

LAND IN ZICHT

Meerjarenplan 2006 - 2008

januari 2006

versie 5.5

Inhoud

1.	Inleiding: 'Land in zicht'	3
1.1.	Leeswijzer	5
2.	Terugblik 2005	6
3.	Strategie en beleid	12
3.1.	Omgevingsfactoren	12
3.1.1.	Regierol gemeenten	12
3.1.2.	Nederland	12
3.1.3.	Vraagsturing	13
3.1.4.	Wet werk en bijstand (WWB)	13
3.1.5.	Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)	13
3.1.6.	Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)	14
3.1.7.	Modernisering van de Wet sociale werkvoorziening (WSW)	14
3.1.8.	Gemeente(n) als opdrachtgever	15
3.2.	Invloed van de arbeidsmarkt en de economie op Combiwerk	17
3.2.1.	Conjunctuur	17
3.2.2.	Arbeidsmarkt	17
3.3.	Gevolgen van deze trends en ontwikkelingen voor Combiwerk	18
3.4.	Van binnen naar buiten	19
3.4.1.	1/3, 1/3, 1/3 in de WSW	19
3.4.2.	Werken in het kader van de WWB	19
3.5.	Missie, visie en doelen	20
4.	Structuur als afgeleide van de strategie	22
4.1.	Het Loopbaancentrum	22
4.3.	Het werkbedrijf	23
4.4.	Het plaatsingsbedrijf	25
4.5.	Afstemming werkbedrijf en plaatsingsbedrijf	25
5.	Arbeidsontwikkeling als het primaire proces	27
5.1.	Het primaire proces nader bezien	28
5.1.1.	Kader	28
5.1.2.	Intake en Trajectplan	28
5.1.3.	Instroomtraject voor praktijkdiagnose en -oriëntatie	29
5.1.4.	Leerwerkplekken en POP	29
5.1.5.	Uitstroomtraject en plaatsing	29
6.	Management en cultuur	31
6.1.	Management	31
6.2.	Cultuur	31
7.	Systemen en instrumenten	33
7.1.	Systemen	33
7.1.1.	Management informatie	33
7.1.2.	Het cliëntvolgsysteem	34
7.1.3.	Integraal financieel systeem	34

7.2.	Instrumenten	35
7.2.1.	Instrumenten voor arbeidsontwikkeling	35
7.2.2.	Werkladderscan	35
7.2.3.	Competentiemanagement	36
8.	Financiën	37
8.1.	Algemeen	37
8.2.	Centrale doelstelling: beweging van binnen naar buiten	38
8.3.	Structurele kosten arbeidsontwikkeling	39
8.4.	Vaste bijdrage gemeente Delft	40
8.5.	Meerjarenbegroting 2006-2008	41
8.5.1.	Samenvatting begroting	41
8.5.2.	Voor- en nadelige effecten 2005 versus 2006	42
8.5.3.	Resultaatontwikkeling afzonderlijke bedrijven	45
8.5.4.	Taakstelling en personeelsformatie 2006 –2008	46
8.5.5.	Rijksbijdrage	47
8.5.6.	Personeelskosten	48
8.5.7.	Benchmark resultaat per SW-medewerker	50
8.6.	Risico analyse	50
8.6.1.	Verslechtering subsidieklimaat	51
8.6.2.	De markt voor producten en diensten	52
8.6.3.	Overige bedrijfsmatige risico's	53
9.	Veranderbudget	54
9.1.	Projectkosten	54
9.2.	Kosten interim-management	55
10.	Voorstel gemeenteraad	56
	Bijlage 1 – Afkortingenlijst	57
	Bijlage 2 – Aanbieding managementletter 2005, Deloitte	59

1. Inleiding: 'Land in zicht'

In het vorige meerjarenplan 2005 – 2007, getiteld "Alle hens aan dek", stond de koers die Combiwerk moet varen niet ter discussie; de bestemming was helder. De vaarroute was nog lang en onzeker omdat op tal van plekken het stormachtig te keer kon gaan. Nu, een jaar later, kunnen wij dit volmondig beamen. Het was een barre tocht en het heeft vaak gespookt op zee in 2005; het was dan ook vaak alle hens aan dek in alle lagen van de organisatie. Over de hele linie, zowel in sociaal als financieel opzicht, hebben wij in 2005 prima resultaten geboekt. Wij zijn niet van onze koers afgeweken en zijn ons doel dichterbij genaderd. Het beoogde doel ligt binnen bereik, er is land in zicht!

De sluiting van het bedrijf Metaal & Montage bleek onafwendbaar. Triest voor de directe medewerkers, echter wij zijn er in geslaagd om vrijwel alle SW'ers op passende werkplekken binnen en buiten Combiwerk te herplaatsen.

Het veranderingsbeleid van de afgelopen jaren heeft geresulteerd in een tamelijk gezonde, stabiele organisatie, bestand tegen een stootje. Het management krijgt nu de handen meer vrij om de door groei van de arbeidsontwikkelingsorganisatie vorm te geven.

De bedrijfseconomische route (focus op werkbedrijven) kan worden ingelost voor de meer directe arbeidsontwikkelingsroute (focus op mens en plaatsingsbedrijven). Dit wil natuurlijk niet zeggen dat alle bedrijven al op de rit zijn en zullen blijven, uiteraard is alertheid (met name bij Verpakken) nog steeds geboden. Toch ontstaat nu ruimte om vol aandacht te geven aan het echte primaire proces, de arbeidsontwikkeling. Hiermee krijgt het bedrijf zijn ziel weer terug!

De reeds in gang gezette ontwikkeling om het werkproces binnen de organisatie volledig af te stemmen op het centraal stellen van arbeidsontwikkeling en arbeidsintegratie wordt in 2006 afgerond. De infrastructuur van de eigen organisatie en vormen van dienstverlening moeten arbeidsontwikkeling ondersteunen. Medewerkers en cliënten van Combiwerk dienen bij voorkeur in een zo regulier mogelijke omgeving te werken of zich in die richting te ontwikkelen. Combiwerk wil inspelen op gewijzigde inzichten rond de `beweging van binnen naar buiten` van onze doelgroep en daartoe maatschappelijk ondernemerschap bevorderen.

Het nastreven van publieke doelen in een op omzet gerichte organisatie wordt de komende jaren gecombineerd met een proces dat de arbeidsontwikkeling van mensen nadrukkelijker centraal stelt. Het is een complexe opdracht om deze twee doelstellingen met elkaar in balans te brengen en binnen beschikbare budgetten te realiseren. Het bieden van ontwikkelgerichte werkplekken in de eigen organisatie en het acquireren van passende werkplekken bij werkgevers dient gericht te zijn op de juiste match tussen kandidaat en werkplek. Dit vergt een andere benadering van leidinggevenden en staf. Voor een belangrijk deel van de organisatie is er dan ook sprake van een ingrijpende wijziging in gevraagde competenties, kennis en kunde. Arbeidsontwikkeling combineren met een zo regulier mogelijke arbeidsomgeving die uitgaat van het leveren van een bij cliënt of medewerker passende arbeidsprestatie. Dat is de uitdaging van de komende jaren.

Het halen van de maatschappelijke doelstellingen binnen een sluitende exploitatie is een ambitieuze opgave. De directie van Combiwerk is er echter vast van overtuigd dat over enkele jaren het bedrijfsresultaat weer positief moet kunnen zijn. Daarbij is de mate van betrouwbaarheid en consistentie in beleid van de centrale overheid van doorslaggevend belang. Ook essentieel voor dit welslagen is het commitment van de gemeentebesturen om kaders te stellen voor intensivering van diverse vormen van samenwerking met het ambtelijk apparaat om zo zorg te dragen voor de noodzakelijke werkgelegenheid.

Zelf heeft Combiwerk zich voor 2006 een bezuinigingstaakstelling opgelegd om het geraamde tekort aanzienlijk terug te dringen. Via de kwartaalrapportages worden college en raad op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen in 2006.

Indien Combiwerk daadwerkelijk 'boven nul' gaat presteren, dan zal de vaste gemeentelijke bijdrage worden aangewend voor twee bestedingsrichtingen, namelijk deels het inlopen van de negatieve bedrijfsreserve en deels ten behoeve van de voorfinanciering van de extra instroom van de jeugd-wachtlIJst (praktijkschool / speciaal onderwijs).

Tenslotte verzoekt de directie van Combiwerk de gemeenteraad om na lezing van dit meerjarenplan 'Land in zicht' een positief besluit te nemen ten aanzien van de volgende voorstellen:

- vaststellen van het meerjarenplan 2006 – 2008;
- vaststellen van de meerjarenbegroting 2006 – 2008;
- voorgesteld wordt akkoord te gaan met de bijdrage van € 400K in de exploitatie van Combiwerk, met het oormerk arbeidsontwikkeling en indien het exploitatieresultaat van de Combiwerk-groep boven de nul (excl. bijdrage) komt de middelen in te zetten voor afbouw negatieve reserve en voorfinancieren wachtlIJstproblematiek instromers speciaal- en praktijkonderwijs;
- akkoord gaan met de voorgestelde strategische koers tot doorgroei van Combiwerk naar arbeidsontwikkelingsorganisatie.

Delft, 27 januari 2006

Drs. Hans van der Sandt

Algemeen directeur

1.1. Leeswijzer

De **Inleiding** (hoofdstuk 1) geeft in vogelvlucht de kern van dit meerjarenplan weer. / Gevolgd door een **Terugblik op 2005** (hoofdstuk 2) met de toegelichte behaalde doelstellingen op sociaal en financieel vlak. Als voorschot op het jaarverslag over 2005 en als opmaat voor de plannen voor 2006 en verder. / **Strategie en beleid** (hoofdstuk 3) verhaalt over de voor Combiwerk relevante trends en wijzigingen in wetgeving en overheidsbeleid. Met consequenties voor en antwoorden daarop vanuit Combiwerk. Ook wordt hier ingegaan op bewegingen en ontwikkelingen in de markten waarin Combiwerk actief is. / Logisch daarop volgt: **Structuur als afgeleide van de strategie** (hoofdstuk 4). Nu binnen Combiwerk de arbeidsontwikkeling centraal staat, vraagt dat aanpassing van de organisatie: expliciete sturing en verdere professionalisering van het plaatsingsbedrijf. Ook aandacht in dit hoofdstuk voor optimalisering van de afstemming tussen werk- en plaatsingsbedrijf. / **Arbeidsontwikkeling als primair proces** (hoofdstuk 5) beschrijft wat er komt kijken bij het ontwikkelen en begeleiden van SW-medewerkers en cliënten enerzijds en anderzijds het plaatsen van deze doelgroepen. / Centraal in **Management en cultuur** (hoofdstuk 6) staat welk gedrag, welke kennis en vaardigheden nodig zijn om de voorgestane strategie en beleidsdoelstellingen van Combiwerk te realiseren. / Om processen (werkprocessen en arbeidsontwikkelingsprocessen) vlot en adequaat te kunnen analyseren en (bij)sturen, is tijdige en relevante informatie nodig. **Systemen en instrumenten** (hoofdstuk 7) beschrijft een en ander. / Het hoofdstuk **Financiën** (hoofdstuk 8) bevat de meerjarenbegroting. Maar niet alleen. Veel feiten, trends, doelstellingen, cijfers en kengetallen. Zowel per bedrijf als voor Combiwerk totaal. / **Veranderbudget** (hoofdstuk 9) geeft inzage in project- en interim-kosten. / Dat alles uitmondend in het **Voorstel gemeenteraad** (hoofdstuk 10).

2. Terugblik 2005

Algemeen

Het jaar 2005 kenmerkt zich als het jaar van overgang van werkbedrijf naar arbeidsontwikkelingsbedrijf. De basis werd gelegd voor arbeidsontwikkeling als strategisch uitgangspunt voor Combiwerk. Daarnaast zijn verliesgevende productieactiviteiten gesaneerd en / of doorgelicht en zijn de activiteiten op het gebied van dienstverlening verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd.

Doelstellingen sociaal 2005	begroot	gerealiseerd	positief negatief
Totaal aantal SW FTE	629	632	
waarvan gedetacheerd	103	99	4%
waarvan werken op locatie	117	144	23%
waarvan beschermt	409	390	5%
Aantal proefplaatsingen	10	21	110%
Aantal opstapbanen	40	62	55%
Aantal begeleid werken	3	3	0%
Ziekteverzuim	13,6%*	12,7%	7%
Opleidingsbedrag (in €1.000)	50K	130K	160%
Aantal medewerkers opgeleid		256	

* niet specifiek begroot; betreft landelijk gemiddeld ziekteverzuim SW-bedrijven in 2004

Arbeidsontwikkeling

Veel aandacht is in 2005 besteed aan het strategisch uitwerken van het begrip arbeidsontwikkeling. Door het instellen van diverse werkgroepen, het houden van middenkaderbijeenkomsten en diverse voorlichtingssessies binnen de bedrijven is het middenkader in 2005 inhoudelijk betrokken geweest bij de voorbereiding en uitwerking van dit onderwerp. Concrete resultaten hiervan zijn onder meer de invoering van de werkladderscan in de organisatie (zie hoofdstuk 5.1.1. en 7.2.2.), de voorbereiding van een Loopbaancentrum (zie hoofdstuk 4.1) een aanpak voor de inrichting van leerwerkplekken en de ontwikkeling van het uitstroomtraject. In 2005 zijn 60 opstapbanen en 20 proefplaatsingen, die door de gemeente Delft zijn aangedragen, geplaatst op leerwerkplekken binnen de organisatie en succesvol afgerond. Ten behoeve van een goede informatievoorziening en een juiste aansturing van dit proces is het afgelopen jaar het cliëntvolgsysteem Compas geïmplementeerd. De uitrol naar de bedrijven zal plaatsvinden in 2006.

Begeleid werken

De doelstelling van het begeleid werken is dat 25% van de nieuwe instroom via het begeleid werken wordt geplaatst. Landelijk gaat het plaatsen via begeleid werken moeizaam. De door het ministerie vastgestelde taakstelling wordt door veel gemeenten niet gehaald.

De taakstelling begeleid werken voor de gemeente Delft (25% van de SW-instroom) is gerealiseerd, door het plaatsen van 3 SW-medewerkers. Dit is voor het eerst gelukt. In 2006 zet deze lijn zich voort. De eerste plaatsingen via het begeleid werken zijn in januari al gerealiseerd.

Formatiebeheer

Het formatiebeheer spitst zich toe op de beheersing van enerzijds de rijkssubsidiëring van de SW arbeidsplaatsen en anderzijds de optimale realisatie (tijdig en juist plaatsen en instromen van medewerkers). In 2005 zijn hiervoor informatie en beheersingssystemen ontwikkeld en toegepast waar bij het wachtlijstbeheer, de realisatie van de instroom, verantwoording subsidie, etc. optimaal konden functioneren. Een van de resultaten is dat het volume van de rijkssubsidie volledig is aangewend voor arbeidsplaatsen voor de doelgroep.

Wachtlijst

De wachtlijst is het afgelopen jaar verdubbeld van 81 naar 160 personen (december 2005).

Een beperkte uitstroom, een stabiliserende formatie en maatschappelijke ontwikkelingen hebben tot een verhoogde aanvraag van SW-indicaties geleid en daarmee de groei van de wachtlijst.

Opvallend daarbij is dat de groei voornamelijk bestaat uit mensen met een psychische handicap.

Om deze mensen beter te kunnen begeleiden bij de indiensttreding zijn projecten gestart ter voorbereiding hierop.

Een structurele oplossing voor deze wachtlijstproblematiek is gelegen in het realiseren van een groeilijn in de SW-formatie. Dit kan uitsluitend bewerkstelligd worden door tijdelijk de bovenformatieve plaatsingen vóór te financieren. In samenwerking met WIZ zal deze problematiek worden aangelopen. Voorgesteld wordt om in ieder geval prioriteit te geven aan de jeugd-wachtlijst (praktijkschool / speciaal onderwijs). Bijvoorbeeld door inzet van een deel van de vaste gemeentelijke bijdrage, zodra het bedrijfsresultaat 'boven nul' is.

Opleiding

Naast het opleiden van medewerkers van Verpakken en Beveiliging met landelijk erkende diploma's, is in 2005 begonnen met een speciale opleidingsmodule voor medewerkers werkzaam bij het bedrijf Groen & Omgeving. Daarnaast is er een aparte opleidingsruimte voor Schoonmaak gebouwd. Twintig medewerkers hebben in de tweede helft van 2005 hier een officieel erkende schoonmaakcursus gevolgd.

Tevens worden er taalcursussen en computercursussen georganiseerd om de vaardigheden te vergroten. Hier hebben al tientallen mensen gebruik van gemaakt. In het kader van de

uitstroomtrajecten worden trainingen georganiseerd met betrekking tot de sollicitatie, eerste presentatie bij opdrachtgevers en het gewenste gedrag.

Kwaliteit en Arbo

Op het gebied van ARBO zijn het afgelopen jaar een aantal zaken verder opgepakt. Een helder beleidskader, in 2005 ontwikkeld, geeft voor de komende jaren richting aan een gestructureerde aanpak van arbozaken. De keuring van machines is volledig actueel. Bij alle bedrijven heeft een update van de risico-inventarisaties plaatsgevonden. Tevens heeft de wettelijke inventarisatie van gevaarlijke stoffen plaatsgevonden. Combiwerk heeft de ISO certificering ook dit jaar kunnen continueren. Binnen de OR is een VGWM-commissie (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu) geïnstalleerd en inmiddels ook geschoold.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim laat de laatste jaren een dalende trend zien. Het verzuim was in 2003 nog 15,8%. In 2005 is het verzuim afgenomen tot 12,7%, het landelijk gemiddelde van de sector. Het interne doel was om het verzuim terug te dringen tot het gemiddelde van de sector. De doelstelling is dus gehaald. Bij het bedrijf Reïntegratie is op verzoek van de gemeente gestart met het plaatsen van mensen met een bijstandsuitkering in het kader van opstapbanen en proefplaatsingen. Gebleken is dat in veel gevallen de afstand tot de arbeidsmarkt erg groot is, wat zich ondermeer uit in hoogfrequent en langduriger ziekteverzuim. Extra aandacht voor verzuimbegeleiding voor deze doelgroep is in voorbereiding.

Cultuur en werkomgeving

Op het gebied van werkomgeving, cultuur, normen en waarden zijn in 2005 forse stappen gezet. Vanuit de directie is in 2005 als het gaat om resultaatgerichtheid de lat hoger gelegd. Dit beleid is met voortvarendheid doorgezet en heeft ondermeer geleid tot invullen van kwalitatief zwaardere functionarissen op cruciale managementfuncties in de bedrijven en de staf. Veel aandacht is besteed aan communicatie tussen directie en management, binnen de bedrijven middels het doorvoeren van multidisciplinair werkoverleg op alle niveaus en tussen de bedrijven onderling. In 2005 is via diverse werkgroepen en externe ondersteuning inhoudelijk aandacht geschonken aan multiculturele verschillen van de diverse medewerkers en hun onderlinge relaties. In 2005 is met een beleidskader 'gewenst gedrag' gestart met een aanpak gericht op preventie en aanpak van ongewenst gedrag. In 2006 zal verder invulling gegeven worden aan zaken als: klachtenregeling en vertrouwenspersonen. In het kader van normen en waarden zijn gedragsregels voor alle medewerkers van Combiwerk opgesteld. Deze worden begin 2006 geïntroduceerd.

Doelstellingen financieel 2005	begroot	gerealiseerd	positief	negatief
Totaal resultaat (in €1.000)	-541K	-449K	17%	
Resultaat p/SW medewerker	-772	-711	8%	
Kosten p/SW medewerker	3.572	2.973	17%	
Resultaat p/SW medewerker				
Metaal & Montage	-9.907	-19.132		-93%
Verpakken	-4.750	-5.473		-15%
Kwekerij	2.188	1.829		-16%
Groen & Omgeving	4.255	6.477	52%	
Detachering	2.037	2.282	12%	
Schoonmaak	5.980	9.064	52%	
Beveiliging	7.493	16.883	125%	
Reïntegratie	n.v.t.			

Financieel

Het resultaat van Combiwerk komt zo'n 17% hoger uit dan was begroot. Voor 2005 was begroot een verlies van €541K, maar het eindresultaat is uitgekomen op een verlies van €449K. Weliswaar heeft de sluiting van Metaal & Montage éénmalige saneringslasten met zich meegebracht, die echter niet mogen worden gerekend tot het normale operationele resultaat. Het negatieve resultaat van Combiwerk wordt vrijwel geheel veroorzaakt door de zwaar negatieve resultaten van de productiebedrijven Metaal & Montage (minus €1.014K) en Verpakken (minus €1.250K). De dienstverleningsbedrijven leveren alle een goede positieve bijdrage. Reïntegratie is hierop nog een uitzondering, maar de transitie naar arbeidsontwikkeling heeft met name op dit bedrijf grote invloed. De verliezen van Reïntegratie nemen jaarlijks duidelijk af (in 2007 break-even).

Gesteld mag worden, dat de bedrijven financieel "in control" zijn. Zowel op centraal niveau als binnen de diverse bedrijfsbureaus zijn, mede als gevolg van het aantrekken van nieuwe professionele medewerkers en het verbeteren van systemen en procedures, de zaken op orde. De laatste accountantscontrole bevestigt dit ook (zie bijlage 2).

De omzet van Combiwerk is lager uitgekomen dan de begroting met name door het achterblijven van de omzetten bij de beide productiebedrijven. De lagere Netto Toegevoegde Waarde, die hiermee gepaard gaat, is met name door zeer terughoudend met de kosten om te springen gecompenseerd. Zo zijn de materiële kosten bijna €400K lager uitgevallen, door het beperken van marketinguitgaven, advieskosten en systematisch zeer kritisch om te gaan met alle overige uitgaven.

De markt

In 2005 nam de concurrentiedruk verder toe. Dit is niet alleen het geval m.b.t. productie activiteiten maar ook op het gebied van dienstverlening. Dat de prijzen in de metaalbranche onder druk stonden is en was bekend. In 2005 was waarneembaar dat ook bij het bedrijf Verpakken er meer en meer met prijsvechters (bijvoorbeeld thuiswerkcentrales en Poolse medewerkers) geconcurrereerd moest worden. Er was het afgelopen jaar ook concurrentie van de derde wereld op het gebied van data entry (India). In 2005 ontstond ook prijserosie m.b.t. dienstverlenende activiteiten. De bedrijven Groen & Omgeving, Beveiliging en Schoonmaak zien bij aanbestedingen een dalende prijstendens. Regelmatig werden objecten gegund aan concurrenten voor prijzen die onder de Combiwerk kostprijs liggen.

Verder kwam in 2005 naar voren dat er nog wel voldoende kansen liggen. Deze vragen echter nog meer creativiteit in het combineren van aangeboden diensten en specifieke klantwensen en behoeften. Een goed voorbeeld hiervan is de Makro waarmee in 2005 een samenwerking is aangegaan. Samen met de klant is door Groen & Omgeving en Schoonmaak een nieuw soort product ontwikkeld op het gebied van terreinonderhoud, klantenservice en logistieke ondersteuning.

Marketing

Met betrekking tot de interne en externe communicatie is in 2005 de basis gelegd voor een verdere externe focus van Combiwerk. De afronding van een professionele folderlijn, het verder uitbouwen van een eigen website, de start van interne nieuwsbrieven per bedrijf, het deelnemen aan en lid worden van diverse activiteiten en organisaties op het gebied van netwerken door het management van Combiwerk, zijn hier voorbeelden van. Op commercieel gebied is in 2005 gestart met het inrichten van een eigen CRM-systeem (Customer Relation Management), structureel salesoverleg tussen alle bedrijven onderling en het opleiden van het middenkader, om deze met een grotere commerciële slagkracht te kunnen laten functioneren.

New business

In 2005 is gestart met een nieuwe activiteit: groepsdetachering. Met diverse bedrijven in de regio zijn op dit gebied samenwerkingsverbanden aangegaan. Eind 2005 waren al zo'n 25 SW medewerkers op deze manier gedetacheerd en in de komende jaren neemt dit aantal toe. Daarnaast is eind 2005 gestart met een studie naar mogelijkheden om werkzaam te zijn op het gebied van postbezorging. Met diverse partijen uit de markt worden op dit moment gesprekken gevoerd.

De bedrijven

- Volgens plan zijn begin 2005 alle SW-medewerkers van het bedrijf Grafisch herplaatst. De helft is door middel van detachering te werk gesteld in de grafische sector bij DHmg te Rijswijk. De overige SW-medewerkers zijn intern geplaatst op voornamelijk beschutte werkplekken (Verpakken, Kwekerij en Metaal & Montage).

- Per ultimo 2005 is het bedrijf Metaal & Montage gesloten. Het laatste kwartaal van 2005 stond in het teken van afbouw van de orderportefeuille, herplaatsing van medewerkers, inlichten van de klanten, verkoop van het machinepark en uitvoering van het sociaal plan. Eind januari 2006 is 90% van de SW-medewerkers succesvol herplaatst. Slechts een beperkt aantal blijft 'beschut' werken (18), 11 medewerkers gaan 'werken op locatie', 10 in groepsdetachering en 12 in individuele detachering. Een succes om trots op te zijn. Voor een vijftal medewerkers wordt momenteel nog een passende werkplek gezocht.
- Verpakken is een activiteit die in een of andere vorm moet voorzien in de behoefte aan beschut werk. Sterke sanering van dit bedrijf ondanks de matige resultaten is geen optie. Het jaar 2005 is dan ook gericht geweest op het aanpassen van de productiestructuur, de cultuur en de organisatie. Verder is veel inspanning gepleegd op het behouden van de omzet.
- De bedrijven Schoonmaak, Beveiliging, Groen & Omgeving en Kwekerij staan goed op de kaart en boekten in 2005 een bevredigend resultaat. In 2005 is de laatste hand gelegd aan de verbetering van de bezetting en de output van de bedrijfsbureaus van deze bedrijven. Daarnaast zijn alle vier de bedrijven op hun eigen wijze bezig met arbeidsontwikkeling. Groen & Omgeving en Kwekerij vanuit hun pilotstatus als arbeidsontwikkelingsbedrijf door het verder professionaliseren van begeleidingstrajecten. Schoonmaak en Beveiliging vooral door hun opleidingsmodules (opstappers Beveiliging) en een intern opleidingstraject gekoppeld aan een eigen instructie lokaal (Schoonmaak).
- Detachering heeft zich in 2005 vooral gericht op het uitbreiden van het aantal detacheringsplekken (gegroeid van 75 naar 105 FTE eind 2005). Daarnaast zijn de administratieve processen versterkt en is de uitstroommodule ontwikkeld en ingevoerd t.b.v. potentiële detacheringkandidaten.
- Door het bedrijf Reïntegratie is in 2005 veel aandacht besteed aan opstapbanen, leerwerktrajecten en proefplaatsingen. Inkomsten en uitgaven zijn voor dit bedrijf nog niet in balans. In samenwerking met de gemeente (WIZ) zal in 2006 gewerkt worden aan een evenwichtiger verdeling van vraag en aanbod van WWB cliënten (maandplanning).

3. Strategie en beleid

De dynamiek in de omgeving van Combiwerk is groot. Voortdurende bewegingen en ontwikkelingen in de markten waarin Combiwerk actief is, gecombineerd met wijzigingen in beleid vanuit de wettelijke taken en opdrachten die de organisatie uitvoert, vereisen een scherpe blik op trends en ontwikkelingen.

3.1. Omgevingsfactoren

3.1.1. Regierol gemeenten

Gemeenten zijn sinds kort voor een groot deel beleidsmatig en financieel verantwoordelijk voor het (decentrale) arbeidsmarktbeleid. De WWB is hiervan een treffend voorbeeld. Maar ook de aangekondigde wetwijziging rond de WSW en de aangekondigde WMO zijn op het principe gebaseerd dat gemeenten op deze beleidsterreinen risicodragers en beleidsverantwoordelijk zullen zijn.

Gemeenten hebben al ervaring met deze eindverantwoordelijkheid op het terrein van werk en inkomen. Hier heeft de regierol al volop gestalte gekregen. Het gaat met name om het boeken van resultaten en het bereiken van de beste kwaliteit tegen de laagst mogelijke kosten.

De regierol van gemeente is terug te voeren op de volgende kenmerken:

- Gemeenten hebben een ruime beleidsvrijheid binnen de doelstellingen van de wet (WWB, WSW)
- Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen
- Het financiële risico ligt bij de gemeenten
- Voor uitvoering van taken geldt dat toestemmingsplicht steeds meer wordt verlegd naar verantwoordingsplicht
- Doelmatigheid en doeltreffendheid blijven belangrijk, maar in toenemende mate wordt ook rechtmatigheid belangrijk (BBV)

3.1.2. Nederland

In Nederland staat de sociale zekerheid inmiddels ook onder druk. Wijzigingen in het kader van de ziektewet en WAO (WIA), WW en het sterk versoberen van de gesubsidieerde arbeid zijn hiervan treffende voorbeelden. Tot op heden is de WSW relatief buiten schot gebleven. De afschaffing van de SPAK, een afdrachtskorting op de loonbelasting voor onze doelgroepen, heeft echter wel forse budgettaire invloed gehad. In vier jaar tijd betekent dit een terugloop aan inkomsten voor Combiwerk van € 900K. Inmiddels is door staatssecretaris van Hoof het wetsontwerp in de Tweede Kamer besproken, waarin een ingrijpende modernisering van de WSW ter discussie staat (meer hierover elders in dit hoofdstuk).

3.1.3. Vraagsturing

In het arbeidsmarktbeleid, ook in Europees perspectief, wordt in toenemende mate vraagsturing centraal gesteld. Het gaat om het maatwerk dat de individuele SW-medewerker of cliënt nodig heeft om zijn kansen op de arbeidsmarkt te verbeteren. Centraal staat het bevorderen van de zelfredzaamheid en het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid en de individuele ontplooiing via arbeid. De nadruk ligt op het activeren van groepen die moeilijk aan de slag komen via combinatie van werken en leren. In dit kader moet ook de kernactiviteit van Combiwerk gezien worden: Combiwerk zoekt passende werkplekken voor mensen die niet zelfstandig de weg naar de arbeidsmarkt kunnen vinden.

Het centraal stellen van de SW-medewerker of cliënt zal er toe leiden dat de vraagsturing op termijn in financiële termen zal worden vervat. In die zin moeten individuele reïntegratiebudgetten en plannen voor rugzakjes met subsidie voor individuele SW-medewerkers of cliënten gezien worden. Er moet rekening gehouden worden met het (op termijn) toevoegen van het WSW-budget aan het Fonds voor Werk en Inkomen (FWI), zodat gemeenten in staat gesteld zullen worden om regie te voeren op individuele trajecten van SW-geïndiceerden.

3.1.4. Wet werk en bijstand (WWB)

Sinds 1 januari 2005 is de WWB van kracht geworden. In de loop van 2004 zijn de gesubsidieerde banen als WIW en I/D stopgezet, onder de conditie dat lopende contracten konden worden uitgediend. De invoering van de WWB is gepaard gegaan met een forse bezuiniging op de reïntegratiebudgetten. Centraal in de WWB staat de druk op gemeenten om een zo actief mogelijk arbeidsmarktbeleid te voeren. Gemeenten voelen in dat kader de financiële en beleidsmatige verantwoordelijkheid. Bijstandsgerechtigden op hun beurt kunnen een aanbod niet eenvoudig weigeren. Waar voorheen sprake was van passende arbeid, wordt nu gesproken van algemeen aanvaarde arbeid. Het leveren van een prestatie voor een uitkering wordt steeds meer geaccepteerd. In die zin moeten de work-first initiatieven gezien worden die in Nederland inmiddels volop in ontwikkeling zijn. Ook Combiwerk draagt hieraan door middel van proefplaatsingen haar steentje bij, echter het komende jaar wil Combiwerk in gesprek met WIZ om de haalbaarheid van andere work-first concepten (binnen 48 uur / collectief), succesvol bij andere gemeenten, te toetsen.

3.1.5. Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)

Naar verwachting wordt op 1 juli 2006 de WMO van kracht. Deze wet vervangt de welzijnswet en een deel van de AWBZ en de WVG. De WMO richt zich met name op de `ondersteunende en activerende begeleiding` zoals de enkelvoudige huishoudelijke verzorging die nu nog onder de AWBZ valt. De AWBZ wordt teruggebracht tot de kern, alleen de onverzekerbare zorg (zoals intramurale zorg in instellingen) blijft deel uitmaken van de AWBZ. Gemeenten worden, naar analogie van andere wetten als de WWB, volledig verantwoordelijk voor de WMO, zoals ze dat nu al zijn voor de WVG en de welzijnswet. Voor Combiwerk kan de WMO de komende jaren interessant worden, omdat ondersteunende en activerende begeleiding dicht staat bij de huidige kernactiviteit.

In die zin is het belangrijk dat in de loop van 2006 gesprekken met de gemeente(s) worden gevoerd over de mogelijke rol van Combiwerk in uitvoering van (onderdelen van) de WMO.

3.1.6. Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)

Op 1 januari 2006 is de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) van kracht geworden. Alleen volledig arbeidsongeschikten krijgen nog een uitkering op basis van hun laatst verdiende loon. Gedeeltelijk arbeidsongeschikten hebben op basis van deze nieuwe wet recht op het vinden van (aangepast) werk en een loonsuppletie. Ook hier kan geconstateerd worden dat er vormen van dienstverlening ontstaan die zich dicht op de huidige kernactiviteit van Combiwerk bevinden. Omdat een deel van deze 'uitvallers' in de WWB terechtkomt, biedt Combiwerk de gemeente een belangrijk instrumentarium.

3.1.7. Modernisering van de Wet sociale werkvoorziening (WSW)

De Tweede Kamerbehandeling van de moderniseringsvoorstellen WSW (zoals medio juni 2005 omschreven in de brief van staatssecretaris van Hoof) is achter de rug. Mede dankzij een intensieve lobby door Cedris zijn, na discussie met de Kamer, drie van de oorspronkelijke voorstellen ingetrokken. Dit heeft ertoe geleid dat met ingang van 2007:

1. de oude doelgroep (instroom vóór 1998) niet wordt geherindiceerd;
2. personen die, na (her)keuring vanwege WIA/WAO, over restcapaciteiten beschikken zich kunnen blijven melden voor SW-indicatie;
3. het onderscheid naar arbeidshandicapcategorieën matig en ernstig intact blijft, alsmede de vertaling daarvan naar subsidiebedrag.

De nieuwe wet wordt per 1 januari 2007 van kracht; in 2006 zullen de voorstellen waarmee de Tweede Kamer heeft ingestemd worden omgezet in wet- en regelgeving. Samen met de betrokken partijen wordt een plan voor implementatievoorbereiding (in 2006) en implementatieondersteuning (in 2007) uitgewerkt en uitgevoerd.

De hoofdlijnen van de moderniseringsvoorstellen zijn als volgt:

- WSW behouden voor de doelgroep.
 1. Onafhankelijke indicatiestelling door CWI
 2. WSW blijft vrijwillige voorziening
 3. Gedeeltelijk arbeidsgeschikten kunnen zich blijven aanmelden
- Bevordering sturing gemeenten: meer vrijheid en eenvoud in de financiering
 4. SW-subsidie wordt verstrekt aan individuele gemeenten
 5. Lumpsum financiering *
 6. Verdeelsystematiek o.b.v. aantal SW-geïndiceerden in de gemeente
 7. Subsidie loopt geleidelijk af voor mensen zonder SW-indicatie
- De rol van het SW-bedrijf
 8. SW-bedrijf breed inzetbaar
- Meer rechten voor de SW-cliënt
 9. Tijdige plaatsing, binnen 12 maanden
 10. Meer keuzevrijheid bij procedure begeleid werken *
 11. Persoonsgebonden budget *
 12. Werkzekerheid
- Het betrekken van werkgevers
 13. Introductie no-riskpolis (wegnemen WAO-risico)
 14. Goede voorlichting richting werkgevers

Op een aantal facetten (zie *) zullen ambtelijke werkgroepen onder leiding van het ministerie SZW in 2006 voorstellen verder uitwerken. Op dit moment kan over de inhoudelijke uitkomst nog niets gemeld worden.

De doelstelling van de WSW blijft dus dezelfde; een voorziening voor arbeidsgehandicapten die uitsluitend onder aangepaste omstandigheden kunnen werken. De voorziening zal vrijwillig blijven, maar minder vrijblijvend. Na het accepteren van een SW-indicatie (vrijwillig), kan een aanbod van een SW-arbeidsplaats niet worden geweigerd. Kern van de nieuwe WSW wordt maatwerk voor het individu, gericht op een beweging naar buiten met als einddoel een zo regulier mogelijk dienstverband. Een versterking van de regierol van de gemeenten welke gepaard gaat met een verzwarende van de financiële consequenties. De SW-infrastructuur mag breder benut worden voor andere kwetsbare en moeilijk te bemiddelen doelgroepen op de arbeidsmarkt.

3.1.8. Gemeente(n) als opdrachtgever

In een tijd waarin het aanbod van eenvoudig werk steeds schaarser wordt (nieuwe marktpartijen, buitenland), is het van het grootste belang voor een SW-bedrijf, om continuïteit c.q. groei in het werkaanbod zeker te stellen. Gemeenten beschikken over een groot aanbod van eenvoudig werk en zijn dan ook de aangewezen 'zakenpartner' voor het SW-bedrijf.

De relatie gemeente Delft - Combiwerk Groep wordt gelijktijdig gekenmerkt door 'omarmen' en 'zakelijk afstand nemen'. De gemeente Delft is immers belanghebbende in het (financiële) resultaat dat door Combiwerk wordt gerealiseerd. Anderzijds is de gemeente gebonden aan landelijke en/of Europese richtlijnen inzake aanbestedingsprocedures. Daarnaast streeft zij zelf naar rendementsverbetering door scherp in te kopen en de markt haar werk te laten doen. Aan het inkopen van producten en diensten wordt dan ook veel aandacht besteed.

Combiwerk spreekt uit dat zij een product of dienst tegen een vooraf overeengekomen kwaliteitsstandaard, die gebruikelijk is in het betreffende marktsegment, tegen een marktconforme prijs kan leveren. Zij wil zich met andere woorden qua kwaliteit en prijsvorming niet laten voorstaan op het zijn van een organisatie voor de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening. Wat deze onderwerpen betreft opereert Combiwerk als iedere andere marktpartij.

Anders dan puur commerciële partijen is Combiwerk minder in staat om de markt flexibel te volgen. Combiwerk heeft immers, namens de gemeente, arbeidsrelaties op grond van de WSW en kan niemand door verslechterende marktomstandigheden laten afvloeien.

Een andere complicerende factor is de anticyclische beweging die de instroom bij de sociale werkvoorziening kenmerkt. Bij een situatie van hoogconjunctuur vinden mensen makkelijker toegang tot de primaire arbeidsmarkt en is het aanbod van kandidaten minder. In een situatie van laagconjunctuur daarentegen is het aanbod groter terwijl de omzetmogelijkheden juist moeilijker te realiseren zijn.

Een laatste beperking is de geografische afbakening van de activiteiten. Deze wordt beperkt door de bereikbaarheid door de doelgroep en territoriumafspraken met collega SW-bedrijven.

Gezien deze bijzondere omstandigheden is het voor Combiwerk van groot belang om goede afspraken te maken over de continuïteit c.q. groei in het werkaanbod van de gemeente.

Met het GMT is afgesproken, dat onder regie van de gemeente (WIZ) komend jaar een 'sociaal economisch contract' wordt opgesteld, waarin wederzijds afspraken worden gemaakt over te leveren prestaties.

Combiwerk loopt momenteel eenzelfde traject aan met de randgemeenten. Zij maken wel gebruik van Combiwerk als uitvoeringsorganisatie voor de WSW, echter lopen geen enkel financieel risico. Aan de vijf randgemeenten ¹ wordt per SW-medewerker, ingestroomd vanaf 1998, een administratieve fee (totaal 2005: €10K) en een uitvoeringsfee (totaal 2005: €85K) in rekening gebracht. SW-medewerkers die woonachtig zijn in de randgemeenten en geïndiceerd zijn vóór 1998, zijn opgenomen in de formatie van de gemeente Delft. Aan de randgemeenten wordt voor deze groep uitsluitend de administratieve fee in rekening gebracht.

¹ Pijnacker-Nootdorp (25 FTE), Berkel en Rodenrijs (14 FTE), Bergschenhoek (6 FTE), Bleiswijk (3FTE) en Midden-Delfland (11 FTE); totaal 59 FTE (+60 FTE van vóór 1998)

3.2. Invloed van de arbeidsmarkt en de economie op Combiwerk

3.2.1. Conjunctuur

De maakindustrie verdwijnt in toenemende mate naar lage lonen landen. Werk op markten waarop Combiwerk actief is, lekt weg naar Midden- en Oost-Europa. Ook de dollar / euro verhouding doet onze concurrentiepositie geen goed. Prijzen staan onder druk. Deze situatie maakt het niet langer economisch verantwoord om te investeren in activa als gebouwen en machines. Zelfs met verrekening van subsidies, nodig vanwege de lagere productiviteit van onze medewerkers, is het vaak niet mogelijk om te concurreren. Ook is de conjunctuur nog niet echt hersteld van de recessie. Dit leidt ertoe dat werkgevers terughoudend zijn als het gaat om het in dienst nemen van personeel. In de huidige tijd willen werkgevers vooral optimale flexibiliteit en concentreren ze zich op werknemers met een hoge mate van productiviteit. Dit remt de kansen van de groepen die met name door Combiwerk worden bemiddeld. Combiwerk benadrukt in haar benadering van werkgevers dat door facilitering, begeleiding en (financiële) ondersteuning, het juist voor werkgevers aantrekkelijk kan zijn om werknemers aan te trekken die arbeidsgehandicapt zijn of een geschiedenis hebben van langdurige werkloosheid. Investeren in mensen is in die zin te vergelijken met investeren in activa. Hieruit ontstaat rendement van trouwe, honkvaste medewerkers, die zeer gemotiveerd zijn. Het verstrekken van (loonkosten) subsidies kan de werkgever bij deze investering aanmerkelijke compensatie bieden.

3.2.2. Arbeidsmarkt

Voor de doelgroepen die Combiwerk bemiddelt, geldt echter dat vaak de basiskwalificaties om zelfstandig toe te treden tot de arbeidsmarkt ontbreken. De arbeidshandicap of de langdurige werkloosheid vormt de drempel die niet zelfstandig genomen kan worden. De positie van vrouwen, allochtonen, arbeidsgehandicapten, voortijdig schoolverlaters en het oudere, vaak mannelijke deel van de beroepsbevolking met een lage opleiding kan daardoor in de knel komen. Het opdoen van werkervaring voor deze groepen, gecombineerd met scholing moet centraal staan. Leer/werk-trajecten (werken en scholing combineren) moet deze groepen beter gekwalificeerd maken om toe te treden tot de arbeidsmarkt.

In de komende jaren zullen vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt, gecombineerd met voorspelde economische groei zorgen voor een nieuwe krapte op de arbeidsmarkt. Er zal met name vraag komen naar geschoold personeel voor technische, administratieve en ondersteunende functies in het bedrijfsleven en bij de semi-overheid. Daarom wordt door Combiwerk ingezet op het verder doorzetten van de beleidsrichting om alle beschikbare groepen voor de arbeidsmarkt optimaal te activeren. Dit beleid kan gezien worden als anticyclisch, in de zin dat instrumenten worden ingericht die hun vruchten met name zullen afwerpen als de arbeidsmarkt ingrijpend is gewijzigd en er weer tekorten ontstaan.

De vergrijzing en een aantrekkende economie in de nabije toekomst moeten hiervan de motor zijn. Hier liggen de kansen voor Combiwerk. In de commerciële dienstverlening maar ook als ontwikkelaar van nog onbenut potentieel op de arbeidsmarkt. Combiwerk kan een belangrijke rol

spelen in het versterken van het aanbod op de arbeidsmarkt, juist voor groepen die in eerste aanleg niet gekwalificeerd lijken te zijn; het bemiddelbaar maken van mensen die door hun arbeidshandicap of langdurige werkloosheid zonder een investering in werkervaring en scholing geen kans maken.

3.3. Gevolgen van deze trends en ontwikkelingen voor Combiwerk

In feite komen de veranderingen op de arbeidsmarkt en economie op een tijdstip waarop tevens de hoofddoelstelling van Combiwerk ter discussie staat. Niet langer is het – weliswaar met specifieke doelgroepen – op de markt zetten van producten en diensten de hoofddoelstelling. Het werk dat Combiwerk biedt, is een middel om mensen verder te ontwikkelen in hun arbeidsvaardigheden en competenties. Het bemiddelen naar werkgevers van onze doelgroepen is echter niet mogelijk zonder een eigen basisbedrijf (werkbedrijf) dat aantrekkelijke, op ontwikkeling gerichte, werksoorten kent. Als arbeidsontwikkeling centraal staat en de conjunctuur en arbeidsmarkt een andere aanpak vereisen, is het noodzakelijk om de eigen product-markt-combinaties te toetsen op deze gewijzigde omstandigheden. Alle onderdelen van Combiwerk zijn daarom getoetst op de navolgende criteria:

- Bijdrage aan de opdracht om beschutte arbeid te bieden
- Bijdrage aan de opdracht mensen te ontwikkelen (arbeidsontwikkeling)
- Financieel resultaat (bijdrage resultaat Combiwerk)
- Ondernemingsrisico
- Continuïteit gezien de aanstaande wetswijzigingen

De huidige bedrijfsportfolio (zeven bedrijven) kan deze toets goed doorstaan, doordat de bedrijven Grafisch en Metaal & Montage reeds gesloten zijn. In de productiesector (Verpakken) zullen nog wel organisatorische aanpassingen moeten plaatsvinden, evenals in mindere mate in de meeste bedrijven uit de dienstensector; het betreft dan veranderingen welke met name inspelen op een meer optimale setting voor arbeidsontwikkeling. Wellicht ten overvloede moet nogmaals gesteld worden, dat ondanks de negatieve resultaten, beëindiging van deze beschutte activiteiten geen optie is, omdat verpakken in al zijn vormen voor de SW-doelgroep bij uitstek geschikt is 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 arbeidsgewenning en werkritme op te doen. Ook geeft het de SW-medewerkers een goede startpositie voor trajecten die leiden tot (groeps)detachering of begeleid werken.

Het is wenselijk de dienstensector uit te breiden met `new business` - activiteiten zoals postbezorging, fietsenstallingen en bijv. catering. Tevens is er groei in schoonmaak en groenvoorziening te verwachten. Er kan veel meer nadruk gelegd worden op het groepsgewijs of individueel detacheren van medewerkers bij reguliere werkgevers.

De 'werk' bedrijven en de 'plaatsings' bedrijven zullen als partners de nadruk moeten leggen op het benaderen van werkgevers. Het is belangrijk dat het beeld dat werkgevers van Combiwerk hebben de komende jaren zal veranderen. Combiwerk is interessant als leverancier van producten en diensten, maar vooral als partner voor werkgevers bij het betrekken van nieuwe medewerkers. De uitdaging ligt vooral bij het zoeken naar passende werkplekken voor de medewerkers, afgestemd op hun ontwikkeltraject. Vraaggericht werken houdt dus in dat het primaat ligt bij het maatwerk voor de SW-medewerker of cliënt. Waar een uitzendbureau de vraag van de werkgever naar een passende kandidaat centraal stelt, werkt Combiwerk juist vanuit de tegengestelde aanpak. Het gaat om de werkplek die het best past bij de kandidaat. Dit houdt overigens niet in dat Combiwerk niet moet inspelen op de autonome vraag naar arbeid in de regio. Hier ligt de markt waar werkplekken gevonden moeten worden. Deskundige begeleiding op de werkplek en financiële ondersteuning van een werkgever is daarbij een voorwaarde, waaraan Combiwerk professioneel inhoud zal moeten geven.

3.4. Van binnen naar buiten

Zowel voor de SW-populatie, als voor de cliënten die Combiwerk in opdracht van de gemeente(s) in het kader van de WWB bemiddelt, geldt dat ontwikkeling wordt geboden richting zo regulier mogelijk werk.

3.4.1. 1/3, 1/3, 1/3 in de WSW

Het ministerie van SZW heeft als richtinggevend kader de doelstelling geformuleerd dat binnen enkele jaren 1/3 van de SW-medewerkers in Begeleid Werken geplaatst moet zijn, 1/3 moet gedetacheerd zijn en slechts 1/3 kan in beschutte arbeid geplaatst worden. Deze doelstelling is niet binnen een redelijke termijn te realiseren. Combiwerk sluit zich in deze doelstelling derhalve aan bij de interpretatie die de brancheorganisatie Cedris hanteert. Combiwerk zal voor de SW-doelgroep de komende jaren fors investeren in de volgende doelstelling:

- 1/3 in begeleid werken en gedetacheerd (individueel of groepsgewijs) bij reguliere werkgevers werkzaam
- 1/3 actief in schoonmaak, beveiliging, groenvoorziening of andere vormen van dienstverlening (op locatie)
- 1/3 beschut werkzaam en gevolgd op ontwikkelingspotentie (Verpakken / Kwekerij)

Deze verdeling moet eind 2008 bereikt zijn.

3.4.2. Werken in het kader van de WWB

Voor alle andere niet-SW-doelgroepen die Combiwerk bemiddelt, voornamelijk in het kader van de WWB, geldt dat Combiwerk het primaat voor werk vooralsnog binnen de eigen bedrijven (werkbedrijf) legt, waarbij gewerkt wordt aan o.a. arbeidsoriëntatie, arbeidsontwikkeling en vakvaardigheden. Op zeer beperkte schaal (Brede welzijnsdienst / buurthuizen en in de nabije toekomst Delftse scholen / conciërges) worden cliënten geplaatst buiten de eigen bedrijven.

In het gemeentelijk reïntegratiebeleid is steeds meer de nadruk komen te liggen op werk(ervaring) als middel om een baan te vinden. Daarom is de werkgelegenheid die Combiwerk kan bieden, binnen en buiten de muren van Combiwerk, een essentieel instrument binnen dat reïntegratiebeleid. Omgekeerd biedt deze positie Combiwerk de gelegenheid de productiviteit van het eigen personeelsbestand op peil te houden of (soms) te vergroten.

De beweging 'van binnen naar buiten' biedt ook voor de WWB-doelgroep extra ontwikkelingskansen. Interessant is in dit verband het opzetten van één of meer 'work-first'-projecten vanuit Combiwerk. Van belang is hierbij ook het vergroten van baankansen bij het beëindigen van bijvoorbeeld proefplaatsingen en opstapbanen via Combiwerk. Omdat Combiwerk vanuit de eigen omzet slechts een deel van deze groep binnen de eigen exploitatie aan 'regulier' werk zal kunnen helpen, is meer accent nodig op de doorstroom naar andere werkgevers.

3.5. Missie, visie en doelen

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 gebruik van subsidiemogelijkheden en genereert zij met haar bedrijven zo mogelijk voldoende inkomsten uit de markt voor een dekkende exploitatie.

Hoofddoel

Binnen een sluitende aanpak een voorzieningenniveau bouwen en instandhouden dat afgestemd is op de vraag van de respectievelijke doelgroepen in – bij voorkeur – Delft (en de vijf omliggende gemeentes). Een efficiënte doelmatige uitvoering is daarbij voorwaarde.

Doelgroep

Arbeidsgehandicapten en / of werkzoekenden met een (zeer) forse afstand tot de arbeidsmarkt.

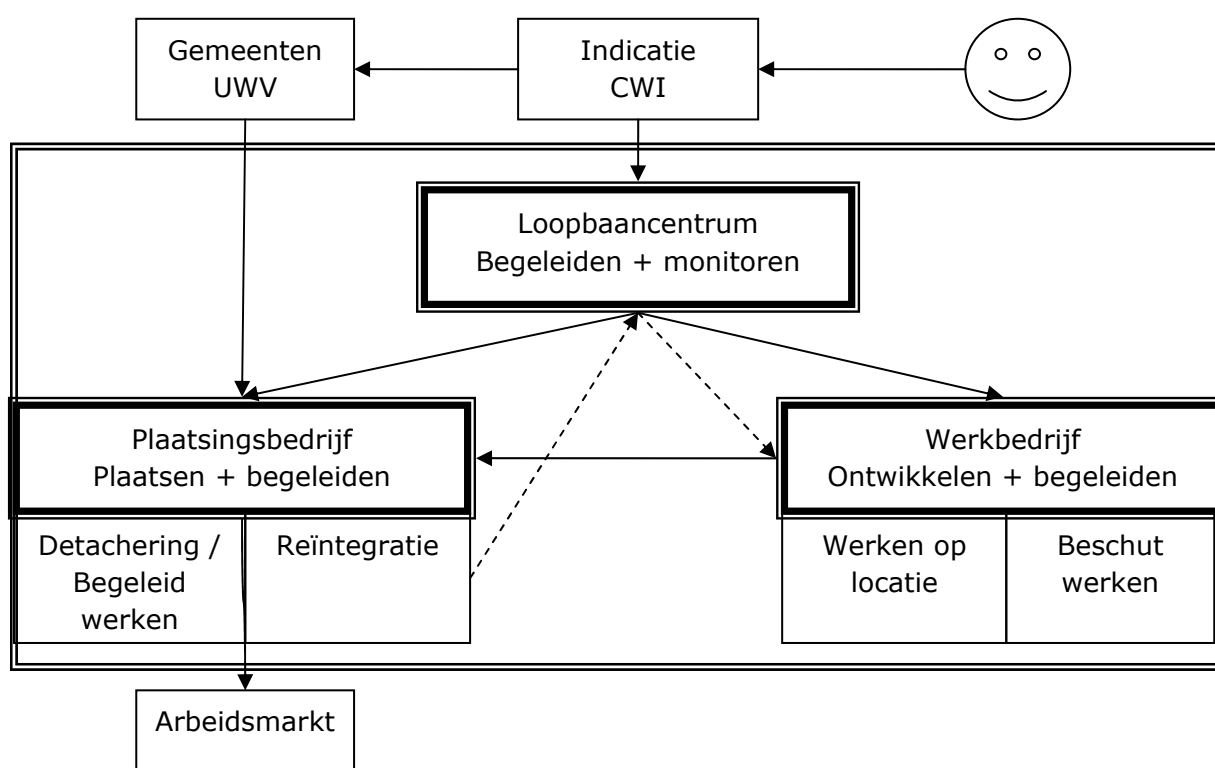
Doelen

- Combiwerk wil goed werkgeverschap (doen) vormgeven voor alle arbeidsgehandicapten of personen met een forse afstand tot de arbeidsmarkt die vanwege hun beperkte arbeidsgeschiktheid of handicap (nog) niet kunnen deelnemen aan het reguliere arbeidsproces.
- Combiwerk wil optimale werkgelegenheid en ontwikkeling realiseren van alle personen die op onze bemiddeling zijn aangewezen om te kunnen worden toegeleid naar het arbeidsproces.
- Combiwerk wil een springplank naar reguliere arbeid bieden voor personen die tijdelijk of blijvend op onze dienstverlening zijn aangewezen.
- Combiwerk wil een vangnetfunctie bieden voor en maximale ontwikkeling realiseren van personen die voorlopig of blijvend op beschermde arbeid zijn aangewezen (binnen of buiten onze organisatie werkzaam)

Dit alles onder de randvoorwaarde, dat het bedrijfsmatig gebeurt met, bij voorkeur, een sluitende exploitatie.

4. Structuur als afgeleide van de strategie

Het centraal stellen van arbeidsontwikkeling binnen Combiwerk heeft tot gevolg dat aanpassingen in de organisatie nodig zijn. Een meer expliciete sturing op arbeidsontwikkelingsdoelstellingen is in dit kader noodzakelijk. Voorts is, na een kritische beoordeling van het werkbedrijf in de bijdrage aan het ontwikkelen van mensen en de noodzakelijke saneringen als gevolg hiervan, nu de verdere professionalisering van het plaatsingsbedrijf aan de orde. Tenslotte is in het kader van door- en uitstroom van medewerkers een optimale afstemming binnen het werkbedrijf, maar ook tussen het werkbedrijf en het plaatsingsbedrijf van belang. Figuur 1 schetst de organisatie Combiwerk in relatie tot arbeidsontwikkeling.



Figuur 1: arbeidsontwikkeling in organisatie Combiwerk

4.1. Het Loopbaancentrum

Arbeidsontwikkeling wordt als concrete opdracht in termen van in-, door- en uitstroom van medewerkers door het MT verstrekt aan de bedrijven. Het gericht sturen, begeleiden en monitoren van de uitwerking van deze opdracht is uiteraard van groot belang voor de realisatie van de gestelde doelen. Tot 2006 waren deze activiteiten verdeeld over de afdeling P&O en het Reïntegratiebedrijf. In 2006 zal in directe aansturing door het MT het "Loopbaancentrum" operationeel worden voor een eenduidige regie op en ondersteuning van het proces van arbeidsontwikkeling.

Het Loopbaancentrum levert een bijdrage aan het primaire proces van arbeidsontwikkeling door voor zowel de huidige als de nieuwe SW-medewerkers op systematische wijze inzichtelijk te maken

wat de mogelijkheden en beperkingen zijn in relatie tot arbeid, met de werkladder van Cedris als uitgangspunt. Met een trajectplan wordt inzichtelijk gemaakt welke weg een medewerker ten aanzien van arbeidsontwikkeling zal volgen en welk tijdspad hiermee is gemoeid. Elke medewerker wordt tot aan het moment van herindicatie, naast de werkleider, begeleid door het Loopbaancentrum. Zowel de ontwikkeling op individueel niveau als op bedrijfsniveau wordt gemonitord en gerapporteerd aan het MT.

Naast het ontwikkelen van mensen vanuit het Loopbaancentrum is ook het bedrijfsmaatschappelijk werk beschikbaar, voor begeleiding van mensen die door problemen vanuit de privé- of werksituatie extra aandacht behoeven. De begeleiding is er op gericht om mensen zo veel als mogelijk zelf de problemen op te laten lossen. Een ontwikkeling naar meer eigen verantwoordelijkheid voor de medewerker, daar waar mogelijk, past volledig in de filosofie van de arbeidsontwikkeling en het goed werknemerschap. Het betreft hier het brede terrein van problematiek met materiële grondslag als dreigende huisuitzetting, schuldenproblematiek en vervanging van goederen in de primaire levenssfeer, tot het aanpassen van de levensstijl, steun bij problematiek met een psychologische grondslag.

Dit betekent dat bijvoorbeeld bij schuldenproblematiek er enerzijds verbindingen worden gelegd bij de schuldsanering en anderzijds wordt gewerkt aan het voorkomen van herhaling. De samenwerking wordt uitdrukkelijk gezocht met hulpverleningsorganisaties buiten de organisatie, zodat verwijzing op een soepele manier kan plaatsvinden.

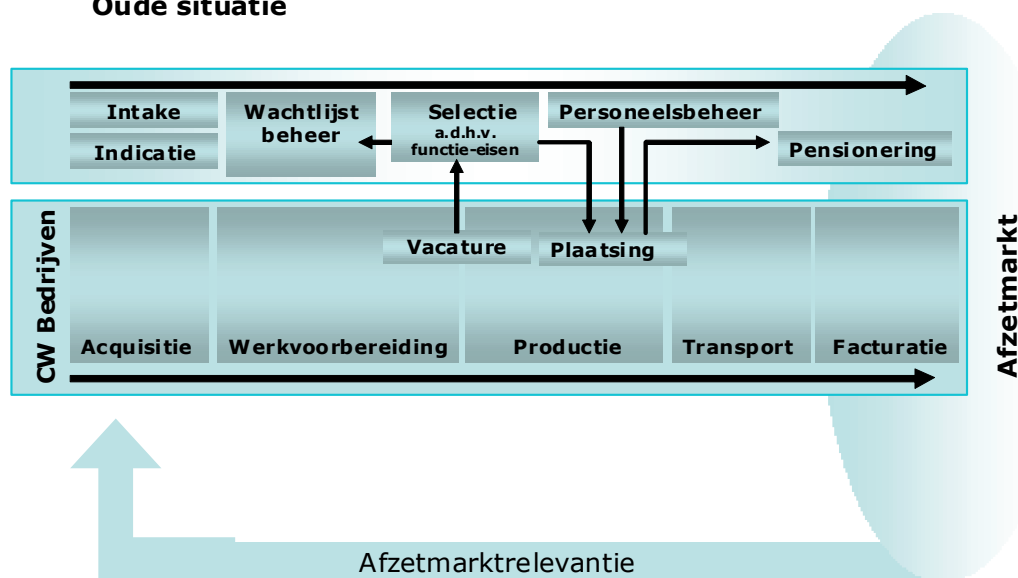
4.3. Het werkbedrijf

De productie- en dienstverlenende bedrijven van Combiwerk (exclusief de bedrijven Reïntegratie en Detachering), gezamenlijk getypeerd als het “werkbedrijf”, zijn inmiddels beoordeeld ten aanzien van hun toegevoegde waarde zowel in bedrijfseconomisch opzicht als op hun bijdrage aan de arbeidsontwikkelingsdoelstellingen van Combiwerk. De huidige en toekomstige werksoorten zullen gezamenlijk moeten voorzien in mogelijkheden voor beschut werken, het (arbeidsmarktgericht) ontwikkelen van SW-medewerkers en WWB-cliënten en het leveren van een positieve bijdrage aan het financiële resultaat. Voornoemde beoordeling van de bedrijven heeft geresulteerd in de verkoop van de grafische activiteit in 2004 en de sluiting van het bedrijf Metaal & Montage in 2005. Met deze saneringen kon overigens een positieve bijdrage geleverd worden aan het uitstroomvolume doordat een aanzienlijk deel van de SW-medewerkers van deze bedrijven met succes buiten de “beschutte sfeer” geplaatst kunnen worden.

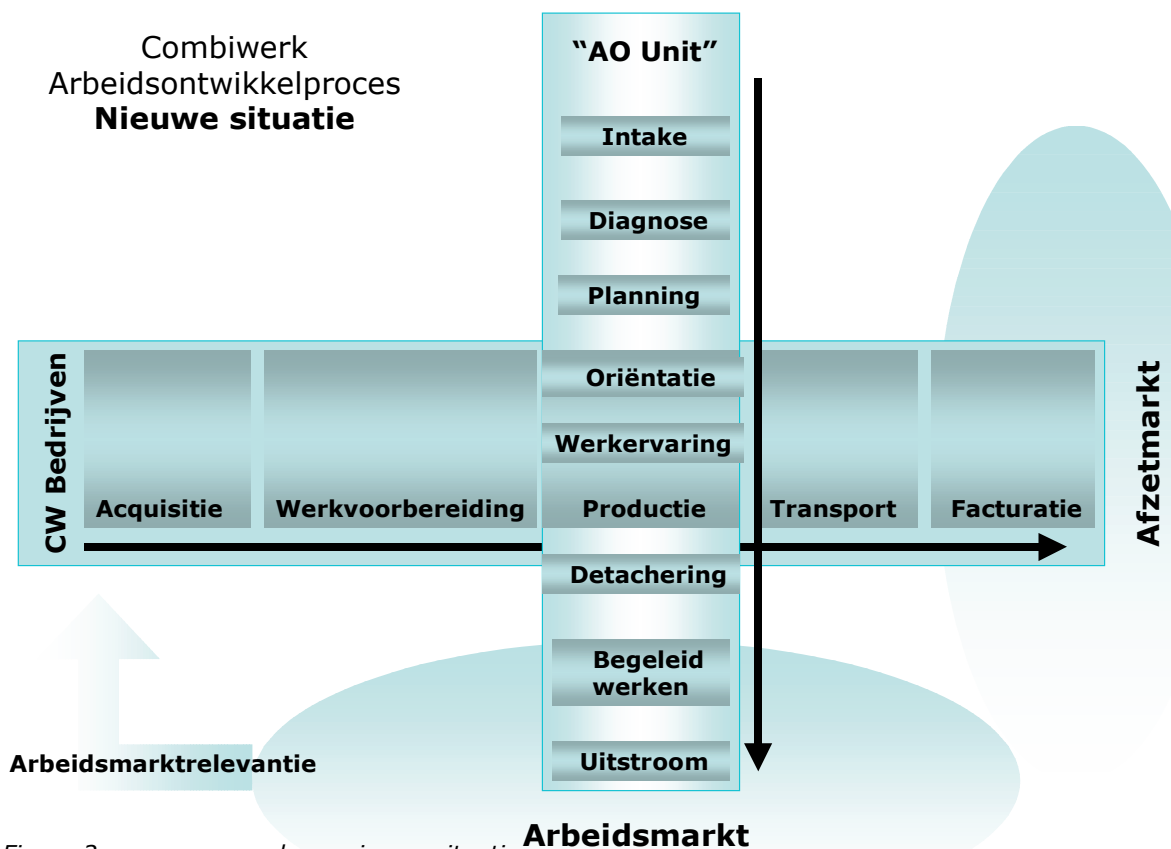
Het werkbedrijf wordt in het kader van arbeidsontwikkeling uitdrukkelijk gezien als “middel”. Als middel krijgt het werkbedrijf vanaf 2006 een duale opdracht vanuit het MT: enerzijds is deze opdracht gericht op het behalen van financiële resultaten, anderzijds op ontwikkeling en uitstroom van SW-medewerkers. In de planning & controlcyclus worden vanaf 2006 concrete targets gesteld en zal op bedrijfsniveau aan het MT worden gerapporteerd over de voortgang en de resultaten. Op het kruispunt van productie en ontwikkeling (zie figuur 2) zal de werkleiding, binnen het kader van

de jaarlijkse taakstellingen, intensief worden ondersteund door het Loopbaancentrum zodat zij hun duale taak optimaal kunnen uitvoeren.

Combiwerk
Wsw- Plaatsingsproces
Oude situatie



Combiwerk
Arbeidsontwikkelp proces
Nieuwe situatie



Figuur 2: processen oude en nieuwe situatie

4.4. Het plaatsingsbedrijf

Het plaatsingsbedrijf is de verzamelnaam voor de bedrijven Detachering en Reïntegratie. Hoewel de doelgroepen verschillen (Detachering richt zich op de SW-medewerkers die zich profileren als plaatsbaar in detachering of begeleid werken, terwijl Reïntegratie voornamelijk de cliënten in het kader van de WWB begeleidt) hebben beide bedrijven de expliciete doelstelling arbeidsgehandicapten of langdurig werkzoekenden te plaatsen op de reguliere arbeidsmarkt. Dit betekent dat enerzijds de focus is gericht op het werven van vacatures, banen, externe leerwerkplekken en dergelijke. Anderzijds is voor Detachering het begeleiden van medewerkers die geplaatst zijn in detachering of begeleid werken een speerpunt. Voor Reïntegratie staat daarentegen de begeleiding op basis van trajectplannen van cliënten in opstapbanen en proefplaatsingen (work first) centraal.

Teneinde zowel kwalitatief als bedrijfseconomisch een goede uitvoering te kunnen geven aan de gestelde ontwikkel- en bedrijfseconomische doelstellingen is een verdere professionalisering van het plaatsingsbedrijf in 2006 noodzakelijk. Zowel voor Detachering als voor Reïntegratie geldt dat de activiteiten en werkprocessen worden beschreven en genormeerd qua doorlooptijd. Begeleid werken zal als een belangrijke uitstroommethode worden ingebed binnen Detachering en zal als zodanig worden betrokken in voornoemde beschrijving van de werkprocessen. Combiwerk heeft inmiddels erkenning als jobcoachorganisatie verkregen van het UWV, waarmee de positie als uitvoeringsorganisatie in de markt is versterkt.

Voorts zal de acquisitiefunctie van het plaatsingsbedrijf worden versterkt met de aanstelling in 2006 van een accountmanager. Professionele kennis en bewerking van de markt is een immers een noodzakelijke voorwaarde voor adequate plaatsing van SW-medewerkers en cliënten in passende functies, banen, stages, leerwerkplekken en dergelijke.

Tenslotte zal het bedrijfsbureau van het plaatsingsbedrijf, dat hiërarchisch ressorteert onder de bedrijfsmanager en functioneel onder de controller, verder worden ingericht voor zijn rol in de monitoring, rapportage, control en administratieve ondersteuning.

4.5. Afstemming werkbedrijf en plaatsingsbedrijf

Het moge duidelijk zijn dat zonder de ontwikkelingsinspanningen van het werkbedrijf de plaatsing van medewerkers en cliënten op of dichtbij de arbeidsmarkt een onmogelijke opgave zou zijn. Aan de andere kant zou voor het werkbedrijf het realiseren van de door- en uitstroomdoelstellingen geen kans van slagen hebben indien binnen het werkbedrijf en met het plaatsingsbedrijf geen adequate afstemming en samenwerking mogelijk zou zijn.

Het inherente (gezonde) spanningsveld dat nu eenmaal tussen de verschillende bedrijven bestaat als gevolg van het duale karakter van de MT-opdrachten, kan voornoemde wederzijdse afhankelijkheid in de wielen rijden. Het Loopbaancentrum krijgt uitdrukkelijk de rol, binnen de afgesproken kaders ten aanzien van in-, door- en uitstroom, voornoemd spanningsveld te helpen

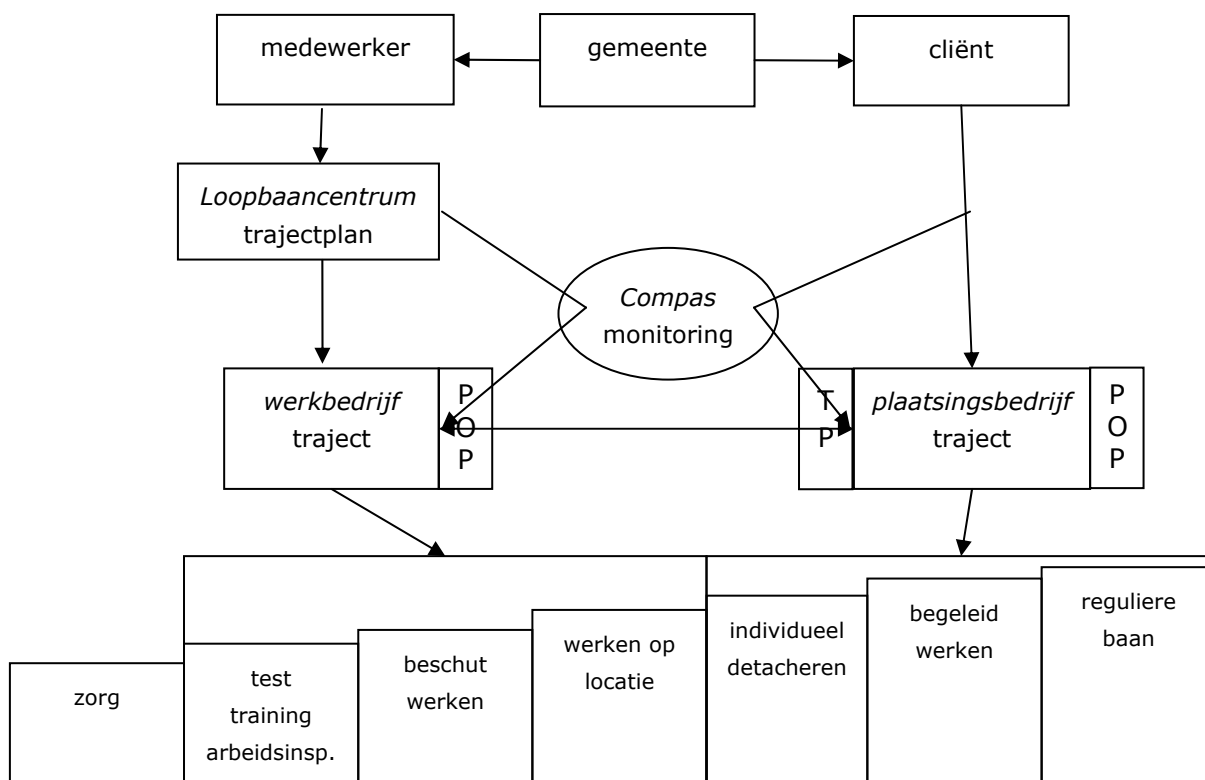
overbruggen. Het staat uiteraard buiten kijf dat het bedrijfsmanagement verantwoordelijk is voor de uitvoering van de opdrachten. Het Loopbaancentrum dient met een goede visie op personeelsplanning en mobiliteit de door- en uitstroom van medewerkers te faciliteren.

5. Arbeidsontwikkeling als het primaire proces

De koerswijziging van Combiwerk betekent dat niet langer productie en dienstverlening het primaire proces van Combiwerk kleuren, maar dat de focus is gericht op arbeidsontwikkeling (zie figuur 2). Arbeidsontwikkeling heeft hier een tweeledige betekenis: enerzijds staat het ontwikkelen en begeleiden van SW-medewerkers c.q. cliënten centraal, anderzijds het plaatsen en begeleiden van SW-medewerkers c.q. cliënten.

In de volgende paragraaf wordt het proces van arbeidsontwikkeling in grote lijnen geschetst. Figuur 3 zet het primaire proces in een schematisch overzicht.

Arbeidsontwikkeling als primair proces



Figuur 3: arbeidsontwikkeling als primair proces

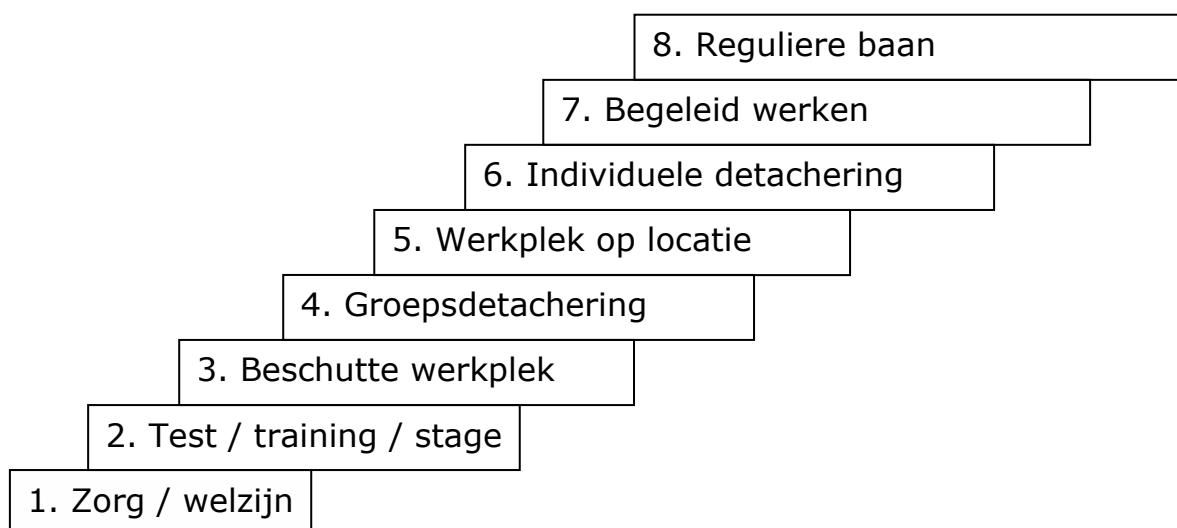
Voor cliënten in het kader van de WWB (opstapbanen en proefplaatsingen) geldt dat de inhoud en omvang van het arbeidsontwikkelingstraject mede wordt bepaald door het budget van de opdrachtgever (gemeente). Deze arbeidsontwikkelingstrajecten worden door het plaatsingsbedrijf als opdrachtnemer van de gemeenten geregisseerd en begeleid.

Het Loopbaancentrum daarentegen richt zich in dit kader op de SW-medewerker. In de hierna volgende beschrijving van het primaire proces, wordt uitgegaan van de meest volledige invulling van dit proces door het Loopbaancentrum.

5.1. Het primaire proces nader bezien

5.1.1. Kader

Het kader waarbinnen het proces van arbeidsontwikkeling vorm krijgt is de werkladder zoals deze door Cedris is opgesteld (zie figuur 4 Werkladder). Met de werkladder kan de huidige en te behalen afstand van de SW-medewerker c.q. cliënt tot de reguliere arbeidsmarkt worden bepaald. De werkladder heeft vijf treden die een werksituatie beschrijven, waarbij de mate van begeleiding en aanpassing steeds minder wordt. Met deze informatie als uitgangspunt kan voor iedere individuele medewerker globaal worden vastgesteld welke ontwikkeling voor hem of haar mogelijk is en met welk doel deze medewerker een concreet traject gaat doorlopen.



Figuur 4: werkladder

5.1.2. Intake en Trajectplan

Voor SW-geïndiceerden is het Loopbaancentrum de entree van Combiwerk. Na een positieve indicatie door het CWI wordt de SW-geïndiceerde op de wachtlijst geplaatst en binnen twee maanden door het LBC thuis bezocht. Het doel hiervan is voorbereiding op de intake door het verkrijgen van inzicht in de actuele stand van zaken ten aanzien van persoonlijke omstandigheden en leefsituatie, arbeidsmotivatie, gezondheid, kennis en vaardigheden, belangstelling en dergelijke van mensen op de wachtlijst.

Indien ruimte binnen de taakstelling SW beschikbaar is en een medewerker wordt aangesteld, vindt de intake bij het Loopbaancentrum plaats. Het doel van de intake is het verkrijgen van een voorlopig trajectplan met daarin opgenomen een inschatting van de huidige en potentiële trede op

de werkladder, een inschatting van de competenties en ambities van de medewerker, en een globale beschrijving van de te nemen stappen binnen Combiwerk.

5.1.3. Instroomtraject voor praktijkdiagnose en -oriëntatie

De nieuwe medewerkers doorlopen vervolgens, na een groepsgewijze introductieperiode, onder begeleiding van het Loopbaancentrum enkele snuffelstages binnen het werkbedrijf. De observatiegegevens van de werkleiding en de resultaten van eventuele aanvullende testen en onderzoeken vormen de basis voor het definitieve trajectplan.

5.1.4. Leerwerkplekken en POP

De medewerker wordt door het Loopbaancentrum, vergezeld van het trajectplan, overgedragen aan een van de bedrijven binnen het werkbedrijf of aan het plaatsingsbedrijf indien detachering of begeleid werken direct aan de orde is. De werkleiding binnen de bedrijven is vanaf dat moment verantwoordelijk voor de dagelijkse (bege)leiding van de medewerker en voor diens geplande ontwikkeling en stelt op basis van het trajectplan een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) op met de medewerker. Het POP is als het ware het individuele spoorboekje waarin staat beschreven op welke wijze de arbeidsontwikkeling van de medewerker wordt uitgevoerd, de resultaten die behaald moeten worden en welke adviezen hierbij gelden.

De arbeidsplaats van de medewerker wordt getypeerd als "leerwerkplek". De medewerker doorloopt door middel van de dagelijkse arbeid, al dan niet aangevuld met een aparte training of opleiding, een leertraject onder aansturing van een werkleider en onder begeleiding van een loopbaanconsulent. Plaatsing op een leerwerkplek betekent dat binnen de gestelde tijd een aantal beoogde leerdoelen gerealiseerd moet worden, waarbij toetsing en beoordeling op de leerwerkplek plaatsvindt.

Uiteraard is niet voor elke medewerker het einddoel plaatsing op de reguliere arbeidsmarkt. Ontwikkeldoelen kunnen gerelateerd zijn aan stijging op de werkladder maar ook op het verkrijgen van vaardigheden binnen een trede van de werkladder. De intensiteit van de begeleiding door het Loopbaancentrum neemt af op het moment dat na herindicatie (circa 2 jaar na aanstelling) blijkt dat de reguliere ondersteuning door de afdeling Personeel & Organisatie toereikend is.

5.1.5. Uitstroomtraject en plaatsing

De medewerker die zich zodanig heeft ontwikkeld dat plaatsing in detachering of begeleid werken mogelijk zou moeten zijn, wordt uitgenodigd voor een zogenaamde uitstroomintake verzorgd door het Loopbaancentrum en het bedrijf Detachering. Het resultaat van deze intake is een beoordeling van de haalbaarheid van plaatsing op basis van competenties en een beoordeling van arbeidsmarktrelevantie. Indien deze beoordeling positief is wordt de medewerker toegelaten tot het uitstroomtraject. Het resultaat van dit uitstroomtraject is dat de medewerker, die in de regel

langere tijd binnen de beschutte werkomgeving werkzaam is geweest, grondig is voorbereid op externe plaatsing.

De start van het uitstroomtraject is gelijk aan het moment waarop het plaatsingsbedrijf start met het zoeken naar een passende plaats voor de medewerker.

6. Management en cultuur

Voor het realiseren van de strategie en de beleidsdoelstelling van Combiwerk is van belang dat de kennis en vaardigheden van de organisatie als geheel en van de medewerkers in het bijzonder ontwikkeld en strak gemanaged worden. Dit betekent het ontwikkelen en faciliteren van het bedrijfsmanagement bij de uitvoering van hun duale opdracht tot arbeidsontwikkeling en productie. Voorts is een ontwikkelingsgerichte cultuur noodzakelijk, met een sterk accent op: 'afpraak is afspraak'.

6.1. Management

Voor het bedrijfsmanagement van Combiwerk is het vanaf 2006 duidelijk wat van hen wordt verwacht, niet alleen ten aanzien van productie en omzet maar ook ten aanzien van door- en uitstroom van medewerkers, doordat concrete doelstellingen tussen het MT en het bedrijfsmanagement zijn vastgesteld. Uiteraard is het vaststellen en communiceren van targets alleen niet voldoende om de omvorming tot arbeidsontwikkelingsorganisatie tot stand te brengen. De praktijk van Combiwerk heeft geleerd dat het nakomen van afspraken en resultaatgerichtheid verbeterpunten zijn. Daarom is enige tijd geleden gestart met versterking en verbetering van het proces van aansturen, voortgangsbewaking en verantwoording van resultaten op bedrijfsniveau met de invoering van een jaarlijkse planning & control cyclus. In dit verband zal het MT vanaf 2006 tevens een werkklimaat uitdragen en bevorderen waarin het mogelijk is elkaar aan te spreken, van hoog tot laag en andersom, op elkaars gedrag in relatie tot wat de organisatie nastreeft en over wat in dat kader van een ieder wordt verwacht. Wederzijdse vrijblijvendheid dient plaats te maken voor het voelen van verantwoordelijkheid van het gedrag van de ander. In de aansturing van het bedrijfsmanagement zal het MT dit gewenst gedrag voorleven en stimuleren en ongewenst gedrag bespreekbaar maken en de kop indrukken.

Het gewenste gedrag, maar ook de vereiste kennis en vaardigheden voor staf en management, zal in 2006 worden verwerkt in competentieprofielen. Deze profielen zullen voortaan niet alleen het uitgangspunt zijn voor selectie van nieuwe medewerkers, maar ook voor beoordeling en ontwikkeling van huidige staf en management. Op individueel niveau is reeds in enkele gevallen coaching of opleiding geboden ter versterking van het functioneren. Vanaf 2^e helft 2006 zal dit voor het gehele management en staf op voornoemde, competentiegerichte wijze, worden opgezet en uitgevoerd. Eind 2007 zal elke stafmedewerker en leidinggevende een Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) hebben en zal, indien van toepassing, zijn gestart met opleiding en training.

6.2. Cultuur

De kernwaarden van Combiwerk zijn verbonden aan de centrale doelstelling van arbeidsontwikkeling:

- Verantwoordelijkheid (betrouwbaarheid)

- Leren
- Uitdaging (presteren naar vermogen)
- Creativiteit (flexibiliteit)
- Integriteit

De bedrijfscultuur wijzigen is een proces waar een lange adem bij nodig is. Beïnvloeding door voorbeeldgedrag van de leiding en het aanspreken van mensen op ongewenst gedrag, zijn zeer belangrijk bij dat beïnvloedingsproces. Het duidelijk maken wat gewenst gedrag en wat ongewenst gedrag is hoort daarbij. In 2005 is een aanvang gemaakt met een project om alles wat met gedrag te maken heeft te bundelen en toegankelijk te maken voor een ieder. Het gaat hierbij om gedragsregels tot en met netiquette en van huishoudelijke regels tot procedures bij ongewenste intimiteiten. Dit materiaal zal gespreksonderwerp zijn in de werkoverleggen binnen de bedrijven.

Als een van de uitwerkingen van dit project zal de komende periode in de samenwerking en aansturing meer de aandacht liggen op:

- de arbeidsontwikkeling van de individuele medewerker staat centraal in de bedrijfsvoering;
- bedrijven werken samen waar mogelijk, om het beste resultaat voor de ontwikkeling van de medewerkers te krijgen;
- we dagen medewerkers maximaal uit om zich te ontwikkelen;
- staf en leidinggevenden dragen het beleid van de organisatie uit, stimuleren gewenst gedrag en spreken elkaar aan op ongewenst gedrag;
- we stellen ons positief op, denken niet in problemen maar in oplossingen;
- we communiceren open en zorgvuldig en praten mét elkaar en niet óver elkaar;
- we komen afspraken na!

7. Systemen en instrumenten

7.1. Systemen

7.1.1. Management informatie

De migratie van werkbedrijf naar arbeidsontwikkelingsbedrijf heeft ook consequenties voor de management rapportagestructuur en de planning & controlcyclus. Stuurinformatie omtrent de voortgang en status van het arbeidsontwikkelingsproces binnen Combiwerk wordt steeds meer van belang. Momenteel is de managementinformatievoorziening nog primair gericht op de "klassieke" werkprocessen. Informatie rond arbeidsontwikkeling wordt nog niet structureel gegenereerd. De ontwikkeling van de benodigde stuurinformatie kent een tweetal uitdagingen, namelijk:

- er moet een evenwicht worden ontwikkeld tussen de managementinformatie rond de werkprocessen en het proces arbeidsontwikkeling
- veelal zijn financiële prikkels van buitenaf nog niet ingericht op cliëntontwikkeling, hetgeen spanning geeft tussen interne en externe sturing

Combiwerk is bezig met het ontwikkelen van additionele stuur- en kengetallen op het gebied van arbeidsontwikkeling, die te samen met de managementinformatievoorziening over de werkprocessen goed inzicht moeten gaan geven om het bedrijf doelmatig en efficiënt aan te sturen. Het komende jaar zal hier hoge prioriteit aan worden gegeven, maar door de ingewikkeldheid van dit proces is het realistisch rekening te houden, dat afronding plaats zal vinden in 2007.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2006-2008 is in de planning & controlcyclus rekening gehouden met de in-, door- en uitstroom. Doordat in het jaar 2006 arbeidsontwikkeling een echt materieel effect op de bedrijfsvoering gaat krijgen, zal de komende planning & controlcyclus hierop structureel worden aangepast.

Combiwerk kent tot nu toe nog geen organisatorische eenheid specifiek gericht op de uitvoering van de interne controle. Tot op heden werd deze taak verricht door de externe accountant. In 2006 wordt deze functie ingericht en wordt in nauwe samenwerking met de accountant een Statuut Interne Controle opgesteld.

In 2005 is Combiwerk overgestapt van Ernst & Young naar Deloitte voor haar jaarrekening controle. Deloitte heeft eind 2005 haar eerste interim controle uitgevoerd (zie bijlage 2). De overall conclusie is een bevestiging van de conclusies van voorgaande controles door Ernst & Young, namelijk dat de bedrijven binnen Combiwerk "in control" zijn. De administratieve organisatie is op orde, controles worden juist uitgevoerd en de financiële verslaglegging geeft een getrouw beeld van de werkelijkheid.

7.1.2. Het cliëntvolgsysteem

Voor de ondersteuning van de arbeidsontwikkeling, het primaire proces bij Combiwerk, is in 2005 het cliëntvolgsysteem Compas geïmplementeerd. Hiermee kan op cliëntniveau (per werknemer van de doelgroep) het ontwikkelproces individueel gevolgd worden. Daarnaast wordt de benodigde managementinformatie gegenereerd waarmee Combiwerk de sociale doelstellingen effectief kan sturen en monitoren.

In 2005 is de basis van dit systeem binnen Combiwerk succesvol binnen de bedrijven Reïntegratie en Detachering en binnen P&O geïmplementeerd. De uitrol naar de overige bedrijven is gepland voor 2006. Het optimaliseren van het gebruik hiervan en het aansluiten op de interne werkprocessen is van groot belang in het kader van het verder doorvoeren van de arbeidsontwikkeling binnen Combiwerk. De systematiek van inrichting van dit cliëntvolgsysteem bewerkstelligt een verdere integratie van alle betrokken bedrijfsonderdelen zoals Reïntegratie, Detachering, Loopbaancentrum, P&O en de overige werkbedrijven op het gebied van arbeidsontwikkeling. Er is nu niet meer sprake van de som van de individuele werkprocessen van de verschillende disciplines binnen Combiwerk, maar één proces waarin elke discipline zijn bijdrage levert.

Het cliëntvolgsysteem ondersteunt bij;

- het volgen en sturen van het arbeidsontwikkelingsproces (in zeer brede betekenis: van plaats op de arbeidsontwikkelladder tot het ziekteverzuim)
- het managen van de (externe) vacatures en het plaatsen van gedetacheerden hierop
- de HRM processen in algemene zin
- het leveren van personeelsinformatie, cumulatieve management / stuurinformatie en op individueel niveau
- de verantwoording aan het ministerie van SZW en externe rapportages
- het leveren van management en stuurinformatie over ontwikkeltrajecten en contracten

7.1.3. Integraal financieel systeem

Het huidige financiële systeem, Exact, is een DOS-versie. Dit pakket wordt door Exact niet meer onderhouden en is zodanig verouderd dat het zelfs niet meer draait op de nieuwste serie computers (en niet onder XP). Vervanging is daarom al om deze reden een noodzaak. Verder biedt het huidige systeem absoluut niet de benodigde flexibiliteit om de veranderingen te volgen.

Hierbij spelen de volgende factoren een rol:

- Het huidige financiële systeem levert gegevens achteraf. Alleen maand en jaarrapportages. Geen actueel inzicht halverwege de maand.
- Actuele en consistente informatie uit het huidige systeem is omslachtig te verkrijgen. Voortgang is niet dagelijks te volgen.
- Rapportage en analysemogelijkheden zijn onvoldoende.
- Operationele stuurinformatie is niet of moeizaam uit het systeem te verkrijgen.

- Relatiegegevens worden nu niet centraal geregistreerd en bijgehouden.
- Er is geen geïntegreerde koppeling van het huidige systeem met Compas.
- Met de projectadministratie zijn de werkzaamheden per object (bv bij Schoonmaak de gebouwen) achteraf registratief wel te volgen, maar er kan onvoldoende management informatie worden verstrekt.
- De huidige systemen vergen veel achtergrond kennis bij de gebruikers omtrent de werking en inrichting ervan. Dit leidt vaak tot fouten en/of onvolkomenheden in de financiële verslaglegging.

Het nieuwe integrale systeem dient de volgende aandachtsgebieden te bevatten:

- Financiën
- Logistiek
- Productieplanning
- CRM

Een integrale koppeling tussen het financieel systeem en het cliëntvolgsysteem is van primair belang, zowel op gebied van voortgang van de productie en van ontwikkelingstrajecten van een medewerker als van door alle afdelingen te benaderen CRM gegevens.

Het belang van een goed geïntegreerd systeem weegt op tegen de zeker niet geringe kosten en inspanning die een dergelijk systeem in aanschaf en implementatie vergt.

7.2. Instrumenten

7.2.1. Instrumenten voor arbeidsontwikkeling

De opdracht voor Combiwerk is kort gezegd het verkleinen van de afstand tot de reguliere arbeidsmarkt voor haar medewerkers. De praktijk heeft inmiddels geleerd dat voor een effectieve beweging 'van binnen naar buiten' een doelgerichte en gestructureerde aanpak noodzakelijk is. Onontbeerlijk hierbij zijn hulpmiddelen en instrumenten voor het vaststellen, meten en wegen van competenties, ontwikkelingsbehoefte en -mogelijkheden van medewerkers. Hierna wordt een aantal instrumenten toegelicht, waarmee Combiwerk het proces van arbeidsontwikkeling zal gaan bewerken.

7.2.2. Werkladderscan

Eind 2005 is de "werkladderscan", ontwikkeld door een collega SW-bedrijf, in een pilot toegepast. Met de werkladderscan kunnen medewerkers worden ingedeeld op de werkladder (zie figuur 4, hoofdstuk 5.1.1.), waarmee de positie van de medewerker ten opzichte van de reguliere arbeidsmarkt wordt bepaald. Met de werkladderscan kan de mate van begeleiding en aanpassing van het werk worden vastgesteld, hetgeen bepalend is voor de indeling op de werkladder.

Vanaf 2006 zal dit instrument voor de gehele organisatie periodiek worden toegepast, waarmee zowel op bedrijfsniveau als op organisatieniveau actueel inzicht bestaat in het personeelsbestand ten aanzien van potentiële door- en uitstroom van medewerkers.

Met de werkladderscan wordt echter geen volledig antwoord gegeven op de vraag welke competenties een individuele medewerker nodig heeft om succesvol te kunnen toetreden tot de reguliere arbeidsmarkt en daar succesvol te blijven. Tevens blijft de vraag onbeantwoord, hoe de medewerker deze competenties kan ontwikkelen. In 2006 zal daarom competentie management worden ingevoerd binnen Combiwerk.

7.2.3. Competentiemanagement

Het is van groot belang dat medewerkers en leidinggevendenden binnen Combiwerk inzicht krijgen, in welk gedrag (naast uiteraard de kennis en vaardigheden) nodig is om de beoogde door- en uitstroom te stimuleren en te bereiken. Voornoemd gewenst gedrag wordt inzichtelijk gemaakt in termen van competenties (het geheel van kennis, vaardigheden, houding, gedrag, motivatie).

Met competentie management worden de gewenste competenties vastgesteld met het oog op de reguliere arbeidsmarkt, de aanwezige competenties bij medewerkers worden gemeten en de ontbrekende competenties worden ontwikkeld met als doel door- en/of uitstroom. De desbetreffende competenties zijn samen te vatten als "Goed Werknemerschap". In de P&O-cyclus van plannings-, voortgangs-, en beoordelingsgesprekken wordt de sturing op het realiseren van arbeidsontwikkelingsdoelstellingen voor het bedrijfsmanagement mogelijk gemaakt, via concrete sturing op de individuele ontwikkeling van competenties. Het bedrijfsmanagement zal in 2006 worden getraind in het hanteren van voornoemde P&O-instrumenten. Vanaf 2007 zal de planning & controlcyclus van P&O operationeel zijn.

8. Financiën

8.1. Algemeen

De afgelopen jaren is door Combiwerk veel energie gestoken in het op orde brengen van de bedrijfsmatige exploitatie van de verschillende bedrijven. Een aantal bedrijven, die een onvoldoende bedrijfseconomische bijdrage in relatie met de doelstelling en missie van Combiwerk had, zijn gesaneerd of van de hand gedaan. Zo zijn de bedrijfsactiviteiten van Grafisch overgenomen door DHmg, waarbij een substantieel aantal SW medewerkers mee zijn gegaan in de vorm van detachering. Het afgelopen jaar zijn de activiteiten van Metaal & Montage gestaakt. Bedrijfseconomisch was het niet meer verantwoord deze werksoort binnen Combiwerk te handhaven. Een groot deel van de medewerkers hebben een nieuwe werkkring gevonden gedetacheerd buiten Combiwerk. Anderen zijn geplaatst bij Groen & Omgeving en Schoonmaak en een deel is overgeplaatst naar Verpakken of Kwekerij. Voor beide bedrijven geldt, dat de beweging vanuit de beschutte omgeving van Grafisch en Metaal & Montage naar het werken op locatie (WOL) of naar buiten conform de doelstellingen van arbeidsontwikkeling, met het beëindigen van de werkzaamheden, op een effectieve wijze worden gehaald.

De rode lijn in de meerjarenbegroting 2006-2008 is de verdere omvorming van het oorspronkelijke primaire proces productie en dienstverlening naar het gewenste primair proces arbeidsontwikkeling. De individuele begrotingen van de afzonderlijke bedrijven zijn dan ook in de eerste plaats gebaseerd op het exploiteren van werksoorten, die een effectieve bijdrage leveren aan het proces van arbeidsontwikkeling. Daarnaast dienen deze werksoorten een zo gunstig mogelijke bedrijfseconomische bijdrage aan het bedrijf te geven. Efficiency en effectiviteit zijn daarbij van belang.

De bedrijfseconomische status van de bedrijven Groen & Omgeving, Kwekerij, Schoonmaak en Beveiliging zijn momenteel zodanig, dat deze bedrijven hun management aandacht primair kunnen gaan richten op arbeidsontwikkeling. In de begroting is dan ook ruimte gecreëerd aan activiteiten op dit gebied zoals opleiding en begeleiding. Bij de personele bezetting is gericht gepland met instroom, doorstroom en uitstroom van SW medewerkers. Dit zelfde geldt voor proefplaatsingen en opstapbanen.

Detachering wordt beschouwd als het belangrijkste bedrijf voor het werken buiten. Het aantal individuele detacheringen moet de komende jaren sterk groeien. In het kader van arbeidsontwikkeling, dient het aanbod van te detacheren medewerkers en medewerkers die in begeleid werken geplaatst kunnen worden, met name te komen uit doorstroming vanuit de beschutte omgeving en in mindere mate het werken op locatie. De meerjarenbegroting dient als managementtool om deze beweging te bevorderen, richting te geven en te beheersen.

Het bedrijf Verpakken is bedrijfseconomisch nog niet klaar voor de nieuwe richting waarin Combiwerk zich begeeft. Hier staan twee uitdagingen voor ogen, namelijk: het stroomlijnen van de

bedrijfsmatige aansturing van het bedrijf conform de bovengenoemde bedrijven. Daarnaast zullen de beschutte werkactiviteiten moeten worden teruggebracht, anders kan de doelstelling van binnen naar buiten van Combiwerk niet worden behaald. In het meerjarenplan is zowel met het verbeteren van de bedrijfseconomische structuur als met het verder terugbrengen van de beschutte werkzaamheden rekening gehouden.

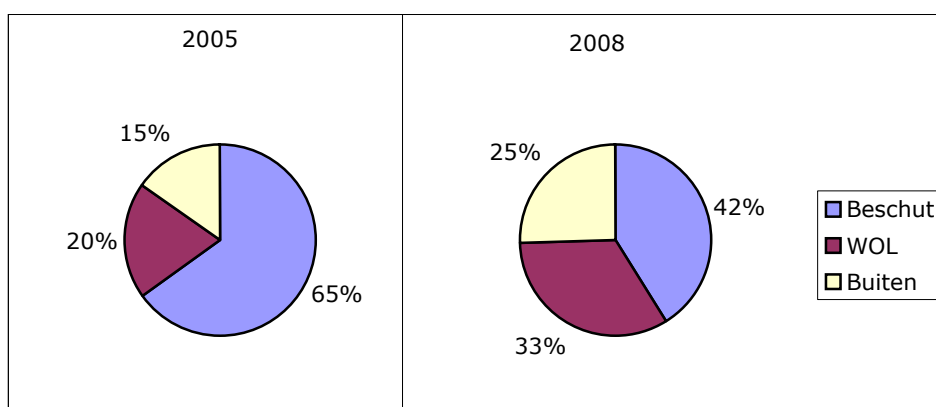
Geheel nieuw in deze meerjarenbegroting is de introductie van het Loopbaancentrum. Feitelijk is / wordt dit het zenuwcentrum voor het aansturen van het arbeidsontwikkelingsproces binnen Combiwerk. Zij coördineert het in-, door-, en uitstroomproces. Er zal veel aan opleiding en training worden gedaan. Een succesvolle uitrol vergt de nodige promotieactiviteiten. In de meerjarenbegroting is voor deze diepte-investering dan ook de nodige middelen uitgetrokken (medewerkers, opleiding- en trainingsprogramma's, promotieactiviteiten, opleidingsruimten, etc).

8.2. Centrale doelstelling: beweging van binnen naar buiten

Eén van de speerpunten van het beleid gericht op arbeidsontwikkeling is de beweging van binnen naar buiten. De personele planning zowel van de doelgroep als van management en staf, de activiteiten van de bedrijven, de investeringen in opleiding en trainingen, ICT (cliëntvolgsystemen), etc zijn hierop geënt en vastgelegd in de meerjarenbegroting 2006-2008.

In 2005 werkten het merendeel van de SW medewerkers in de beschutte omgeving van Verpakken, Metaal & Montage, Kwekerij, Catering, Facilitair of de Staf (65%). Bij Groen & Omgeving, Schoonmaak, Beveiliging en groepsdetachering wordt gewerkt op locatie (20%). Individuele detachering en begeleid werken behoren tot de categorie buiten (15%).

De komende jaren zullen deze verhoudingen zich gaan bewegen richting de doelstelling van het 1/3 – 1/3 – 1/3 – model. Een ambitieuze operatie met grote impact op de organisatie. Het streven is dat eind 2008 nog slechts 1/3 beschut werkzaam is. Begrotingstechnisch houden wij nog een slag om de arm, door in te steken op 42% beschut.



De groei bij het werk op locatie (WOL) wordt voornamelijk bereikt door groei bij Groen & Omgeving, de uitbreiding van groepsdetacheringen en de invoering van nieuwe werksoorten (New Business). Dit wordt bereikt door het uitstromen van SW medewerkers uit de staf en Facilitair. Daarnaast worden de beschutte werkzaamheden binnen Verpakken teruggebracht t.b.v. groepsdetachering en doorstroming naar de andere bedrijven. Het actief bevorderen van de individuele detacheringen en trajecten begeleid werken, leidt tot de groei van het werken buiten Combiwerk.

8.3. Structurele kosten arbeidsontwikkeling

In 2005 heeft de aanzet plaats gevonden van de omvorming van Combiwerk van werkbedrijf naar arbeidsontwikkelingsbedrijf. De in de vorige meerjarenbegroting opgesomde uitdagingen op het gebied van arbeidsontwikkeling en kwalitatieve verbetering van de organisatie zijn nog steeds geldig, namelijk:

- Het economische klimaat voor met name het productiebedrijf Verpakken (220 FTE SW) is nog steeds weerbarstig
- Het zich terugtrekken van de overheid op het gebied van de financiële bijdragen en het aanscherpen van de doelstellingen voor de SW sector zetten zich de komende jaren door. Denk hierbij aan: druk op SW subsidie, afschaffing SPAK (subsidie voor lage lonen), effecten modernisering SW, onafhankelijk indicatiebeleid, aangescherpt wachtlijstbeheer en ambitieuze uitstroomdoelstellingen in het kader van arbeidsontwikkeling
- De in de laatste jaren ingezette wijziging van het instroomprofiel van de SW-doelgroep zet zich door: sterke aanwas jongeren uit het bijzonder onderwijs (prioriteit) en een enorme toename van de categorie "psychisch gehandicapten" (in 2 jaar tijd van 10% naar 40%)
- De kwaliteitsslag met betrekking tot de aanpak van de arbeidsontwikkeling (leer/werkplekken, opleidingsaanbod, trajectbegeleiding en WWB-doorleiding) komt nu echt op gang

Binnen dit krachtenveld investeert Combiwerk veel tijd en energie in arbeidsontwikkeling van de SW-medewerkers en de WWB-diensten. Dit proces van arbeidsontwikkeling leidt tot kosten, die wijdverspreid in de organisatie worden gemaakt. Sommige kosten zijn duidelijk toe te wijzen, andere zitten verborgen in de organisatie. Zo zijn de kosten voor het Loopbaancentrum helder, maar het extra begeleiden van medewerkers door werkpleiding behoren duidelijk tot de verborgen kosten.

In de begroting voor het komende jaar zijn de volgende kosten meegenomen:

Arbeidsontwikkeling	Activiteit	Bedrag in €1.000
Loopbaancentrum	Bezetting (2 FTE) Ontwikkelen van opleiding- en trainingsprogramma's en het uitvoeren hiervan Huisvesting (kantoren, trainingsruimten, spreekkamers)	€ 150
Werkleiding	Aangenomen wordt dat ongeveer 5% van hun tijd méér wordt besteed aan begeleiding in kader arbeidsontwikkeling	€ 125
ICT	Aanschaf en exploitatie van Cliëntvolgsysteem COMPAS (Exploitatie en afschrijving)	€75
Opleidingen en werkplekken	In- en externe opleidingskosten Inrichten leer/werkplekken	€ 50
Detachering	Acquisitie extra uitbreiding individuele detacheringsplaatsen (1 FTE)	€ 50
Promotiekosten	Campagnes, promotiemateriaal, et cetera	€ 50
Totaal		€ 500

Vanaf 2006 vindt vanuit het nieuw opgerichte Loopbaancentrum de overall coördinatie van de arbeidsontwikkeling plaats. Maar ook in de bedrijven is er een groeiende aandacht voor begeleiding en ontwikkeling van de doelgroep om te komen tot een verdere stap op de "werkladder".

8.4. Vaste bijdrage gemeente Delft

In de programmabegroting 2006-2009 van de gemeente Delft is een structureel bedrag van € 400.000 opgenomen ter ondersteuning van de exploitatie van Combiwerk. Daarbij is door een aantal fracties in de gemeenteraad de wens uitgesproken deze inzet nader ingevuld te willen zien, vooral met het oog op de ondersteuning van de primaire doelgroep van Combiwerk. Om het zicht op de reële exploitatie van Combiwerk niet te verliezen wordt de vaste bijdrage buiten het operationele bedrijfsresultaat gehouden en als één bedrag onder de streep aan het eindresultaat van de Combiwerk-groep toegevoegd. Op deze wijze wordt dan ook niet een deel van de vaste bijdrage doorgesluisd naar Combiservices.

Inhoudelijk wil Combiwerk de bijdrage inzetten om het in paragraaf 8.3 beschreven proces van arbeidsontwikkeling mogelijk te maken. Door middel van het Loopbaancentrum, de extra aandacht van de werkleiding en de ondersteunende instrumenten kunnen (nieuwe) medewerkers van Combiwerk beter begeleid worden bij hun werk, arbeidsontwikkeling en persoonlijke problemen. De gegroeide differentiatie van de groep Combiwerkers maakt dat nog eens extra nodig.

Indien Combiwerk de komende jaren 'boven nul' gaat presteren zien wij voor de inzet van de vaste

bijdrage twee bestedingsrichtingen. Ten eerste heeft Combiwerk de verliezen van de afgelopen jaren opgevangen in de bedrijfsreserve. Er zijn met andere woorden geen algemene gemeentelijke middelen in de exploitatie van Combiwerk gegaan! Het is echter wel van belang de negatieve reserve te gaan aanvullen.

Daarnaast heeft Combiwerk te maken met een (groeierende) groep uitstromers uit praktijk- en speciaal onderwijs met een SW-indicatie. De formatie van Combiwerk-SW ligt echter vast in het aantal door het rijk gesubsidieerde plaatsen. Hierdoor ontstaat een wachtlijst die zeker voor jonge mensen een belemmering vormt. Een resultaat 'boven nul' zou daarom moeten worden ingezet om toeleiding met voorrang voor deze groep voor te financieren. Volgens de toerekenmethodiek van het aantal SW-plaatsen per gemeente leidt voorfinanciering op termijn tot een groei van het aantal gesubsidieerde plaatsen.

Wij stellen dan ook voor het bedrag van vier ton in te zetten voor de exploitatie Combiwerk met het oormerk arbeidsontwikkeling en indien het exploitatieresultaat van de Combiwerk-groep boven de nul (excl. bijdrage) komt, de middelen in te zetten voor afbouw negatieve reserve en voorfinancieren wachtlijstproblematiek instromers speciaal- en praktijkonderwijs."

8.5. Meerjarenbegroting 2006-2008

8.5.1. Samenvatting begroting

De Meerjarenbegroting 2006-2008 vormt de financiële onderbouwing van het beleid van Combiwerk voor de komende 3 jaar. De begroting heeft betrekking op Combiwerk als groep². De onderstaande tabel geeft de "geconsolideerde" Meerjarenbegroting 2006-2008 weer.

GROEP	Jrk 2004	LE 2005	Bgr 2006	Bgr 2007	Bgr 2008
BATEN					
Omzet	10.196	9.985	10.389	11.301	12.140
Inkoopkosten	2.258	1.664	984	1.041	1.048
NTW	7.928	8.321	9.405	10.260	11.092
Rijksbijdrage	14.961	15.835	15.836	15.804	15.877
Overige subsidies loonkst.	74	388	829	780	803
Kostenverg. Randgemeenten	91	95	95	95	95
Totaal baten	23.065	24.639	26.165	26.939	27.867
LASTEN					
Direct personeel	15.827	17.214	18.695	19.190	19.834
Indirect personeel	5.220	5.456	5.153	5.123	5.273
Materieel	2.036	1.903	2.196	2.263	2.323
Afschrijvingen	492	551	546	642	598

² Er is geen afzonderlijke begroting voor Combiwerk en voor Combiservices opgesteld in het kader van de bedrijfsactiviteiten. Wel worden de begrotingen van deze entiteiten op een aantal plaatsen benoemd. Dit heeft te maken met de aparte jaarverslaglegging voor Combiwerk en Combiservices.

Totaal lasten	23.575	25.124	26.591	27.217	28.028
Exploitatie resultaat	-510	-485	-426	-278	-161
Rente	95	90	95	95	95
Herwaardering	-143	-143	-143	-143	-143
Bovenformatief	25	20			
Bijzondere baten en lasten		-3	25		
BEDRIJFSRESULTAAT	-488	-449	-403	-230	-113
Vaste bijdrage gem. Delft	-	400	400	400	400
BEDRIJFSRESULTAAT incl. vaste bijdrage Delft	-488	-49	-3	170	287

Toelichting:

- De activiteiten van het bedrijf Metaal & Montage zijn beëindigd met ingang van het jaar 2006. Daarom dalen de inkoopkosten sterk in 2006 ten opzichte van de voorafgaande jaren
- Doordat vanaf 2005 meer opstapbanen en proefplaatsingen worden gerealiseerd neemt de post "overige subsidies loonkosten" toe
- Het aantal indirecte medewerkers neemt in de komende jaren af mede door de sluiting van Metaal & Montage. Hierdoor dalen de indirecte salarislasteren
- In de begroting 2006 is onder de post "bijzondere baten en lasten" rekening gehouden met facilitaire herstructureringskosten
- De vaste bijdrage gemeente Delft is bedoeld voor de financiering van de doelstellingen op het gebied van arbeidsontwikkeling voor geheel Combiwerk. Om die reden is deze post ook niet specifiek geormerkt aan bepaalde activiteiten en wordt daarom ook niet tot de bedrijfsresultaten gerekend

Het resultaat van Combiwerk groep is de samenstelling van de resultaten van Combiwerk en Combiservices. Het groepsresultaat is als volgt samengesteld:

RESULTAAT GROEP	Jrk 2004	LE 2005	Bgr 2006	Bgr 2007	Bgr 2008
Combiwerk	-875	-813	-748	-745	-656
Combiservices	387	364	345	514	542
BEDRIJFSRESULTAAT	-488	-449	-403	-230	-113
Vaste bijdrage gem. Delft	-	400	400	400	400
BEDRIJFSRESULTAAT incl. bijdrage gem. Delft	-488	-49	-3	170	287

8.5.2. Voor- en nadelige effecten 2005 versus 2006

Het bedrijfsresultaat over 2006 geeft slechts een marginale verbetering (€46K) te zien in vergelijking met het voorafgaande jaar:

	Effecten (in € 1.000K)
Sluiting Metaal & Montage	900
Loonkosten	-878
Afschaffing SPAK	-300
Vrije gekomen ruimte Metaal & Montage	-150
Overige kosten	-76
Rijksbijdrage	-224
Maatregelen in bedrijfsvoering	728

Toelichting:

- In vergelijking met 2005 stijgen de loonkosten in 2006 met zo'n €878K door verhoging van de pensioenlasten, premiestijging, CAO verhoging en periodieken
- De afschaffing van de SPAK doet de loonkosten met nog eens €300K stijgen
- De sluiting van Metaal & Montage heeft het voordeel dat het negatieve bedrijfsresultaat van Metaal & Montage in 2006 komt te vervallen (waarbij wordt aangenomen dat het bedrijfsresultaat gelijk aan het afgelopen jaar zou worden)
- Na sluiting van Metaal & Montage zal de vrijgekomen ruimte anders moeten worden aangewend: deels t.b.v. nieuwe bedrijfsactiviteiten, deels door externe verhuur. Dit zal pas in de loop van 2006 worden geëffectueerd
- De materiële kosten stijgen gemiddeld met zo'n 4% ten opzichte van 2005
- De rijksbijdrage is lager vastgesteld voor 2006. Officieel is €24.120 toegekend. Verwacht wordt dat deze in het najaar naar boven zal worden bijgesteld tot rond €24.350. Met dit laatste bedrag is in de begroting gecalculeerd

Ogenschijnlijk een mager resultaat wanneer men ervan uitgaat dat de verliespost Metaal & Montage (€900K) door sluiting in 2006 niet meer zal optreden. Echter op tal van andere velden wordt Combiwerk in 2006 geconfronteerd met kostenstijgingen, getotaliseerd €1.628K. Het resterende saldo (+€46K), totaal €774K, wordt dus in 2006 terugverdiend door wijzigingen in de bedrijfsvoering. Hierbij moet worden gedacht aan het verhogen van de omzet in verschillende bedrijven, de invoering van verdere efficiëncymaatregelen, het verbeteren van de productiviteit en diverse bezuinigingsmaatregelen.

8.5.3. Resultaatontwikkeling afzonderlijke bedrijven

De opbouw van de resultaten per bedrijf en staf zijn onderstaand weergegeven:

RESULTAAT BEDRIJVEN	Jrk 2004	LE 2005	Bgr 2006	Bgr 2007	Bgr 2008
BEDRIJVEN					
Verpakken	-574	-1.250	-1.113	-1.096	-1.014
Kwekerij	111	120	117	76	40
Groen & Omgeving	441	370	233	227	229
Detachering	246	220	181	259	367
Schoonmaak	193	355	270	303	323
Beveiliging	312	213	185	202	230
Reïntegratie	-118	-205	-110	9	-11
New business	-	-	-4	-9	-13
OVERHEAD					
Staf, Facilitair, Rente, overige baten en lasten	506	742	-162	-201	-263
AFGESTOTEN BEDRIJF					
Metaal & Montage	-735	-1.014	-	-	-
Grafisch	-870	-	-	-	-
BEDRIJFSRESULTAAT	-488	-449	-403	-230	-113
Vaste bijdrage gem. Delft	-	400	400	400	400
BEDRIJFSRESULTAAT incl. bijdrage gem. Delft	-488	-49	-3	170	287

Toelichting:

- Het resultaat van Verpakken is in 2005 sterk teruggelopen voornamelijk door afnemende omzetten, verkoopprijzen tegen lagere marges, hogere loonkosten door de afbouw SPAK (+€300K). In de meerjarenbegroting 2006-2008 is rekening gehouden, dat deze condities zullen worden gecontinueerd. Mede door de nodige verbeteringen die momenteel worden aangebracht, wordt voorkomen dat de verliezen verder zullen gaan oplopen
- Kwekerij kent een dalende trend in het resultaat doordat de maximale efficiency in de productie bereikt is, de stookkosten de komende jaren zullen gaan stijgen en het bedrijf meer en meer worden ingezet als voorportaal voor arbeidsontwikkelingstrajecten
- Het resultaat van Detachering vertoont een stijgende lijn door de groei in het aantal gedetacheerde medewerkers. Dit ligt geheel in lijn met de doelstelling SW medewerkers van binnen naar buiten te bewegen
- De ontwikkelingen voor de komende jaren bij de bedrijven Groen & Omgeving, Schoonmaak en Beveiliging zijn stabiel en bevredigend

- Reïntegratie focust zich de komende jaren vrijwel geheel op integratietrajecten vanuit de gemeente(n). Het bedrijf komt daarmee uit de opstartfase, waardoor ook de resultaten zich in een positievere lijn gaan ontwikkelen
- Overheadkosten nemen met name toe door de oprichting van het Loopbaancentrum.

8.5.4. Taakstelling en personeelsformatie 2006 –2008

De taakstelling, die de gemeenten krijgen opgelegd van het ministerie, is vastgesteld in SE's³. Voor de gemeente Delft en de vijf omliggende gemeenten gelden de volgende taakstellingen in SE's:

GEMEENTEN	Taakstelling 2006 in SE
Delft	585,3
Pijnacker-Nootdorp	24,7
Berkel en Rodenrijs	14,0
Bleiswijk	3,3
Bergschenhoek	6,1
Midden-Delfland	11,3
Totaal taakstelling	644,7

³ Een SE (standaard eenheid) is de factor waarmee één SW fte wordt bekostigd. Deze staat gelijk aan een fte vermenigvuldigd met de handicapfactor. In de begroting worden SE's omgezet in fte's

De volledige personele bezetting in de meerjarenbegroting is onderstaand weergegeven:

FORMATIE in FTE's	Jrk 2004	LE 2005	Bgr 2006	Bgr 2007	Bgr 2008
DIRECT					
SW medewerkers	519,5	552,8	584,8	588,3	591,3
REA medewerkers	13,9	9,3	6,8	4,8	3,8
Opstapbanen	8,0	23,6	49,0	44,0	44,0
Medewerkers bedrijfs-CAO	28,4	25,9	23,5	25,2	25,8
Ambtenaren	11,8	6,8	6,8	6,8	6,8
Med.Schoonmaak CAO	22,1	20,0	17,8	14,8	11,8
Med. Beveiliging (pensioen)	9,5	10,3	10,5	10,5	10,5
Scholieren	9,1	3,4	1,0	1,0	1,0
Overige medewerkers	4,0	8,3	7,8	7,8	7,8
INDIRECT					
SW medewerkers	83,8	79,2	58,5	53,7	53,7
REA medewerkers	1,5	1,5	1,0	1,0	1,0
Opstapbanen		0,9	1,0	1,0	1,0
Medewerkers bedrijfs-CAO	30,6	30,4	36,7	36,2	36,2
Ambtenaren	9,8	11,5	10,0	10,1	10,1
Scholieren	0,1				
Med. Beveiliging (pensioen)		1,0	1,0	1,0	1,0
Overige medewerkers		1,0	1,0	1,0	1,0
Subtotaal loonlijst	752,1	785,8	817,2	807,2	806,8
Proefplaatsingen			22,0	23,0	25,0
WiW	2,4	0,5			
Stagiaires	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0
Inleen ander SW bedrijf	9,8	10,3	2,8	2,5	2,2
Inleen van uitzendbureau	1,7	3,0	3,2	3,2	3,2
Subtotaal niet loonlijst	16,2	15,8	30,0	30,7	32,4
Totaal formatie in FTE's	768,3	801,6	847,2	837,9	839,2

8.5.5. Rijksbijdrage

De rijksbijdrage is voor 2006 vastgesteld op €24.120 per SE. In het najaar wordt deze definitief bijgesteld. Ingeschat wordt dat deze zal worden bijgesteld tot €24.350. Daarom is in de begroting 2006 rekening gehouden met deze verwachte bijstelling van de rijksbijdrage tot €24.350.

Voor de jaren 2007 en 2008 is dezelfde rijksbijdrage gehanteerd, omdat het ministerie SZW hierop strak aanstuurt.

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de rijksbijdrage over de afgelopen jaren weer:

RIJKSBIJDRAGE P/SE	2002	2003	2004	2005	2006
Voorlopige vaststelling	21.912	23.031	23.705	24.063	24.120
Definitieve vaststelling	23.066	24.044	24.475	24.698	-
Ingeschatte bijstelling	-	-	-	-	24.350
Stijging t.o.v. voorafgaand jaar	1.172	978	431	223	-348
Idem in %	5,4%	4,2%	1,8%	0,9%	-1,4%
Gem. loonsom SW med.	22.419	23.870	24.774	25.734	26.180
Overschot p/SW'er	647	174			
Tekort p/SW'er			-299	-1.036	-1.830
Overschot/tekort in %	2,9%	0,7%	-1,2%	-4,0%	-7,0%

Bovenstaande ontwikkeling illustreert de verslechtering van het subsidieklimaat. Afgezet tegen de gemiddelde loonsomstijging per SW-medewerker is in 2004 het omslagpunt bereikt. In de daarop volgende jaren loopt het subsidietekort op de loonsom in ijlt tempo op (zie ook hoofdstuk 8.6.1, verslechtering subsidieklimaat).

8.5.6. Personeelskosten

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

- Stijging pensioenpremie
- Stijging sociale lasten
- Afbouw SPAK subsidie
- Periodieken
- Stijging CAO

De premiewijzingen 2006 voor de sociale lasten en pensioenen stijgen of dalen voor iedere Cao verschillend. Zo neemt de pensioenpremie voor de SW toe met 1,5%, terwijl die voor de BV'ers en ambtenaren ruim 2% lager wordt. Op de andere gebieden zijn de verschillen minder groot. Voor de begroting is de gemiddelde stijging voor alle CAO is gezamenlijk berekend.

Samenvattend geven deze het volgende beeld:

PREMIES 2006	Gemiddelde stijging in %
Pensioenpremie	+ 0,9%
Sociale lasten	+ 0,3%
SPAK afbouw	+ 1,8%
Toekenning periodieken	+ 0,2%
CAO verhoging	+ 0,9%
Totaal loonstijging	+ 4,1%

Voor 2006 komt de gemiddelde loonstijging uit op 4,1%. Dit percentage heeft betrekking op het bruto loonbedrag. Voor de begroting wordt het stijgingspercentage omgerekend over het brutoloonbedrag vermeerderd met de werkgeverslasten. Dit komt neer op 3,3% loonsomstijging. Voor de jaren 2007 en 2008 is een percentage van 3% gebruikt. De autonome loonkostenstijging wordt identiek aan die van 2006 ingeschat, maar door de afschaffing van de SPAK in 2006 heeft dit geen effect meer op de loonkostenstijging in die jaren.

De afbouw van de subsidie op lage lonen heeft grote gevolgen voor loonkosten bij Combiwerk. Vanaf 2003 is de SPAK regeling in 3 jaar tijd afgebouwd. De bedragen, die hiermee zijn gemoeid, zijn in de onderstaande tabel weergegeven:

SPAK in €1.000	2002	2003	2004	2005	2006
Oorspronkelijke SPAK	800	830	870	890	900
Vermindering loonheffing		-650	-540	-300	0
Compensatie wegvallen SPAK	-	-	-	-60	0
Effect wegvallen SPAK	0	180	330	530	900

NB: Omdat in de loonsubsidie naast de SPAK ook een aantal andere componenten zitten, moet het doortrekken van de SPAK worden gezien als een inschatting en kan niet worden beschouwd als de daadwerkelijke subsidie.

8.5.7. Benchmark resultaat per SW-medewerker

Resultaat per SW-medewerker: Combiwerk groep	2002	2003	2004	2005	begroot 2006	begroot 2007	begroot 2008
Exploitatieresultaat (incl. bijdrage)	-252	-366	-810	-77	-4	265	445
Vaste gemeentelijke bijdrage				633	622	623	620
Totaal Combiwerk Groep	-252	-366	-810	-710	-626	-358	-175
Resultaat per SW-medewerker: landelijk	2002	2003	2004	2005	begroot 2006	begroot 2007	begroot 2008
Exploitatieresultaat (incl. bijdrage)	-229	-417	-719	-802			
Gemeentelijke bijdrage	585	557	674	689			
Totaal SW landelijk*	-814	-974	-1393	-1491**			

* Cedris brancheverslag 2004

** schatting

Vooralsnog lopen de landelijke exploitatieverliezen van SW-bedrijven (in 2005 maakt 80% van de bedrijven verlies) verder op. De toename in 2004 staat dus niet op zichzelf (impact SPAK, dalende rijks subsidie en conjuncturele druk) en zet zelfs versterkt door in 2005. Ondanks de verliezen steekt Combiwerk toch positief af ten opzichte van dit landelijk gemiddelde. Zeker wanneer wij bedenken, dat een fors deel van de kosten een bewuste investering rechtvaardigen ten behoeve van de arbeidsontwikkeling. Dit kan worden gezien als een anticyclische kwaliteitsimpuls (vanaf 2006 mede gefinancierd vanuit de vaste gemeentelijke bijdrage).

Evenals in 2004 bevestigt de telefonische benchmark 2005 onder de Zuid Hollandse SW-bedrijven deze constatering. Combiwerk steekt met haar huidige resultaat gunstig af ten opzichte van de meeste andere Zuid Hollandse SW-bedrijven (in top 5).

8.6. Risico analyse

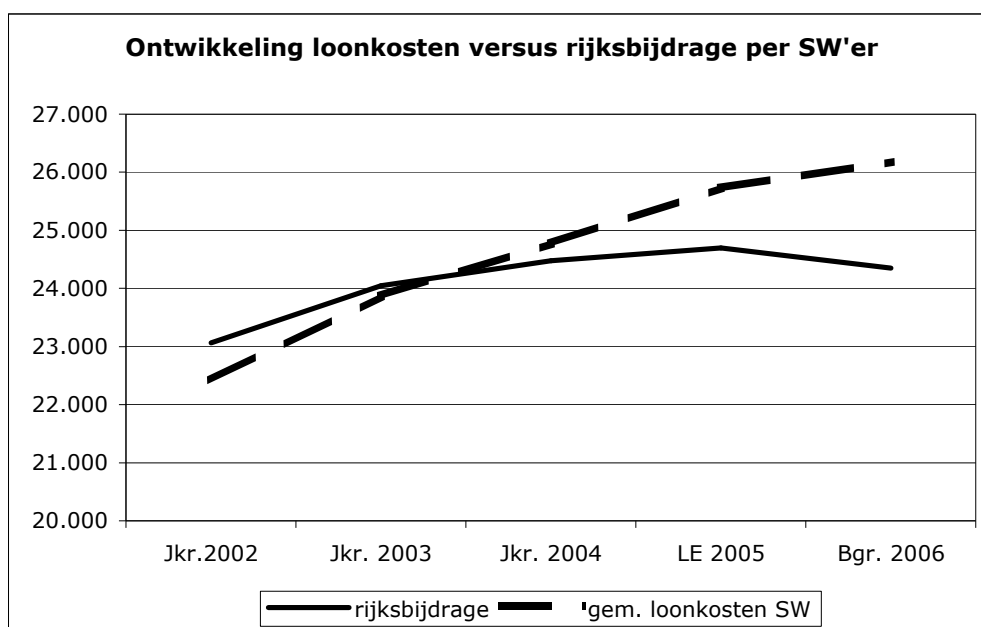
De begroting 2006 staat sterk in het teken van een aantal ongunstige ontwikkelingen. De bedreigingen, die de SW sector in het algemeen en Combiwerk in het bijzonder treffen, kunnen in drie groepen worden ingedeeld, namelijk:

- Een verslechtering van het subsidieklimaat
- De markt voor producten en diensten
- En overige bedrijfsmatige risico's

8.6.1. Verslechtering subsidieklimaat

Tot het jaar 2004 was de hoogte van de rijksbijdrage voldoende om daar mee de loonkosten van de SW medewerkers te bekostigen. De jaarlijkse stijging van de loonkosten hield echter geen gelijke tred met de jaarlijkse stijging van de rijksbijdrage.

In de onderstaande grafiek wordt de rijksbijdrage per SW'er vergeleken met de gemiddelde loonsom van een SW'er:



Uit voorgaande grafiek blijkt, dat de gemiddelde loonkosten in 2004 € 650,- per SW medewerker lager waren dan de gemiddelde rijksbijdrage van een SW-medewerker. In 2006 zijn echter de gemiddelde loonkosten €1.850,- hoger dan de rijksbijdrage per SW'er.

In 2002 kende Combiwerk nog een overschot op de rijksbijdrage t.o.v. de loonkosten van de SW medewerkers. Drie jaar later in 2005 moet Combiwerk al één miljoen euro toeleggen op de loonkosten SW. In 2006 neemt dit bedrag toe tot €1.200K. Doordat de rijksbijdrage de komende jaren niet significant zal stijgen of wellicht gelijk zal blijven c.q. zal dalen per SW medewerker, mag worden aangenomen dat het nadelige verschil groter zal gaan worden.

8.6.2. De markt voor producten en diensten

De exploitatieresultaten van de verschillende bedrijven zijn zo betrouwbaar mogelijk begroot aan de hand van een gedetailleerde inschatting van opbrengsten, personele bezetting en kosten.

Daarnaast zijn de volgende risico's per bedrijf aan te wijzen:

BEDRIJFSRISICO'S	Omschrijving	Maximale schatting (in €1.000)
Verpakken	- De omzetten bij de bestaande klanten staan onder druk - Verkoopprijzen en daarmee de marges vallen veelal lager uit - De werving van nieuwe klanten is bijzonder lastig	De begrote omzetstijging van €400K wordt niet of gedeeltelijk gerealiseerd Risicofactor € 250K
Groen & Omgeving	- Een belangrijk deel van de omzetgroei moet worden gegund door de gemeenten	Indien de gemeenten niet of minder werk gunnen aan de SW wordt de begrote omzet niet gerealiseerd Risicofactor € 100K
Kwekerij	- Er is ruimte voor nieuwe teelt of uitbreiding van het huidige teelt programma. Er bestaat een redelijke kans, dat dit niet wordt gerealiseerd	Risicofactor €50K
Detachering	- De plaatsingsmogelijkheden t.o.v. het aanbod van kandidaten vanuit Combiwerk matcht niet	Het uitbreiden van het aantal detacheringsplaatsen stagneert Risicofactor €50
Reïntegratie	- De omzetontwikkeling bij de gemeentetrajecten blijft achter - Plaatsingsmogelijkheden bij bedrijven zijn beperkt (matching aanbod met mogelijkheden binnen Combiwerk)	Risicofactor € 50

Uit de bovenstaande opsomming blijkt dat de bedrijfsrisico's in totaal € 500K bedragen. Hiermee wordt tot uitdrukking gebracht waar zich binnen deze ambitieuze begroting negatieve afwijkingen kunnen voordoen. Voor de jaren 2006 en 2007 worden deze bedrijfsrisico's op een zelfde waarde geschat.

8.6.3. Overige bedrijfsmatige risico's**Onderhoud gebouw**

De huidige status van het gebouw is zodanig dat groot onderhoud absoluut noodzakelijk is bij continuering van het gebruik voor langere tijd. Het is de bedoeling, dat over 2 à 4 jaar de herbouw gereed zal zijn. In dat licht bezien is groot onderhoud te plegen aan de huidige behuizing bedrijfseconomisch onverantwoord. In de begroting zijn de ingeschatte onvermijdelijke uitgaven opgenomen, die moeten worden gedaan om het pand "bewoonbaar" te houden. Combiwerk loopt hierbij een mogelijk financieel risico van €200K . Dit is opgebouwd als volgt:

- Vervanging dak €100K
- Vervanging verwarmingsketels €30K
- Ramen en zonwering €30K
- Vervanging intern achterstallig onderhoud €40K

Arbeidsgeschillen

Momenteel lopen er nog juridische procedures met een drietal ambtenaren omtrent hun arbeidspositie. In de begroting zijn geen voorzieningen getroffen voor de eventuele financiële gevolgen hiervan.

9. Veranderbudget

9.1. Projectkosten

VERANDERBUDGET	Feit 2002	Feit 2003	Feit 2004	LE 2005	Bgr. 2006	Bgr. 2007	Totaal
Organisatieontwikkeling:							
- Externe advisering	101	9	8	2	5	5	130
- Werving kernfuncties		43	16				59
- Opleidingen / mgt. development	2	43	17	2	50	20	134
- Doorstart kwaliteitsmanagement			11		25		36
subtotaal	103	95	52	4	80	25	359
Interim management:							
- Manager Metaal & Montage	306	123	43				472
- Manager Verpakken (50%)				91			91
- Manager Grafisch / Sales	12	59	63				134
- Controller		46	23				69
- Manager Personeel & Organisatie			27				27
- Manager arbeidsontwikkeling				86	40		126
- Man. Reïntegratie/Detachering				21	40		61
Algemeen						50	50
subtotaal	318	228	156	198	80	50	1.030
Arbeidsontwikkeling:							
- Professionalisering	25	41	34	16	30	10	156
subtotaal	25	41	34	16	30	10	156
Diverse project- en advieskosten:							
- Project informatiehuishouding	72	46	23	16	20		177
- Project personele mgt.info							0
- Project Fin.staffunctie	117	42	8				167
- Project OR	10	3	10	9	25		57
- Project Huisvesting			28	6	20	10	64
- Diversen	15						15
subtotaal	214	91	69	31	65	10	480
Gevolgkosten verzelfstandiging:							
- Pens. Beveiliging/Inr. BV-structuur		15	10	2			27
subtotaal	0	15	10	2	0	0	27
Risico trajecten:							
Arbeidsrechtelijke procedures					PM	PM	
Rijkssanctie overig					PM		
Totaal:	660	470	321	251	255	95	2.052

Het totaal bedrag van het veranderbudget bedraagt ultimo 2005 €382K. In de jaren 2006 en 2007 is €350K begroot. Er resteert dan nog een bedrag van €32K dat nog niet is toegewezen aan een specifieke begrotingspost.

9.2. Kosten interim-management

In 2005 zijn de kosten van de onderstaande interim managers als volgt geboekt:

Interim management (in €1.000)	Exploitatie	Verander- budget	Totaal	Periode	Dagen p/week
Bedrijfsmanager Verpakken	91	91	182	jan./sep.	4
Projectmanager arbeidsontwikkeling		86	86	jan./dec	3
Bedrijfsmanager Detachering/Reïntegratie	21	21	42	okt./dec.	4
Totaal	112	198	310		

Toelichting:

- Door het uitvallen van de bedrijfsmanagers Verpakken en Detachering / Reïntegratie zijn deze functies tijdelijk waargenomen door interim managers. De kosten hiervoor zijn opgenomen in de exploitatie van Verpakken en Detachering / Reïntegratie.
- Naast de operationele aansturing van de hierboven genoemde bedrijven, hebben de beide interim-managers tevens de opdracht procesverbeteringen binnen deze bedrijven aan te brengen. Om die reden is de helft van de totale kosten geboekt ten laste van het veranderbudget.
- De projectmanager arbeidsontwikkeling had de opdracht het ontwikkelen van de arbeidsontwikkeling binnen Combiwerk (tot en met de invoering van het Loopbaancentrum). De kosten zijn daarom geheel ten laste van het veranderbudget geboekt.

10. Voorstel gemeenteraad

Voorgesteld wordt:

- Het meerjarenplan 2006 – 2008 'Land in zicht' voor kennisgeving aan te nemen;
- De meerjarenbegroting 2006 – 2008 vast te stellen';
- Akkoord te gaan met de bijdrage van € 400K in de exploitatie van Combiwerk, met het oormerk arbeidsontwikkeling en indien het exploitatieresultaat van de Combiwerk-groep boven de nul (excl. bijdrage) komt de middelen in te zetten voor afbouw negatieve reserve en voorfinancieren wachtlijstproblematiek instromers speciaal- en praktijkonderwijs;
- Akkoord te gaan met de voorgestelde strategische koers tot doorgroei van Combiwerk naar arbeidsontwikkelingsorganisatie.

Bijlage 1 – Afkortingenlijst

ARBO	Arbeidsomstandigheden
BBV	Besluit Begroting en Verantwoording
BV	Besloten Vennootschap
BV'er	Medewerker (niet SW of ambtenaar) in dienst van Combiservices BV
Bm	Bedrijfsmanager
CRM-systeem	Customer Relation Management systeem
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
FTE	Full Time Equivalent (voltijds arbeidsplaats)
ID-banen	Instroom- en Doorstroombanen
IWI	Instituut Werk en Inkomen
MT	Management Team (directieleden en manager P&O)
NTW	Netto Toegevoegde Waarde
OR	Ondernemingsraad
P&O	Personeel & Organisatie
POP	Persoonlijk ontwikkelplan
SE	Standaard Eenheid (Rekeneenheid voor berekening subsidie SW taken)
SPAK	Specifieke Afdrachtskorting
SUWI	(wet) Structuur Uitvoering Werk en Inkomen
SW	Sociale Werkvoorziening
UWV	Uitvoeringsorgaan WerknemersVerzekeringen
VGWM	OR-commissie voor Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu
WIA	Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen
WiW	Wet inschakeling Werkzoekenden
WIZ	Werk, Inkomen en Zorg (afdeling gemeente Delft)
WOL	Werken op locatie
WVG	Wet Voorziening Gehandicapten
WWB	Wet Werk en bijstand
Wsw	Wet sociale werkvoorziening
nWsw	nieuwe Wet sociale werkvoorziening (per 1-1-1998)
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WVP	Wet Verbetering Poortwachter
WWB	Wet Werk en Bijstand
WZO	Welzijn, Zorg en Onderwijs (commissie gemeenteraad Delft)
UWV	Uitkeringsinstituut werknemersverzekeringen

Bijlage 2 – Aanbieding managementletter 2005, Deloitte

Deloitte Accountants B.V.

Wilgenbos 4
3311 JX Dordrecht
Postbus 1165
Tel: (078) 6112500
Fax: (078) 6112577
www.deloitte.nl

Aan Combiwerk
t.a.v. de heer drs. J.H.M. van der Sandt,
algemeen directeur
Postbus 500
2600 AM DELFT

Datum
27 januari 2006

Behandeld door
Drs. M.J. Rombout RA

Ons kenmerk
5501-3110906980

Onderwerp
Aanbieding managementletter 2005

Uw kenmerk

Geachte heer van der Sandt,

Bijgaand doen wij u toekomen de managementletter 2005. In deze managementletter hebben wij onze bevindingen en adviezen voortkomend uit onze interim-controle vastgelegd. In deze aanbiedingsbrief geven wij een samenvatting van onze bevindingen.

De interim-controle 2005 was onze eerste controleactiviteit binnen Combiwerk. Wij hebben deze controle vooral gebruikt om ons een beeld van Combiwerk te vormen en tegelijkertijd een soort nulmeting te doen.

Onze eerste bevindingen bij Combiwerk laten zien dat op financieel-administratief gebied de organisatie voor wat betreft het registreren van gegevens voldoende kwaliteit heeft om tijdig betrouwbare informatie op te leveren. Het bedrijf kan zich op dit gebied spiegelen aan de betere SW-bedrijven van de regio Zuid-Holland. Combiwerk is duidelijk op weg om de interne beheersing en interne controle (AO/IB) op een nog hoger plan te tillen. De voorgenomen implementatie van een ERP-pakket en het creëren van een functie interne controle zijn daar belangrijke voorbeelden van. Ook de kwaliteit van het personeel dat verantwoordelijk is voor de toetsing van de AO/IB lijkt van voldoende niveau te zijn. U hebt hiermee een belangrijke randvoorwaarde gecreëerd voor een goede AO/IB. Om de interne beheersing te optimaliseren hebben wij wel een aantal adviezen gegeven die voornamelijk het beschrijven van processen en het zichtbaar maken van interne controlehandelingen betreffen.

In onze managementletter hebben wij tevens een aantal ontwikkelingen rondom de sociale werkvoorziening beschreven. Wij hebben daarbij vastgesteld dat uw medewerkers pro-actief op nieuwe ontwikkelingen inspelen, onder meer door tijdig praktische vertalingen naar de toekomst te maken. U draagt tevens een strategische visie uit, waaruit blijkt dat u vroegtijdig op nieuwe ontwikkelingen anticipeert om zo uw bedrijf (financieel en sociaal) binnen de sociale doelstelling levensvatbaar te houden. U onderscheidt zich hiermee positief van andere sociale werkplaatsen binnen de regio Zuid-Holland.

Wij verwijzen u naar onze managementletter waarin wij meer gedetailleerd zijn ingegaan op de bevindingen voortkomend uit onze controlewerkzaamheden. Rest ons nog u en uw medewerkers te bedanken voor de prettige samenwerking.

Hoogachtend,
Deloitte Accountants B.V.
voor deze:

D. Vermaas RA

Bijlage(n): Managementletter Combiwerk 2005 (in X-voud)