

ALLE HENS AAN DEK

Meerjarenplan 2005-2007

Delft, mei 2005

INHOUD

1. Ten geleide	4
2. Inleiding	5
3. De koers van Combiwerk	5
3.1 Missie / Visie	5
3.2 Strategische keuzes	6
3.3 Gemeente Delft	6
3.4 Andere externe ontwikkelingen	7
3.4.1 Beleid Ministerie SZW	7
3.4.2 Ontwikkeling Wsw-geïndiceerden	8
3.4.3 Ontwikkeling bedrijfsleven	9
3.4.4 Ontwikkeling werkgeverslast	9
3.5 Evaluatie 2004 – 2006	11
3.6 Doelstellingen 2005 – 2007	11
4. Arbeidsontwikkelbedrijf	13
4.1 Visieontwikkeling op het arbeidsontwikkelbedrijf	13
4.2 Prestaties arbeidsontwikkeling	15
4.2.1 Wachtlijst	15
4.2.2 WSW formatie	16
4.2.3 Begeleid werken	16
4.2.4 Werkvormen	17
4.3 Aanzet tot instrumenten voor arbeidsontwikkeling	17
4.3.1 Opleidingen	17
4.3.2 Reïntegratietrajecten gemeente Delft	17
4.3.3 Leerwerkplekken	18
4.4 Personeelsformatie	18
4.5 P&O beleid	18
5. Werkbedrijf	19
5.1 Productiebedrijven	19
5.2 Dienstenbedrijven	22
6. Veranderingsproces	23
6.1 Kwaliteit van de organisatie	23
6.2 Overige strategische thema's	25
6.2.1 Huisvesting	25
6.2.2 Kwaliteit	25
6.2.3 Automatisering	25
6.2.4 Facilitair bedrijf	26

Meerjarenplan 2005 – 2007

7. Meerjarenbegroting	26
7.1 Recapitulatie	26
7.2 Financieel beleid	27
7.3 Combiwerk Groep 2005 – 2007	29
7.4 Combiwerk 2005 – 2007	30
7.5 Combiservices BV 2005 – 2007	31
8. Veranderbudget 2005 – 2006	32
9. Risico's 2005 – 2007	33
9.1 Totaaloverzicht risico's	33
9.2 Risico's voor Combiwerk	33
9.3 Risico's voor Combiservices BV	33
 Bijlage 1: Overzicht organisatieonderdelen	 34
Bijlage 2: Cedris werkladder	35
Bijlage 3: Afkortingenlijst	37
Bijlage 4: Documentatie	38
Bijlage 5: Ontwikkelingen per bedrijf in hoofdlijnen (interne versie)	

Meerjarenplan 2005 – 2007

1 Ten geleide

Bijgaand vindt u het meerjarenplan 2005-2007 voor Combiwerk en Combiservices; hierin treft u aan de ontwikkeling van het personeelsbestand, de meerjarenbegrotingen en de stand van zaken met betrekking tot het veranderbudget. De jaarverslagen van Combiwerk en Combiservices over het jaar 2004 worden separaat gepresenteerd.

De Combiwerk Groep heeft met de uitbreiding van het werknemersbestand van 746 naar 767 FTE (groei SW-medewerkers 577 naar 603 FTE), en de verbetering van de begeleiding van cliënten in 2004 op het sociale vlak forse stappen vooruit gezet. Daarmee wordt ook geanticipeerd op de ontwikkeling waarbij aan de ene kant de WSW-indicatie (met ingang van 1 januari 2005 door het CWI) strenger wordt (meer mensen met een psychische problematiek, mogelijk aanscherping doelgroepcriteria) en aan de andere kant wordt geëist dat mensen in de WSW meer buiten de beschutting van het productieapparaat van Combiwerk zelf werken (op locatie, detachering, begeleid werken).

Economisch is het voor de Combiwerk Groep inderdaad 'Alle hens aan dek'. Het jaarresultaat voor de groep bedraagt -488.000 euro. Daarmee komt de groep precies uit op het in de begroting voor 2004 opgenomen resultaat van -138.000 euro vermeerderd met het in diezelfde begroting genoemde exploitatierisico van 350.000 euro. Het resultaat blijft daarmee wel aan de goede kant van de prognose van -533.000 euro zoals de raad die in oktober 2004 heeft ontvangen.

De voornaamste bottlenecks in 2004 zijn het negatieve resultaat van het bedrijf Grafisch, van Verpakken en van Metaal & Montage. De economische situatie in Nederland (specifiek de 'maak'-industrie), maar ook de ontwikkeling van de loonkosten speelt daarbij een belangrijke rol.

Als gevolg hiervan is inmiddels het grafische bedrijf met zijn activiteiten gestopt. Daarbij konden 15 SW-medewerkers gedetacheerd worden bij DHmg, een grafisch bedrijf uit Rijswijk. Als gevolg hiervan kan de exploitatie van Combiwerk structureel worden ontlast, zij het dat wel rekening moet worden gehouden met het feit dat een deel van de vaste lasten dat voorheen aan Grafisch werd toegerekend, nu naar overig Combiwerk moet worden doorbelast.

Combiwerk zet zwaar in om Verpakken en Metaal & Montage bedrijfseconomisch beter te laten functioneren. Uit de rapportage over het eerste kwartaal lijkt dat op dit ogenblik bij Verpakken iets beter te lukken dan bij Metaal & Montage.

Hierbij is voor Combiwerk de stijging van de loonkosten een groot probleem. In 2005 zal deze naar verwachting 4,0% bedragen (825.000 euro). Naast een stijging van pensioenpremies en andere sociale lasten speelt daarbij de afschaffing van de specifieke afdrachtskorting (SPAK). Een regeling die bedoeld was om voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt extra banen te scheppen. Door het stapsgewijs afschaffen van deze regeling loopt de Combiwerk Groep uiteindelijk in 2006 een bedrag van 900.000 euro mis.

Gezien het vooralsnog doorzetten van de matige economische ontwikkeling in combinatie met de ongunstige kostenontwikkeling is de meerjarenbegroting van de Combiwerk Groep voor de komende jaren naar beneden toe bijgesteld (2005: -541.000 euro, 2006 -322.000 euro). Op hoofdlijnen is dit overigens nog steeds in lijn met de risico's zoals die in de meerjarenbegroting 2004-2006 zijn opgenomen. Gezien het feit dat hiermee wel ongeveer 1.000 mensen een arbeidsplek vinden en gezien het exogene karakter van de loonkostenstijging overweegt het college in het kader van de begrotingsdiscussie 2006 opnieuw een structurele financiële bijdrage voor Combiwerk in te stellen.

Meerjarenplan 2005 – 2007

De Combiwerk Groep heeft zichzelf voor 2005 een bezuinigingstaakstelling opgelegd om het geraamde nadeel aanzienlijk terug te dringen. Blijkens de rapportage over het eerste kwartaal loopt de groep ongeveer een ton voor op het begrootte jaarresultaat. Via de volgende kwartaalrapportages worden college en raad op de hoogte gehouden van de ontwikkeling in het jaar 2005.

Het nadelig saldo van Combiwerk wordt verrekend met de Dienstbedrijfsreserve, een subreserve van de Algemene Reserve van de gemeente Delft. Na statutenwijziging zal Combiservices een deel van het eigen vermogen overhevelen naar de Dienstbedrijfsreserve van Combiwerk en kunnen positieve resultaten van Combiservices ook deels ten goede komen van de Dienstbedrijfsreserve van Combiwerk.

2 Inleiding

Combiwerk is nog steeds op koers. Doel is onverminderd een evenwichtigere aandacht tussen de sociale doelstelling en het bedrijfseconomische resultaat.

In hoofdstuk 3 zijn de doelstellingen voor 2005 – 2007 (zie § 3.6) enigermate bijgesteld ten opzichte van het vorige plan. Hoofdstuk 4 gaat uitgebreid in op het arbeidsontwikkelbedrijf en geeft een eerste overzicht van de prestatie-indicatoren.

Het werkbedrijf wordt in hoofdstuk 5 behandeld, verdeeld naar productie- en dienstenbedrijven. De meer gedetailleerde overzichten per bedrijf zijn in bijlage 5 (interne versie) opgenomen.

In hoofdstuk 6 t/m 8 worden specifieke veranderingen, de financiën en de risico's behandeld. Bij dit meerjarenplan hoort de meerjarenbegroting 2005 - 2007 voor Combiwerk en Combiservices BV.

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 zo mogelijk voldoende inkomsten uit de markt voor een dekkende exploitatie.

Meerjarenplan 2005 – 2007

3.2 Strategische keuzes

In het meerjarenplan 2003 – 2005 “De nieuwe koers” (30 januari 2003) zijn twee fundamentele strategische keuzes benoemd, die in principe nog steeds gelden.

- Balans tussen sociale en financiële doelstelling
- Doorontwikkelen naar een werkgelegenheids- en arbeidsontwikkelorganisatie

De primaire en leidende doelstelling is de sociale verantwoordelijkheid van Combiwerk. De balans met de financiële doelstelling blijft echter noodzakelijk wil Combiwerk ook op langere termijn een maximale bijdrage kunnen leveren aan het gemeentelijke arbeidsmarktbeleid.

Sociale doelstelling

De sociale doelstelling omvat twee doelgroepen:

- Het versterken van het vermogen van Combiwerk om SW-medewerkers zodanig passende werkvormen te bieden dat dit maximaal bijdraagt aan de individuele arbeidsontwikkeling. Dit betreft zowel het werkaanbod, de werkvormen (intern en extern) als het vermogen om mensen in hun arbeidsontwikkeling te begeleiden.
- Een passend aanbod van begeleidingstrajecten en leerwerktrajecten aan niet Wsw-geïndiceerden die wel onder de reïntegratieverantwoordelijkheid van de gemeente Delft vallen, gericht op het plaatsen van deze personen in een reguliere baan.

Financiële doelstelling

De financiële doelstelling richt zich op de bedrijfseconomische en organisatorische continuïteit van Combiwerk. Het aanbieden van werkvormen en – soorten en van de dienstverlening zal dus steeds tegen aanvaardbare kosten moeten gebeuren. Verschillende ontwikkelingen, zowel extern (druk van de overheid op de subsidies, veranderende kwaliteit van Wsw-geïndiceerden, structurele verschuivingen in markten – van productie naar dienstverlening – en tegenvallende ontwikkeling van de economie) als intern (noodzaak van intensievere begeleiding) zullen tot druk op het exploitatieresultaat leiden. Direct voelbaar is in dit verband de relatieve ‘verstopping van de subsidiekraan’. De (fiscale) voordelen voortvloeiende uit de wet vermindering afdracht (SPAK) vervallen definitief per 1 januari 2006, zowel bij de WSW, als bij de (voormalige) WIW. In 2005 is hier nog éénmalig een (gedeeltelijke) compensatie voor te verwachten, maar voor de jaren daarna geldt, dat substantiële voordelen volledig zijn verdampt, zonder dat in de rijkssubsidie nog enigerlei compensatie is te verwachten. Het subsidieresultaat zakt nog verder weg vanwege het (deels) voor rekening van de werkgever komen van het tweede ziektejaar (bij langdurig zieken) vanaf het jaar 2005.

3.3 Gemeente Delft

Het eerste van de vier accenten in het Collegeprogramma 2002 – 2006 (‘voorzetten en doorzetten’) van de gemeente Delft is : “Een sterke samenleving: een sociale en economisch vitale stad, waarin bewoners actief betrokken zijn bij de stad, de wijk en met elkaar en waarin alle bevolkingsgroepen participeren”.

Als actieve partner bij het realiseren van deze doelstelling is Combiwerk op veel terreinen aanwezig.

- Combiwerk is als uitvoeringsorganisatie de opdrachtnemer van de gemeente (opdrachtgever) verantwoordelijk voor het uitvoeren van de Wsw. De komende, tweede moderniseringsslag

Meerjarenplan 2005 – 2007

- Wsw legt een sterker accent op de doelmatigheid (emancipatie van arbeidsgehandicapten), een grotere mate van sturing door de gemeente en een herziening van de financieringssysteem.
- In het kader van de Wet Werk en Bijstand (WWB) heeft de gemeente de taak de burger die niet in staat is om in zijn bestaan te voorzien te helpen met het zoeken naar werk en, zolang met werk nog geen zelfstandig bestaan mogelijk is, met inkomensondersteuning. De WWB stimuleert de gemeente om mensen uit een uitkeringssituatie te krijgen en aan werk te helpen, bij voorkeur in een reguliere baan. Een belangrijke vernieuwing daarbij is de trajectaanpak. Voor iedere klant van de gemeente die gereïntegreerd dient te worden naar werk wordt een traject ingekocht bij een professioneel reïntegratiebedrijf. Combiwerk wil voor de gemeente hierin een belangrijke partner zijn door binnen die trajecten mogelijkheden als opstapbanen en proefplaatsingen aan te bieden binnen de Combiwerk bedrijven.
 - De bestaande gesubsidieerde banen worden voor een belangrijk deel stapsgewijs afgebouwd. Voor die maatschappelijke instellingen die als gevolg van het vertrek van de WIW-ers en ID-ers hun dienstverlening in gevaar zien komen kan Combiwerk individuele detacheringen met Wsw-ers aanbieden.
 - Om de werking van de lokale arbeidsmarkt te stimuleren is de Werkagenda opgericht. Het doel is de Delftse werkgevers te ondersteunen in de vervulling van hun vacatures door de inzet van partners en instrumenten uit de Werkagenda. Het is een krachtenbundeling van de gemeente Delft, het CWI, Mondriaan onderwijsgroep, het UWV, Werkplan arbeidsreïntegratie en Combiwerk.
- De inzet van Combiwerk binnen deze ketenaanpak is het aanbieden van:
- Arbeidsontwikkeltrajecten
 - Geschoold personeel (voormalige Wwb-cliënten) in o.m. beveiliging en groenonderhoud
 - Jobcoaching als aanvullende begeleiding.
- Combiwerk is een belangrijke leverancier aan de gemeente van kwalitatief goede diensten voor een aantrekkelijke prijs. Deze situatie, waarin de gemeente als het ware de dienstverlening in huis uitbesteedt heeft financieel aantrekkelijke aspecten en biedt, zoals uit een recente interne inventarisatie binnen Combiwerk uitgevoerd blijkt, nog aanzienlijke mogelijkheden om deze win-win situatie uit te breiden.

De relatie Gemeente – Combiwerk als opdrachtgever en opdrachtnemer zal in de komende tijd intensiveren. In dit meerjarenplan worden verschillende factoren daarbij behandeld: de groeiende verantwoordelijkheid en financieel belang van de gemeente, de verslechterende economische omstandigheden, de modernisering Wsw en de visieontwikkeling op de arbeidsontwikkeling van Combiwerk.

3.4 Andere externe ontwikkelingen

Andere externe ontwikkelingen die van direct belang zijn voor de positie en de koers van Combiwerk zijn de volgende.

3.4.1 Beleid Ministerie SZW

In 2005 staan we aan de vooravond van (opnieuw) een moderniseringsslag die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt geïnitieerd. Hierbij wordt benadrukt dat de Wsw op zich niet

Meerjarenplan 2005 – 2007

ter discussie staat. Wel is als doel van de modernisering gesteld om werk in een reguliere omgeving meer te benadrukken boven werk in een beschutte omgeving. Ten tweede wordt als doel gesteld om een meer vraaggerichte werkwijze te introduceren. Dit moet ertoe leiden dat (veel) meer Wsw-geïndiceerden aan het werk komen in een reguliere werkomgeving. Hierbij zijn meerdere plaatsingsvormen (zie bijlage 2: Cedris-werkladder) beschikbaar waarvan eerstgenoemden de voorkeur hebben boven laatstgenoemden: begeleid werken, individuele detachering, groepsdetachering, werk op locatie en beschut werk. Het voornaamste hierbij is dat de werkvormen moeten aansluiten bij behoeften en mogelijkheden van de werknemer en dat het begeleid werken zo optimaal mogelijk dient te worden benut. Voor dit laatste onderzoekt SZW de mogelijkheid om ook de financieringsvorm meer stimulerend te laten zijn. Nieuw en meer in lijn met andere sociale voorzieningen is dat voor de doelgroep het instrumentarium minder vrijblijvend en meer verplichtend wordt. Passend werk dient in de nabije toekomst zonder meer te worden geaccepteerd door de wachtlijstkandidaat en bij weigering verliest hij de SW-indicatie.

Twee andere aspecten zijn bij de modernisering eveneens van belang. Ten eerste beoogt men een aanpassing van de relatie tussen de opdrachtgever (gemeenten) en opdrachtnemer (uitvoeringsorganisatie). Veel Wsw-uitvoerders maken de omslag van productiebedrijf naar een organisatie voor begeleiding en leerwerkmogelijkheden, wat een andere relatie vereist met de opdrachtgever. En tenslotte streeft SZW met de modernisering naar volume- en kostenbeheersing. Deze hernieuwde moderniseringsslag is volledig in lijn met de eerdere aanpassingen in wet en regelgeving sinds 1998. Naar verwachting zullen de nieuwste aanpassingen in de loop van 2006 worden geëffectueerd.

Als gevolg van de eerdere moderniseringsslag krijgt Combiwerk in 2005 te maken met een Wsw indicatiestelling door het CWI. Daarmee heeft het ministerie de onafhankelijkheid en een meer integrale afweging met andere mogelijke verwijzingsvormen gewaarborgd. Het nieuwe beleid is gericht op de indicatie begeleid werken tenzij.... Gecombineerd met de onafhankelijke indicatiestelling zal dit tot gevolg hebben dat het aandeel personen met de indicatie begeleid werken aanzienlijk zal toenemen.

3.4.2 Ontwikkeling Wsw-geïndiceerden

Als gevolg van de veranderende samenstelling van de Nederlandse bevolking, de ontwikkeling van de economie en de effecten van de modernisering van de Wsw moet rekening gehouden worden met de volgende veranderingen in de kenmerken van de instroom van Wsw geïndiceerden.

- Indicatie begeleid werk
In 2003 werd landelijk 33% van de degenen die tot de doelgroep zijn gaan behoren geïndiceerd (1^e indicatie) voor begeleid werk (bron: Jaarrapport Wsw statistiek 2003, Leiden 2004, p. 23). De veranderde regelgeving zou ertoe kunnen leiden dat dit niveau stijgt naar 50% tot 75%. Een en ander is afhankelijk van de wijze waarop het CWI, dat met ingang van 1 januari 2005 verantwoordelijk is voor de indicatie stelling, de werkzaamheden zal uitvoeren.
- Beheersing Nederlands
Het aandeel allochtonen dat het Nederlands onvoldoende beheerst om enige kans op de arbeidsmarkt te hebben stijgt naar 40% tot 50%.
- Soort handicap
Er treedt een verschuiving op in de aard van de handicap waarmee Wsw-geïndiceerden

Meerjarenplan 2005 – 2007

instromen. Naar verwachting zal landelijk het aantal van hen met een ernstig psychische handicap (10% in 2003) stijgen in de komende jaren.

3.4.3 Ontwikkeling bedrijfsleven

Het Centraal Planbureau (CPB) is in zijn vooruitzicht over 2005 somber. De economische groei zal naar verwachting terugvallen van 1,5% in 2004 naar 1,0% in 2005. Nederland blijft daarmee de slechts presterende economie in Europa.

Als negatieve punten in de ontwikkeling noemt het CPB de verslechtering van de concurrentiepositie van de exporteurs (al blijft export wel de motor van de economie) en de daling van de particuliere consumptie. Positieve punten zijn de lage inflatie (1,25% zowel in 2004 als 2005) en de loonmatiging. Wanneer we nagaan, wat deze ontwikkelingen voor Combiwerk betekenen, dan wordt de moeilijke positie direct duidelijk.

- Combiwerk is overwegend op de regionale markt georiënteerd. De beperkte stijging van de particuliere consumptie heeft direct invloed op de mogelijkheden van Combiwerk voor de afzet van dienstverlening aan het bedrijfsleven. Combiwerk is verder voor een belangrijk deel van de omzet gericht op de (lokale) overheid en gesubsidieerde instellingen. De eerder aangekondigde bezuinigingen van het kabinet worden daar steeds duidelijker merkbaar.
- Dit leidt niet alleen tot het minder plaatsen van orders, maar ook op een sterke druk op de prijs. Combiwerk erkent dat vanuit maatschappelijk oogpunt het scherper inkopen door de overheid door te werken met contracten van beperkte duur, die in (Europese) concurrentie worden gegund, lovenswaardig is. Voor Combiwerk betekent dit naast de ontwikkelingen vanuit de markt een verslechtering van de concurrentiepositie en een aanzienlijk hogere acquisitie inspanning.
- Als toeleverancier van industriële producten concurreert Combiwerk niet alleen met andere SW bedrijven en het bedrijfsleven in Nederland, maar in toenemende mate met lage lonen landen, waar steeds meer productie wordt uitbesteed. In § 5.1 wordt hier nader op ingegaan.
- Tenslotte wordt Combiwerk geconfronteerd met een beduidend hogere stijging van de loonkosten dan in de marktsector. Dit komt in de volgende paragraaf aan de orde.

3.4.4 Ontwikkeling werkgeverslast

In een arbeidsintensief bedrijf als Combiwerk heeft de ontwikkeling van de loonkosten direct invloed op de concurrentiepositie. Daarbij komt dat, in tegenstelling tot het bedrijfsleven waarmee Combiwerk concurreert, Combiwerk als SW-bedrijf minder mogelijkheden heeft om die loonkosten te beïnvloeden. Zo is het verminderen van het aantal arbeidsplaatsen door verdergaande mechanisering en automatisering geen reële optie.

De loonkosten in vergelijking tot het bedrijfsleven zijn relatief hoog. Dat werd landelijk duidelijk bij het streven SW-medewerkers over te laten gaan naar begeleid werk. De overstap van de Wsw-CAO naar de bedrijfs-CAO blijkt veelal financieel onaantrekkelijk te zijn.

In de begroting van Combiwerk is rekening gehouden met een gemiddelde loonstijging van 4,0 %. Op de totale loonsom van €20,5 miljoen is dit €825.000. Samengevat zijn de effecten op de volgende bladzijde weergegeven:

Meerjarenplan 2005 – 2007

LOON(SOM)STIJGING in € 1.000	Bedrag
Pensioenpremie, sociale lasten, periodieken	505
SPAK	270
CAO loonstijging (ingeschat)	50
Totale loonstijging	825

Figuur 1 Opbouw stijging loonsom 2005

De stijging van de loonkosten worden door een aantal factoren beïnvloed, namelijk:

- Stijging pensioenpremie, sociale lasten en periodieken
Ook voor het jaar 2005 worden de pensioenpremies voor de bij Combiwerk betrokken pensioenfondsen flink verhoogd. Alleen het WSW pensioenfonds weet de premiestijging redelijk te beperken. Ook de sociale lasten zijn aanzienlijk verhoogd. Het effect van de periodieken is gering. De reden hiervoor is dat veel medewerkers al aan het einde van hun schaal zitten.
- Afbouw SPAK subsidie
In 1996 is de Specifieke Afdrachtkorting (SPAK) ingevoerd. Doel was om aan de onderkant van de arbeidsmarkt extra banen te scheppen. Uit evaluatie is echter gebleken dat deze maatregel niet het gewenste effect heeft gehad. De overheid besloot daarom met ingang van 1 januari 2003 de SPAK geleidelijk af te schaffen. Het effect van deze afschaffing is over de jaren voor Combiwerk aanzienlijk.
Bij de invoering van de SPAK zijn de SW bedrijven in hun subsidie met € 80 miljoen gekort. Dit bedrag komt overeen met het jaarlijkse voordeel van alle SW bedrijven van de SPAK. Voor het jaar 2005 worden de SW bedrijven daar gedeeltelijk voor gecompenseerd door een stijging in de rijksbijdrage (landelijk ca. € 10 miljoen) en een verruiming van de taakstelling met ongeveer 400 plaatsen. Het financiële effect voor Combiwerk is hieronder aangegeven.

SPAK in €1.000	2002	2003	2004	2005	2006
SPAK, indien voortgezet *)	800	830	870	890	900
SPAK zoals deze wordt afgebouwd	800	650	540	270	-
Compensatie wegvallen SPAK	-	-	-	-60	-
Stijging loonkosten door wegvallen SPAK	0	180	330	560	900

*) SPAK voor 2003 en verdere jaren is indicatief

Figuur 2 Effect wegvallen SPAK 2002 - 2006

De SPAK compensatie voor 2005 wordt opgenomen in de Rijksbijdrage. De loonsom, zoals in figuur 1 berekend wijzigt daarmee dus niet. Voor de periode na 2005 heeft de staatssecretaris zich nog niet uitgesproken over een meer structurele vorm van compensatie.

- Stijging CAO
Het is nog niet bekend of de CAO's (SW, Ambtenaren en BV'ers) een loonstijging zullen kennen. Omdat de vakbonden ingezet hebben op een loonstijging van 0,3% is in begroting hiermee rekening gehouden. Dit betekent dat de totale loonsom extra omhoog gaat met € 50.000.

Meerjarenplan 2005 – 2007

3.5 Evaluatie 2004 – 2006

Terugkijkend op de keuzes die gemaakt zijn voor het vorige meerjarenplan en de behaalde resultaten, vallen de volgende punten op.

- De keuze voor het gematigd doorontwikkelen van de arbeidsontwikkeling is juist gebleken als het gaat om de gekozen richting. Externe ontwikkelingen en de vooruitgang geboekt in 2004 leiden echter tot de conclusie dat de arbeidsontwikkeling met meer voortvarendheid ter hand moet worden genomen.
- Het netto resultaat voor Combiwerk als groep was voor 2004 begroot op € -138.000. Het werkelijke resultaat volgens de latest estimate is aanzienlijk slechter (ca. € - 488.000). De belangrijkste verklaringen voor dit verschil zijn:
 - Tegenvallende omzet bij Metaal & Montage en Verpakken (Extra verlies € 675.000)
 - Afbouw Grafisch (Extra verlies € 500.000)
 - Lagere omzet en/of hogere kosten overige bedrijven (Extra verlies € 350.000)
 - Meer omzet met een betere marge bij Groen & Omgeving (Extra winst € 350.000)
 - Kostenbesparing en subsidies voor opleidingen bij Beveiliging (Extra winst € 275.000)
 - Lagere kosten overhead (Extra winst € 500.000)

Extra inspanningen ter waarborging van de bedrijfseconomische continuïteit worden dan ook in 2005 gedaan.

- De versterking van het resultaat verantwoordelijk management op het niveau van het management team en de bedrijfsmanagers is afgerond. De aandacht richt zich nu op de versterking van het middenkader, mede met het oog op de veranderingen in het werkaanbod en de intensivering van de begeleiding.

3.6 Doelstellingen 2005 – 2007

De missie en de strategische keuzes zijn vertaald in strategische doelen die in een driejarige periode gerealiseerd moeten worden. Ten opzichte van de doelen zoals die in het vorige meerjarenplan zijn vastgesteld hebben enkele wijzigingen plaatsgevonden. Deze wijzigingen komen voort uit de ontwikkelingen in de gemeente Delft (zie § 3.3), de veranderende overige externe omstandigheden (zie § 3.4) en de evaluatie van het afgelopen plan 2004 – 2006 (zie § 3.5).

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. De veranderende aard van de instroom is hierbij een belangrijk gegeven.

2. Versneld doorontwikkelen arbeidsontwikkeling

De arbeidsontwikkeling moet zo worden ingericht, dat bij Combiwerk op een termijn van 3 tot 5 jaar 1/3 van de SW-medewerkers begeleid werkt of op individuele detacheringbasis, 1/3 werkt op locatie bij de klant en 1/3 beschut werkt binnen de muren van Combiwerk zelf. Evenals de branche organisatie Cedris acht Combiwerk de doelstelling in deze vorm ambitieus doch haalbaar.

Meerjarenplan 2005 – 2007

3. 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. (De raming voor 2004 ligt ruim boven het niveau van 2003.) Op basis van de begrotingscijfers zal een structurele gemeentelijke bijdrage moeten worden overwogen. Het is in het huidige economische klimaat voor Combiwerk onmogelijk om rigoureuze overheidsmaatregelen, zoals met name de afschaffing van de SPAK-subsidie (negatief effect Combiwerk vanaf 1 januari 2006 € -/900.000 op jaarbasis), te compenseren.

RESULTAAT PER SW-MEDEWERKER	jrk 2002	jrk 2003	jrk 2004	bgr 2005	bgr 2006	bgr 2007
Combiwerk groep	-252	-366	-810	-860	-499	-306
Landelijk totaal *)	-814	-974				
Waarvan:						
- expl. resultaat	-229	-417				
- gemeentelijke bijdrage	585	557				

*) *Cedris brancheverslag 2003*

Figuur 3 resultaat per SW medewerker (in fte) 2003 - 2007

4. Training middenkader

Het middenkader met een juiste taakopvatting en goed ontwikkelde competenties (kennis, vaardigheden, gedrag, houding en motivatie) is essentieel voor het succes van de ingezette ontwikkelingen. Zij zijn immers niet alleen verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing en begeleiding van hun medewerkers, maar vervullen ook een cruciale rol in de op te zetten arbeidsontwikkelingsfunctie binnen Combiwerk. Door trainingen zullen competenties en vaardigheden versterkt worden

5. Aanbod van reïntegratietrajecten

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

6. 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.

7. Verstevenigen netwerk

De relaties met haar netwerk omgeving verstevenigen en de samenwerking met externen vergroten. Een goed netwerk is niet alleen basis voor de commerciële acquisitie maar bovenal

Meerjarenplan 2005 – 2007

de basis om de doelstellingen gericht op passende uitstroom naar begeleid of regulier werk te realiseren. Daarvoor is Combiwerk immers afhankelijk van de mogelijkheden die bedrijven en organisaties willen en kunnen bieden. Belangrijke netwerkpartners zijn het gemeentebestuur en hun ambtelijke ondersteuners, collega-uitvoerders, zorgvoorzieningen, het speciaal onderwijs en vooral lokale en regionale ondernemers.

4. Arbeidsontwikkelbedrijf

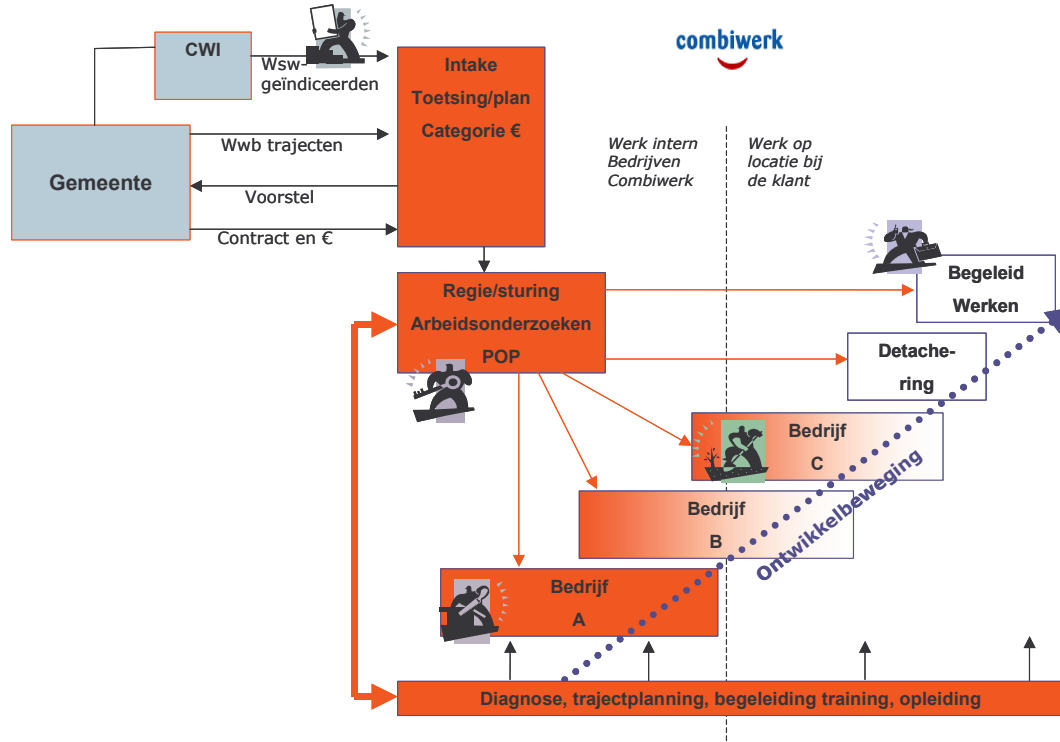
4.1 Visieontwikkeling op het arbeidsontwikkelbedrijf

De arbeidsontwikkelingsfunctie heeft de afgelopen twee jaren binnen Combiwerk een flinke impuls gekregen. Dit heeft o.a. geresulteerd in:

- de oprichting van Combiwerk Reïntegratie;
- een planmatige plaatsing van nieuwe SW-medewerkers met behulp van het voortraject, gericht op ontwikkeling en groei in het werk;
- persoonlijke ontwikkelingsplannen voor zittende medewerkers en
- nieuwe arbeidsontwikkelingstrajecten binnen de bedrijven
- het uitvoeren van gemeentelijke trajecten in het kader van de Wet Werk en Bijstand.

In "De nieuwe koers", het meerjarenplan 2003 – 2005, is gekozen is voor een geleidelijke ontwikkeling van de arbeidsontwikkelingsfunctie. Door een ontwikkelteam is onder meer middels pilots ervaring opgedaan en is de kennis over arbeidsontwikkeling in de organisatie vergroot.

De opgedane kennis en ideeën over het arbeidsontwikkelproces zijn in het schema hierna weergegeven.



Figuur 4 Schema arbeidsontwikkeling

Meerjarenplan 2005 – 2007

Deze organisatieontwikkeling van Combiwerk is enige jaren geleden ingezet en zit nu op het omslagpunt van ontwikkelen en veranderen in projecten en pilots, naar structurele en organisatiebrede implementatie en verinnerlijking van het concept van “arbeidsontwikkeling”. Onze omgeving is enorm in beweging en de maatschappelijke en politieke normen ten aanzien van gesubsidieerd werk en reïntegratie ontwikkelt zich steeds verder. Dit vertaalt zich naar moderniseringsslagen in wet- en regelgeving. Combiwerk wil zich aan blijven passen aan de steeds veranderende vereisten voor de uitvoering van de wetten sociale werkvoorziening (Wsw) en werk en bijstand (Wwb).

De essentie van de veranderingen in onze overheidsomgeving kunnen we als volgt samenvatten:

- het inzetten van subsidies en instrumenten om personen bekwaam te maken voor de reguliere arbeidsmarkt
- het inzetten van begeleid werken en detacheringen voor hen die daarvoor in aanmerking komen
- het beperken van structureel gesubsidieerd werk in het interne SW-bedrijf tot het hoogst noodzakelijke

Ook in de doelgroep zien wij veranderingen. Mensen met een SW-indicatie hebben steeds minder een verstandelijke en steeds meer een psychische handicap. Het aantal personen met een lichamelijke beperking blijft gelijk. Met onze bedrijfsinfrastructuur blijken wij steeds van grote toegevoegde waarde te zijn voor de arbeidsontwikkeling van Wwb-ers, die met hun vaak zeer beperkte baan- en sociale vaardigheden een deskundige begeleiding vragen.

Om in de toekomst zorg te dragen voor een adequate uitvoering van de Wsw, en de andere werkgelegenheidswetten gericht op het reïntegreren van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt zal Combiwerk haar organisatie moeten aanpassen. Combiwerk als eigentijds arbeidsontwikkelorganisatie is daarbij het doel. Dit betekent voor onze organisatie het volgende:

Oude bakens	Nieuwe bakens
Productieprocessen als kernprocessen	Arbeidsontwikkeling als primair bedrijfsproces, Productieprocessen als ondersteunende processen
Sturing op productie en omzet uit markt	Duale sturing: Sturing op arbeidsontwikkeling en omzet uit reïntegratiemarkt en sturing op productie en omzet uit afzetmarkt
Energie richten op continuïteit van de bedrijven in termen van kwantiteit van arbeid	Energie richten op arbeidsmarkt relevantie van bedrijven en hun bijdrage in arbeidsontwikkeling
Focus op zoveel mogelijk werk binnenhalen en het bieden van 'life-time employment'	Focus op zoveel mogelijk mensen buiten plaatsen in detacheringen en begeleid werken
Kennis van productie en dienstverlening en de traditionele SW-doelgroep	Kennis van de hedendaagse doelgroepen en hun ontwikkelmogelijkheden in productie en dienstverlening en daar adequate programma's en begeleiding op bieden.

Meerjarenplan 2005 – 2007

Het doorvoeren van deze organisatieontwikkeling heeft gevolgen voor de werkprocessen, de structuur, de infrastructuur en ook de cultuur van Combiwerk. Wij nemen de komende drie jaar om planmatig de bakens te verzetten.

4.2 Prestaties arbeidsontwikkeling

Combiwerk gaat zich inrichten om kwalitatief de arbeidsontwikkelprocessen te kunnen volgen, zodat uiteindelijk de behaalde resultaten kunnen worden verantwoord in relatie tot de gestelde doelen. Vanaf 2006 zal, na implementatie van het personeelsinformatie- en cliëntvolgsysteem, Compas, het noodzakelijke instrumentarium gereed zijn.

Momenteel volstaan we met een globaal inzicht in de diverse procesvariabelen. Hierop zal de komende jaren beleid gevoerd worden, ten einde de wachtlijst te minimaliseren, de uitstroom te maximaliseren en de ontwikkeling (door- / uitstroom) te optimaliseren.

4.2.1 Wachtlijst

Het aantal gesubsidieerde WSW arbeidsplaatsen (de taakstelling) wordt op basis van een speciale rekenformule door de rijksoverheid bepaald. Indien de vraag groter is dan de beschikbare gesubsidieerde arbeidsplaatsen, ontstaat er een wachtlijst. De omvang van de wachtlijst wordt bepaald door het aantal mensen waar een WSW indicatie voor is afgegeven, afgezet tegen de door het rijk bepaalde taakstelling, in combinatie met het aantal mensen dat de organisatie verlaat.

Vanaf 1 januari 2004 zijn veel wetswijzigingen op de beleidsterreinen werk en inkomen doorgevoerd en/of staan nog op stapel. Bij veel van deze wijzigingen is de gemeente meer in de regierol gekomen en is het financiële risico in belangrijke mate bij de gemeente neergelegd. Strengere criteria bij het behandelen van uitkeringsaanvragen, stevige inzet met reïntegratietrajecten, herkeuringen WAO en verminderen van de gesubsidieerde arbeid in het kader van ID en WIW regelingen zijn waarneembaar. Al deze ontwikkelingen lijken te leiden tot een verhoogde vraag naar WSW-indicaties, met als gevolg een toename van mensen op de wachtlijst.

Per 1 januari 2005 is de indicatiestelling voor de WSW overgebracht naar het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Het CWI neemt de rol van poortwachter serieus. Dat kan betekenen dat het aantal WSW-indicaties gaat afnemen, terwijl de herindicaties van reeds in dienst zijnde WSW-medewerkers tot een hogere uitstroom kan gaan leiden. Het effect hiervan kan zijn dat de toename van de wachtlijst weer wordt afgeremd.

Er zijn in het kader van de modernisering van de sociale werkvoorziening nog een aantal wijzigingen in de WSW wetgeving in ontwikkeling. Dat gaat waarschijnlijk ook effect krijgen op de ontwikkeling van de wachtlijst. De ontwikkeling van de wachtlijst laat zich thans, door al deze aanpassingen, statistisch moeilijk voorspellen.

Het aantal mensen op onze wachtlijst per 1 januari 2005 was 81 en per 1 mei 2005 131. De toename wordt verklaard door een toevloed van aanmeldingen eind 2004, voor de overdracht van de indicatiestelling naar het CWI per 2005.

Meerjarenplan 2005 – 2007

Op dit moment wordt bij Combiwerk het kwalitatieve wachtlijstbeheer ontwikkeld, waarbij tijdig de achtergrond, de mogelijkheden en beperkingen van de mensen op de wachtlijst in kaart worden gebracht. Hiermee wordt enerzijds een effectieve match tussen mensen en arbeidsplaatsen (binnen of buiten Combiwerk) gefaciliteerd voor het moment dat er formatieruimte is. Anderzijds kunnen trends in de inhoud van de wachtlijst tijdig worden vertaald naar aanpassing c.q. uitbreiding in werksoorten.

Nieuw vanaf 2005 is de FIFO (first in, first out)-regeling, gericht op het verkorten van de wachttijden voor mensen met een SW-indicatie. Voor Combiwerk betekent deze regeling, dat de keuzevrijheid om mensen van de wachtlijst te selecteren voor plaatsing, beperkt wordt. Hoewel definitieve uitwerking van de regeling thans nog niet geheel bekend is, staat vast dat deze bepalend zal zijn voor de volgorde in plaatsing van mensen vanaf de wachtlijst. Het overtreden van deze regel is van invloed (vermindering) op de formule van het rijk bij het vaststellen van de taakstelling (het aantal toegekende gesubsidieerde plaatsen). De FIFO-regeling zal daarom een belangrijke component worden van het formatie- en instroommanagement van Combiwerk.

4.2.2 WSW formatie

De omvang van het aantal gesubsidieerde arbeidsplaatsen is afhankelijk van een aantal factoren. Een belangrijke daarbij is het volumebeleid van de rijksoverheid. In het kader van begrotingsbeheersing is het landelijk aantal gesubsidieerde arbeidsplaatsen gefixeerd op ruim 95.000 plaatsen. Afhankelijk van onder meer de ontwikkelingen van de wachtlijsten bij gemeenten, de relatieve verhoudingen van die wachtlijsten en de al dan niet realisatie van taakstelling, kan krimp of groei van het aantal gesubsidieerde plaatsen per gemeente plaatsvinden. Als gevolg van het volumebeleid is hierbij sprake van een verschuiving van gesubsidieerde plaatsen.

Het gevolg van voornoemde systematiek is dat geen grote wijzigingen te verwachten zijn in de omvang van het aantal gesubsidieerde WSW-plaatsen voor de gemeente Delft. Overigens is het mogelijk de groei van de formatie te beïnvloeden. De gemeente kan bijvoorbeeld besluiten meer mensen te plaatsen, dan er aan gesubsidieerde formatieruimte beschikbaar is (de zogenaamde overrealisatie). Het gevolg is dat de meerkosten voor rekening komen van de gemeente. Het effect van de overrealisatie is dat na maximaal twee jaar de taakstelling door het rijk hoger wordt vastgesteld en daarmee de omvang van de gesubsidieerde formatie toeneemt. Vooralsnog houdt Combiwerk geen rekening met geplande overrealisatie.

4.2.3 Begeleid werken

De opdracht van het rijk is om 25% van de nieuwe instroom te plaatsen in begeleid werken (plaatsing op de loonlijst van een reguliere werkgever met subsidie en begeleiding). Tot op heden is deze doelstelling door Combiwerk in de praktijk niet gerealiseerd, hetgeen overigens ook landelijk het geval is. De realisatie van het begeleid werken is vooral afhankelijk van de bereidheid van reguliere werkgevers (ook gemeenten!) om mensen via begeleid werken in dienst te nemen. In de praktijk blijkt deze bereidheid (nog) geen gemeengoed te zijn. Combiwerk zal daarom vanaf 2005 gerichte initiatieven nemen richting de externe markt, om draagvlak te creëren voor het concept van begeleid werken.

Meerjarenplan 2005 – 2007

4.2.4 Werkvormen

In de komende jaren zal Combiwerk toewerken naar een evenredige verdeling van de verschillende werkvormen. In het streefbeeld volgt Combiwerk de opvatting van de branchevereniging Cedris (in bijlage 2 is ter toelichting de Cedris werkladder opgenomen). Dit streefbeeld wijkt af van het beleid van het ministerie van SZW, dat 1/3 van de SW-medewerkers werkzaam wil zien in begeleid werken.

Parallel aan de ontwikkeling en implementatie van beleid ten aanzien van het ontwikkelen en in beweging brengen van mensen, zullen reeds in 2005 10-15 mensen vanuit de omgeving van beschut werken worden gedetacheerd. Dit na het doorlopen van een uitstroomtraject. Daarnaast biedt het project buurt- en wijkcentrum in 2005 bij uitstek de mogelijkheid een impuls te geven aan de door- en uitstroom van mensen tegen de achtergrond van voornoemde werkladder.

4.3 Aanzet tot instrumenten voor arbeidsontwikkeling

4.3.1 Opleidingen

Het doel van de activiteit Opleidingen, als onderdeel van Combiwerk Reïntegratie, is het bieden van baan- en vakvaardigheidsscholing van medewerkers in arbeidsontwikkeltrajecten binnen Combiwerk. Na de start in 2004 wordt deze activiteit vanaf 2005 verder geprofessionaliseerd. Het opleidingsaanbod zal, in samenwerking met externe partijen, verder worden uitgebreid en afgestemd op de ontwikkeldoelstellingen en de opleidingsbehoeften vanuit de trajecten enerzijds. Anderzijds is hierbij de vraag naar arbeidskrachten vanuit de arbeidsmarkt mede richtinggevend voor de samenstelling van het opleidingsaanbod.

4.3.2 Reïntegratietrajecten gemeente Delft

Vooralsnog is gezamenlijk met de gemeente Delft gekozen voor de inzet van reïntegratietrajecten in het kader van de WWB. Combiwerk vervult hierbij de rol van begeleidings- en plaatsingsorganisatie met betrekking tot opstapbanen en proefplaatsingen. Daarnaast is Combiwerk onderaannemer voor het bieden van leerwerkplekken voor reïntegratietrajecten van de gemeente Delft die aan externe reïntegratiebedrijven zijn gegund.

Met het te vormen beleid ten aanzien van het ontwikkelen en bewegen van mensen als vertrekpunt zullen de interne trajecten voor in-, door- en uitstroom verder worden uitgewerkt en geprofessionaliseerd.

Een beperkt deel van de capaciteit binnen Combiwerk Reïntegratie zal worden ingezet voor commerciële trajecten ten behoeve van de externe markt (in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter). Hiermee kan enerzijds de expertise worden vergroot. Anderzijds biedt dit Combiwerk de gelegenheid zich te profileren in de markt met als doel het creëren van plaatsingsmogelijkheden voor de interne trajecten.

Trajecten die in 2004 zijn gestart zullen medio 2005 voor wat betreft de opstapbanen resulteren in zes reguliere arbeidsovereenkomsten voor medewerkers van Beveiliging. Dit zal tevens voor vijf tot zeven medewerkers van Groen & Omgeving het geval zijn. Tenslotte zullen vier medewerkers van Combiwerk

Meerjarenplan 2005 – 2007

na het doorlopen van interne trajecten in 2005 worden gedetacheerd. Zoals hiervoor aangegeven zal het uitstroomtraject in 2005 worden ingezet voor de realisatie van 10-15 detacheringen.

4.3.3 Leerwerkplekken

Leerwerkplekken binnen Combiwerk zijn vooralsnog gericht op het verkrijgen van vakvaardigheid. Hierbij moet worden gedacht aan de leerwerkplekken op basis van de Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL) binnen de bedrijven Schoonmaak, Beveiliging en Groen & Omgeving. Vanaf 2005 zullen in het kader van arbeidsontwikkeling tevens leerwerkplekken gecreëerd worden met een combinatie van baan- en vakvaardigheid. Deze doelstelling is tevens expliciet opgenomen voor de Diensten & Werkwinkel die medio 2004 is toegevoegd aan Combiwerk.

Met de kennis en ervaring die is opgedaan in de pilot binnen Groen & Omgeving zal in 2005 een keuze worden gemaakt ten aanzien van middelen en methodiek voor organisatiebrede toepassing van leerwerkplekken. Daarna zal implementatie binnen de verschillende bedrijven van Combiwerk plaatsvinden.

4.4 Personeelsformatie

Combiwerk + Combiservices	jrk 2003	jrk 2004	bgr 2005	bgr 2006	bgr 2007
Direct					
SW-medewerkers	577,7	603,4	629,0	644,6	655,4
REA-medewerkers	20,8	15,5	12,2	11,8	10,0
Opstapbanen		12,0	25,8	25,8	25,8
Medew schoonmaak CAO	24,5	22,1	22,0	21,0	20,0
Medew beveiligings CAO	5,4	9,5	10,6	10,6	10,6
Scholieren	6,9	9,2	8,0	7,0	7,0
Indirect					
Medewerkers Bedrijfs CAO	50,5	57,9	68,3	69,9	72,5
Ambtenaren	25,9	22,6	18,9	18,6	18,6
subtotaal loonlijst	711,7	752,2	794,8	809,3	819,9
WiW	11,0	2,4	4,0	4,0	4,0
stagiaires	4,0	2,3	4,0	4,0	4,0
inleenkrachten					
van andere SW bedrijven	4,5	9,6	12,0	12,0	12,0
van uitzendbureaus etc.	15,6	0,9	0,9	0,9	0,9
subtotaal niet loonlijst	35,1	15,2	20,9	20,9	20,9
totaal formatie	746,8	767,4	815,7	830,2	840,8

gemiddeld aantal fte's per jaar

Figuur 5 Ontwikkeling personeelsformatie 2003 - 2007

4.5 P&O beleid

Binnen Combiwerk is de verantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid een onderdeel van de integrale verantwoordelijkheid van de bedrijfsmanagers en hoofden van stafafdelingen. Daartoe behoort ook de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de arbeidsontwikkeling. Bij de beleidsontwikkeling

Meerjarenplan 2005 – 2007

daarvoor wordt de algemeen directeur ondersteund door het ontwikkelteam, dat thans de visienota voorbereidt.

De afdeling P&O is een stafafdeling, die op basis van beleidskaders, instrumentontwikkeling en advies het managementteam van Combiwerk en het management van de afzonderlijke bedrijven ondersteunt bij het personeelsbeleid.

Hoofdpunten van het personeelsbeleid zijn:

- Ontwikkeling en invoering van systematieken voor beoordeling en functioneringsgesprekken.
- Het terugbrengen van het ziekteverzuim tot maximaal het landelijke gemiddelde in de SW, door een stevig ziekteverzuim beleid en toepassing van Wet Verbetering Poortwachter.
- Bevorderen van mobiliteit en arbeidsontwikkeling door optimalisering van de toepassing persoonlijke ontwikkelingsplannen voor alle medewerkers.
- Het scholingsbeleid is thans functiegericht, waardoor de individuele mogelijkheden worden vergroot. In beginsel wordt 1 % van de totale loonsom in 2005 gereserveerd voor opleiding, vorming of training (out of pocket kosten). Combiwerk streeft ernaar dit percentage jaarlijks te verhogen.
- Extra aandacht wordt besteed aan het trainen en ontwikkelen van het bedrijfsmanagement en het middenkader. Enerzijds in het kader van de verdere professionalisering van deze functies, anderzijds ten behoeve van hun bijdrage aan de arbeidsontwikkelingsdoelstelling van Combiwerk.
- Het personeelsbeheer wordt verder verbeterd. Stuurgetallen op gebied van P&O worden ontwikkeld en ter beschikking gesteld aan het management. Ook komt er een cliëntvolgsysteem ten behoeve van de individuele trajecten.
- Het wachtlijstbeheer is de verantwoordelijkheid van P&O. In 2005 zal aan deze verantwoordelijkheid verder invulling worden gegeven. Uitgangspunt is enerzijds dat de uitvoering van het kwantitatieve wachtlijstbeheer wordt uitgevoerd door P&O. Het gaat hierbij onder andere om activiteiten ten aanzien van taakstelling en formatie, afstemming van vraag naar en aanbod van werkplekken en arbeidsontwikkelmogelijkheden rekening houdend met voorwaarden als fifo en begeleid werken. Anderzijds geeft P&O de opdracht aan het bedrijf Reïntegratie voor de uitvoering van het kwalitatieve wachtlijstbeheer. Centraal hierbij staat het beargumenteerd inzicht verkrijgen in de mogelijkheden en beperkingen van de kandidaten op de wachtlijst. Tevens dient een prognose ten aanzien van de individuele instroom- en ontwikkelrichting te worden afgegeven. Het doel hiervan is binnen de taakstelling in een vroegtijdig stadium vraag en aanbod op elkaar af te stemmen en als organisatie te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de instroom op de wachtlijst.

5 Werkbedrijf

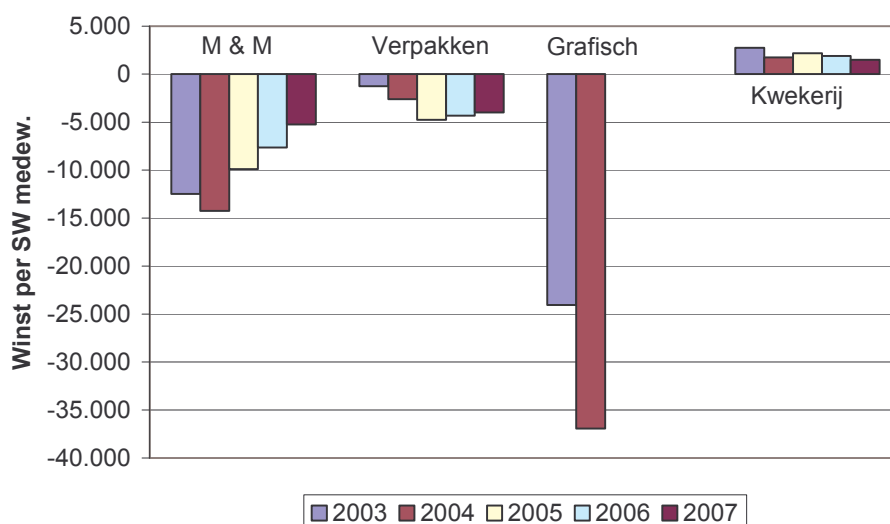
5.1 Productiebedrijven

De drie productiebedrijven van Combiwerk (Metaal & Montage, Verpakken en Kwekerij) bieden hoofdzakelijk beschutte arbeidsplaatsen. De bijdrage aan de arbeidsontwikkeling varieert. Zij wordt sterk bepaald door de bedrijfseconomische situatie waarin het bedrijf verkeert. Daar waar de

Meerjarenplan 2005 – 2007

continuïteit van het bedrijf gevaar loopt wordt voorrang gegeven aan de positieverbetering in bedrijfseconomisch opzicht.

De bedrijfseconomische positie is af te lezen aan de (integrale) winst of verlies per SW-medewerker (in fte gerekend) zoals voor de jaren 2003 – 2007 in navolgende grafiek opgenomen.



Figuur 6 Ontwikkeling resultaat per SW medewerker (fte) in productiebedrijven 2003 - 2007

Grafisch

Het derde productiebedrijf in de grafiek, Grafisch, is in 2004 gestaakt. Dat dit zou gebeuren was al in het vorige meerjarenplan aangekondigd. De basis voor deze beslissing ligt zowel bij de moeilijke markt als bij de lage productiviteit van het bedrijf. De overcapaciteit op de grafische markt veroorzaakt een concurrentieslag tussen bedrijven en drukt de prijs. Alleen de sterkste en best georganiseerde bedrijven blijven in zo een situatie overeind. Bij Combiwerk ontbrak de mogelijkheid om de noodzakelijke technologisch hoogwaardige aanpak met het daarbij benodigde hooggeschoolde personeel te realiseren. De verkoop van de bedrijfsactiviteiten heeft echter niet betekend dat alle arbeidsplaatsen voor SW-medewerkers verloren zijn gegaan. Integendeel, 50% is nu gedetacheerd bij de nieuwe partner, DHmg.

Metaal & Montage

Het productiebedrijf Metaal & Montage richt zich zowel op de massamarkt als op de markt van displays. De Nederlandse metaalbranche maakt moeilijke tijden door. Felle internationale concurrentie en doorlopende technologische innovaties veranderen op snelle wijze de structuur van de branche. De bedrijven die metaalproducten leveren ontwikkelen zich steeds meer tot kop-staart bedrijven, waarbij de daadwerkelijke productie wordt uitbesteed aan toeleveranciers, die op hun beurt delen van de productie uitbesteden aan bedrijven, die vooral op prijs concurreren. Wat betreft de massaproductie behoort Combiwerk tot deze categorie van "jobbers". Zij bevinden zich in een bijzonder moeilijke concurrentiepositie, met name doordat dit soort van werk steeds meer naar lage lonen landen wordt

Meerjarenplan 2005 – 2007

verplaatst. In de display productie is een hogere toegevoegde waarde te realiseren, maar dit vereist een hoge mate van organisatie en flexibiliteit. Dit vereist extra aandacht en inspanning omdat hierbij al snel tegen de grenzen van de mogelijkheden van het SW-bedrijf wordt aangelopen.

Het bedrijf Metaal & Montage zal in 2005 haar bestaansrecht moeten aantonen; primair op het bedrijfseconomische vlak, later vanaf 2006 ook op het terrein van de arbeidsontwikkeling. Essentieel is de focus op omzetvergroting, dan wel stijging van de netto toegevoegde waarde door zowel omzetstijging als terugdringing van de inkoopkosten. Daarnaast zal het management maximaal moeten inzetten op de realisatie van een meer efficiënte en effectieve organisatie (administratie, productieprocessen en logistiek). Hiertoe zal onder meer de nadruk komen te liggen op het productieplanningsysteem, het kostprijscalculatiemodel en de kwaliteit van management in het bedrijfsbureau en op de werkvloer. Parallel aan deze operatie krijgt het bedrijfsmanagement de opdracht een onderzoek uit te voeren naar de perspectieven van het bedrijf.

Verpakken

Verpakken in al zijn vormen is bij uitstek geschikt als basis voor arbeidsontwikkeling. Het is een relatief eenvoudige activiteit die goed aansluit bij de mogelijkheden van de SW-medewerkers. Het biedt bij uitstek de mogelijkheid om arbeidsgewinning en werkritme op te doen. Ook geeft het de SW-medewerkers een goede startpositie voor trajecten die leiden tot (groeps)detachering of begeleid werken. De bedrijfseconomische positie van Verpakken is sterk verslechterd. De voornaamste oorzaak hiervan is gelegen in een dalende productie en hogere loonkosten. De omzet is zowel qua volume als door prijsstelling afgenomen. De hevige concurrentie op de verpakkingmarkt is hieraan debet. De loonkosten zijn relatief sterk toegenomen door de afbouw van de SPAK (loonsubsidie op lage lonen). Door ingrijpende maatregelen zal een structurele verbetering van de efficiency moeten worden bereikt. Hierdoor zal het thans begrote verlies in de jaren 2006 en 2007 (resp. €959.000 en €885.000) mogelijk minder bedragen. Bovendien is de organisatie onvoldoende op orde om de arbeidsontwikkeling in 2005 goed vorm te kunnen geven.

Het jaar 2005 is dan ook gericht op het geheel herzien en versterken van de organisatie, efficiency verbetering en het behouden of vergroten van de omzet, onder andere met nieuwe producten, zoals data entry. Tijdelijk (maximaal 6 maanden) wordt hiervoor een interim verandermanager aangesteld. De bestaande arbeidsontwikkelingsactiviteiten worden gecontinueerd (o.m. verpakkingsopleidingen, opstapbanen, reïntegratie trajecten en groepsdetacheringen). In 2006 en volgende jaren zal de bijdrage van Verpakken in de arbeidsontwikkeling sterk vergroot worden.

Kwekerij

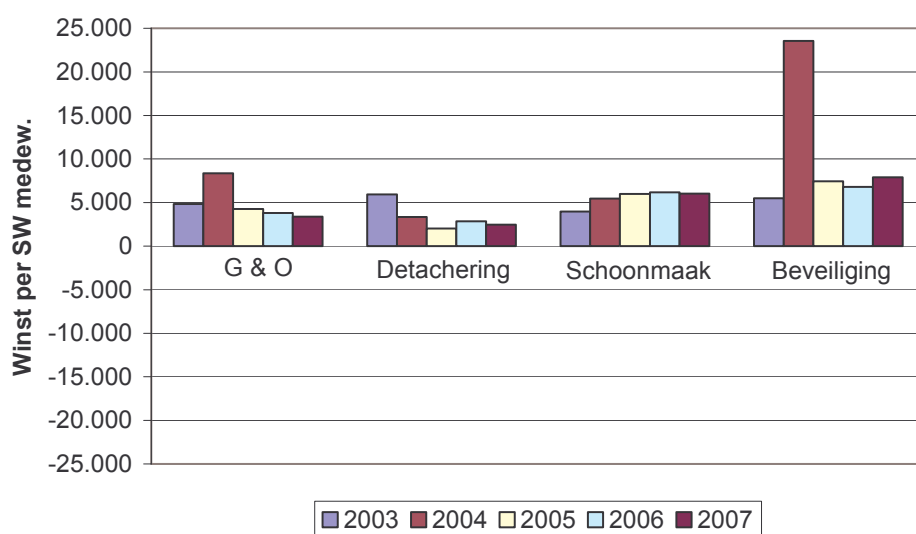
In de Kwekerij staan de activiteiten in het teken van het verder optimaliseren van de teeltactiviteiten en het meer inhoud geven aan arbeidsontwikkeling. De kwekerij is een primair bedrijf om arbeidsgewinning en werkritme op te doen om aansluitend binnen de kwekerij of elders binnen Combiwerk, verder door te groeien. Kansen liggen er op termijn vooral in het aanbieden van werken op locatie en groepsdetacheringen.

Meerjarenplan 2005 – 2007

5.2 Dienstenbedrijven

Combiwerk is actief op verschillende terreinen van dienstverlening. Met uitzondering van het reïntegratiebedrijf, dat zich nog in een opstartfase bevindt, laten de bedrijven een positief resultaat per SW-medewerker zien. Over de jaren wordt wel verwacht dat dit resultaat daalt als gevolg van twee bewegingen. Enerzijds bestaat op alle markten waar Combiwerk effectief is een grote concurrentie en een daarmee gepaard gaande druk op de prijzen. Anderzijds is uit de aard van het dienstverlenende werk, dat vooral mensenwerk is, weinig mogelijkheid meer om door mechanisatie en efficiency de kosten sterk te verlagen.

De ontwikkeling van het resultaat per SW-medewerker (2003 – 2007) is in onderstaande grafiek opgenomen.



Figuur 7 Ontwikkeling resultaat per SW medewerker (fte) in dienstverlening 2003 - 2007

Groen & Omgeving

Het bedrijf Groen & Omgeving ontwikkelt zich zowel in bedrijfseconomisch opzicht als wat betreft arbeidsontwikkeling goed. Het onderhoud van perken en plantsoenen en schoonmaak van de openbare ruimte levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het leven in Delft en omstreken. De daling van het resultaat per SW-medewerker is het gevolg van het inzetten van meer leidinggevenden voor begeleiding in het kader van de arbeidsontwikkeling.

Schoonmaak

Het bedrijf Schoonmaak laat een evenwichtige ontwikkeling van het bedrijfseconomische resultaat en arbeidsontwikkeling zien. Om deze lijn voort te zetten zal in de komende twee jaar gekeken worden naar objecten en werksoorten die het zowel mogelijk maken directer, en eventueel in wat grotere groepen en per object inhoudelijk, mensen te begeleiden als de mensen efficiënter in te zetten. Daarbij wordt gedacht aan grootschalige objecten die om "grof schoonmaken" vragen, zoals parkeergarages, oplevering van gebouwen, etc.

Meerjarenplan 2005 – 2007

Van oudsher bestaan de schoonmaakkploegen uit SW-medewerkers en reguliere schoonmakers. Voor de laatste zullen in de toekomst steeds meer opstapbanen (WWB) worden aangeboden.

Beveiliging

Het handhaven van het omzetniveau, met name bij de grote klanten, is bij Beveiliging een punt van aandacht. Het bedrijf besteedt veel aandacht aan opleidingen en zal in 2005 wederom opstapbanen aanbieden. Het resultaat 2004 is (in positieve zin) vertekend door eenmalige kostenbesparingen en het met terugwerkende kracht ontvangen van opleidingssubsidies.

Detachering

Na een tweetal jaren van achteruitgang in het aantal gedetacheerden bij het bedrijf Detachering zal 2005 weer een groei moeten laten zien. Deze groei is gebaseerd op drie pijlers: (a) Detachering via Den Haag mediagroep, waarmee Combiwerk een samenwerkingsovereenkomst heeft; (b) Detachering naar buurthuizen; zekerheid over het aantal detacheringen zal pas verkregen worden na politieke besluitvorming over de financiële aspecten daarvan; (c) Individuele detacheringen.

In de visie op arbeidsontwikkeling neemt (individuele) detachering een belangrijke plaats in, onder meer als opstap naar begeleid werken. Teneinde meer detacheringen te kunnen realiseren wordt de commerciële slagkracht van het bedrijf vergroot.

Reïntegratie

De inspanningen van Reïntegratie (niet in de grafiek weergegeven) is de afgelopen twee jaar vooral gericht geweest op het ontwikkelen van een instrumentarium ten behoeve van de arbeidsontwikkeling van de medewerkers van Combiwerk en de in-, door- en uitstroombevordering. Deze ontwikkeling wordt voortgezet door enerzijds de werkzaamheden uit te breiden (opschalen) en anderzijds de kwaliteit verder te vergroten (upgrading). Dit laatste wordt onder meer bereikt door de kwalitatieve versterking van de staf (onder meer de inzet van een senior consulent) en de verdere inhoudelijke verbetering van instrumenten en trajecten. Het behalen van het Boreas-keurmerk is daar een onderdeel van. Het product "begeleid werken" is nieuw en zal in 2005 nog vormgegeven moeten worden binnen Combiwerk. Het traject gericht op erkenning als jobcoachorganisatie is reeds ingezet en zal naar verwachting in het najaar van 2005 een feit zijn. Begin 2005 zal COMPAS, het cliëntvolgsysteem worden geïmplementeerd.

Ook het binnen elk bedrijfsonderdeel beschikbaar maken van professionele leerwerktrajecten met bijbehorend begeleidingsmateriaal voor de werkleiding zal onze volle aandacht krijgen zodat deze eind 2005 gereed zijn.

6 Veranderingsproces

6.1 Kwaliteit van de organisatie

Combiwerk bevond zich in 2004 in "zwaar weer". Dit vroeg veel aandacht waardoor de geplande kwaliteitsverbeteringen opgeschort moesten worden of vertraging opliepen. De sluiting van het grafisch bedrijf heeft veel aandacht gevraagd. Daarnaast heeft de gedwongen vervanging van de manager P&O ertoe geleid dat ook op dat gebied projecten vertraging opliepen.

Meerjarenplan 2005 – 2007

Na bijstelling van de plannen zijn voor 2005 de volgende projecten gepland:

Project	Doel	Projectleider	Realisatie	Budget	
				reg.	ver.
Algemeen					
Huisvesting (PvE locatie)	Locatiekeuze	Intern / extern	1e kw 2005		✓
Huisvesting (PvE bouw)	Nieuwbouw	Intern / extern	Afhankelijk van locatiekeuze		✓
Cultuur / integriteit	Duidelijkheid m.b.t. cultuur, normen en waarden	Intern	On-going / eind 2005	✓	
Facilitair bedrijf	Professionalisering	Intern	Eind 2005	✓	
Communicatie intern	Beleidsverdracht	Intern	On-going	✓	
Communicatie extern	Profilering	Intern	On-going	✓	
Management					
Kwaliteit	INK model / operationeel systeem	Intern MT / extern	Eind 2005		✓
Bedrijfsmanagement	Upgrading	Dir. Bedrijven	Eind 2005	✓	
Bedrijven					
Strat. analyse	Heroriëntatie	Intern / Bm's	On-going	✓	✓
Kaderfuncties	Upgrading	Intern / Bm's	Eind 2005	✓	
Bedrijfsbureau's	Up-grading	Intern / Bm's, F&C	Midden 2005	✓	
Leerwerkplekken	Inrichting	Intern / Bm's	On-going	✓	
Arbeidsontwikkeling	Professionalisering	Intern / Dir. Bedrijven	On-going	✓	✓
Opleiding	Inhaalslag breed	Intern / extern	On-going	✓	✓
Marketing	Inrichting	Intern / Dir. Bedrijven	Eind 2005	✓	✓
Comm. slagkracht	Versterken	Intern / Dir. Bedrijven	On-going	✓	
New Business	Verwerven	Intern / Dir. Bedrijven	On-going	✓	
Financiën					
Fin. Administratie	Vervanging Exact / invoeren ERP	Dir. Financiën	Begin 2006	✓	
Bedrijfsbureau's	Functionele aansturing	Dir. Financiën	On-going	✓	
Risicomanagement	Beleidsontwikkeling	Dir. Financiën	Medio 2005	✓	
P&O					
Personeels info. systeem	Implementatie COMPA	Intern / extern	Medio 2005	✓	
Functiegebouw BV	Beschrijving / waardering	Mngr P&O / Hay	Medio 2005	✓	✓
Platform 'Gewenst gedrag'	Respectvolle omgang	Mngr	Medio 2005	✓	
Arbobeleid	Goede werkomstandigheden	Mngr	Medio 2005	✓	
Ziekteverzuim	Terugdringing onder 11%	Mngr P&O / Arbodienst	Medio 2005	✓	
Instroom psychisch geïndiceerden	Verbetering begeleiding en werksoorten	Mngr	On-going	✓	

Figuur 8 Overzicht veranderprojecten

6.2 Overige strategische thema's

6.2.1 Huisvesting

Het oudste gedeelte van het gebouw aan de Buitenwatersloot stamt uit 1968. In de loop der jaren, voor het laatst in 1991, is het gebouw uitgebreid. Een groot gedeelte van het gebouw is inmiddels op onderdelen aan het eind van zijn technische levensduur. Het gebouw is te klein, gedateerd en voldoet niet meer aan de huidige standaard.

Belangrijke knelpunten zijn:

- Overlast
In de jaren zestig was er nog geen woningbouw aan de Buitenwatersloot. Nu ligt Combiwerk midden in een woonwijk. Buurtbewoners ondervinden overlast, ondermeer van geluid in de zomer door geopende ramen, vrachtverkeer door de wijk en het gebruik van parkeerplaatsen in de wijk.
- ARBO
In het gebouw is een goede klimaatbeheersing moeilijk te realiseren. Ook intern bestaat geluidsoverlast.
- Hoge kosten
Het gebouw brengt hoge kosten met zich mee, zowel direct door hoge onderhouds- en energiekosten, maar ook indirect door de inefficiënte ruimte-indeling.

De voorbereiding van de nieuwbouw is nu zover gevorderd, dat op basis van het Programma van Eisen (PvE) voor de locatie een keuze van de bouwlocatie kan worden gemaakt. Afhankelijk van het moment waarop op de locatie bekend is wordt gestart met het opstellen van het PvE voor de bouw.

6.2.2 Kwaliteit

Met externe ondersteuning van KDI is in 2004 een doorstart gemaakt met het kwaliteitsmanagement. Het onderzoek naar de mogelijkheid om het INK-managementmodel te hanteren wordt nog even uitgesteld. Eerst dient de geplande herpositionering van Combiwerk te worden aangepakt. De eerste stap in het gebruik van het INK model, de nulmeting, zal op zijn vroegst eind 2005 gezet kunnen worden. De bestaande ISO certificering 9001:2000 wordt gecontinueerd.

6.2.3 Automatisering

Cliëntvolgsysteem en personeelssysteem

Binnen Reïntegratie bestaat sterk de behoefte aan een geautomatiseerde oplossing voor het aansturen en volgen van de uit te voeren trajecten. Momenteel wordt dit op velerlei manieren administratief bijgehouden. Zeker in een verder groeiscenario bij Reïntegratie door het toenemen van het aantal onderhandenzijnde trajecten zal dit gaan leiden tot onvoldoende beheersbaarheid van de werkportefeuille. Veel trajecten zullen en/of worden uitgevoerd met medewerkers vanuit de eigen organisatie. Dit betekent, dat zowel Reïntegratie als P&O in principe werken met dezelfde medewerkers alleen vanuit een verschillend aandachtspunt. Wel hebben beide hierin sterke raakvlakken en/of vullen zij elkaar hierin aan. Om die redenen is het dan ook sterk aan te bevelen dat gebruik wordt gemaakt van een gezamenlijke personeelsdatabase. In het inrichten en beheren zijn Reïntegratie en P&O complementair aan elkaar. Met de invoering van het pakket COMPAS van Emergo Systems wordt een geïntegreerd cliëntvolg- en personeelsinformatiesysteem binnen Combiwerk gerealiseerd. Hiermee

Meerjarenplan 2005 – 2007

wordt het huidige personeelsinformatiesysteem Persmate vervangen. De implementatie van COMPAS zal medio 2005 zijn voltooid.

ERP systeem

De huidige programmatuur voor financiën, logistiek, productie en projecten voldoet niet meer aan de functionele informatiebehoefte van Combiwerk. Bovendien is de programmatuur technisch sterk verouderd. De applicaties zijn primair registratief georiënteerd en toegespitst op de verschillende functionele aandachtsgebieden zonder een goede integrale afstemming op elkaar. Binnen Combiwerk bestaat de behoefte aan een geïntegreerd informatiesysteem, waarbij de samenhang tussen de verschillende registratieve processen is gewaarborgd en welk voldoende managementinformatie voor alle betrokken disciplines kan opleveren.

In 2005 wordt de vervanging van de huidige Exact ter hand genomen. Het streven is dat met ingang van 2006 de nieuwe ERP-programmatuur operationeel zal zijn.

6.2.4 Facilitair bedrijf

De inrichting van het facilitaire bedrijf zal worden veranderd om te komen tot een efficiënte en integrale dienstverlening. De besluitvorming binnen MT en de OR wordt thans voorbereid.

Aandachtspunten voor de inrichting zijn:

- Functionele indeling van de facilitaire organisatie in drie afdelingen elk met eigen kernactiviteiten.
 - logistiek, gericht op de logistieke dienstverlening voor de bedrijven
 - huisvesting, gericht op het beheer van gebouwen, terreinen en gebouwgebonden installaties
 - services, gericht op de dienstverlening voor de gebruikers van het pand.
- Professionaliteit en kwaliteit van de dienstverlening staan voorop. Dat betekent onder meer:
 - Voortdurende afweging of het efficiënter is de taak eigenhandig uit te voeren of uit te besteden.
 - Het inzetten van SW-medewerkers heeft de voorkeur maar mag niet leiden tot een significante kwaliteitsvermindering van de dienstverlening.

7 Meerjarenbegroting

7.1 Recapitulatie

Samen met het meerjarenplan 2005 – 2007 worden de meerjarenbegroting aangeboden van Combiwerk, Combiservices BV en het veranderbudget.

Meerjarenplan 2005 – 2007

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

Resultaat	jrk 2003	jrk 2004	bgr 2005	bgr 2006	bgr 2007
Combiwerk	-389	-875	-898	-545	-416
Combiservices BV	177	387	167	223	216
Netto resultaat (1)	-212	-488	-731	-322	-200
Verwachte bijstelling rijksbijdrage			190		
Nettoresultaat (2)	-212	-488	-541	-322	-200

Veranderbudget	470	321	410	170	0
----------------	-----	-----	-----	-----	---

Figuur 9 Samenvatting financieel resultaat 2003 - 2007

7.2 Financieel beleid

De versterking van de arbeidsontwikkeling binnen Combiwerk heeft invloed op het financiële beleid, zowel wat betreft het resultaat als het vermogen.

Evenals in het gewone bedrijfsleven wordt het resultaat van Combiwerk bepaald door de combinatie van voldoende omzet en beheersing van de kosten. Zoals uit dit meerjarenplan blijkt wordt intensief gewerkt aan het verminderen van het verlies, met name bij de productiebedrijven. Als SW-bedrijf kent Combiwerk nog een extra dimensie als het gaat om omzet en kosten. Deze dimensie wint aan belang, naarmate het accent sterker op arbeidsontwikkeling wordt gelegd. Wat betreft de omzet zal het steeds vaker voorkomen, dat opdrachten worden gezocht en beoordeeld op basis van de arbeids- en ontwikkelingsmogelijkheden en het te behalen rendement. Wat betreft de kosten zullen de opleidings- en begeleidingskosten toenemen als gevolg van de veranderende instroom van de SW-medewerkers en de grotere ambities in de beweging van binnen naar buiten.

Dit betekent dat voor een goede beoordeling van het resultaat en de kosten van Combiwerk een ruimer kader dan alleen de resultaatrekening van Combiwerk zelf gehanteerd zou moeten worden.

- Kosten over de gehele keten bezien
Combiwerk is een onderdeel in de keten van arbeidsintegratie. Tegenover zichtbare kosten bij Combiwerk staan (mogelijk minder zichtbare) lagere subsidie-uitgaven elders.
- Gevaar van suboptimalisatie
Combiwerk is voor een belangrijk deel aangewezen op opdrachten van de gemeente. De situatie is niet ondenkbaar dat bij min of meer gelijke kwaliteit opdrachten voor een lagere prijs aan derden worden gegund in plaats van aan Combiwerk. Voor de gemeente als geheel ontstaat de situatie dat de winst van de scherpere inkoop vervliegt door verlies (leegloop) bij Combiwerk.
- Opportunity Costs
In toenemende mate zullen diensten aan de gemeente worden verleend tegen relatief lage opbrengsten, zo verwacht Combiwerk. De mogelijke detachering bij buurthuizen is daar een voorbeeld van. Combiwerk doet dit graag omdat het een waardevolle bijdrage vormt voor het in

Meerjarenplan 2005 – 2007

stand houden van maatschappelijke voorzieningen. Combiwerk mist daardoor wel de mogelijkheid om deze personen tegen een hogere opbrengst elders te detacheren. Deze gemiste opbrengsten (opportunity costs) beïnvloeden het resultaat.

Wat betreft het vermogen moet een onderscheid worden gemaakt tussen het publieke en het private deel van Combiwerk. Winst en verlies en dus de mogelijkheid tot vermogensopbouw zijn niet gelijkelijk over beide delen verdeeld. In het publieke deel wordt verlies geleden. Sinds de uitputting van de DBR komt het verlies rechtstreeks ten laste van de gemeentebegroting. Het feit dat dit gebeurt, is de basis voor de continuïteit van het bedrijf.

Bij Combiservices B.V., het private deel van Combiwerk, zijn de winsten van de afgelopen jaren toegevoegd aan het eigen vermogen. Het publieke en private deel van Combiwerk worden in de bedrijfsvoering als één geheel beschouwd. Om die reden is het dan ook goed te verdedigen, dat de winsten van Combiservices de verliezen van Combiwerk (gedeeltelijk) compenseren door een dividenduitkering ten gunste de gemeente Delft. De gemeente dekt namelijk het verlies af van Combiwerk. Wel dient Combiservices B.V. een zeker eigen vermogen te bezitten als basis voor de continuering van haar bedrijfsactiviteiten. Dit minimaal eigen vermogen is met ingang van boekjaar 2004 door de Raad van Commissarissen en de Algemene vergadering van Aandeelhouders vastgesteld op 35% van de som van de balanswaarde en de fictieve waarde van het onroerend goed. Hiermee zal voor de komende jaren het eigen vermogen rond de €770.000 bedragen. Indien Combiservices B.V. winst zal blijven maken zal de dividenduitkering gelijk tred houden met de hoogte van de jaarlijkse winst.

Meerjarenplan 2005 – 2007

7.3 Combiwerk Groep 2005 – 2007

GROEP	Jrk 2003	Jrk 2004	Bgr 2005	Bgr 2006	Bgr 2007
BATEN					
Externe omzet	9.530	10.198	10.954	12.255	13.077
Inkoopkosten	1.595	2.271	1.742	1.941	1.916
NTW	7.935	7.927	9.212	10.314	11.161
Rijksbijdrage	14.998	14.961	15.541	16.109	16.622
Kostenverg. Randgemeenten	91	91	90	90	90
Totaal baten	23.023	22.979	24.843	26.514	27.873
LASTEN					
Direct personeel	16.146	15.674	16.930	17.966	18.943
Indirect personeel	4.868	5.252	5.830	5.897	6.038
Materieel	1.672	2.086	2.286	2.332	2.408
Facilitaire kosten	-1	-1	0	0	0
Afschrijvingen	470	492	571	683	713
Totaal lasten	23.156	23.504	25.616	26.879	28.101
Intern bedrijfsresultaat	-133	-525	-773	-365	-228
Rente	74	95	92	92	92
Herwaardering	-158	-143	-143	-143	-143
Bovenformatief	159	25	23	23	23
Bijzondere baten en lasten	3	-14	-15	-15	0
BEDRIJFSRESULTAAT	-212	-488	-731	-322	-200
Verw. bijst. Rijksbijdrage			190		
VERWACHT BEDR. RES.			-541	-322	-200

Figuur 10 Exploitatie Combiwerk Groep 2003 – 2007

Meerjarenplan 2005 – 2007

7.4 Combiwerk 2005 – 2007

COMBIWERK	Jrk 2003	Jrk 2004	Bgr 2005	Bgr 2006	Bgr 2007
BATEN					
Externe omzet	7.025	7.361	7.875	8.979	9.617
Interne omzet	-55				
Inkoopkosten	1.581	2.071	1.516	1.691	1.662
NTW	5.389	5.290	6.358	7.288	7.955
Rijksbijdrage	14.106	13.548	14.125	14.658	15.093
Kostenverg. Randgemeenten	91	91	90	90	90
Totaal baten	19.585	18.930	20.574	22.036	23.138
LASTEN					
Direct personeel	13.627	13.160	14.182	15.128	15.915
Indirect personeel	4.544	4.613	5.149	5.181	5.297
Materieel	1.724	2.092	2.247	2.297	2.367
Facilitaire kosten	-94	-143	-230	-249	-268
Afschrijvingen	446	463	529	641	675
Totaal lasten	20.246	20.184	21.876	22.998	23.986
Intern bedrijfsresultaat	-661	-1.254	-1.303	-962	-847
Overhead Combiwerk	-352	-365	-377	-389	-403
Rente	75	95	92	92	92
Herwaardering	-158	-143	-143	-143	-143
Bovenformatief	159	25	23	23	23
Bijzondere baten en lasten	4	9			
BEDRIJFSRESULTAAT	-389	-875	-898	-545	-416
Verw. bijst. Rijksbijdrage			170		
VERWACHT BEDR. RES.			-728	-545	-416

Figuur 11 Exploitatie Combiwerk 2003 – 2007

Meerjarenplan 2005 – 2007

7.5 Combiservices BV 2005 – 2007

COMBISERVICES	Jrk 2003	Jrk 2004	Bgr 2005	Bgr 2006	Bgr 2007
BATEN					
Externe omzet	2.506	2.837	3.080	3.276	3.460
Interne omzet	2.737	2.840	3.333	3.571	3.704
Inkoopkosten	2.520	2.804	3.299	3.420	3.648
NTW	2.722	2.873	3.113	3.327	3.516
Rijksbijdrage	892	1.413	1.415	1.452	1.528
Totaal baten	3.614	4.287	4.529	4.779	5.044
LASTEN					
Direct personeel	2.497	2.560	2.839	2.957	3.152
Indirect personeel	325	639	682	716	741
Materieel	147	186	208	217	227
Facilitaire kosten	94	143	230	249	267
Afschrijvingen	24	30	41	43	38
Totaal lasten	3.086	3.557	4.000	4.181	4.425
Intern bedrijfsresultaat	527	730	529	597	619
Overhead Combiwerk	352	364	377	389	403
Bijzondere baten en lasten	-2	-22	-15	-15	
BEDRIJFSRESULTAAT	177	387	167	223	216
Verw. bijst. Rijksbijdrage			20		
VERWACHT BEDR. RES.			187	223	216

Figuur 12 Exploitatie Combiservices BV 2003 - 2007

Meerjarenplan 2005 – 2007

8 Veranderbudget 2005 – 2006

VERANDERBUDGET	2002 Realisatie	2003 Realisatie	2004 Realisatie	2005 Budget	2006 Budget	Totaal
Organisatieontwikkeling:						
- Externe advisering	101	9	8	25	10	153
- Werving kernfuncties		43	16			59
- Opleidingen / mgt. development	2	43	17	60	40	162
- Doorstart kwaliteitsmanagement			11	25	10	46
subtotaal	103	95	52	110	60	420
Interim management:						
- Manager Metaal & Montage	306	123	43			472
- Manager Verpakken (50%)				80		80
- Manager Grafisch / Sales	12	59	63			134
- Controller		46	23			69
- Manager Personeel & Organisatie			27	15		42
- Manager arbeidsontwikkeling				60	35	95
subtotaal	318	228	156	155	35	903
Arbeidsontwikkelingsbedrijf:						
- Professionalisering	25	41	34	50	25	175
subtotaal	25	41	34	50	25	175
Diverse project / advieskosten:						
- Project informatiehuishouding	72	46	23	30	30	201
- Project personele mgt.info				25	10	35
- Project Fin.staffunctie	117	42	8			167
- Project OR	10	3	10	10	10	43
- Project Huisvesting			28	30		58
- Diversen	15					15
subtotaal	214	91	69	95	50	519
Gevolgkosten verzelfstandiging:						
- Pens. Beveiliging/Inr. BV-structuur		15	10			25
subtotaal	0	15	10	0	0	25
Risico trajecten:						
Arbeidsrechtelijke procedures				PM	PM	
Rijkssanctie BW 2000/2001				PM	PM	
Rijkssanctie overig				PM	PM	
Totaal:	660	470	321	410	170	2.031

Figuur 13 Veranderbudget 2002 - 2006

Het veranderbudget zal na 2006 volledig verbruikt zijn.

Meerjarenplan 2005 – 2007

9 Risico's 2005 – 2007

9.1 Totaaloverzicht risico's

Risico's	Bedragen in € 1.000
Risico's voor Combiwerk	
• Resultaat Metaal & Montage	200
• Resultaat Verpakken	100
• Onderhoud gebouwen	200
• Arbeidsgeschillen	500
totaal	1.000
Risico's voor Combiservices BV	
• Bezwaarprocedure pensioenfonds	50

Figuur 14 Samenvatting financiële risico's 2005

De risico's van Combiwerk komen ten laste van de exploitatie van Combiwerk. De risico's van Combiservices BV komen ten laste van de algemene reserve van Combiservices BV. Eind 2004 bedroeg deze € 1,2 miljoen voor dividend uitkering en ca. € 770.000 na dividenduitkering.

9.2 Risico's voor Combiwerk

- Bedrijfsvoering
De begroting van Combiwerk voorziet voor 2005 in een verlies van € 900.000. Risico's t.a.v. dit bedrag liggen bij de bedrijven Metaal & Montage en Verpakken in het niet realiseren van de begrote omzetstijging. Het risico wordt geraamd op € 200.000 resp. € 100.000. Voor 2005 dus totaal € 300.000. Het risico loopt voor de volgende jaren op tot € 400.000 in 2006 en € 500.000 in 2007.
- Onderhoud gebouw
In het licht van het voornemen een nieuwe behuizing te betrekken ligt het niet voor de hand groot onderhoud aan het huidige pand, dat t.z.t. gesloopt zal worden te verrichten. Regulier onderhoud is in de begroting opgenomen, maar het risico bestaat dat door achterstand op groot onderhoud zich calamiteiten kunnen voordoen, zoals een dakreparatie of de verwarmingsinstallatie. Het risico wordt geraamd op € 200.000.
- Arbeidsgeschillen
Er lopen nog steeds juridische procedures met een drietal ambtenaren omtrent hun arbeidspositie. In 2005 wordt het risico geraamd op € 500.000.

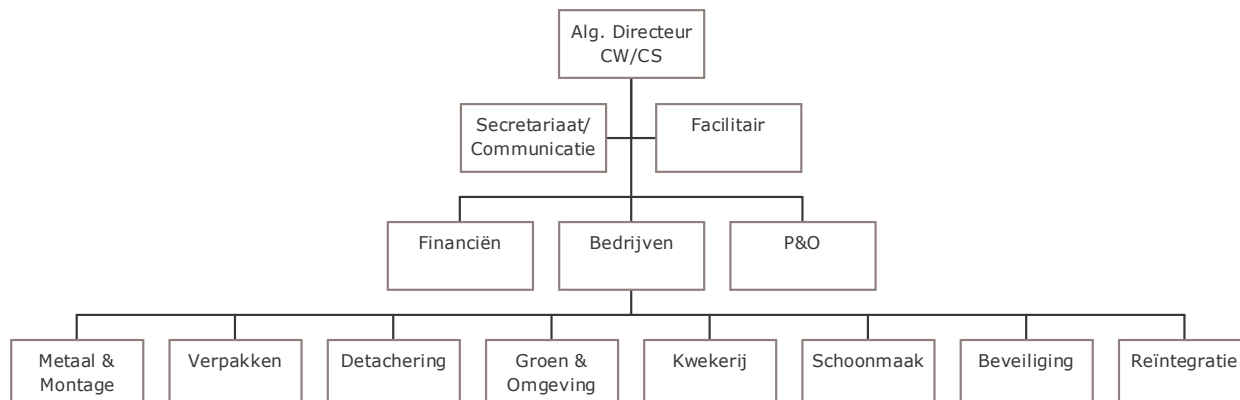
9.3 Risico's voor Combiservices BV

- Bedrijfsvoering
De risico's voor de bedrijfsvoering zijn in de begroting afgedekt.
- Afwikkeling overdracht pensioenen beveiliging
Het risico is door onderhandelen reeds aanzienlijk teruggebracht tot € 50.000.

Meerjarenplan 2005 – 2007

Bijlage 1 Overzicht organisatieonderdelen

De bedrijfsmatige organisatiestructuur is in het onderstaand schema weergegeven.



Figuur 15 Organigram Combiwerk als groep

De indeling naar rechtspersoonlijkheid is als volgt:

De gemeentelijke dienst Combiwerk omvat de volgende bedrijven:

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

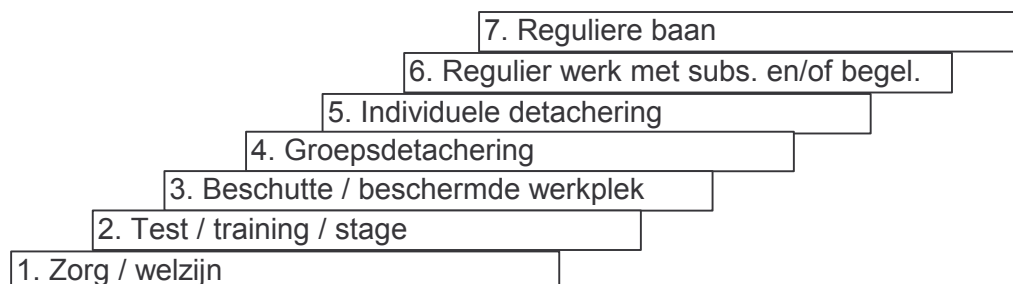
Combiservices BV (eigendom van de gemeente Delft) is de houdstermaatschappij van de volgende bedrijven:

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

Opm.: De werkzaamheden van Combiservices Delft blijft beperkt tot de verloning van de lijn- en stafmedewerkers met een privaatrechtelijke aanstelling. Zij zijn werkzaam bij de rechtspersonen Combiwerk, Combiservices Schoonmaak BV, Combiservices Security Delft BV of Combiservices Reïntegratie BV.

Bijlage 2 Cedris werkladder

Cedris (voorheen NOSW) is de branchevereniging van de SW bedrijven. De werkladder is door hen opgesteld en visualiseert het ontwikkelen en in beweging brengen van mensen. Langs de werkladder wordt een groot aantal instrumenten gerangschikt. De werkladder maakt zichtbaar in welke mate en in welk opzicht mensen kunnen worden uitgedaagd om – ter overbrugging van een afstand tot de arbeidsmarkt – op de voor hen juiste trede op die ladder te komen.



Figuur 16 Cedris werkladder

1. Zorg/welzijn

In deze trede is er nog geen sprake van een traject naar betaald werk. Hier gaat het meestal om het verkrijgen of behouden van een bepaald dagritme, waardoor mensen niet in een sociaal isolement geraken. Concreet betekent dit bijvoorbeeld de inzet van AWBZ-voorzieningen (dagbesteding en/of ondersteunende en activerende begeleiding) voor die doelgroepen die mogelijk nog niet in aanmerking komen voor de Wsw maar wel aangewezen zijn op bescherm(en)de activiteiten. Daarnaast kan deze trede betrekking hebben op voorbereidingstrajecten voor reïntegratie. Dit laatste wordt nu vaak aangeduid als sociale activering. Sociale activering op de onderste trede van de werkladder is voor die doelgroepen bestemd die vanwege meerdere belemmeringen nog (lang) niet in staat zijn om op regelmatige basis arbeid te verrichten.

2. Test/training/stage

In deze trede worden mensen voorbereid op werk, waarbij het verkrijgen van vak- en baanvaardigheden centraal staat. Dit kan gebeuren door vakgerichte scholing, maar ook door het opdoen van werkervaring, bijvoorbeeld door werken met behoud van uitkering in het kader van de WWB, of door middel van de inzet van leerwerkplekken. De vakgerichte scholing is een element dat ook op de andere treden van de werkladder terug kan komen. Daaraan kan een uitgebreide fase van diagnose vooraf gaan om te kunnen bepalen welke beroepsrichting het meest passend is.

3. Beschutte / beschermde werkplek

Deze trede omvat het Wsw-dienstverband voor mensen die tot de Wsw-doelgroep behoren en voornamelijk aangewezen zijn op een bescherm(en)de werkplek. Deze werkplekken kunnen ook

(tijdelijk) ingezet worden voor mensen zonder Wsw-indicatie maar die wel tijdelijk een bescherm(en)de werkomgeving nodig hebben.

4. Groepsdetachering

In het kader van de Wsw kan deze trede ingezet worden als instrument om een groep van personen tegelijkertijd buiten de bescherm(en)de werkomgeving te plaatsen.

Groepsdetachering kan gezien worden als tussenfase om mensen individueel voor te bereiden op detachering buiten de vertrouwde kaders van de Wsw, maar ook als instrument om in te spelen op de belangen van reguliere werkgevers. In het kader van de WWB is de inzet van deze trede ook mogelijk, maar het is minder waarschijnlijk dat dit gebeurt vanwege het individuele maatwerk.

5. Individuele detachering

Het instrument van individuele detachering is bij uitstek regelingoverschrijdend. Zowel in het kader van de Wsw als in het kader van de WWB kan individuele detachering ingezet worden voor personen die nog niet de stap naar de reguliere arbeidsmarkt kunnen maken maar wel in staat zijn om in een reguliere werkomgeving arbeid te verrichten. In het kader van de WWB worden deze banen vaak participatiebanen genoemd.

6. Regulier werk met subsidie en/of begeleiding

Deze trede betreft een reguliere werkplek met behulp van een loonkostensubsidie in het kader van de WWB of begeleid werken in het kader de Wsw of Wet REA. Begeleid werken wordt ingezet als personen op de werkplek zelf begeleiding nodig hebben om hun taken goed uit te voeren. Loonkostensubsidies kunnen voor een werkgever een laatste drempel wegnemen om mensen in dienst te nemen die een lange periode van werkloosheid achter de rug hebben of een arbeidshandicap hebben.

7. Regulier werk

Regulier werk is de laatste trede op de werkladder, maar dit betekent niet dat dit voor iedereen is weggelegd, en evenmin dat een traject hier ophoudt. Terugval op een andere trede van de werkladder is immers altijd mogelijk. Het kan in de trajectbenadering ook voorkomen dat een stapje terug tijdelijk nodig is om uiteindelijk tot langdurige uitstroom te komen.

Meerjarenplan 2005 – 2007

Bijlage 3 Afkortingenlijst

ARBO	Arbidsomstandigheden
BV	Besloten Vennootschap
Bm	Bedrijfsmanager
BT	Bedrijven Team: directeur bedrijven en bedrijfsmanagers
CPB	Centraal Planbureau
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
FTE	Full Time Equivalent (voltijds arbeidsplaats)
ID-banen	Instroom- en Doorstroombanen
IWI	Instituut Werk en Inkomen
KDI	Centrum voor Kwaliteit, Duurzaamheid en Innovatie
MT	Management Team
NTW	Netto Toegevoegde Waarde
P&C	Planning & Control
SE	Standaard Eenheid (Rekeneenheid voor berekening subsidie SW taken)
REA	(wet) REïntegratie Arbeidsgehandicapten
SPAK	Specifieke Afdrachtskorting
SUWI	(wet) Structuur Uitvoering Werk en Inkomen
SW	Sociale Werkvoorziening
UWV	Uitvoeringsorgaan WerknemersVerzekeringen
WiW	Wet inschakeling Werkzoekenden
WIZ	Werk, Inkomen en Zorg (afdeling gemeente Delft)
Wsw	Wet Sociale Werkvoorziening
nWsw	nieuwe Wet sociale werkvoorziening (per 1-1-1998)
WVP	Wet Verbetering Poortwachter
WWB	Wet Werk en Bijstand
WZO	Welzijn, Zorg en Onderwijs (commissie gemeenteraad Delft)

Meerjarenplan 2005 – 2007

Bijlage 4 Documentatie

Cedris (2004), *'Cedris werkt!, Missie en speerpunten'*, Utrecht juli 2004

Combiwerk (2005), *'Meerjarenbegroting Combiwerk en Combiservices BV 2005 – 2007'*

Gemeente Delft (2003), *'Beleidsplan Werk en Inkomen 2004 – 2007'*, Delft 17 december 2003

Ministerie SZW (2004), *'Rijksbegroting 2005, Beleidsartikel 24, Sociale werkvoorziening'*

Ministerie SZW (2004), *'Hoofdlijnennotitie vervolg modernisering Wsw'*, 29 september 2004

Research voor beleid (2004), *'Jaarrapport Wsw-statistiek 2003'*, Leiden 28 juli 2004