ten opzichte van de voorbije periode de primaire en leidende doelstelling de sociale verantwoordelijkheid van Combiwerk is. De koerswijziging zal op drie terreinen plaatsvinden.

- *In de eerste plaats wordt binnen Combiwerk een inhaalslag uitgevoerd om, mede gelet op de veranderende kwaliteit van nieuwe WSW geïndiceerde personen, beter passend werk en waarnodig nieuwe werksoorten aan te kunnen bieden. Ook het vermogen SW-medewerkers beter in hun ontwikkeling te begeleiden zal worden vergroot.*

Meerjarenplan 2004-2006

- *In de tweede plaats zal Combiwerk zich gaan richten op het aanbieden van begeleidingstrajecten voor andere doelgroepen dan WSW geïndiceerden. Aanvankelijk zal dit op kleine schaal en vooral gericht op de lokale markt en de gemeente gebeuren.*
- *In de derde plaats overweegt Combiwerk deze dienstverlening ook op ruimere schaal (qua geografische markt en qua doelgroepen) aan te bieden. Daarvoor is een dubbel argument: Het aanbieden van deze diensten voor steeds meer doelgroepen ziet Combiwerk als een verantwoordelijkheid passend in de komende ontwikkelingen. Het tweede argument is dat een zekere schaalgrootte als eis wordt gezien om kwalitatief en bedrijfseconomisch goed te kunnen functioneren. Hierover is in dit meerjarenplan nog geen besluit genomen. Op termijn kan dit leiden tot een vergroting van de personeelsformatie.*

Financiële doelstelling

De realisatie van de eerste doelstelling kan alleen binnen de strikte voorwaarde van bedrijfseconomische en organisatorische continuïteit.

Het bedrijfskundige/economische doel wordt gerealiseerd door de aangeboden dienstverlening tegen aanvaardbare kosten te leveren. Dit vraagt om het organiseren en instandhouden van een noodzakelijke infrastructuur en het optreden als betrouwbare partner naar zowel de subsidiërende overheid als naar de commerciële partners. In het hoofdstuk over de ontwikkeling van het werkbedrijf wordt hier nader op ingegaan.

Een kritische succesfactor van de organisatorische continuïteit ligt bij het middenkader van Combiwerk. Zij zullen in belangrijke mate de koerswijziging gestalte moeten geven. Daar moet, in het directe contact met de SW- en andere medewerkers, de nieuwe balans gestalte krijgen. Dat betekent dat een groot beroep gedaan zal worden op hun flexibiliteit en vermogen in een andere werkcultuur actief te zijn. In het veranderbudget is financiële ruimte gecreëerd om deze cultuuromslag te faciliteren.

Door steeds deze balans te vinden wil Combiwerk maximaal bijdragen aan het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid.

(zie Meerjarenplan 2003 – 2005 pp. 21 – 22)

De tweede keus is die waar uit vier scenario's gekozen is voor het gematigd doorontwikkelen naar een werkgelegenheids- en arbeidsontwikkelorganisatie. De kern van deze keuze is:

In deze koers wordt toegewerkt naar een volledige uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (...). (...) De sociale infrastructuur die daarmee wordt ontwikkeld (is) niet exclusief gehouden voor één doelgroep, maar er is sprake van een stapsgewijze doelgroepverbreding richting alle personen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Daarmee wordt recht gedaan aan het instrumentarium (volledige benutting)

Meerjarenplan 2004-2006

en aan de locale problematiek (veel mensen met een complexe problematiek die toch een activering of reïntegratietraject geboden moeten krijgen).

Dit wordt stapsgewijs ontwikkeld. Combiwerk heeft zich de laatste 10 jaar te beperkt bekwaamd in de sturing en begeleiding van arbeidsontwikkeling van het individu en zal zich toe moeten leggen op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden en het implementeren van toetsingsinstrumenten en leerwerkprogramma's. Ook de aansluiting met regulier onderwijs en de reguliere markt moet worden hervonden. Hier zou een qua omvang en taakstelling bescheiden Reïntegratiebedrijf opgericht kunnen worden. (...)

In 2002 heeft Combiwerk binnen de beveiliging en de schoonmaak hier al een flinke impuls aan gegeven. Voor de groenvoorziening is ook een aanvang gemaakt wat in 2003 zal worden gecontinueerd.

Gelijk oplopend met deze ontwikkeling wil Combiwerk ervaring opdoen met andere doelgroepen dan de vertrouwde SW-doelgroep. Daarbij is een belangrijk deel van de REA-doelgroep wel bekend (oud SW-doelgroep), maar de fase 4 cliënt van de sociale dienst weer niet.

Ook in dit scenario geldt dat de werkbedrijven het krachtigste instrument zijn om mensen te reactiveren en reïntegreren in werk. De werkbedrijven zorgen voor relevant werk zowel voor de SW-doelgroep als voor werksoorten met een duidelijke arbeidsmarktrelevantie voor hen die doorstromen naar werk in een reguliere omgeving. De begeleidingscomponent binnen de werkbedrijven wordt geprofessionaliseerd en erkende leerwerkprogramma's geïmplementeerd.

Aanvullend op de gemeentelijke doelgroepen kan Combiwerk haar instrumentarium ter beschikking stellen en participeren in de commerciële aanbestedingen. Belangrijke voorwaarde is dat dit gebeurt met een financiële en juridische knip tussen de SW-uitvoering en private activiteiten op de reïntegratiemarkt. Oprichting van een BV is noodzakelijk om aan deze voorwaarde te voldoen. Door een stapsgewijze aanpak kan ervaring worden opgedaan met nieuwe doelgroepen en krijgt het bedrijf de tijd om zich nieuwe kwaliteiten eigen te maken. Dit geeft ook tijd om te bezien hoe de reïntegratiemarkt zich ontwikkelt en een passende marktstrategie uit te zetten.

(zie Meerjarenplan 2003 – 2005 pp. 13 – 19).

De tweede keuze is geëvalueerd in de nota: "Op weg naar een arbeidsontwikkelbedrijf", december 2003.

De uitkomst van de evaluatie is:

- Het werk volgens de gekozen aanpak en de behaalde resultaten (al zijn die minder dan gepland) in 2003 laten zien dat de gemaakte keuze voor een gematigde ontwikkeling naar een werkgelegenheids- en arbeidsontwikkelorganisatie juist is.

Meerjarenplan 2004-2006

- De gekozen ontwikkeling is in lijn met de nieuwe wijzigingen in de Wet sociale werkvoorziening en opvattingen over werk en inkomen.
- De uitbouw van het bedrijf Combiwerk Reïntegratie wordt voortgezet.
- De gekozen werkwijze van een uitvoeringsteam (Combiwerk Reïntegratie) en een ontwikkelteam, wordt in 2004 eveneens voortgezet.

De nota is aan B&W en aan de commissie WZO aangeboden. Beide hebben met de uitkomst van de evaluatie ingestemd.

Een belangrijk gevolg van deze keuzes is de kanteling van het werkproces binnen Combiwerk. In het hoofdstuk 4 over de ontwikkeling van het mensbedrijf wordt dit uitgewerkt in het kompas van Combiwerk.

3.3. Externe ontwikkelingen

Van alle politiek-bestuurlijke en sociaal-economische ontwikkelingen zijn de volgende vier direct van belang voor de positie en de koers van Combiwerk.

3.3.1. Modernisering Wet Sociale Werkvoorzieningen

De modernisering van de Wsw omvat twee grote componenten die niet gelijktijdig maar achter elkaar moeten worden ingevoerd:

- Verplaatsen van de indicatiestelling van de gemeente naar de onafhankelijke CWI's mede met het oog op integrale indicering op termijn (sluitende aanpak).
- Stimuleren en bevorderen van het instrument Begeleid Werken in de SW, waaronder het fiat voor de SW-bedrijven om begeleid werken zelf uit te voeren.

Naast begeleid werken ziet het ministerie dat detacheren een belangrijk instrument is om mensen te stimuleren te werken in een reguliere omgeving. Het instrument is zeer laagdrempelig omdat de inlenende organisatie en de betreffende werknemer relatief weinig eigen risico hebben. Het ministerie heeft aangegeven flankerend beleid te willen ontwikkelen ten gunste van de instrumenten detacheren en begeleid werken.

Voor het komende jaar betekent de nieuwe wetswijziging drie belangrijke organisatorische aanpassingen:

- Het afbouwen en overdragen van de voorbereiding van de indicatiefunctie en gelijktijdig het opbouwen van een kennismakings- en instroomprogramma voor personen die vanuit de wachtlijst instromen binnen Combiwerk.
- Het opbouwen van een eigen uitvoeringsorganisatie voor begeleid werken en het gelijktijdig afbouwen van de uitbesteding van begeleid werken aan derden (niet in de laatste plaats omdat dit laatste niet naar tevredenheid werd uitgevoerd).

Meerjarenplan 2004-2006

- Het verbreden van het instrument detacheren naar alle sectoren waarbinnen Combiwerk werkzaam is.

3.3.2. Wet Werk en Bijstand / Gemeente Delft

Sinds 1 januari 2004 is de Wet Werk en Bijstand (WWB) van kracht. Dat betekent dat de gemeente de financiële last draagt van alle mensen in de bijstand. De gemeente wordt voor een deel hiervoor financieel gecompenseerd. De wet houdt een duidelijke financiële prikkel in voor de gemeente om tot een actief reïntegratiebeleid te komen; zeker nu WiW en ID-regelingen zijn stopgezet.

In de vele rollen die Combiwerk en de gemeente Delft met elkaar ontwikkeld hebben, zoals opdrachtgever en opdrachtnemer, beleidsadviseur en beslisser, onderaannemer en bouwer wil Combiwerk laten zien dat zij haar aandeel in het oplossen van de lokale problematiek van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt neemt.

Binnen het totale reïntegratie instrumentarium van de gemeente zal steeds meer de nadruk komen te liggen op een aanpak waarin 'direct aan het werk' centraal staat. Kwaliteit staat daarbij wel voorop: er wordt zoveel mogelijk aangesloten op de mogelijkheden en wensen van de klant en het gaat niet om werkverschaffing, wel om activiteiten die helpen om regulier aan de slag te komen.

Binnen het reïntegratie instrumentarium neemt het nieuwe stelsel gesubsidieerde arbeid een belangrijke plaats in. Uitgangspunt hierbij is de huidige succesvolle onderdelen zoveel mogelijk te behouden, maar tevens de nieuw geboden ruimten te benutten. De gesubsidieerde arbeid bevat vier instrumenten: werkstage, dienstbetrekking (opstapbanen), blijversregeling en loonkostensubsidie.

Daarnaast heeft Combiwerk een rol bij de uitwerking van de Werkagenda van de gemeente Delft. Combiwerk is daarover inmiddels in gesprek met WIZ; de eerste resultaten (10 WWB-opstapbanen bij Beveiliging) in 2004 zijn reeds een feit en eenzelfde constructie is in de maak bij Groen & Omgeving.

De Werkagenda behelst een aantal in samenhang gepresenteerde, bestaande diensten aan werkgevers, gericht op personeelsvoorziening en een betere werking van de lokale arbeidsmarkt voor bepaalde doelgroepen. (..) Het doel en belang van de gemeente Delft is het creëren van werkgelegenheid en het terugdringen van werkloosheid. Bedrijven kunnen door gebruik te maken van de Werkagenda komen tot een sterkere bedrijfsvoering (maatschappelijk ondernemen).

Met de werkagnda worden de volgende doelen nagestreefd:

- Voor werkgevers beter bekend en toegankelijk maken van de werkketen (CWI – gemeente – Mondriaan - Werkplan – Combiwerk);
- De producten van de werkketen beter afstemmen op de behoeften van de werkgevers. (Beleidsplan Werk en inkomen, 2004 – 2007, p. 14)

Meerjarenplan 2004-2006

3.3.3. Ontwikkeling werkgeverslast

De concurrentiepositie van Combiwerk wordt voor een deel bepaald door de hoogte van de loonkosten. Drie belangrijke ontwikkelingen daarin zijn:

- De nullijn voor de contractloonstijging in 2004 en 2005
- Verhoging van de pensioenpremie
- Geleidelijke afschaffing loonkostensubsidies

3.3.4. Ontwikkeling bedrijfsleven

Het jaar 2004 laat vermoedelijk een licht herstel van de economie zien. Of Combiwerk hiervan kan profiteren is echter zeer de vraag. De afgelopen jaren hebben ondernemers terughoudend gemaakt wat betreft het plaatsen van orders en het aantrekken van personeel. Dat betekent dat de concurrentie binnen Nederland steeds feller wordt. Kwaliteitsnormen liggen op het hoogste niveau en prijzen staan onder druk.

Daarnaast zijn er structurele ontwikkelingen binnen de economie, die steeds meer invloed hebben op de positie van SW-bedrijven. Met name productiebedrijven hebben last van de concurrentie van de klassieke lage lonen landen uit het Verre Oosten. Het uitbreiden van de Europese Unie betekent dat de concurrentie uit landen zoals Polen sterk zal toenemen.

Voor zover deze ontwikkelingen ook collega SW bedrijven en het commerciële bedrijfsleven treft, mag aangenomen worden, dat de concurrentiepositie van Combiwerk binnen Nederland niet verslechtert. De concurrentie met lage lonen landen wordt echter wel moeilijker.

Anders wordt de situatie, als de gevolgen van de loonkostenontwikkeling niet in de subsidie voor SW plaatsen wordt gecompenseerd. Dan verslechtert ook de binnenlandse concurrentiepositie. Lagere omzet en niet gecompenseerde loonkostenstijging leiden tot een grote druk op het resultaat.

Met name bij het bedrijf Metaal & Montage wordt deze druk gevoeld. Omdat het bedrijf werksoorten aanbiedt waar behoefte aan is en de overtuiging bestaat dat de ongunstige bedrijfsresultaten niet van structurele aard zijn, zal door een verbeterde bedrijfsvoering gewerkt worden aan een herstel tot een acceptabel rendement dan wel een beheersing van het verlies per SW medewerker.

Het bedrijf Grafisch verkeert in een bijzonder slechte positie. Gezien de huidige bedrijfseconomische en bedrijfsorganisatorische situatie en de marktomstandigheden moet worden vastgesteld dat doorgaan met de grafische werksoort binnen Combiwerk op de huidige manier niet houdbaar is. Beëindiging van de bedrijfsactiviteiten wordt voorbereid. Getracht zal worden alle belangen (werkgelegenheid, apparatuur en commercie) in één package-deal zeker te stellen; streefdatum 1 september 2004.

Meerjarenplan 2004-2006

3.4. Doelstellingen 2004 – 2006

De missie en de strategische keuzes zijn vertaald in strategische doelen die in een driejarige periode gerealiseerd moeten worden. Het meerjarenbeleidsplan wordt actueel gehouden door elk jaar steeds een jaar op te schuiven.

De doelstellingen, gezien hun meerjarig karakter, zullen, zo mag verwacht worden, niet sterk wisselen van het ene plan op het andere. Enkele doelstellingen zijn in de formulering iets aangepast. Wat is aangepast wordt onder het kopje "Aanpassing doelstelling" vermeld.

Bij elke doelstelling wordt ook kort het behaalde resultaat in 2003 geëvalueerd.

3.4.1. Verbreden werkaanbod

De bedrijfsvoering van het gesubsidieerde werk en de werksoorten binnen de werkbedrijven zodanig te ontwikkelen en optimaliseren, dat dit beter aansluit bij de werk- en leervraag van de verschillende doelgroepen. Het ontwikkelde kompas stimuleert de bedrijfsmanagers ook arbeidsontwikkelingsdiensten op te nemen in hun productassortiment.

Evaluatie 2003

Binnen de bedrijven Groen en Omgeving, Schoonmaak en Beveiliging zijn pilots gestart voor een breder werkaanbod. Het bestaande werkaanbod in deze en andere bedrijven zal geëvalueerd worden. Doel is een grotere dynamiek in het werkaanbod te creëren, zodat Combiwerk beter in staat is mee te bewegen met de doelgroep.

Aanpassing doelstelling

Arbeidsontwikkelingsdiensten worden uitdrukkelijk als onderdeel van het productassortiment genoemd. Het kompas wordt toegelicht in hoofdstuk 5.

3.4.2. Waarborgen bedrijfseconomische continuïteit

Voor de continuïteit van Combiwerk als groep zodanige bedrijfseconomisch resultaten genereren, dat er geen aanvullende gemeentelijke financiën noodzakelijk zijn. Landelijk blijkt echter een structureel gemiddeld verlies per SW-fte in Nederland (in 2002 ca. € 600 per Fte). Op basis van de realisatiecijfers zal zonnig een structurele gemeentelijke bijdrage moeten worden overwogen.

Evaluatie 2003

Voor 2003 was een groepsresultaat voor Combiwerk en Combiservices gezamenlijk van € 20.000 positief begroot.

Het groepsresultaat voor 2003 is € 212.000 negatief. Dit is als volgt samengesteld:

- Het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering is € 208.000 negatief.
- Het totaal van buitengewone baten en lasten is € 4.000 negatief.

Meerjarenplan 2004-2006

Aanpassing doelstelling

De doelstelling is in principe onveranderd. De meerjarenbegroting vertoont een positieve lijn, ook al leiden de verslechterende economische omstandigheden tot een lagere omzetgroei en bijgevolg het break even moment verschuift naar 2005. In hoofdstuk 7 en de bijlagen wordt de meerjarenbegroting nader toegelicht.

3.4.3. Versterking resultaat verantwoordelijk management

Resultaat verantwoordelijk management verder te versterken door de ontwikkeling van adequate sturingsinstrumenten, waaronder sturingsmiddelen en informatie over arbeidsontwikkelactiviteiten, en de verhoging van de leidinggevende capaciteiten binnen de organisatie.

Evaluatie 2003

In de interim managementletter 2003 van Ernst & Young wordt gewezen op de vooruitgang, die Combiwerk in het jaar 2003 op dit terrein heeft bereikt, zowel op het gebied van instrumenten en systemen (Planning en Control cyclus) als de ontwikkeling van de resultaatverantwoordelijkheid bij de bedrijfsmanagers (zie interim managementletter, pp. 3 5).

Aanpassing doelstelling

Arbidsontwikkelingsactiviteiten zijn volwaardig in de resultaatverantwoordelijkheid opgenomen.

3.4.4. Aanbod van reïntegratietrajecten

Stapsgewijs de organisatie mede in te richten ten behoeve van reïntegratietrajecten gericht op uitstroom naar regulier werk voor Wsw medewerkers en anderen met uitstroomkansen. Alle activiteiten in dit kader voldoen aan de kwaliteitsnorm zoals deze wordt gehanteerd door de branche (BOREA)

Evaluatie 2003

Begin 2003 is een klein team samengesteld met daarin 2 trajectbegeleiders, later aangevuld met een jobcoach, een intaker, en een administratieve kracht. Dit team heeft in het aanloopjaar zich geconcentreerd op drie punten:

- ontwikkelen instrumentarium
- verkopen en uitvoeren van trajecten
- opbouw van een mensgerichte en functionele organisatie

Onder de naam Combiwerk Reïntegratie worden alle producten en diensten aangeboden die nodig zijn voor een volwaardig traject. Zij voldoen vanaf 2005 aan de kwaliteitsnorm zoals die geldt in de branche. Gezien het beperkte aantal (externe) trajecten is nog onvoldoende ervaring opgedaan om

Meerjarenplan 2004-2006

van volledig uitgevoerde arbeidsontwikkeltrajecten te kunnen spreken. De meeste kandidaten zitten nog in een traject waardoor er ook nog weinig ervaring op is gedaan met de laatste stappen in het proces: de jobfinding en de bemiddeling.

Aanpassing doelstelling

Kwaliteitsdoel is toegevoegd

3.4.5. Introductie arbeidsontwikkeling

In de periode 2003 – 2004 de fundamenteën leggen voor arbeidsontwikkeling. Middels het opdoen van praktijkervaring wordt gewerkt aan de organisatie- en cultuuraanpassing en aan de marktbenadering. Aan de hand hiervan krijgt Combiwerk een helder inzicht in de interne en externe mogelijkheden en beperkingen.

Evaluatie 2003

In 2003 is veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van de noodzakelijke competenties van de uitvoerende lijn- en staffunctionarissen. Zij zijn direct betrokken bij de arbeidsontwikkeling van de doelgroep(en). In bijeenkomsten zijn MT-leden in gesprek gegaan met bedrijfsmanagers en anderen, die deze lijn- en staffunctionarissen aansturen. Zo is er nagedacht over een duidelijke en werkbaar interne taak- en verantwoordelijkheids-verdeling en is er veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van de benodigde competenties bij een deel van de betrokkenen.

De competenties van de werkleiding zijn een blijvend punt van aandacht. Lag in de laatste jaren het accent op het begeleiden van het productieproces, pas sinds kort is er ook (weer) aandacht gekomen voor de ontwikkeling van de mens via dit productieproces. Nog niet op alle plaatsen heeft men de slag daartoe kunnen maken en beschikt men over nog onvoldoende vaardigheden om hier succesvol te kunnen zijn. Voor 2004 zullen er rond de competentieontwikkeling van de werkleiding daarom aparte trainingen worden ontwikkeld, die in de jaren 2005 en 2006 intensief zullen worden gebruikt.

Aanpassing doelstelling

In principe ongewijzigd. Periode van voorbereiding verruimd naar 2004.

3.4.6. Versterken sociale infrastructuur

De sociale infrastructuur (kennis, vaardigheden, methoden, instrumenten, automatisering) opnieuw ontwikkelen en inrichten. Hierdoor ontstaat kennis en vaardigheden om mensen middels een individueel ontwikkelplan te ondersteunen en te begeleiden in hun arbeidsontwikkeling.

Meerjarenplan 2004-2006

Evaluatie 2003

De vernieuwing van de sociale infrastructuur geschiedt gefaseerd: niet in het hele bedrijf te gelijk, maar daar waar er belangstelling was is een begin gemaakt.

Binnen de bedrijven Groen & Omgeving, Schoonmaak en Verpakken zijn leerwerkplekken ontwikkeld. Er is daarbij gebruik gemaakt van de ervaring van andere (SW)organisaties. Via KREW, de landelijke koepel van de SW-bedrijven die met hun reïntegratieactiviteiten meedingen in de landelijke aanbestedingen, is veel informatie over praktische werkprocessen ten behoeve van de reïntegratie verkregen. Hierdoor beschikt Combiwerk inmiddels over een handboek reïntegratie waarin de werkprocessen, de producten en de bijbehorende instrumenten zijn vastgelegd. Een flinke stap voorwaarts in de opbouw van de sociale infrastructuur omdat in de organisatie duidelijkheid en eenduidigheid aan het ontstaan is over de wijze van werken.

3.4.7. Vergroten diversiteit in aanbod leerwerk mogelijkheden

Het ontwikkelen van een diversiteit aan leerwerk mogelijkheden binnen alle werksoorten waarover Combiwerk beschikt, inclusief een bijbehorend trajectprogramma en deskundige begeleiding.

Evaluatie 2003

Ervaring met arbeidsontwikkeling is opgedaan in de twee pilotbedrijven hiervoor, Groen & Omgeving en Kwekerij. Daarin is geëxperimenteerd met trajectprogramma's. Dit zijn programma's op de werkplek waarin iemand zich via een vastgesteld leerschema gefaseerd kan ontwikkelen op verschillende niveaus: arbeidsgewenning, arbeidsoriëntatie, training on the job, arbeidsroutine, vakgerichte scholing. Het gaat hier om een training op het werk, dus trainen via werkervaring. De ervaringen binnen de pilotbedrijven zijn zo positief dat voor 2004 alle bedrijven zullen beschikken over trajectprogramma's. Aangevuld met een training over de toepassing van de programma's in een reïntegratietraject (of persoonlijk ontwikkelingsplan en/of WVP-traject), kunnen de bedrijven op korte termijn kwalitatief volwaardige leerwerkplekken aanbieden.

Aanpassing doelstelling

Doelstelling qua terminologie herzien.

3.4.8. Verstevigen netwerk

De relaties met haar netwerkomgeving verstevigen en de samenwerking met externen vergroten. Op deze wijze wil Combiwerk de instroom van mensen en middelen beter kunnen garanderen, maar ook werken aan een passende uitstroom. Belangrijke netwerkpartners zijn het gemeentebestuur en hun ambtelijke ondersteuners, collega-uitvoerders, zorgvoorzieningen, het speciaal onderwijs en lokale ondernemers.

Meerjarenplan 2004-2006

Evaluatie 2003

In 2003 is door tal van disciplines zwaar geïnvesteerd in netwerken. Vooral met gemeentelijke afdelingen zijn veel bruggen gebouwd:

WIZ, HSM, Communicatie, S&C, ICT, Vastgoed en Juridische zaken. Parallel hieraan en deels hieruit voortvloeiend zijn contacten gelegd en/of verstevigd met talloze marktpartijen in het kader van arbeidsontwikkeling: CWI, Werkplan, Mondriaan, Wellant College, Aequor, Werkstroom, Ipse, Mee, regionale speciaal onderwijs instellingen en veel collega SW-bedrijven. Ook het commerciële netwerk is sterk in ontwikkeling. Naast allerlei gerichte marketingactiviteiten vindt nu ook gerichte 'infiltratie' plaats door het management (MT/BT-leden) in de talloze regionale / locale ondernemingsnetwerken.

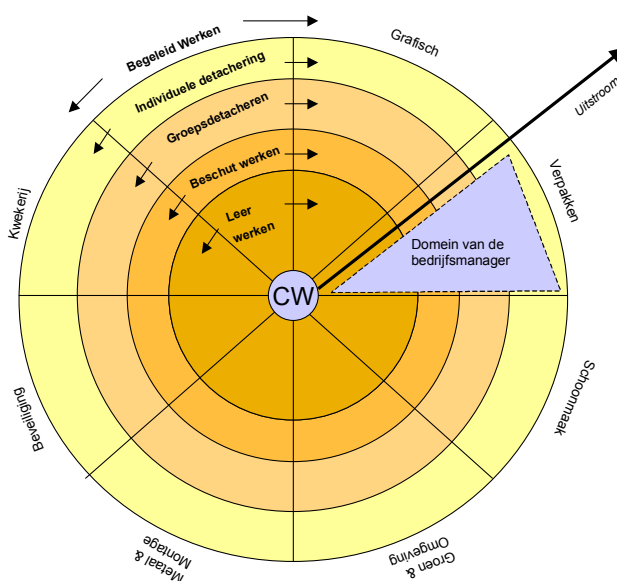
4. Ontwikkeling mensbedrijf

4.1. Op weg naar een arbeidsontwikkelbedrijf

Uit hoofdstuk 3 mag opgemaakt worden dat Combiwerk op de goede weg is en al veel heeft bereikt. Maar ook dat er nog een hele weg is te gaan. Daarom zal 2004, gezien worden als een ontwikkeljaar én implementatiejaar (meerdere zaken staan nog in de steigers.). De ontwikkeling in het afgelopen jaar 2003 zijn inmiddels geëvalueerd en in een nota aan de gemeente Delft aangeboden. Het college van B&W en de raadscommissie WIZ hebben met de nota ingestemd.

Interne bespreking van de resultaten van één jaar arbeidsontwikkeling heeft geleid tot het ontwerp van een kompas voor de arbeidsontwikkeelfunctie. Het is een denkmodel dat de organisatie moet stimuleren door te gaan op de ingezette weg.

Kompas Combiwerk
op weg naar een arbeidsontwikkelbedrijf



Noot:

De oplettende lezer zal ontdekken dat twee bedrijven van Combiwerk niet in het kompas genoemd staan: de bedrijven Detachering en Reïntegratie. Het kompas is echter niet bedoeld als organigram. Genoemde bedrijven zijn weldegelijk aanwezig maar beschikken niet over alle arbeidsontwikkelmogelijkheden zoals de werkbedrijven dit wel hebben. Reïntegratie en Detachering zijn specialisten en/of vervullen een intermediaire functie ten aanzien van één of meerdere arbeidsontwikkeldiensten. Als zodanig vertegenwoordigen deze specialisten in het kompas de pijlen bij de arbeidsontwikkeldiensten en zijn zij aanwezig en actief voor alle werkbedrijven én de commerciële markt voor detacheren en reïntegratie.

Meerjarenplan 2004-2006

Toelichting op het kompas

Het is gebleken dat arbeidsontwikkeling bij de bedrijven van Combiwerk niet (altijd) een vanzelfsprekendheid is. De jarenlange focus op productie en omzet heeft tot gevolg dat arbeidsontwikkeling nog niet wordt gezien als een kerntaak, maar als iets dat 'erbij' komt. Het gaat echter om het zoeken naar de subtiële balans tussen bedrijfsbelang en mensbelang. Het inzetten van bedrijven en bedrijfsmiddelen voor de ontwikkeling van mensen is onderdeel van de nieuwe koers. Het is de taak van het management de balans te vinden tussen de sociale en financiële doelstelling.

Om de manager te helpen deze balans te vinden is gekozen voor de volgende aanpak:

- De bedrijfsmanager groeit stapsgewijs toe naar manager van zowel fysieke producten en diensten als arbeidsontwikkelproducten binnen de branche waar zijn bedrijf actief in is. Arbeidsontwikkelproducten zijn: arbeidsoriëntatie, beschut werk in aangepaste omgeving, leerwerkplekken, detachering en wellicht op termijn ook wel Begeleid Werken.
- Voor de levering van deze producten schakelt de manager de interne deskundigen van Combiwerk in: Combiwerk Reïntegratie.
- Met ingang van 2004 worden deze diensten ook intern verrekend. Aldus wordt het produceren en leveren van arbeidsontwikkelproducten een integraal onderdeel van de verantwoordelijkheid van de bedrijfsmanager en dus ook van zijn verlies en winst rekening.

De investeringen in de ontwikkeling van arbeidsontwikkelproducten is een taak van Combiwerk Reïntegratie. Deze investeringen moeten zodanig zijn, dat de kostprijs van de arbeidsontwikkelproducten concurrerend blijft.

Op deze wijze wil Combiwerk bereiken dat juist de bedrijfsmanagers een sleutelrol krijgen bij de beweging 'van binnen naar buiten de beschutte werkomgeving'.

Een bedrijfsmanager krijgt hierdoor vier geldstromen:

- SW-subsidies
- Inkomsten van producten/diensten
- Inkomsten van arbeidsontwikkelproducten zoals oriëntatieplaatsen of functiegerichte scholing
- Inkomsten uit inzet van personeel middels detacheringen

Het is onvermijdelijk dat er een verschuiving plaatsvindt van interne werkplekken naar externe werkplekken in de vorm van (groeps)detachering en begeleid werken. Dit wordt gestimuleerd in de Wsw en het is ook het beleid van Combiwerk om arbeid – waar dit passend is – zo regulier mogelijk aan te bieden. In de toekomst zal o.a. door de instroom vanuit andere (niet SW) reïntegratiedoelgroepen eventueel productiviteitsverlies als gevolg van uitstroom opgevangen kunnen worden.

Meerjarenplan 2004-2006

In het kompas is te zien dat een bedrijfsmanager met zijn bedrijfsinfrastructuur en kennis van de markt, de verschillende varianten en vormen waarin arbeidsontwikkeling tot uiting komt kan bieden aan de doelgroep. Het is echter geen korte termijn plaatje, maar iets waar Combiwerk naartoe wil groeien. Ook zal het ene bedrijf sneller kunnen werken naar de principes van het kompas dan het andere bedrijf.

4.2. Aanpak

Ontwikkelteam

De werkvorm van een ontwikkelteam is zo goed gekomen dat deze voor 2004 wordt gecontinueerd. Alleen de samenstelling zal worden aangepast daar het accent wordt verlegd van instrumentontwikkeling en experimenteren naar verankeren en implementatie tot in de nerven van Combiwerk op zowel financieel als organisatorisch verantwoorde wijze. Dat heeft logisch tot gevolg dat het lijnmanagement een grotere rol zal krijgen door de toevoeging van de directeur bedrijven aan het ontwikkelteam. Ook de manager HRM zal structureel gaan deelnemen met het oog op de organisatieontwikkeling en de samenhang met de personeelsinstrumenten (denk bijvoorbeeld aan het opleiden van de werkleiding).

De bedrijfsmanager Combiwerk Reïntegratie blijft in zijn rol als manager van het ontwikkelteam en krijgt ook voor 2004 40% van zijn werktijd voor de uitvoering van deze taak. Voor 2004 wordt een aangepaste veranderopdracht tussen de algemeen directeur en deze ontwikkelmanager opgesteld.

Combiwerk Reïntegratie

Het uitvoeringsteam gaat in 2004 de markt op, onder de bedrijfsnaam "Combiwerk Reïntegratie". Er treedt een lichte verzakelijking op ten aanzien van de intern geleverde diensten door een goede tijdregistratie en een verrekening van de intern geleverde diensten. Bij de interne onderlinge dienstverlening tussen werkbedrijven en Combiwerk Reïntegratie kan het zijn dat Combiwerk Reïntegratie diensten inkoopt bij de werkbedrijven (zoals uitvoering van een trajectprogramma ten behoeve van een externe kandidaat) maar ook dat de werkbedrijven diensten inkopen bij Combiwerk Reïntegratie om hun SW-herplaatsingsmedewerkers of langdurig zieken geïntegreerd worden binnen een andere functie bij Combiwerk.

Doelstellingen

Het ontwikkelteam en Combiwerk Reïntegratie als uitvoeringsteam hebben de volgende doelstellingen:

- Verankeren van opgedane kennis en vaardigheden door het toewerken naar de situatie dat op alle plaatsen in het bedrijf de arbeidsontwikkelingsdiensten beschikbaar zullen zijn voor de doelgroepen van Combiwerk.

Meerjarenplan 2004-2006

- Verbreding van de opgedane kennis en vaardigheden binnen de organisatie zodanig dat alle activiteiten in dit kader voldoen aan de kwaliteitsnorm zoals deze wordt gehanteerd door de branche (BOREA)
- Het inzetten van het handboek reïntegratie voor een eenduidig gebruik van instrumenten en technieken binnen Combiwerk en ten behoeve van de acquisitie van reïntegratieopdrachten bij derden
- Het ontwikkelen van een diversiteit aan leerwerk-mogelijkheden binnen alle werksoorten waarover Combiwerk beschikt, inclusief een bijbehorend trajectprogramma en deskundige begeleiding
- Een opschaling van het volume aan arbeidsontwikkel-activiteiten (in 2004 reeds 100 trajecten toegezegd gekregen)
- Bijzondere aandacht voor de ontwikkeling van de werkleiding bij de uitvoering (kritische succesfactor) door de ontwikkeling en uitvoering van een integraal trainingsprogramma voor coachend leiderschap en arbeidsontwikkeling middels werk.
- Het implementeren van het kompas zodanig dat de bedrijfsmanagers hun managementfocus niet eenzijdig op de vervaardiging en verkoop van producten en diensten hebben, maar de arbeidsontwikkelingsdiensten opnemen in hun productassortiment.
- Vertaling van de arbeidsontwikkel-activiteiten naar sturingsmiddelen en informatie zodat ze een volwaardige plaats krijgen in de P&C cyclus.

De ontwikkeling van het volume van trajecten is als volgt:

	2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
SW trajecten				
Intake SW (t/m 31-12-2004)	55	150	0	0
Instroomtraject		40	80	80
Subtotaal	55	190	80	80
Arbidsontwikkeltrajecten				
Intern:				
Arbidsontwikkeling		24	25	25
Begeleid Werken		15	17	20
Gemeente				
WIZ (in kader WWB)		40	50	70
Extern:				
WVP (2 ^e spoor)		25	20	20
Subtotaal		104	112	135

Combiwerk Reïntegratie zal zich niet als volledig reïntegratie bedrijf positioneren. Zij richt zich op de volgende markten:

- De interne markt binnen Combiwerk (50%)
- De gemeente Delft (40%)

Meerjarenplan 2004-2006

- De externe markt van werkgevers. Dit betreft een beperkt aantal directe contacten met werkgevers en het optreden als onderaannemer voor enkele reïntegratiebedrijven (10%)

De interne markt en de gemeente Delft zullen naar verwachting minstens driekwart van het volume uitmaken.

De derde (externe) markt wordt betreden om de volgende redenen:

- Het biedt de mogelijkheid restcapaciteit in te zetten
- Het houdt Combiwerk Reïntegratie door zich extern te meten
- Het biedt service voor bestaande relaties van Combiwerk als groep.

Prestatienormen

Voor een aantal van bovenstaande trajecten zijn prestatienormen afgesproken. Een prestatienorm betekent het volledig afronden van een traject, conform de doelstelling en afspraken. De gemaakte afspraken zijn onderstaand weergegeven. In 2004 zullen ook voor de overige trajecten prestatienormen worden ontwikkeld.

Trajecten	Prestatienorm	Doel
Intake SW	100%	Duidelijkheid over SW-indicatie
Wsw instroomtraject	Nog niet afgesproken	Plaatsing binnen Combiwerk
Intern Combiwerk	Nog niet afgesproken	Herplaatsing in- of extern
Externe trajecten	40%	Plaatsing in een reguliere functie

4.3. Begroting 2004 t/m 2006

Voor het ontwikkelteam is het volgende budget beschikbaar.

Veranderbudget arbeidsontwikkeling	2002	2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
Materieel		5	45	10	10
Advies		4	25	10	10
Scholing en ondersteuning		33	60	30	10
Totaal	25	42	130	50	30

Bedragen in €1.000

Tot de kosten van de ontwikkeling van het mensbedrijf worden ook gerekend de resultaten van Combiwerk Reïntegratie.

Meerjarenplan 2004-2006

De totale kosten worden daarmee:

Kosten mensbedrijf	2002	2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
Veranderbudget	-25	-42	-130	-50	-30
Resultaat CW Reïntegratie		-143	-52	-39	-21
Totaal	-25	-185	-182	-89	-51

Bedragen in €1.000

4.4. Risico's arbeidsontwikkelbedrijf

De markt van reïntegratie bedrijven is volop in beweging. De volgende ontwikkelingen kunnen verwacht worden:

- Een shake out onder de ca. 650 bedrijven in Nederland.
- Een tweedeling tussen bedrijven: enerzijds zij die zich op ambtelijke opdrachtgevers (UWV, GSD-en) richten en anderzijds zij die zich op werkgevers richten.
- De eerste ambtelijke markt zal in volume (zeker in geldvolume) krimpen. Prijsconcurrentie blijft daar belangrijk.
- De tweede markt van werkgevers zal groeien (in trajecten en in geld). De concurrentie zal in belangrijke mate gaan om kwaliteit en resultaat.

Het risico voor Combiwerk Reïntegratie is beperkt door:

- De reeds genoemde marktbenadering, waarbij Combiwerk Reïntegratie zich niet als volledig reïntegratiebedrijf positioneert op de commerciële (externe) markt
- Het streven naar een positie als preferred supplier van de gemeente Delft.
- Het toenemend volume van interne trajecten.

5. Ontwikkeling werkbedrijf

5.1. Ontwikkeling bedrijven

De balans tussen sociale en bedrijfseconomische doelstelling van Combiwerk kan goed in beeld gebracht worden door de portefeuille van de verschillende bedrijfseenheden te bezien in welke mate zij beide doelstellingen realiseren.

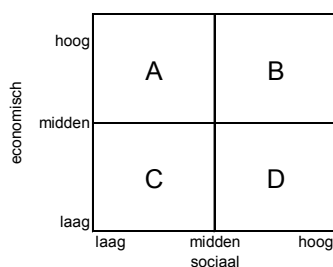
Voor beide doelstellingen is een indicatie gekozen:

Als indicatie voor de bedrijfseconomische bijdrage is het netto resultaat per fte SW-medewerker genomen.

Als indicatie voor de sociale functie is het aantal SW-ers als percentage van de totale formatie van de bedrijfseenheid genomen.

Deze wijze van werken heeft een beperking (de sociale doelstelling is erg versmald) maar heeft het voordeel van eenvoud en helderheid.

Beide doelstellingen vormen de assen in de volgende matrix.

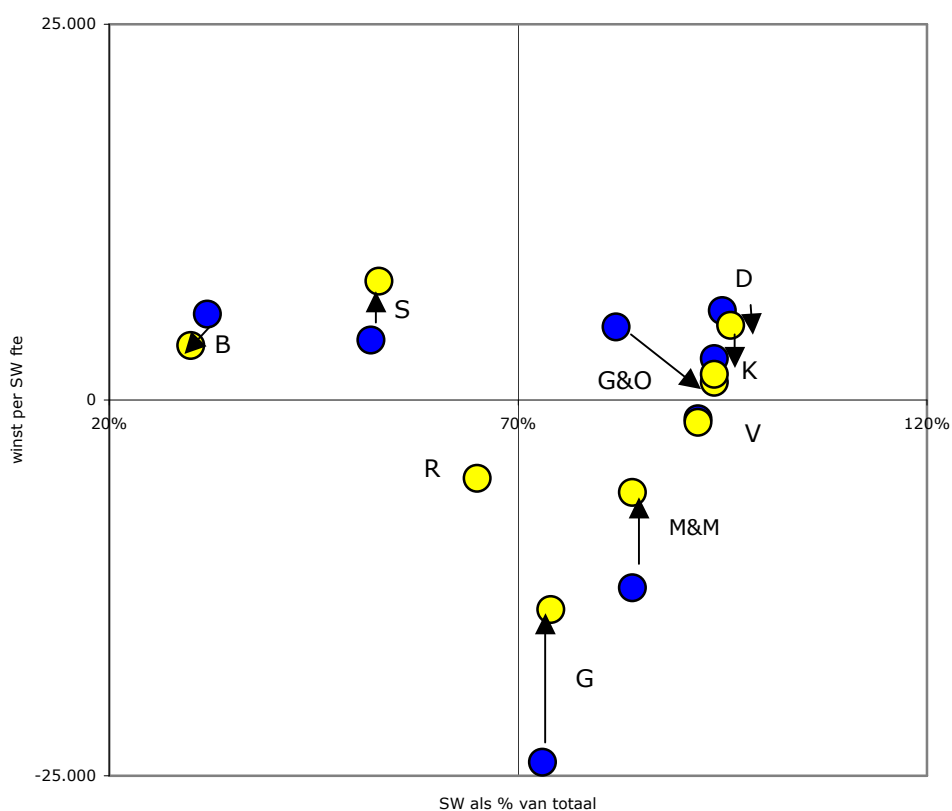


De betekenis van de vier velden is als volgt:

- A. Een bedrijfseenheid die scoort in segment A heeft een positief netto resultaat, maar biedt aan relatief weinig SW medewerkers werkgelegenheid.
- B. Een bedrijfsactiviteit die in dit segment scoort heeft een positief netto resultaat en SW medewerkers maken een groot deel van de formatie uit. Bij deze activiteit past een expansiebeleid.
- C. De bedrijfsactiviteiten die in dit segment scoren komen in aanmerking voor sanering of afstoten. Er is immers geen bedrijfseconomische bijdrage en maar een beperkte bijdrage aan de maatschappelijke functie.
- D. De bedrijfsactiviteiten die in dit segment scoren behoeven extra aandacht. We zien een zeer positief effect op de realisatie van de maatschappelijke functie, doch er is sprake van verliesfinanciering. Ook voor deze keuze zal nader beleid dienen te worden geformuleerd met betrekking tot de maximale verliesfinanciering per Fte SW-er.

Meerjarenplan 2004-2006

		2003			Bgr 2004		
		aantal SW'ers als % bedrijfstotaal	winst per SW fte	aantal SW'ers feit	aantal SW'ers als % bedrijfstotaal	winst per SW fte	aantal SW'ers begroot
M&M	Metaal & Montage	84%	-12.506	52	84%	-6.159	51
V	Verpakken	92%	-1.250	215	92%	-1.498	213
G	Grafisch	73%	-24.114	27	74%	-13.948	28
K	Kwekerij	94%	2.739	57	94%	1.179	60
G&O	Groen & Omgeving	82%	4.846	48	94%	1.713	55
D	Detachering	95%	5.931	75	96%	4.953	85
S	Schoonmaak	52%	3.979	31	53%	7.893	33
B	Beveiliging	32%	5.698	11	30%	3.628	11
R	Reïntegratie	0%	0	0	65%	-5.219	10



Meerjarenplan 2004-2006

Op basis van de begroting 2004 hebben de bedrijven de volgende positie:

Het bedrijf Grafisch (G) biedt aan relatief weinig SW medewerkers (absoluut en relatief) werkgelegenheid tegen hoge kosten.

Het bedrijf Metaal & Montage (M&M) vermindert het verlies per SW medewerker vergeleken met vorige jaren, maar bevindt zich bedrijfseconomisch in een zwakke positie.

Het bedrijf Verpakken (V) biedt veel werkgelegenheid, maar blijft een tekort per SW medewerkers vertonen.

Het bedrijf Reïntegratie (R) verkeert nog in een opbouw fase.

De bedrijven Beveiliging (B) en Schoonmaak (S) scheppen relatief weinig werkgelegenheid voor SW medewerkers. Zij bieden echter ook aan andere doelgroepen werkgelegenheid, die passen in de veranderende opvattingen over werk en inkomen.

Bij de bedrijven Groen & Omgeving (G&O), Kwekerij (K) en Detachering (D) is een goede balans tussen de sociale en bedrijfseconomische doelstelling aanwezig.

Meerjarenplan 2004-2006

5.2. Ontwikkelingen per bedrijf in hoofdlijnen

5.2.1. Metaal & Montage

Metaal & Montage	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	1.285	1.179	1.583	1.691	1.799
omzet ontwikkeling (index)	100	92	123	132	140
NTW *)	917	836	1.236	1.324	1.412
NTW als % van de omzet	71%	71%	78%	78%	78%
Netto Resultaat *)	-721	-648	-314	-299	-289
Netto Resultaat als % van baten **)	-31%	-31%	-13%	-12%	-11%
Totaal formatie in fte	80,8	61,8	60,6	60,6	60,6
SW formatie in fte	62,1	51,8	51,0	51,0	51,0
SW formatie als % totale formatie	77%	84%	84%	84%	84%
Netto Resultaat per SW fte	-11.602	-12.506	-6.159	-5.867	-5.669

*) deze bedragen in € 1.000

***) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdlijnen strategie 2004 - 2006

- Het behouden en werven van klanten voor eenvoudige massaproductie met een lange looptijd
- Het verstevigen van de positie in de display markt
- Borgen van de commerciële inspanning, opdat een beter beheersbare orderstroom te garanderen is
- Het stroomlijnen van de productieplanning zodat meer grip ontstaat op doorlooptijden en afgesproken levertijden
- Verbetering kwaliteit bedrijfsbureau
- Verhoging van de productiviteit bij de productie, zodat de omzet kan worden vergroot zonder dat de kosten navenant toenemen
- Afronden integratie van de metaal afdeling met de montage afdeling
- Terugdringen van het ziekteverzuim
- De invoering en sturing op heldere performance indicatoren

Key succes factoren

Tot een van de belangrijkste aandachtsgebieden van het management moet worden gerekend het planningsproces rond de orderstroom. Essentieel voor het behouden van klanten is dat leveringsafspraken kunnen worden gegarandeerd en dat de doorlooptijden beperkt kunnen blijven. Daarnaast is het verbeteren van de productiviteit van cruciaal belang voor het terugdringen van de hoge negatieve resultaten van de afgelopen jaren. Ook de aandacht voor het werven van nieuwe klanten naast de huidige klantenkring dient niet te worden onderschat.

Meerjarenplan 2004-2006

5.2.2. Verpakken

Verpakken	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	1.601	1.528	1.958	2.078	2.195
omzetontwikkeling (index)	100	95	122	130	137
NTW *)	1.567	1.485	1.905	2.022	2.136
NTW als % van de omzet	98%	97%	97%	97%	97%
Netto Resultaat *)	-107	-268	-319	-346	-381
Netto Resultaat als % van baten **)	-2%	-4%	-5%	-5%	-5%
Totaal formatie in fte	231,7	232,2	232,3	232,3	232,3
SW formatie in fte	206,7	214,6	213,1	213,1	213,1
SW formatie als % totale formatie	89%	92%	92%	92%	92%
Netto Resultaat per SW fte	-517	-1.250	-1.498	-1.622	-1.790

*) deze bedragen in € 1.000

**) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdpijnen strategie 2004 - 2006

- Binnenhalen 4 tot 6 nieuwe klanten
- Ontwikkeling full service concept
- Aanpassen organisatie aan full service concept en veranderende kwaliteit instroom WSW-ers
- Versterking competentie van (middel)management
- Terugdringen ziekteverzuim
- Uitbouw van "mensbedrijf" in samenwerking met Combiwerk Reïntegratie
- Inrichten en beheersbaar maken van de vangnetfunctie
- Het opzetten, beheren en implementeren van een kwaliteitssysteem welke geënt is op productie en klanttevredenheid.
- Bieden van interne / commerciële trajecten en gewenningsplaatsen in samenwerking met reïntegratie bedrijf.
- In de markt zetten van blisteractiviteit, Data Entry werkzaamheden en groepsdetachering.

Key succes factoren

Naast het bieden van een full-service concept, blijft een belangrijke succesfactor het vertrouwen dat onze opdrachtgevers ons schenken door ons jaar in jaar uit telkens de opdrachten toe te vertrouwen. De motivatie en kennis van zaken, die bij een groot aantal medewerkers is draagt hier, in niet onbelangrijke mate, toe bij.

Meerjarenplan 2004-2006

5.2.3. Grafisch

Grafisch	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	1.140	1.310	1.507	1.645	1.756
omzetontwikkeling (index)	100	115	132	144	154
NTW *)	374	416	665	756	831
NTW als % van de omzet	33%	32%	44%	46%	47%
Netto Resultaat *)	-658	-654	-391	-341	-296
Netto Resultaat als % van baten **)	-68%	-61%	-29%	-23%	-19%
Totaal formatie in fte	41,9	37,3	37,9	39,4	39,9
SW formatie in fte	25,5	27,1	28,0	29,5	30,0
SW formatie als % totale formatie	61%	73%	74%	75%	75%
Netto Resultaat per SW fte	-25.845	-24.114	-13.948	-11.543	-9.865

*) deze bedragen in € 1.000

**) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdpijnen strategie 2004 - 2006

- Consolideren van het huidige klanten bestand
- Marginale stijging van de omzet van de offset activiteiten
- Structurele verbetering van de omzet van repro activiteiten
- Verbeteren van de kwaliteit (met name van belang om NEN en gemeente Delft als opdrachtgever te behouden en meer opdrachten bij hen te werven)
- Verlaging van de indirecte kosten
- Verhoging kwaliteit van de interne bedrijfsprocessen (administratieve organisatie)
- Verbeteren kwaliteit accountmanagement (individueel beheer klanten)

Key succes factoren

- Het verhogen van de leverbetrouwbaarheid en de kwaliteit van geleverd product zijn van cruciaal belang
- De commerciële slagkracht moet worden vergroot
- De kwaliteit van het bedrijfsbureau met name op het gebied van planning en coördinatie van de productieprocessen is essentieel voor het succes bij Grafisch

Bijzonderheden

- Januari 2004 wordt een interim bedrijfsmanager Grafisch aangesteld (dagelijkse leiding + ontwikkeling strategie t.b.v. keuze voor toekomstige organisatievorm).
- Maart 2004 presentatie van rapport 'toekomstperspectief Combiwerk Grafisch'. Conclusie: doorgaan op eigen kracht is niet haalbaar!
- Principebesluit tot beëindiging grafische werksoort binnen Combiwerk. Voortzetting bedrijfsvoering in afwachting van vinden van alternatieve mogelijkheden bij externe partner.

Meerjarenplan 2004-2006

Op zoek gaan naar partner op basis van een duidelijke doelstelling (overname of samenwerking) met als doel het overdragen van een orderpakket in combinatie met het overdoen van werkgelegenheid; deadline eind mei 2004.

- Na marktoriëntatie en afstemming (grote klanten te weten NEN en gemeente, OR en B&W) resteren drie potentiële overnamepartners.
- Planning:
 - Juni / juli:
 - onderhandelingen met partners
 - voorbereiding sociaal plan
 - September / oktober:
 - afronding package-deal + implementatie

Meerjarenplan 2004-2006

5.2.4. Kwekerij

Kwekerij	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	701	679	698	747	798
Omzetontwikkeling (index)	100	97	100	107	114
NTW *)	606	558	580	617	658
NTW als % van de omzet	86%	82%	83%	83%	82%
Netto Resultaat *)	214	157	70	98	62
Netto Resultaat als % van baten **)	11%	8%	3%	5%	3%
Totaal formatie in fte	64,1	61,2	63,7	63,7	64,7
SW formatie in fte	57,3	57,4	59,8	59,8	59,8
SW formatie als % totale formatie	89%	94%	94%	94%	92%
Netto Resultaat per SW fte	3.730	2.739	1.179	1.635	1.044

*) deze bedragen in € 1.000

**) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdpijnen strategie 2004 - 2006

- Alternatief voor een deel van de teelt. Andere klant, plant en/of PMC. De PMC tuinbouwservices is een van deze opties.
- Onderzoeken en uitvoeren van verdere mechanisering van de werkzaamheden c.q. logistiek systeem.
- De arbeidsontwikkeling volgen vanuit Groen & Omgeving en deze vertalen naar de juiste inrichting voor de Kwekerij
- Alle SW medewerkers die vorig jaar nog geen POP hebben gehad (ca. 40 pers.) krijgen deze in 2004. Daarna zullen we trachten in deze driejaarlijkse gesprekken een evenredige spreiding aan te brengen, door bepaalde groepen vroegtijdig een 2^e gesprek aan te bieden in 2005 en 2006.
- De POP's dienen vanuit de organisatieontwikkeling gericht de kwaliteit en productiviteit van de medewerkers te verbeteren. Hierdoor ontstaat ook een vergroting van de mogelijkheid voor individuele- en groepsdetachering. In 2004 is een pilot voor deze PMC gepland.
- Invoering en ontwikkeling ISO 9001:2000. Onderzoek naar de haalbaarheid van het nieuwe kwaliteitslabel 'Groenkeur'.

Key succes factoren

- De huidige lage kostenstructuur (afschrijving/rente)
- Juiste productmix in combinatie met de rol van comaker
- Efficiënt productieproces (laagste kostprijs bij eenheid product=jaarlijkse omzetgroei)
- Voldoende kwalitatieve productieruimte
- Goede organisatie arbeidscapaciteit en flexibele capaciteit voor de opvang van de jaarlijkse arbeidspiek.

Meerjarenplan 2004-2006

5.2.5. Groen & Omgeving

Groen & Omgeving	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	898	958	1.006	1.088	1.172
omzetontwikkeling (index)	100	107	112	121	131
NTW *)	854	928	965	1.044	1.125
NTW als % van de omzet	95%	97%	96%	96%	96%
Netto Resultaat *)	154	233	93	84	105
Netto Resultaat als % van baten **)	8%	11%	4%	3%	4%
Totaal formatie in fte	58,6	58,5	65,0	71,5	76,5
SW formatie in fte	46,9	48,0	54,5	60,0	65,0
SW formatie als % totale formatie	80%	82%	84%	84%	85%
Netto Resultaat per SW fte	3.283	4.846	1.713	1.398	1.608

*) deze bedragen in € 1.000

**) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdpijnen strategie 2004 - 2006

- Handhaven huidig marktaandeel en handhaven sociale functie door aanpassing productmix naar eenvoudiger werk en door uitbreiding van onze markten met het segment reiniging.
- Uitbreiding van onze markt in Delft stelt ons in staat om 'binnen handbereik' een breed werkpakket aan te bieden aan een bredere doelgroep en hiermee een rol te kunnen spelen in de regionale arbeidsmarktproblematiek geregisseerd door gemeente Delft.
- Hiervoor ontwikkelen we ons langzaam naar een arbeidsontwikkelbedrijf. De Middelen en de begeleiding worden hiervoor ontwikkeld en op voorbereid. Onderdeel hiervan is het opzetten van een interne groenopleiding i.s.m. het Wellantcollege.
- Alle SW medewerkers die vorig jaar nog geen POP hebben gehad (ca. 40 pers.) krijgen deze in 2004. Daarna zullen we trachten in deze driejaarlijkse gesprekken een evenredige spreiding aan te brengen, door bepaalde groepen vroegtijdig een 2^e gesprek aan te bieden in 2005 en 2006.
- De POP's dienen vanuit de organisatieontwikkeling gericht de kwaliteit en productiviteit van de medewerkers te verbeteren. Hierdoor ontstaat ook een vergroting van de mogelijkheid voor individuele- en groepsdetachering. In 2004 is al een groei van 25% in deze PMC gepland.
- Invoering en ontwikkeling ISO 9001:2000. Onderzoek naar de haalbaarheid van het nieuwe kwaliteitslabel 'Groenkeur'.

Key succes factoren

- Juiste productmix
- Capabele leiding voor de uitvoering
- Passende flexibele logistieke inrichting
- Goede organisatie arbeidscapaciteit en flexibele capaciteit voor de opvang van de jaarlijkse arbeidspiek.

Meerjarenplan 2004-2006

5.2.6. Detachering

Detachering	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	1.028	1.005	1.155	1.324	1.519
omzetontwikkeling (index)	100	98	112	129	148
NTW *)	1.028	1.005	1.155	1.324	1.519
NTW als % van de omzet	100%	100%	100%	100%	100%
Netto Resultaat *)	495	443	421	483	559
Netto Resultaat als % van baten **)	17%	16%	13%	13%	13%
Totaal formatie in fte	84,7	78,4	88,2	98,2	108,2
SW formatie in fte	79,9	74,7	85,0	95,0	105,0
SW formatie als % totale formatie	94%	95%	96%	97%	97%
Netto Resultaat per SW fte	6.190	5.931	4.953	5.086	5.324

*) deze bedragen in € 1.000

**) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdpijnen strategie 2004 – 2006

- Handhaven en verbeteren van het huidige rendement met 2,5% per jaar
- Er is een groeiscenario vastgesteld en dit is doorvertaald naar de formatie binnen de andere bedrijven. Daarnaast heeft Detachering een faciliterende rol naar de andere bedrijven m.b.t. branchegebonden (groeps)detacheringen.
- Versterking van de acquisitie taak gericht op een vergroting van het netwerk aan (mogelijke) opdrachtgevers en borging van het relatiebeheer.
- Het ziekteverzuim van 16 % naar een acceptabel niveau terug brengen wat ten gunste zal komen van het aantal productieve uren en daardoor een verbeterd rendement
- Implementeren van een werkproces dat borg staat voor kwaliteit van de personele begeleiding en zorg (POP / functioneringsgesprekken / risico beheer)

Key Succes factoren

Vergroting van het netwerk aan opdrachtgevers.(naamsbekendheid extern)

Borging van het relatiebeheer naar opdrachtgevers en medewerkers

Verlaging van het ziekteverzuim

Vergroting van de betrokkenheid van de bedrijven en medewerkers (interne naamsbekendheid)

Meerjarenplan 2004-2006

5.2.7. Schoonmaak

Schoonmaak	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	1.441	1.495	1.619	1.685	1.740
omzetontwikkeling (index)	100	104	112	117	121
NTW *)	1.297	1.348	1.463	1.523	1.572
NTW als % van de omzet	90%	90%	90%	90%	90%
Netto Resultaat *)	116	124	260	303	305
Netto Resultaat als % van baten **)	6%	6%	11%	13%	13%
Totaal formatie in fte	58,8	59,8	62,6	61,6	60,6
SW formatie in fte	28,3	31,2	33,0	33,0	32,0
SW formatie als % totale formatie	48%	52%	53%	54%	53%
Netto Resultaat per SW fte	4.123	3.979	7.893	9.188	9.541

*) deze bedragen in € 1.000

***) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdpijnen strategie 2004 – 2006

- Handhaven en verbeteren van het huidige rendement
- De afronding van de POP's heeft een beeld gegeven van de behoeftes welke bij de medewerker aanwezig zijn. Een aantal kunnen, binnen de huidige strategie, gerealiseerd worden. Wel dient te worden aangegeven dat de kwaliteit, i.v.m. het niveau van de huidige instroom, een steeds zwaarder element wordt bij het ontwikkelen van de medewerkers.
- Toepassen en gebruik VSR kwaliteitsmeetsysteem
- Het ziekteverzuim van BV medewerkers naar een acceptabel niveau terug brengen wat ten gunste zal komen van prestaties, kwaliteit, arbeidsverhoudingen en een verbeterd rendement
- Organisatie van het bedrijf Schoonmaak versterken en daarmee een betere taakverdeling verkrijgen
- Toename totaal baten en bedrijfsresultaat door volledige doorbelasting van de rijksbijdrage.
- Totale lasten, als gevolg van dalende personeelskosten, lager.
- Prijsbeleid (2004) 3.8% i.p.v 5%.
- NTW, i.v.m. stagnerende markt, naar beneden bijgesteld.

Key Succes factoren

- Naast kwaliteit, service en flexibiliteit, blijft een belangrijke succesfactor het vertrouwen dat onze opdrachtgevers ons schenken door ons jaar in jaar uit telkens de opdrachten toe te vertrouwen.
- De motivatie en kennis van zaken, die bij een groot aantal van de medewerkers is, draagt hier, in niet onbelangrijke mate, toe bij.

Meerjarenplan 2004-2006

5.2.8. Beveiliging

Beveiliging	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	864	1.190	1.308	1.383	1.453
omzetontwikkeling (index)	100	138	151	160	168
NTW *)	849	1.190	1.292	1.368	1.445
NTW als % van de omzet	98%	100%	99%	99%	99%
Netto Resultaat *)	134	63	40	43	53
Netto Resultaat als % van baten **)	12%	4%	3%	3%	3%
Totaal formatie in fte	27,7	34,5	36,7	36,5	36,5
SW formatie in fte	11,1	11,1	11,0	10,0	10,0
SW formatie als % totale formatie	40%	32%	30%	27%	27%
Netto Resultaat per SW fte	12.014	5.698	3.628	4.290	5.339

*) deze bedragen in € 1.000

**) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdpijnen strategie 2004 – 2006

- Handhaven en verbeteren van het huidige rendement
- Handhaven huidige relatiebestand en, indien mogelijk, uitbreiden
- In het kader van het "mensbedrijf" zorgdragen voor goede opleidingsmogelijkheden, persoonlijke ontwikkelingen en leerwerkplaatsen
- Verder professionaliseren van het product beveiligen
- Het ziekteverzuim op een acceptabel niveau houden
- Organisatie van het bedrijf Beveiliging aanpassen en daardoor een betere taakverdeling verkrijgen (2004)
- Handhaven en verbeteren van het huidige rendement
- Toename van WSW populatie

Key Succes factoren

- Naast kwaliteit, service en flexibiliteit, blijft een belangrijke succesfactor het vertrouwen dat onze opdrachtgevers ons schenken door ons jaar in jaar uit telkens de opdrachten toe te vertrouwen
- Combiwerk Beveiliging levert maatwerk, inventariseert behoeftes om te komen tot vakkundig advies en biedt i.s.m. een groep enthousiaste gemotiveerde medewerkers een optimaal beveiligingsproduct aan
- Groot oplossend vermogen richting opdrachtgever door directe communicatie, korte lijnen en heldere aanspreekpunten

Meerjarenplan 2004-2006

5.2.9. Reïntegratie

Reïntegratie	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
omzet *)	44	52	282	281	311
omzetontwikkeling (index)	100	118	641	639	707
NTW *)	44	50	282	281	311
NTW als % van de omzet	100%	96%	100%	100%	100%
Netto Resultaat *)		-143	-52	-39	-21
Netto Resultaat als % van baten **)	0%	-286%	-10%	-7%	-4%
Totaal formatie in fte	0,9	2,6	15,3	15,6	15,6
SW formatie in fte			10,0	10,0	10,0
SW formatie als % totale formatie			65%	64%	64%
Netto Resultaat per SW fte			-5.219	-3.924	-2.068

*) deze bedragen in € 1.000

**) baten = NTW + Rijksbijdrage

Hoofdpijnen strategie 2004 – 2006

Over de periode 2003-2005 was er voor Combiwerk Reïntegratie nog geen sprake van een strategisch meerjarenplan maar vormde het een onderdeel van de Nieuwe Koers. Voor de periode 2004-2006 zijn de hoofdpijnen hieronder weergegeven.

- Ontwikkeling en professionalisering van het bedrijf zodat het een schakel wordt in het lokale arbeidsmarktbeleid voor Combiwerk en partner in het realiseren van een trajectmatige arbeidsontwikkeling van de medewerkers.
- Realisatie van een positief exploitatie resultaat van de interne arbeidsontwikkeling van medewerkers door het realiseren van trajecten voor externe opdrachtgevers.
- De ontwikkeling faciliteren van leerwerkplekken binnen de bedrijven en de competentieontwikkeling van de leidinggevenden op het gebied van arbeidsontwikkeling.
- Bouwen van een netwerk aan ketenpartners, (mogelijke) opdrachtgevers en werkgevers (voor het plaatsen van cliënten/medewerkers) en borging van het relatiebeheer.
- Ontwikkeling kennisbank op het gebied van wet- en regelgeving en subsidies.
- Ontwikkeling van instrumenten en producten gericht op het ondersteunen van een trajectmatige in-, door- en uitstroom van medewerkers en cliënten.
- Ontwikkelen en bieden van een breed scala aan trainingen en opleidingen op maat, ter ondersteuning van de arbeidsontwikkeltrajecten.

Key Succes factoren

- Realisatie van leerwerkplekken die voldoen aan hoge kwaliteitseisen.
- Vergroting/verwerving van een netwerk aan opdrachtgevers / werkgevers
- Borging van de kwaliteit van werkprocessen, geleverde producten en ingezette instrumenten.
- Realisatie van een goede backoffice

Meerjarenplan 2004-2006

- Samenwerking met ketenpartners (gemeente / CWI / Reïntegratiebedrijven / zorgleveranciers / scholen)
- Vergroting van de interne betrokkenheid binnen de bedrijven (middenkader) en bij de medewerkers (interne naamsbekendheid)

6. Veranderingsproces

6.1. Kwaliteit van de organisatie

In 2003 is een groot aantal projecten ter verbetering van de kwaliteit van de organisatie afgerond. De inhaalslag welke gemaakt moet worden met betrekking tot upgrading middenkader, bedrijfsprocessen en staffuncties is aanmerkelijk weerbarstiger dan aanvankelijk door het management verondersteld. 2004 en in beperkte mate 2005 laten een uitloop zien van de volgende projecten.

Project	Doel	Projectleider	Realisatie	Budget	
				regulier	verander
Algemeen Huisvesting (PvE) Cultuur / integriteit	Nieuwbouw Switch motivatie / normen	Intern / extern Intern	Midden 2005 On-going	✓	✓
Management Kwaliteit	Doorstart	Intern MT / extern (KDI)	Eind 2004		✓
Bedrijfsmanagement	Up-grading	Directeur bedr.	Eind 2004	✓	
Bedrijven Kaderfuncties	Upgrading	Intern / Bm's	Eind 2004	✓	✓
Bedrijfsbureau's	Upgrading	Intern / Bm's, F&C	Eind 2004	✓	
Leerwerkplekken	Inrichting	Intern / Bm's	On-going	✓	
Arbeidsontwikkeling	Kwartiermaken	Intern / Bm	On-going	✓	✓
Opleiding	Inhaalslag breed	Intern / extern	On-going	✓	✓
Marketing	Inrichting	Intern / Dir Bedrijven	Eind 2005	✓	✓
F&C Fin. Administratie	Vervanging Exact	Extern / HvG	Eind 2004		✓
HRM Soc. infrastructuur	Up-grading	Intern	On-going	✓	
Sturing SW	Fin. Controle	Intern	On-going	✓	
Management info	Procesbeheersing	Intern	Eind 2005	✓	
Functiegebouw	Evenwicht org.	In / extern AWWN	Eind 2004		✓
Ziekteverzuim	Terugdringing 2% p/j	Intern & Arbo arts	On-going	✓	

6.2. Overige strategische thema's

6.2.1. Huisvesting

In het kader van de nieuwe huisvesting wordt door het management in samenwerking met een bouwmanagementbureau (Alphaplan) een programma van eisen opgesteld. Onder leiding van een stuurgroep zullen diverse werkgroepen opereren; betrokkenheid van alle geledingen in de organisatie wordt gestimuleerd ten einde maximaal draagvlak te creëren.

6.2.2. Kwaliteit

Met externe ondersteuning van KDI zal in 2004 een doorstart gemaakt worden met het kwaliteitsmanagement. Naast het nieuw verworven ISO-certificaat 9001:2000 (2003) zal worden getoetst of het INK-managementmodel bij kan dragen aan de inrichting van de Combiwerk-brede planningsmethodiek.

Meerjarenplan 2004-2006

7. Meerjarenbegroting

7.1. Recapitulatie

Samen met het meerjarenplan 2004 – 2006 worden de meerjarenbegrotingen aangeboden van Combiwerk, Combiservices en het Veranderbudget.

De financiële ontwikkeling aan de hand van de resultaten is de volgende.

Resultaat	Jrk 2002*)	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
Combiwerk	-396	-389	-386	-287	-209
Combiservices BV	250	177	248	307	338
Totaal	-146	-212	-138	20	129

Veranderbudget	660	470	560	260	90
----------------	-----	-----	-----	-----	----

Bedragen in € 1.000

*) De bedragen over 2002 zijn conform de jaarrekeningen.

In het meerjarenplan 2003-2005 zijn voor 2002 de latest estimates opgenomen.

Dit verklaart de afwijking van de bedragen.

7.2. Verrekening tussen Combiwerk en Combiservices

Tot en met het jaar 2003 is de onderstaande verrekeningsmethodiek gehanteerd:

1. Een opslag van 5 procent op de doorbelaste bruto salarislasten inclusief sociale premies wordt in rekening gebracht door Combiservices BV aan Combiwerk. Dit zijn lasten voor Combiwerk en opbrengsten voor Combiservices BV;
2. Daarnaast wordt de Rijksbijdrage voor WSW medewerkers, die werkzaam zijn als directe medewerkers in Combiservices BV (vanaf 2003 Combiservices Schoonmaak BV) voor 80% doorgesluisd naar Combiservices BV.

Met ingang van het jaar 2004 wordt de volgende verrekeningsmethodiek doorgevoerd:

1. De Rijksbijdrage wordt conform de methodiek toegepast als bij de overige bedrijven. Dit betekent dat de volle 100% wordt doorgesluisd naar Schoonmaak, Beveiliging en Reïntegratie.
2. De 5% opslag op de doorbelaste salariskosten vanuit Combiservices Delft wordt afgeschaft, zodat de salaris lasten, die worden toegerekend aan de bedrijven en de staf onderdelen, betrekking hebben op de daadwerkelijk gemaakt loonkosten.

De bovengenoemde stelselwijziging in verrekeningsmethode heeft gevolgen voor het vergelijken van de meerjarenbegroting 2004 – 2006 met de vorige meerjarenbegroting.

Meerjarenplan 2004-2006

7.3. Combiwerk 2004 – 2006

Combiwerk	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
Baten					
Omzet	7.973	6.970	7.913	8.617	9.298
Inkoopkosten	1.596	1.581	1.551	1.634	1.712
NTW	6.377	5.388	6.362	6.983	7.586
Rijksbijdrage	13.427	14.106	14.714	15.437	16.169
Totaal baten	19.804	19.495	21.077	22.419	23.755
Lasten					
Direct personeel	13.808	13.353	14.720	15.618	16.596
Indirect personeel	3.891	4.814	4.866	5.014	5.185
Materieel	1.927	1.727	1.924	1.982	2.042
Facilitaire kosten	-16	-93	-141	-150	-154
Afschrijvingen	399	445	514	645	699
Totale lasten	20.009	20.247	21.883	23.109	24.368
Intern bedrijfsresultaat	-205	-752	-807	-690	-613
Doorbelasting Combiwerk aan					
Combiservices	-214	-352	-367	-370	-372
Overige baten en lasten	-405	12	54	33	33
Bedrijfsresultaat	-396	-389	-386	-287	-209

7.4. Combiservices BV 2004 – 2006

Combiservices BV	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
Baten					
Omzet	4.251	5.526	6.172	6.524	6.838
Inkoopkosten	2.820	2.805	3.135	3.352	3.509
NTW	1.431	2.721	3.037	3.171	3.329
Rijksbijdrage	519	891	1.307	1.312	1.315
Totaal baten	1.950	3.613	4.344	4.483	4.644
Lasten					
Direct personeel	1.402	2.368	2.728	2.772	2.893
Indirect personeel	0	452	644	672	670
Materieel	55	147	184	173	172
Facilitaire kosten	15	92	147	157	161
Afschrijvingen	12	24	27	35	41
Totale lasten	1.484	3.084	3.730	3.808	3.936
Intern bedrijfsresultaat	466	529	614	675	708
Overhead Combiwerk	208	352	366	368	370
Overige baten en lasten	-8	0	0	0	0
Bedrijfsresultaat	250	177	248	307	338

Meerjarenplan 2004-2006

7.5. Veranderbudget 2004 – 2006

Veranderbudget	2002	2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
Organisatieontwikkeling					
- externe advisering	101	9	25	25	10
- werving kernfuncties		43	20		
- Opleiding/mgt.development	2	43	80	60	40
- doorstart kwaliteitsmgt.			35	25	
Sub totaal	103	95	160	110	50
Interimmanagement	318			50	
- manager Metaal & Montage		123	20		
- manager Grafisch		59	65		
- Controller		46	45		
Sub totaal	318	228	130	50	0
Inrichting arbeidsontwikkelbedrijf					
- kwartier maken	25	41	130	50	30
Sub totaal	25	41	130	50	30
Diverse project- en advieskosten					
- informatiehuishouding	72	46	45		
- HRM mgt.info			25	10	
- financiële staffunctie	117	42			
- OR	10	3	10	10	10
- huisvesting			30	20	
- marketing			30	10	
- divers	15				
Sub totaal	214	91	140	50	10
- Pensioenfonds Beveiliging		15			
Sub totaal	0	15	0	0	0
Totaal	660	470	560	260	90

Toelichting:

- Budget t.b.v. opleiding en management development heeft betrekking op het opleiden van het middenkader en assessments voor bedrijfsmanagers.
- De doorstart van het kwaliteitsmanagement wordt extern ondersteund (KDI).
- De kosten voor interim-management worden voor de helft geboekt ten laste van de exploitatie Combiwerk en voor de andere helft ten laste van het Veranderbudget.
- Voor het inrichten van het arbeidsontwikkelbedrijf zijn in 2004 externe ondersteuning, specifieke trainingen, het implementeren van een cliënt volgsysteem en de invoering van nieuwe testmethoden gepland.
- Het project Informatiehuishouding omvat de vervanging van het financieel pakket Exact.

Meerjarenplan 2004-2006

- In het kader van de nieuwe huisvesting wordt door een bouwmanagementbureau een locatieonderzoek uitgevoerd en wordt opgesteld het programma van eisen.

8. Risico's 2004 – 2006

8.1. Risico's voor de gemeente

8.1.1. Exploitatiebegroting Combiwerk / Combiservices

De exploitatiebegroting voorziet in een verlies voor 2004 (zie de recapitulatie 7.1). Wordt het veranderbudget erbij betrokken, dan is ook het jaar 2005 nog verliesgevend voor de gemeente Delft.

In de meerjarenbegroting is geen expliciet taakstellingsrisico opgenomen. Natuurlijk is er wel degelijk sprake van risico. Met name de bedrijfsresultaten van de in 2003 nog sterk verliesgevende bedrijven Metaal & Montage en Grafisch kunnen hierdoor lager uitkomen (daling in 2004 t/m 2006 met resp. € 350.000,=, € 450.000,= en € 550.000,=).

Naast deze risico's die tot de normale risico's van de bedrijfsvoering behoren zijn er enkele extra risico's. deze worden hieronder genoemd.

De verliezen van Combiwerk komen rechtstreeks ten laste van de gemeente Delft. De buffer uit het verleden (DBR) is na de verrekening van het verlies over 2002 uitgeput.

De resultaten van Combiservices BV zijn ten gunste van de algemene reserve van Combiservices BV.

8.2. Risico's voor Combiwerk

8.2.1. Rijksbijdrage

November 2003 is door het ministerie het officiële bedrag aan rijksbijdrage per SE voor het jaar 2004 vastgesteld op € 23.637,-. Dit bedrag is lager dan het bedrag waarmee in de begroting wordt rekening gehouden. Het is zelfs lager dan de rijksbijdrage voor 2003. Tot nu toe is het gebruikelijk geweest dat de toegekende rijksbijdrage in de loop van het begrotingsjaar wordt opgewaardeerd. Hierbij werd dan rekening gehouden met de loonkosten ontwikkeling van de contractlonen SW. De afgelopen jaren was de verhoging gemiddeld zo'n 3%. In de begroting 2004 is uitgegaan van een stijging van 1,5% (€24.000).

Indien in de begroting het officieel toegekende bedrag van € 23.637 wordt gehanteerd komt de totale rijksbijdrage € 217.000 lager uit voor het jaar 2004.

8.2.2. Metaal & Montage

Metaal & Montage werkt op een markt, die sterk conjunctuur gevoelig is. De markt, waarin het bedrijf zich bevindt, ontwikkelt zich momenteel uitermate kritisch. Het vergroten van het aandeel

Meerjarenplan 2004-2006

eenvoudige massaproductie (minder conjunctuurgevoelig) is moeizaam te verwerven. Dit alles betekent, dat het behalen van de gestelde omzet en resultaat doelen voor Metaal & Montage aan risico's onderhevig zijn.

8.2.3. Grafisch

In paragraaf 3.3.4 is reeds gewezen op de situatie waarin Grafisch zich bevindt. Voor de zomer 2004 zal over de toekomst van Grafisch beslist worden. De financiële consequenties daarvan kunnen nu nog niet overzien worden, maar zullen hoogstwaarschijnlijk aanzienlijk zijn. Voor 2004 betekent de afloop van een eventuele package-deal een fors risico.

8.2.4. Rijkssancties uitvoering Begeleid Werken

Het betreft hier het boeterisico op `Uitvoering Begeleid Werken` over 2000 en 2001 (maximaal risico € 550.000,=, zie nota `Zicht op CombiWerk`. In het kader van de verantwoording aan het ministerie (IWI) is door dossieropbouw inmiddels een aanzienlijke risicoreductie tot stand gebracht. Evenals in 2003 schatten wij het risico in op € 100.000.

Ter minimalisering van mogelijke toekomstige boetes zijn adequate maatregelen genomen; dit risico wordt afgedekt in de exploitatiebegroting.

8.2.5. Arbeidsgeschillen

In 2003 werd het risico geschat op € 750.000 begroot. Nog niet alle arbeidsgeschillen zijn afgewikkeld. De procedures lopen nog. Evenals in 2003 wordt het risico geraamd op € 750.000.

8.3. Risico's voor Combiservices BV

8.3.1. Bezwaarprocedure pensioenfonds particuliere beveiliging

De bezwaarprocedure rond het pensioenfonds particuliere voor de beveiliging zal worden afgesloten in het jaar 2004. Het te lopen financieel risico is aanmerkelijk afgenomen. Het pensioenfonds voor de particuliere beveiliging ziet er van af alle medewerkers van Combiservices als pensioenplichtig te claimen. Deze claim is nu terug gebracht tot alleen de directe beveiligingsmedewerkers.

Meerjarenplan 2004-2006

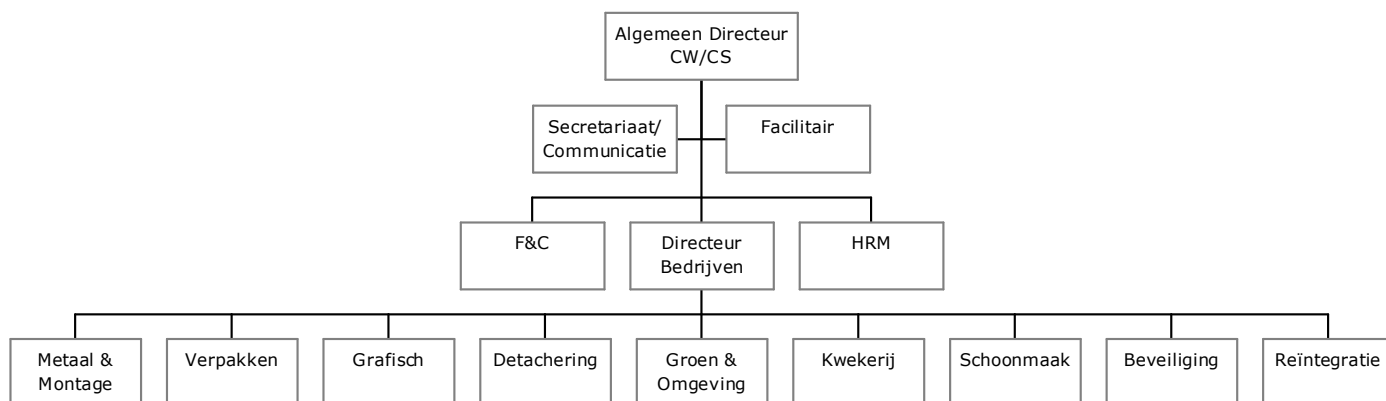
8.4. Totaaloverzicht risico's

Risico's	Bedrag	Voorziening
Risico's voor Combiwerk		
8.1.1 Exploitatierisico algemeen	350	
8.2.1 Lagere rijksbijdrage	217	
8.2.2 Resultaat Metaal & Montage	p.m.	
8.2.3 Resultaat Grafisch	p.m.	Financieel nadeel t.l.v. gemeente
8.2.4 Rijkssancties uitvoering SW	100	
8.2.5 Arbeidsgeschillen	750	
Risico's voor Combiservices BV		
8.1.1 Exploitatierisico algemeen	50	Financieel nadeel t.l.v. statutaire reserve.
8.3.1 Bezwaarprocedure pensioenfonds	p.m.	Deze bedraagt eind 2003 € 814.000

Bedragen in € 1.000

Bijlage 1 Overzicht organisatieonderdelen

De bedrijfsmatige organisatiestructuur is in het onderstaande schema weergegeven.



De indeling naar rechtspersoonlijkheid is als volgt:

De gemeentelijke dienst Combiwerk omvat de volgende bedrijven:

- Metaal & Montage
- Verpakken
- Grafisch
- Kwekerij
- Groen & Omgeving
- Detachering

Combiservices BV (eigendom van de gemeente Delft) is de houdstermaatschappij van de volgende bedrijven:

- Combiwerk Schoonmaak (Combiservices Schoonmaak BV)
- Combiwerk Beveiliging (Combiservices Security Delft BV)
- Combiwerk Reïntegratie (Combiservices Reïntegratie BV)
- Combiservices Delft (Combiservices Delft BV)

Bijlage 2 Overzicht ontwikkeling formatie

Combiwerk+Combiservices	Jrk 2002	Jrk 2003	Bgr 2004	Bgr 2005	Bgr 2006
SW-medewerkers	576,0	577,9	604,6	621,1	636,0
REA-medewerkers	19,5	22,4	20,9	19,9	18,9
Overig gesubsidieerden	22,5	1,0	0,0	0,0	0,0
Ambtenaren	30,6	26,8	22,6	22,2	22,2
Medewerkers bedrijfs-CAO	53,2	55,0	64,5	67,3	68,3
Scholieren	6,1	6,6	6,6	6,6	6,6
Medewerk. Schoonmaak-CAO	26,2	24,1	24,6	23,6	24,6
Medewerk. Beveiligings-CAO	0,0	0,0	6,0	6,0	6,0
subtotaal loonlijst	734,1	713,8	749,8	766,7	782,6
Stagiaires	0,0	11,0	14,0	14,0	14,0
Inleenkrachten:					
- van andere SW bedrijven	0,0	4,5	11,5	11,5	11,5
- van uitzendbureaus etc.	0,0	15,6	0,9	0,5	0,5
subtotaal niet loonlijst	0,0	31,1	26,4	26,0	26,0
Totaal formatie	734,1	744,9	776,2	792,7	808,6

Bijlage 3 Afkortingenlijst

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
ARBO	Arbidsomstandigheden
AWVN	Algemene Werkgevers Vereniging Nederland
BV	Besloten Vennootschap
Bm	Bedrijfsmanager
BT	Bedrijven Team: directeur bedrijven en bedrijfsmanagers
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
DBR	Dienst BedrijfsReserve
FTE	Full Time Equivalent (voltijds arbeidsplaats)
GSD	Gemeentelijke Sociale Dienst
ID-banen	Instroom- en Doorstroombanen
IWI	Instituut Werk en Inkomen
KDI	Centrum voor Kwaliteit, Duurzaamheid en Innovatie
KREW	Kwaliteit Reïntegratie En Werk, Landelijke reïntegratieorganisatie voor de sociale werkvoorziening
MT	Management Team
NTW	Netto Toegevoegde Waarde
P&C	Planning & Control
SE	Standaard Eenheid
REA	(wet) REïntegratie Arbeidsgehandicapten
SUWI	wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen
SW	Sociale Werkvoorziening
UWV	Uitvoeringsorgaan WerknemersVerzekeringen
WiW	Wet inschakeling Werkzoekenden
WIZ	Werk, Inkomen en Zorg
WSW	Wet Sociale Werkvoorziening
nWsw	nieuwe Wet sociale werkvoorziening (per 1-1-1998)
WVP	Wet Verbetering Poortwachter