

Samen in beweging

Bedrijfsplan Tomingroep 2015 – 2018

Hilversum,
september 2015

Inhoud

1.	Voorwoord	5
2.	Leeswijzer	7
3.	Resultaten van dit bedrijfsplan in vogelvlucht.....	8
4.	Inleiding.....	10
4.1.	Wat vooraf ging.....	10
4.2.	Opdracht aan Tominggroep	11
4.3.	Bedrijfsplan december 2014	11
4.4.	Stappenplan	11
4.5.	Herziening bedrijfsplan	12
5.	Uitgangspunten.....	14
5.1.	De mensen staan centraal.....	14
5.2.	Zoveel mogelijk mensen in beweging brengen.....	14
5.3.	Liever een leer-werkplek dan thuis zitten.....	14
5.4.	Het effect gaat verder dan alleen werk of geen werk	14
5.5.	Regulier als het kan, bijzonder als het moet.....	15
5.6.	We creëren werkgelegenheid	15
5.7.	Maatwerk... ..	15
5.8.	... gecombineerd met kostenbeheersing	16
5.9.	Loonwaarde is situationeel bepaald	16
6.	Arbeidsontwikkeling.....	17
6.1.	Arbeidsontwikkelingsbeleid	17
6.2.	Huidige SW-doelgroep	18
6.2.1.	Het Arbeidsontwikkelbedrijf	19
6.2.2.	Het Tomin-Werkbedrijf.....	20
6.3.	Deelnemers in het kader van de Participatiewet, exclusief nieuw Beschut Werken	22
6.3.1.	Overeenkomsten arbeidsontwikkeling	23
6.3.2.	Arbeidsontwikkelbedrijf.....	24
6.3.3.	Tomin-Werkbedrijf.....	29
6.4.	Kandidaten voor het nieuwe Beschut Werken	30
6.4.1.	Het Arbeidsontwikkelbedrijf	31
6.4.2.	Het Tomin-Werkbedrijf.....	31
6.5.	Kandidaten arbeidsmatige dagbesteding	31

6.5.1.	Het Arbeidsontwikkelbedrijf	32
6.5.2.	Het Tomin-Werkbedrijf	32
7.	Arbeidsmarktbeleid en Werkgeversdienstverlening	34
7.1.	Twee arbeidsmarktregio's, twee ontwikkelingen	35
7.2.	Inhoud opdracht Gooi en Vechtstreek.....	36
7.2.1.	Taken Werkgeversdienstverlening.....	36
7.2.2.	Financiering	37
7.2.3.	Prestatieafspraken	38
7.3.	Overzicht dienstverlening aan Gooi en Vechtstreek en Almere	41
7.3.1.	Huidige SW-doelgroep	41
7.3.2.	Participatiewetters (exclusief nieuw beschut).....	41
7.3.3.	Nieuw Beschut werken	42
7.3.4.	Arbeidsmatige dagbesteding	42
7.3.5.	Werkgeversdienstverlening	43
8.	Kwaliteit van dienstverlening.....	44
8.1.	De werkzoekende staat centraal.....	44
8.2.	Werkgeversdienstverlening	45
8.3.	Een efficiënte bedrijfsvoering	45
8.4.	Kwaliteit en deskundigheid van medewerkers	46
8.5.	Slagvaardig en vernieuwend	46
8.6.	Samenwerking met gemeentelijke diensten	47
8.7.	Kwaliteit van rapportages en verantwoordingen	47
9.	Tomingroep in transitie.....	49
9.1.	Meer werkplekken nodig	49
9.2.	Inbreiding	49
9.3.	Uitbreiding	50
9.4.	Samenwerking met ROC's	50
9.5.	Privatisering	51
9.6.	Governance	51
9.7.	Reshoring	51
10.	Het bedrijfsplan in cijfers	54
10.1.	Conclusies t.a.v. A - De uitgangssituatie	55
10.2.	Conclusies t.a.v. B - De oplossing.....	57
10.3.	De kwadrantenanalyse.....	62

10.4.	Maatregelen m.b.t. Beschut binnen - Verpakken	64
	Bijlage 1 – Uitgangssituatie	67
	Bijlage 2 – De Oplossing	68
	Bijlage 3 – Hoofdproces trajecten.....	69

1. Voorwoord

“Samen in beweging”. Niet voor niets is dit de titel van ons bedrijfsplan. We willen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam in beweging krijgen, zodat ze weer gaan participeren in de samenleving en hun zelfredzaamheid blijvend wordt vergroot. Wij zijn ervan overtuigd dat het activeren van mensen, het ‘opschudden’ van het uitkeringsbestand, op zich al een positief effect heeft op de uitstroom uit de uitkering. Als mensen eenmaal in beweging zijn gebracht, gaan zij vaak zelf ook keuzes maken en activiteiten ondernemen die leiden tot een kleiner beroep op de uitkeringen.

Meebewegen met ontwikkelingen

Bij de bespreking van het concept-bedrijfsplan door het Algemeen Bestuur is nadrukkelijk gesteld dat Tomingroep moet blijven meebewegen met de ontwikkelingen in de samenleving. Dat is ook zeker de intentie van dit plan.

Voor dit moment en de komende jaren kiezen we voor een ‘hybride’ constructie, waarin we enerzijds alles op alles zetten om mensen met een arbeidsbeperking in de reguliere arbeidsmarkt aan het werk te krijgen en anderzijds de werkbedrijven van Tomingroep in stand houden en zelfs licht uitbreiden om in voldoende werkgelegenheid te kunnen voorzien en de uitvoering van de participatiewet voor de gemeenten betaalbaar te houden. Maar deze constructie is niet ‘in beton gegoten’. We stimuleren op volle kracht dat het 125.000 banenplan een succes wordt en dat de werkgevers in de regio daadwerkelijk hun rol gaan spelen in de inclusieve samenleving. In dat geval is het verantwoord de werkbedrijven af te bouwen en Tomingroep volledig te transformeren naar een arbeidsontwikkelbedrijf. Het kan ook tegenvallen met de werkgelegenheid die in onze regio ontstaat voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In dat geval kan het wenselijk zijn de werkbedrijven in stand te houden - in welke juridische vorm dan ook. Het bedrijfsplan biedt voldoende ruimte om op de ontwikkelingen in te spelen en daarin mee te bewegen.

Evaluatie en monitoring

Uiteraard is het zaak de vinger goed aan de pols te houden. In elke vergadering ontvangt het Algemeen Bestuur managementinformatie. Wij zullen erin voorzien dat daarin zodanige kengetallen zijn opgenomen dat het bestuur goed zicht krijgt op de ontwikkelingen en op basis daarvan kan sturen. Daarnaast is afgesproken dat er over twee jaar - eind 2017 - een formeel evaluatiemoment plaatsvindt.

Niet alleen kwantitatieve informatie is van belang; ook kwalitatief moet ons werk op orde zijn. Hoe gaat het met de mensen voor wie Tomingroep werkt? Hoe worden zij bejegend en in hun kracht gezet? Hoe verloopt de samenwerking met allerlei partners in de regio? Lukt het hen om in een hechte samenwerking met Tomingroep hun aandeel in het succes te leveren? Om ook op dit vlak geïnformeerd te worden, ontwikkelt het bestuur een monitor waarin mede het concept ‘visitatie’ een plek zal krijgen.

Aan de slag

Samen met alle betrokken partijen zijn wij graag in beweging om de Participatiewet tot een succes te maken. Hoe wij inspelen op de veranderende omstandigheden, leest u in dit bedrijfsplan. Maar wij kunnen het niet alleen. Om de doelen uit de Participatiewet te verwezenlijken – kort samengevat: meer mensen aan het werk met minder middelen – is een intensieve samenwerking nodig tussen alle spelers in het veld. In de eerste plaats met gemeenten (ook als aanbieder van werkgelegenheid) en daarnaast met uitvoeringsorganisaties, werkgeversserviceteams, ketenpartners en werkgevers. Wij pleiten daarvoor in dit bedrijfsplan en benadrukken daarbij dat Tomingroep van en voor de gemeenten is; een op afstand geplaatste uitvoeringsorganisatie. Samen staan we voor de uitdaging om onze ambitie te verwezenlijken: een inclusieve samenleving realiseren waarin iedereen mee kan doen. Wij kijken ernaar uit om samen met u aan de slag te gaan!

Frank Oskamp

Algemeen Directeur Tomingroep

2. Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk na deze leeswijzer, hoofdstuk 3, geven wij de resultaten van dit bedrijfsplan voor de periode 2015 – 2018 weer in vogelvucht.

In hoofdstuk 4 gaan wij kort in op de voorgeschiedenis van dit bedrijfsplan. Hoe is de opdracht tot stand gekomen, welke besluitvorming heeft tussentijds plaatsgevonden en waar heeft dit uiteindelijk toe geleid?

Hoofdstuk 5 bevat een aantal algemene uitgangspunten die wij bij het schrijven van dit plan hebben gehanteerd. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaan we in op het in dit verband belangrijke begrip ‘loonwaarde’.

In hoofdstuk 6 beschrijven we wat we (kunnen) doen op het gebied van arbeidsontwikkeling voor de verschillende doelgroepen die we in de toekomst in huis zullen hebben. Het grootste gedeelte van dit hoofdstuk handelt over de nieuwe doelgroep ‘Deelnemers in het kader van de Participatiewet, exclusief nieuw Beschut Werken’. We beschrijven onze werkwijzen en de inzet daarin van het arbeidsontwikkelbedrijf en het leer-werkbedrijf.

Hoofdstuk 7 gaat in op de organisatie en beoogde resultaten van de werkgeversdienstverlening die Tomingroep gaat uitvoeren voor de gemeenten in de Gooi en Vechtstreek¹. Dit hoofdstuk eindigt met een paragraaf waarin de verschillen in de dienstverlening aan de Gooi en Vechtstreek en Almere helder zijn weergegeven.

Een aantal kwalitatieve aspecten van ons werk komt aan de orde in hoofdstuk 8. Wij verwachten dat deze elementen (deels) zullen terugkomen in de monitoring die de gemeenten gaan opzetten.

Hoofdstuk 9 beschrijft hoe wij de transitie van Tomingroep zien in de komende tijd. We gaan in op de mogelijkheden tot inbreiding, uitbreiding, reshoring, privatisering en samenwerking.

Hoofdstuk 10 ten slotte, bevat het bedrijfsplan vertaald in cijfers. We zetten daarin de uitgangssituatie en de in het bedrijfsplan beschreven oplossing naast elkaar. Ook de kwadrantenanalyse komt aan de orde. Daarnaast gaan we in op de effecten van het bedrijfsonderdeel ‘Verpakken’ op de totale cijfers en de mogelijkheden om die verbeteren.

¹ Met “Gooi en Vechtstreek” bedoelen wij steeds de tien gemeenten Blaricum, Bussum, Eemnes, Hilversum, Huizen, Laren, Muiden, Naarden, Weesp en Wijdemeren.

3. Resultaten van dit bedrijfsplan in vogelvlucht

Ons bedrijfsplan herbergt veel kansen en ambities. Kansen en ambities waar wij in geloven en waar wij graag samen met onze eigenaren, de deelnemende gemeenten, onze schouders onder willen zetten. U vindt ze verspreid in het plan. Kort samengevat beogen wij met dit bedrijfsplan de volgende resultaten te bereiken:

- Wij realiseren een **efficiënte uitvoering van de afnemende SW-doelgroep**. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat waar mogelijk de loon- en verdienwaarde per werknemer wordt verhoogd door:
 - Verbetering kosten/opbrengsten;
 - Individuele medewerkers te laten doorstromen naar een hogere trede;
 - Overheadkosten per werknemer te verlagen (middels groei van deelnemers Participatiewet).
- Voor uitkeringsgerechtigden maken wij **werk van arbeidsontwikkeling**. Hiertoe nemen wij **per jaar tussen de 930 (Gooi en Vechtstreek) en 1.130 (inclusief Almere) kandidaten** op in een re-integratietraject (= interne en externe leer-werktrajecten).
- Wij maken tevens in de Gooi en Vechtstreek samen met de gemeenten **werk van arbeidsmarktbewerking en werkgeversdienstverlening**.
- In Almere leveren wij deelnemers na een periode van loonvormende arbeid **job-ready** aan bij het werkgeversserviceteam.
- Het Werkgeversserviceteam in de Gooi & Vechtstreek heeft als ambitie om **jaarlijks 561 uitkeringsgerechtigden te bemiddelen naar reguliere arbeidsplaatsen** (al dan niet met loonkostensubsidie) **en 662 leer-werkplekken bij reguliere bedrijven en instellingen te realiseren**.
- De bemiddeling naar reguliere arbeidsplaatsen (al dan niet met loonkostensubsidie) kan **deels worden gerealiseerd door vervanging van de vertrekkende SW-medewerkers**. Dit betreft, tot en met 2018, **139 arbeidsplaatsen**.
- Wij breiden daarnaast de opnamecapaciteit in onze bedrijven (door inbreiding) uit met **180 arbeidsplaatsen** tot en met 2018.
- **Deelnemers** aan de re-integratietrajecten zullen, ook als zij niet uitstromen uit de uitkering, **actiever, meer zelfredzaam en kansrijker voor de arbeidsmarkt zijn**.

- Wij creëren in onze organisatie tevens de nodige **ruimte voor Beschut Werken en arbeidsmatige dagbesteding**. Kandidaten voor die werkvormen zijn van harte welkom.
- Wij realiseren in de periode 2015 tot en met 2018 een **interne bezuiniging van (cumulatief) € 2.000.000,-**.
- Wij vangen in de periode 2015 t/m 2018 **€ 900.000,-** op aan **bezuinigingen op het Wsw-budget**.
- In totaal is dit een **bezuiniging van € 2.9 miljoen**.
- Tegelijkertijd realiseren wij in 2018 een **geconsolideerd bedrijfsresultaat** van **€ 1.118.000,-**.

4. Inleiding

4.1. Wat vooraf ging

Ruim vier jaar geleden zijn we in de Gooi en Vechtstreek en Almere gaan nadenken over de toekomst van Tomingroep in het kader van de toenmalige wet Werken naar Vermogen. Dit gebeurde vanuit de visie van de gemeentelijke regierol en daarbij horende verantwoordelijkheden. Gezamenlijk is het initiatief genomen om de toenmalige kabinetsplannen te verkennen en proactief in te spelen op de komende ontwikkelingen. Dit heeft midden 2011 geresulteerd in een notitie waarin scenario's zijn geschetst voor een mogelijk nieuwe eindsituatie in de samenwerking tussen de gemeenten en Tomingroep. Eind 2011 is een businesscase opgesteld.

Door omstandigheden, waaronder het vallen van het kabinet, is de Wet Werken naar Vermogen vervangen door de Participatiewet. Het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) heeft toen het directiebestuur en adviesbureau BMC opdracht gegeven de businesscase te herijken. Deze businesscase diende antwoord te geven op de vraag volgens welk model Tomingroep ook in de toekomst financieel gezond kon functioneren. Het onderzoek van BMC bouwde voort op de eerder ontwikkelde scenario's. De scenario's werden aangepast aan de nieuwe (concept-) wetgeving en aan de inzichten die bij de deelnemende gemeenten waren ontstaan in het licht van de voorbereiding op de drie decentralisaties. Bij de herijking bleef het uitgangspunt dat Tomingroep een financieel gezond bedrijf zou blijven en dat de financiële belangen van de afzonderlijke gemeenten voldoende geborgd zouden zijn. Ook werd een aantal deelopdrachten geformuleerd, waaronder de ontwikkeling van een verdeelsleutel voor het eigenaarschap van Tomingroep.

In de loop van de tijd ontstond steeds meer het besef dat we zoveel mogelijk gezamenlijk moesten optrekken om te zoeken naar de meest efficiënte en effectieve aanpak van de arbeidsmarktvraagstukken onder de Participatiewet. In dit licht is een vervolgproces ingezet, waarin de gemeenten onderling met elkaar hebben overlegd.

Dit proces heeft geleid tot een concept-opdracht die Tomingroep op 16 juli 2014 ontving van het directiebestuur. Dit document was het resultaat van een aantal ambtelijke overleggen van de deelnemende gemeenten, waaraan ook BMC heeft bijgedragen. Er was nog geen bestuurlijke dekking op het document gevraagd en het werd aan Tomingroep voorgelegd om in discussie te gaan over de koers naar de toekomst. Die discussie heeft inderdaad plaatsgevonden en vervolgens heeft Tomingroep op 20 augustus 2014 een reactie geformuleerd.

4.2. Opdracht aan Tomingroep

Op 11 september 2014 heeft het Algemeen Bestuur een concept-opdracht aan Tomingroep vastgesteld. De verzilvering van de loonwaarde van de inwoners met behulp van arbeidsontwikkeling is een belangrijk uitgangspunt in deze opdracht. In dat licht vinden de gemeenten het van belang dat Tomingroep transformeert tot een arbeidsontwikkelbedrijf, waarin de bestaande werkbedrijven vooralsnog een rol kunnen blijven spelen. De opdracht bevat ook een financiële opgave, die bestaat uit het verzilveren en ontwikkelen van de loonwaarde van de huidige SW-werknemers, een korting op de begeleidingskosten en een taakstelling op de overhead. De gemeenten hebben gesteld een strategie te willen ontwikkelen zodat Tomingroep een financieel gezond bedrijf blijft.

4.3. Bedrijfsplan december 2014

De directie van Tomingroep heeft vervolgens een bedrijfsplan opgesteld dat zo goed mogelijk (maar niet volledig) tegemoet kwam aan de wensen van de gemeenten. Dit plan is, met groen licht van de Raad van Commissarissen, in de vergadering van 11 december 2014 voorgelegd aan het Algemeen Bestuur. Daar is geconstateerd dat het plan niet op alle onderdelen voldeed aan de opdracht, waardoor de gemeenten onvoldoende zicht hadden op de financiële consequenties. Besloten is toen om de uitvoering van het bedrijfsplan wel in gang te zetten om de noodzakelijke ontwikkelingen niet te dwarsbomen, maar tegelijkertijd het plan op een aantal punten aan te passen (onder meer het schrappen van de gemeentelijke bijdrage en het inrichten van een aparte entiteit voor werkgeversdienstverlening en arbeidsontwikkeling). Verder zou er een pakket aan maatregelen worden uitgewerkt waarmee de gewenste ontwikkelingen voor de Gooi en Vecht-gemeenten betaalbaar zouden worden gemaakt.

4.4. Stappenplan

In de Algemeen Bestuursvergadering van 26 maart 2015 heeft de ambtelijk adviseur van het bestuur vervolgens een Stappenplan gepresenteerd met het doel richting te geven aan de wijze waarop de gewenste duidelijkheid over de koers van het bedrijf zou worden verkregen en alle partijen in 2015 in staat te stellen te sturen op de transformatie van het bedrijf. Dit Stappenplan bevatte een aantal financiële voorstellen, die in totaal echter zouden leiden tot een negatieve begroting. De directie van Tomingroep heeft daarop aangegeven dat de Raad van Commissarissen daarmee niet zou kunnen instemmen. Na enige discussie heeft het Algemeen Bestuur toen besloten voor 2015 de oorspronkelijke begroting ongewijzigd te laten. Het Stappenplan is hierop aangepast en op 22 april via elektronische besluitvorming vastgesteld.

In het Stappenplan was tevens vastgelegd dat de directie van Tomingroep in de Algemeen Bestuursvergadering van 25 juni een aangepast bedrijfsplan ter besluitvorming zou neerleggen. In verband met de krappe tijd en de complexe materie heeft de directie van Tomingroep adviesbureau Berenschot ingeschakeld om hierbij te ondersteunen. Op 21 mei constateerde de

Stuurgroep dat de tijd te kort was om de besluitvorming over een herzien bedrijfsplan ordentelijk voor te bereiden. Toen is besloten dat het Algemeen Bestuur op 25 juni een informatieve bespreking zou wijden aan de herziening van het plan, waarna op 10 september besluitvorming zou kunnen plaatsvinden.

4.5. Herziening bedrijfsplan

In een intensief traject heeft de directie van Tomingroep met de adviseurs van Berenschot gewerkt aan de aanpassing van het bedrijfsplan. Daartoe zijn gesprekken gevoerd met bestuursleden van Tomingroep en hun ambtelijk adviseurs en met interne betrokkenen, veel (financiële) documenten bestudeerd en geanalyseerd, benchmarks uitgevoerd met andere (SW) bedrijven en is een expertmeeting gehouden met deskundigen uit de sector. Dit alles heeft geleid tot herziening van het bedrijfsplan waarmee het voldoet aan de inhoudelijke en financiële wensen van het Algemeen Bestuur en die ook op langere termijn leidt tot een gezonde Tomingroep. De hoofdlijnen hiervan zijn op 25 juni aan het Algemeen Bestuur gepresenteerd en positief ontvangen. Vervolgens heeft de directie het bedrijfsplan 'Samen in beweging' herzien en voorgelegd aan het Algemeen Bestuur. Het Algemeen Bestuur heeft op 10 september vastgesteld dat het Bedrijfsplan voldoet aan de opdracht en besloten het aan de colleges te sturen om consultatie van de gemeenteraden mogelijk te maken. Het bedrijfsplan zal op 10 december 2015 definitief worden vastgesteld door het Algemeen Bestuur.

“Dit is mijn redding!”

Meneer A. heeft lang in de ziektewet gezeten vanwege een ziekte waardoor zijn vingers krom trekken en zijn handen continu in de grijpstand staan. Hij maakt een verwaarloosde indruk en zijn sociale vaardigheden zijn niet bepaald sterk. In het diagnosetraject bij WerkRoute merken we op dat hij wel erg leergierig is en open staat voor feedback. We plaatsen meneer A. op een leer-werkplek bij Tomin Verpakken. Daar leert hij omgaan met collega's, werken aan de hand van opdrachten en verantwoordelijkheid nemen voor bijvoorbeeld op tijd komen, je werkplek netjes achterlaten enzovoort. Meneer A. is zeer gemotiveerd en hij leert snel een aantal vaardigheden bij.

In sociaal opzicht moet er ook het nodige gebeuren. De heer A. lijdt al jaren een vrij geïsoleerd bestaan. Naar de kapper en de tandarts gaan, zich regelmatig wassen en schone kleding aantrekken zijn niet vanzelfsprekend voor hem. Ook heeft hij de gewoonte zich overal mee te bemoeien en nogal hard te praten. De jobcoach, die zijn ontwikkeling monitort en in de gaten houdt of hij al klaar is om door te stromen, praat hier intensief met hem over. Meneer A. neemt de tips ter harte, al moeten ze wel regelmatig worden herhaald. Uiteindelijk neemt hij de adviezen zo serieus, dat hij zelfs een set schone kleren in zijn locker legt voor het geval er onverwacht een kennismakingsgesprek met een reguliere werkgever zou plaatsvinden.

Inmiddels zit de heer A. helemaal op zijn plek bij een fietsenstalling waar hij klanten ontvangt en een plek aanwijst om de fiets te parkeren. Zijn woorden waren letterlijk: “Dit is mijn redding geweest.” Daar doen we het voor!

5. Uitgangspunten

In dit bedrijfsplan hanteren wij een aantal uitgangspunten die wij hieronder toelichten.

5.1. De mensen staan centraal

Hoewel een financieel gezonde en toekomstbestendige Tomingroep wel de uitkomst is van dit bedrijfsplan, is dit niet het hoofddoel. De focus ligt op het ondersteunen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het realiseren van kansen voor deze doelgroep. Dat gebeurt op maat, zodat we geen middelen verspillen aan zaken waar mensen niet op zitten te wachten. De bedrijven dienen om dit duurzaam en goed te kunnen blijven doen. Daarmee zetten we in op een zo hoog mogelijke omzet en zo laag mogelijke kosten. De winst is een middel om het doel, de inclusieve samenleving, te helpen realiseren.

5.2. Zoveel mogelijk mensen in beweging brengen

De ervaring leert dat het mobiliseren van mensen met een uitkering per definitie leidt tot uitstroom uit die uitkering. Niet alleen omdat deze mensen uiteindelijk betaald werk vinden, maar ook, bijvoorbeeld, omdat zij gedurende het traject besluiten van een uitkering af te zien. Ook kan het zijn dat iemand permanent zorgbehoefstig blijkt te zijn en/of definitief niet in staat tot werken, waardoor het deelnemen aan een traject van Tomingroep nog niet haalbaar is. De gemeenten, met name die in de Gooi en Vechtstreek, gaan forse aantallen kandidaten bij Tomingroep aanleveren. Dit stelt ons voor een grote uitdaging. Maar omdat wij geloven in deze aanpak, doen wij er alles aan om onze capaciteit zodanig uit te breiden dat we deze aantallen kunnen 'absorberen'. De instroom beperken zou voor deze mensen een gemiste kans betekenen.

5.3. Liever een leer-werkplek dan thuis zitten

We streven ernaar om zo snel en zo veel mogelijk de loonwaarde te verzilveren van de kandidaten die het traject in gaan. Maar het is, gezien de economische omstandigheden, moeilijk om zoveel deelnemers in korte tijd aan loonvormende arbeid, dus betaald werk te helpen. In die gevallen waarin dat niet snel genoeg lukt, zien wij leer-werkplekken waar deelnemers werken met behoud van uitkering als een goed (tijdelijk) alternatief. Het is per slot van rekening gemakkelijker om aan het werk te komen vanuit een (al dan niet betaalde) baan dan vanuit een passieve situatie. De doorstroom garandeert ook de beste resultaten in het kader van uitstroom.

5.4. Het effect gaat verder dan alleen werk of geen werk

Mensen die in beweging komen, letterlijk en figuurlijk, vergroten direct hun mogelijkheden in de maatschappij, komen uit hun isolement en verbeteren daarmee hun zelfredzaamheid. In veel

gevallen leidt dit tot een verminderd beroep op zorg- en hulpverlening. Soms is er ook sprake van afname van overlast en criminaliteit. Het positieve effect van dit alles is op korte termijn direct zichtbaar en op langere termijn ook financieel meetbaar. Dit betekent dat een ontwikkeltraject ook zinvol en nuttig is als dit onverhoopt nog niet direct leidt tot een betaalde baan, omdat het heeft bijgedragen aan het doorbreken van een bestaande situatie en mogelijk een nieuwe structuur in het dagritme heeft aangebracht.

5.5. Regulier als het kan, bijzonder als het moet

Het doel van de Participatiewet is zoveel mogelijk mensen op een reguliere plek in de maatschappij aan het werk krijgen. Werkgevers in onze regio zullen daaraan mee moeten werken, omdat de afspraken in het Sociaal Akkoord ook door de vertegenwoordigers van de werkgevers zijn gemaakt. Daarbij is de kanttekening gemaakt dat er geen verdringing met reguliere banen mag ontstaan; het moet dus gaan om extra banen voor deze doelgroep. We merken dat er bij de werkgevers steeds meer bereidheid ontstaat om na te denken over de mogelijkheden daartoe. De strategie van Tomingroep voorziet erin dat het grootste deel van de uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt gaat. Een kleiner deel zal een baan krijgen in een bedrijf van Tomingroep BV, met name op het gebied van schoonmaak, groenvoorziening en metaal. Door de uitgekende verhouding tussen aantallen mensen met en zonder arbeidsbeperking en de hoge, marktconforme kwaliteitseisen waaraan moet worden voldaan, zijn de werkomstandigheden en activiteiten in deze bedrijven overigens zeer vergelijkbaar met die op de gewone arbeidsmarkt. Er is zeker geen sprake van het 'wegstoppen' van mensen in een sociale werkplaats!

5.6. We creëren werkgelegenheid

We maken onszelf niet geheel afhankelijk van de dynamiek van de bestaande arbeidsmarkt, maar grijpen daar zelf ook actief op in, bijvoorbeeld door werkgelegenheid terug te halen naar ons land, door werk uit andere regio's naar de onze toe te halen en door zelf rendabele werkgelegenheid te creëren. We doen dit het liefst in samenwerking met het reguliere bedrijfsleven. Daarnaast koersen we op uitbreiding van onze bestaande activiteiten, met name in de groenvoorziening en schoonmaak. Ook is het kunnen bundelen van taken en functies op basis van een substantiële bezetting aan (tijdelijke) werknemers een goede mogelijkheid om opdrachten / werkgelegenheid te verwerven. Hierbij valt te denken aan grotere verpakkingswerkzaamheden, lichte assemblage enzovoort.

5.7. Maatwerk...

Voor het maken van berekeningen en het doen van voorspellingen, zoals in dit bedrijfsplan, is het noodzakelijk om met gemiddelden te werken. Dat wil echter niet zeggen dat wij de deelnemers standaardtrajecten zullen aanbieden. De ene deelnemer kan na een paar weken al

bij een reguliere werkgever aan de slag; de andere is na maanden nog niet aan loonwaardeverzilvering toe. Doel is in alle gevallen om mensen uit de uitkering te krijgen. Hoe sneller hoe beter; liefst geheel en waar nodig gedeeltelijk. Dat kan soms lang duren. We gaan in dit plan uit van trajecten van nul tot negen maanden, met een gemiddelde van zes maanden. Maar soms is het de moeite waard om iets meer tijd in een deelnemer te investeren, zodat hij of zij vervolgens een goede stap voorwaarts kan maken. Die ruimte moet er zijn.

5.8. ... gecombineerd met kostenbeheersing

Maatwerk in trajecten is niet hetzelfde als (altijd) tegemoetkomen aan de wensen van deelnemers. Het gaat erom deelnemers te activeren en vanuit die actieve situatie te bemiddelen naar betaald werk. Zowel tijdens de activering als bij die bemiddeling gaat het niet primair om het vinden van een “droombaan” maar om zo snel mogelijk uitkeringsafhankelijk worden. Dat wil zeggen dat de deelnemer tijdens het leer-werktraject zo veel als mogelijk wordt ingezet op beschikbare en rendabel werk (zowel intern als extern). Dat is nodig om eveneens te kunnen voldoen aan de gemeentelijke opdracht van loonwaardeverzilvering en kostenbesparing. Vanuit de uitkeringsafhankelijke positie kan betrokkene dan werken aan een volgende carrièrestap.

5.9. Loonwaarde is situationeel bepaald

Het begrip ‘loonwaarde’ is een veelgebruikte term, waar we echter niet allemaal hetzelfde onder lijken te verstaan. Vanwege dit mogelijke verschil in interpretatie geven we hieronder een nadere toelichting, waarmee we aansluiten bij de richtlijn van het Ministerie van SZW. De definitie van ‘loonwaarde’ is: “Loonwaarde is de waarde - uitgedrukt in euro's - van de arbeid die iemand kan uitvoeren. De loonwaarde wordt in samenspraak met de werkgever op de werkplek vastgesteld.” Vooral het laatste deel van de definitie, ‘... in samenspraak met de werkgever op de werkplek...’, is hier van belang. Het gaat namelijk om de arbeidsprestatie die iemand levert op een bepaald moment, in een bepaalde functie. De loonwaarde is dus niet los te zien van de context. Factoren die verder meespelen zijn de behoefte aan begeleiding van de medewerker, de eventueel noodzakelijke aanpassingen aan de werkplek en de vraag in hoeverre er in de arbeidsmarkt vraag is naar de competenties van de medewerker. Kortom: de (theoretische) loonwaarde die aanvankelijk bij een medewerker wordt ingeschat, kan een andere zijn dan de loonwaarde, ook wel de *verdienwaarde*, die uiteindelijk in de praktijk met de werkgever wordt overeengekomen. De verdienwaarde in de praktijk is waar het om gaat en waar we ook mee rekenen. Het is het gedeelte van het loon dat de werkgever kan betalen, alle factoren in aanmerking genomen, zonder dat hij verlies lijdt op deze medewerker. De werkgever betaalt het minimumloon uit, en zo lang de verdienwaarde onder het wettelijk minimumloon uitkomt wordt hij gecompenseerd voor het verschil tussen verdienwaarde en wettelijk minimumloon.

6. Arbeidsontwikkeling

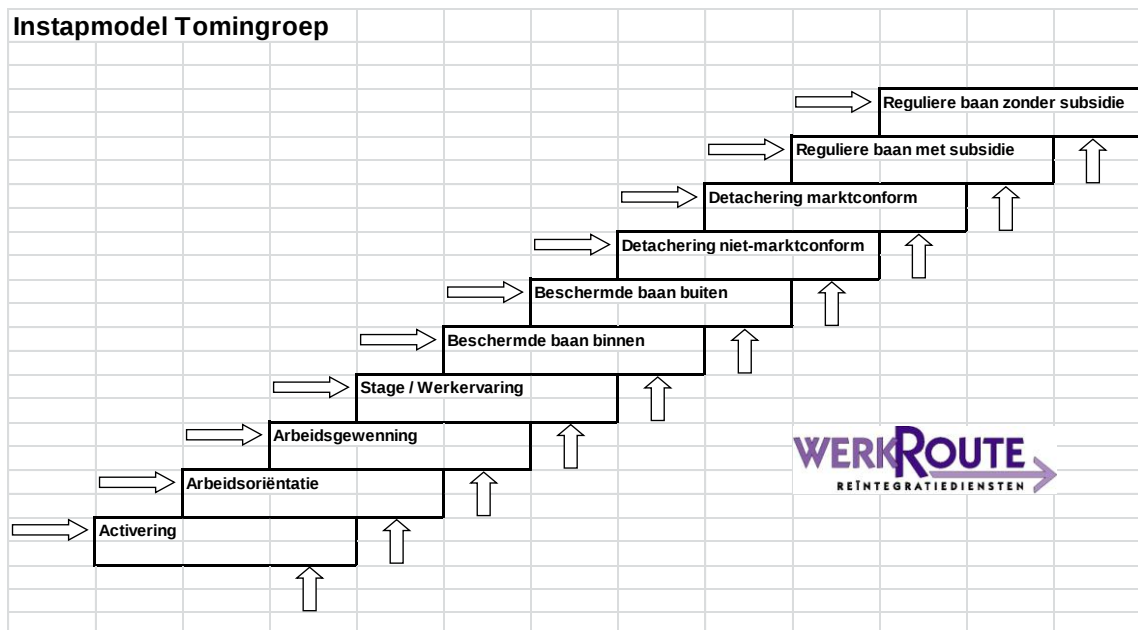
Nadat we in dit hoofdstuk kort ons arbeidsontwikkelbeleid hebben beschreven, formuleren wij onze mogelijkheden op het gebied van arbeidsontwikkeling en werkgelegenheid voor de vier te onderscheiden doelgroepen binnen Tomingroep:

1. De huidige SW-doelgroep
2. Kandidaten in het kader van de nieuwe Participatiewet, exclusief nieuw Beschut Werken
3. Kandidaten in het kader van de Participatiewet die in aanmerking komen voor het nieuwe Beschut Werken
4. Kandidaten Arbeidsmatige Dagbesteding

6.1. Arbeidsontwikkelingsbeleid

De grootste uitdaging bij het voldoen aan de marktvraag (zie hoofdstuk 7, Arbeidsmarktbeleid en Werkgeversdienstverlening) is de matching. Ondanks het feit dat er op dit moment voor elke vacature ongeveer zeven kandidaten beschikbaar zijn, is een goede match vaak niet mogelijk. De markt is primair op zoek naar de beste – direct kundige, gemotiveerde en vaak flexibel inzetbare – medewerker en de uitkeringsgerechtigde kandidaten (Pw (voorheen Wwb, Wsw, Wajong) en Ww) kunnen nu eenmaal in veel gevallen nog niet aan de functie-eisen voldoen. Hierdoor worden veel vacatures vervuld door de overstap ‘van werk naar werk’. De uitkeringsgerechtigde kandidaat staat op achterstand door verouderde of niet aansluitende werkervaring en beroepsopleiding, langdurige werkloosheid en/of in de persoon gelegen arbeidsbeperkingen.

Dit maakt het noodzakelijk dat gemeenten kandidaten ondersteunen bij het arbeidsfit en vacaturegeschikt worden, gericht op bestaande en toekomstige vacatures. De inspanningen richten zich op het goed zicht krijgen op de beschikbaarheid en het ontwikkelpotentieel van de kandidaten en vervolgens op het ontwikkelen van arbeids- en vakvaardigheden, al dan niet ondersteund met vakgerichte opleidingen. Primair gaat het daarbij om het stimuleren van de eigen kracht van kandidaten: het benutten van eigen mogelijkheden. Daar waar nodig krijgen ze meer ondersteuning. Instrumenten die hiervoor bij Tomingroep beschikbaar zijn, zijn een uitgebreid diagnose-instrumentarium, werkplekopdrachten gericht op het ontwikkelen van competenties en vakvaardigheden, interne en externe leer-werkplekken en stageplaatsen. Alles is gericht op het stijgen op de participatieladder, het vinden van een reguliere baan op de arbeidsmarkt of, indien dat nog niet realiseerbaar is, op het benutten van de mogelijkheden in de Participatiewet (loonkostensubsidie, werkplekaanpassingen, garantiebannen of beschut werken). In het volgende ‘Instapmodel’ zijn de achtereenvolgende treden op de participatieladder in beeld gebracht:



Bij alle doelgroepen staat de groei naar een hogere loonwaarde en het verzilveren van de loonwaarde centraal. De focus van de aanpak ligt op het creëren van een maximale doorstroom om zo te komen tot een maximaal uitstroomresultaat.

De organisatie die hiervoor nodig is, bestaat enerzijds uit het Arbeidsontwikkelbedrijf en anderzijds uit het Tomin-Werkbedrijf. De twee onderdelen hebben ieder hun eigen doelstellingen maar werken onder één leiding. Beide werken in het kader van de uitgangspunten die zijn vastgelegd in de Participatiewet en onder regie van de deelnemende gemeenten.

Het Arbeidsontwikkelbedrijf heeft bij de re-integratie als doel mensen naar de reguliere arbeidsmarkt te begeleiden.

Het Tomin-Werkbedrijf heeft als doel mensen van werk te voorzien. Het Tomin-Werkbedrijf kent drie divisies. Dat zijn de divisie Integraal Beheer Openbare Ruimte (IBOR), de divisie Facilitair en de divisie Industrie en Retail.

De vier Leer-werkcentra spelen een belangrijke rol binnen beide onderdelen. De functie van het Leer-werkcentrum is arbeidsontwikkeling: ontwikkeling van competenties en vakvaardigheden. De praktische invulling geschiedt onder het dak van het Tomin-Werkbedrijf, bij de drie divisies.

In het navolgende beschrijven wij per doelgroep steeds de rol van het Arbeidsontwikkelbedrijf en het Werkbedrijf.

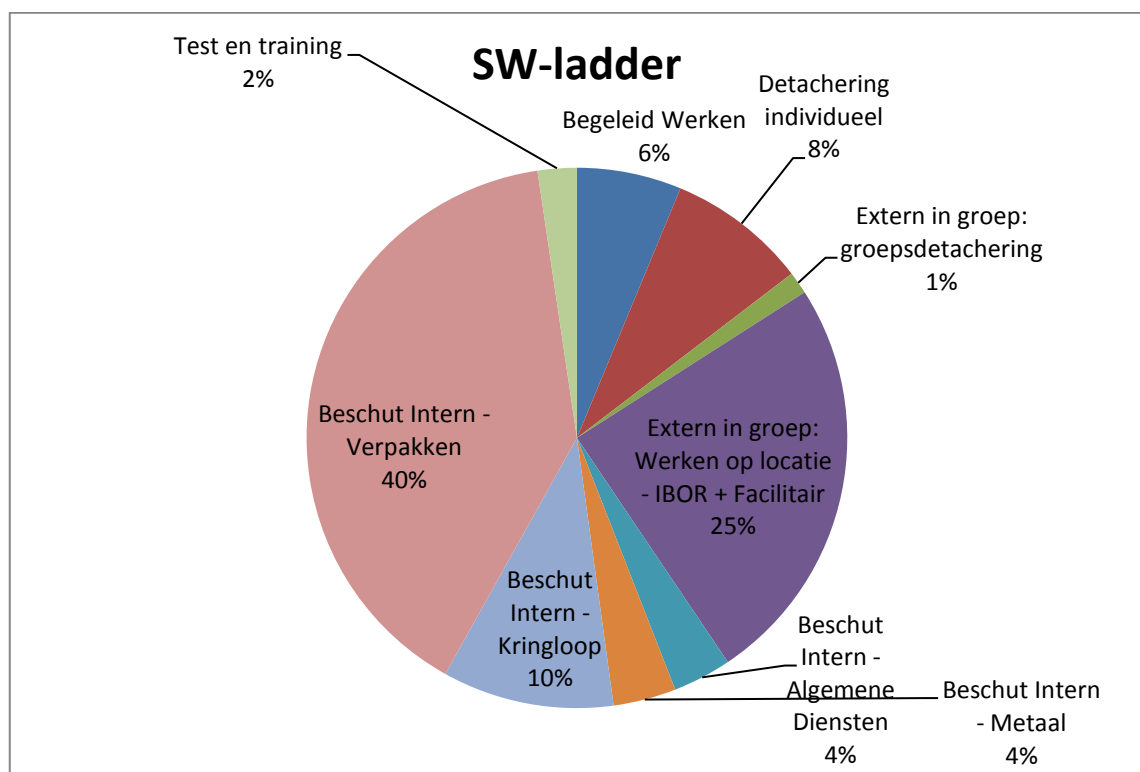
6.2. Huidige SW-doelgroep

Tomingroep biedt al bijna negentig jaar werkgelegenheid aan mensen die vanwege een lichamelijke, verstandelijke en/of psychische handicap zijn aangewezen op werk onder

aangepaste omstandigheden. Dit betreft momenteel 1.200 medewerkers (stand 01/07/2015), die als volgt zijn te typeren:

SW lichamelijke beperkingen	21%
SW verstandelijke beperkingen	37%
SW psychische beperkingen	37%
SW overige beperkingen	5%

De doelgroep is ook te onderscheiden naar de positie op de zogeheten SW-ladder. Deze ladder geeft met een trede-model weer waar de werknemers zijn in te delen:



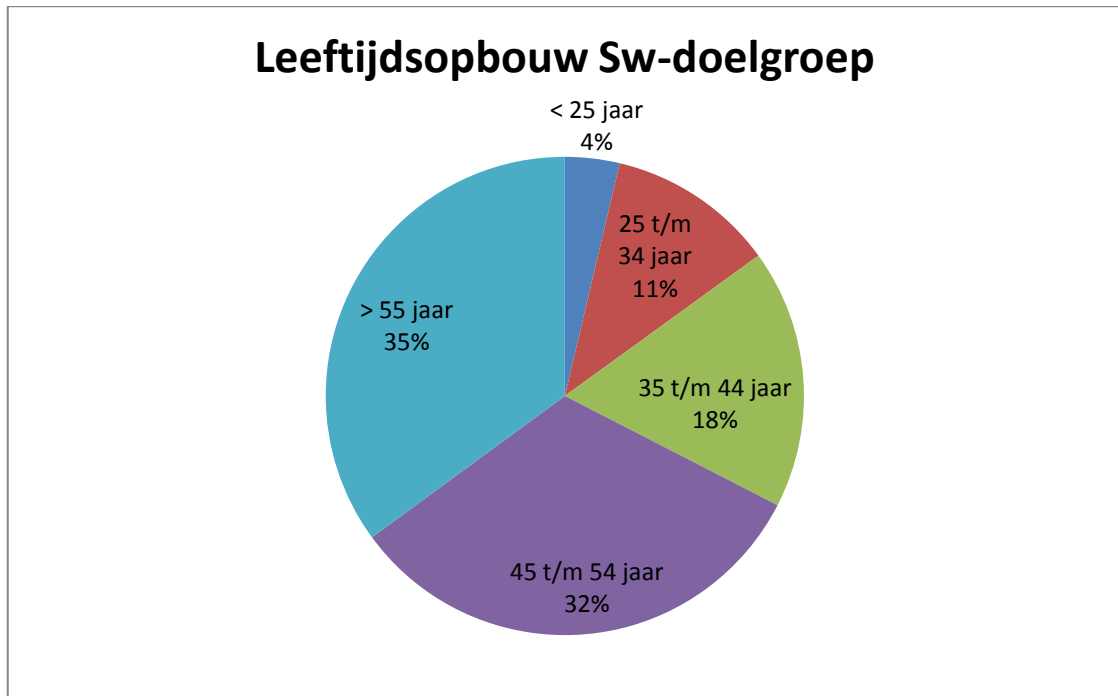
Verdeling SW-medewerkers per trede werkladder (stand 01/07/2015)

Samengevat werken 191 SW-medewerkers (16%) bij externe reguliere werkgevers, 295 medewerkers (25%) op externe locaties onder aansturing van Tomingroep en 712 medewerkers (59%) op beschutte werkplekken. Deze SW-werknemers met een dienstbetrekking behouden ook na 1 januari 2015 hun wettelijke en CAO-rechten en plichten (salaris, salarisperspectief, omvang en aard dienstverband).

6.2.1. Het Arbeidsontwikkelbedrijf

Afhankelijk van de arbeidscapaciteit en ontwikkelmogelijkheden van de individuele SW-medewerker streven we 'al werkend' naar een groei op de werkladder. Het gaat dan om het ontwikkelen van arbeidscompetenties en het aanleren van (nieuwe) arbeidsvaardigheden met

het oog op nieuwe productieprocessen. Omdat het om de zittende populatie gaat die vaak al (zeer) lange tijd bij of via ons bedrijf werkt, speelt dit proces zich vooral af binnen het werkbedrijf van Tomingroep. Waar mogelijk worden medewerkers bemiddeld naar een arbeidsplaats bij reguliere werkgevers, doorgaans in de vorm van detachering of Begeleid Werken.



6.2.2. Het Tomin-Werkbedrijf

In het werkbedrijf van Tomingroep (inclusief Detachering en Begeleid Werken) wordt de loonwaarde van de SW-medewerkers verzilverd. Het positieve effect daarvan bleek de afgelopen jaren niet alleen uit een jaarlijkse overrealisatie (meer SW-medewerkers in dienst dan waarvoor Rijkssubsidie wordt ontvangen), maar ook uit het op eigen kracht opvangen van bezuinigingen op het rijksbudget: in de periode 2010 tot en met 2014 ontving Tomingroep cumulatief € 2,1 miljoen minder rijkssubsidie. Uiteraard streeft Tomingroep ook in de komende jaren naar een verdere verbetering van zowel de loonwaarde als de verdienwaarde van haar SW-medewerkers. Een directe aanleiding hiervoor vormen de nieuwe bezuinigingen die de sector in de komende jaren nog te wachten staan.

In 2013 bedroeg de werkelijke loonwaarde (of verdienwaarde) 14,8%. Voor 2015 is uitgegaan van een loonwaarde van gemiddeld 22%. Ons streven blijft uiteraard gericht op een verdere verbetering van de resultaten, bijvoorbeeld door de kosten- en opbrengstenverhouding per bedrijfsonderdeel waar mogelijk te verbeteren, individuele medewerkers zoveel mogelijk te ontwikkelen en te laten doorstromen naar een hogere trede op de werkladder en zo mogelijk de overheadkosten per werknemer te verlagen, mede door groei van Tomingroep door instroom van deelnemers in het kader van de Participatiewet. In hoofdstuk 10 laten we zien dat op de

langere termijn een groei van de verdienwaarde (SW) van 22% naar 28% gerealiseerd kan worden.

Ondanks deze inspanningen moeten we er rekening mee houden dat de bestaande - afnemende en ouder wordende - doelgroep van de Wsw op termijn tot een negatief financieel resultaat gaat leiden, omdat de subsidie fors af zal nemen dan met rendementsverbetering goed te maken valt. Daarmee behoudt de gemeente echter wel de beschikking over een uitstekende infrastructuur om arbeidsontwikkeling te kunnen blijven bieden aan overige doelgroepen.

In een pilotproject gaan we onderzoeken of het mogelijk is om 50 SW-medewerkers die nu bij de afdeling Verpakken werken, duurzaam uit te plaatsen naar functies als bijvoorbeeld hulpconciërge of koffiedame in reguliere instellingen. Het doel hiervan is dit bedrijfssonderdeel met negatieve resultaten voor zover mogelijk in te krimpen.

Met veel overredingskracht...

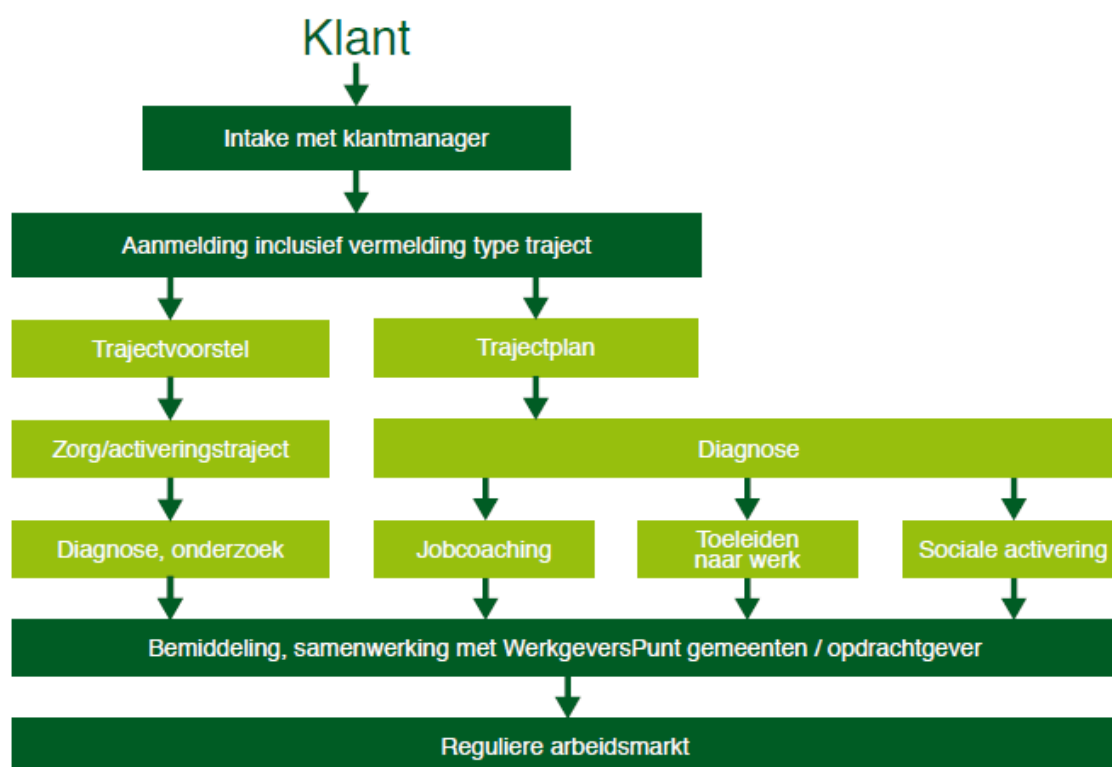
De heer B. heeft een uitgebreid detentieverleden, een cognitieve beperking, flink wat gedragsproblemen en een kort lontje (of, zoals zijn jobcoach zegt, eigenlijk helemaal geen lontje). Na voor de zoveelste keer te zijn vrijgekomen, begon hij bij Tractio, het bedrijfssonderdeel van Tomin voor mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daar ging de leidinggevende op zoek naar een manier van werken waarbij de heer B. wel functioneert. Wat vind je leuk, hoe werk je graag en wat zou je graag willen leren? Net als bij kinderen, heeft ook bij de heer B. de 'rust, reinheid en regelmaat' goed gewerkt.

Na geruime tijd (met verlenging van de trajectduur bij Tractio) lukte het de heer B. te laten doorstromen naar Tomin Groenvoorziening. Het moest wel om een solitaire functie gaan, want de agressieregulatie liet zeer te wensen over. Prullenbakken legen beviel hem wel. Zo goed zelfs dat hij daar niet meer weg wilde en dat is niet de bedoeling van een doorstroomtraject. Het was niet gemakkelijk om hem over te halen bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan. Maar met veel overredingskracht wist de jobcoach de heer B. toch te laten overstappen naar een afvalscheidingstation waar hij op een tijdelijke leer-werkplek piepschuim ging uitsorteren. Daarna hebben we de heer B. kunnen plaatsen bij een regulier groenbedrijf. Helaas had hij daar geen klik met zijn leidinggevende, wat een flinke terugval in zijn motivatie veroorzaakte. Met een gerichte behandeling heeft de heer B. zich toch weer herpakt. Hij is nu werkzaam bij een reguliere bakkerij, waar hij de gebakskarren schoonspuit. Dit is een solitaire functie waarbij hij zijn eigen planning bepaalt en niet hoeft samen te werken met andere collega's en dat past prima bij de heer B.

6.3. Deelnemers in het kader van de Participatiewet, exclusief nieuw Beschut Werken

Tomingroep voert sinds 1995 re-integratie trajecten uit, vooral voor cliënten met een WWB (Wet Werk en Bijstand) uitkering. We zijn een aantal jaren tevens verantwoordelijk geweest voor de landelijke / bovenregionale aanpak van SW re-integratiebedrijven toen de projecten daarvoor door het UWV (doelgroepen Wajong en Ww) landelijk werden aanbesteed. Dit gebeurde met het bedrijfsonderdeel KREW (omgekeerde schrijfwijze van 'werk', als symbool voor de ommekeer). Deze landelijke aanpak is door een andere werkwijze van het UWV komen te vervallen, maar het toont aan dat Tomingroep haar verantwoordelijkheid op dat terrein neemt als dat nodig is.

Tegelijkertijd voerde Tomingroep ook voor de eigen regio trajecten uit. Op jaarbasis betreft dit ongeveer 500 tot 700 trajecten, variërend van diagnose trajecten tot sociale activering, leerwerktrajecten, jobcoaching en bemiddeling naar betaald werk. De werkwijze hierbij kan als volgt weergegeven worden:



6.3.1. Overeenkomsten arbeidsontwikkeling

Gooi en Vechtstreek

Op 25 juni 2015 hebben de gemeenten in de Gooi en Vechtstreek en Tomingroep hun handtekening gezet onder de overeenkomsten voor Arbeidsontwikkeling door Tomingroep. Het uitgangspunt in deze regionale overeenkomsten is dat jaarlijks minimaal 600 kandidaten met een loonwaarde tussen de 40% en 80% een arbeidsontwikkeltraject van gemiddeld 6 maanden doorlopen. De gemeenten Blaricum, Eemnes, Huizen en Laren voegen hier nog ± 330 trajecten aan toe, eveneens met een loonwaarde tussen 40% en 80%. Het doel is zoveel mogelijk cliënten jobready over te dragen aan de Werkgeversdienstverlening Gooi en Vechtstreek (zie hierover hoofdstuk 7) die vervolgens zorgt voor het realiseren van de overeengekomen uitstroomdoelen.

Almere

De overeenkomst met Almere voorziet in een andere variant, namelijk arbeidsontwikkeltrajecten (maximaal 200) gecombineerd met een periode van loonvormende arbeid. Na een proefplaatsing van twee maanden met behoud van uitkering treedt de deelnemer die aan de instroomcriteria voldoet in dienst voor een periode van zes maanden. Vanaf het moment dat een loonwaarde van 100% WML is bereikt, kan de deelnemer gebruik maken van het vacaturecentrum van de gemeente Almere voor ondersteuning bij het vinden van een - liefst direct aansluitende - nieuwe baan op de reguliere arbeidsmarkt. Voor deze trajecten komen primair deelnemers in aanmerking die 45 jaar of ouder zijn, langer dan 1 jaar een bijstandsuitkering hebben, ingedeeld zijn in trede 3 van de Almeerse Participatieladder, een loonwaarde hebben van 40% tot 80% (gemiddeld 60%) en de potentie hebben om te groeien naar het niveau van 100% WML en bij wie er geen sprake is van een (structurele) arbeidsbeperking. Bij een eventueel gebrek aan voldoende kandidaten kan de leeftijdsgrens worden verlaagd en/of de uitkeringsduur worden verruimd. De capaciteiten van de te selecteren deelnemers dienen aan te sluiten op het door Tomingroep aangeboden loonvormende werk. Voor deze trajecten wordt de werkwijze zoals deze tot en met 2014 gold in het kader van 'Almere Werkt!' met enige aanpassingen voortgezet. Tomingroep zal de doelgroep 'jobready' maken en de gemeente Almere zal deze deelnemers vervolgens via haar Werkgevers Service Punt begeleiden van werk naar werk. De organisatie van Tomingroep in het kader van Arbeidsontwikkeling staat naast die van de gemeente Almere en zal daar intensief mee samenwerken.

6.3.2. Arbeidsontwikkelbedrijf

Uitgangspunten voor re-integratie opdracht doelgroep 40%-80% loonwaarde

Zoals aangegeven zijn er inmiddels overeenkomsten gesloten voor ruim 900 re-integratietrajecten voor kandidaten met een loonwaarde tussen 40% en 80% in de Gooi en Vechtstreek en voor Almere maximaal 200 re-integratietrajecten met loonvormende arbeid voor kandidaten met een loonwaarde tussen 40% en 80%, trede 3, ouder dan 45 jaar en langer dan 1 jaar in de uitkering. Voor de uitvoering van deze trajecten is het volgende contractueel overeengekomen.

Aantal trajecten Tomingroep

Gooi en Vechtstreek: regionaal minimaal 600 per jaar voor een periode van twee jaren met een verlengingsmogelijkheid

HBEL: 332 trajecten per jaar voor HBEL, voor periode van twee jaren met verlengingsmogelijkheid

Almere: maximaal 200 per jaar, voor periode van een jaar met verlengingsmogelijkheid

Verdeling Gooi en Vechtstreek op basis van aantal uitkeringsgerechtigden:

Gemeente	AO-trajecten regionaal contract	Aanvullende AO-trajecten*	Totaal
Hilversum	271		271
Bussum	72		110
Naarden	25		
Muiden	13		
Huizen	97	242	469
Blaricum	16	32	
Eemnes	12	31	
Laren	13	26	
Weesp	50		50
Wijdmeren	32		32
Totaal	601	331*	932

*) indien beschikbaar

Trajectprijzen

Gooi en Vechtstreek : € 2.775,- re-integratievergoeding

Almere : € 3.100,- re-integratievergoeding

Trajectduur

Het Arbeidsontwikkeltraject duurt in de Gooi en Vechtstreek maximaal 9 maanden (gerekend wordt met een gemiddelde trajectduur van 26 weken) en in Almere 8 maanden. Een traject wordt geteld indien voor de deelnemer een eerste interventie is ingezet (is factuurmoment).

Loonkostensubsidie tijdens arbeidsontwikkeltraject

In de Gooi en Vechtstreek worden de deelnemers tijdens het arbeidsontwikkeltraject met behoud van uitkering ingezet op een externe of interne werkervaringsplaats, waardoor er geen sprake is van loonkostensubsidie.

In Almere wordt tijdens de periode van loonvormende arbeid gedurende zes maanden loonkostensubsidie aan Tomingroep verstrekt op basis van de eerste loonwaardemeting tijdens de proefplaatsing.

Uitstroomresultaten

Voor de Gooi en Vechtstreek is afgesproken dat Tomingroep jaarlijks minimaal 30% van de deelnemers aan een Arbeidsontwikkeltraject duurzaam plaatst op een arbeidsplaats in de reguliere arbeidsmarkt. In hoofdstuk 7 is dit verder uitgewerkt. Daarnaast wordt er naar gestreefd om de resterende kandidaten jobready aan te leveren bij de werkgeversdienstverlening Gooi en Vechtstreek.

Voor Almere geldt als doel dat 100% van de deelnemers die na twee maanden proefplaatsing een dienstverband krijgen, na zes maanden ontwikkeld zijn naar 100% WML.

Beide doelstellingen gaan uiteraard gepaard met de noodzaak dat de door de gemeente aangemelde kandidaten de potentie hebben om gedurende de afgesproken trajectduur ook kunnen groeien naar dat niveau.

Inrichting trajecten Arbeidsontwikkeling

De stappen in het Arbeidsontwikkelbedrijf zijn Intake, Diagnose, Trajectbegeleiding (tezamen: Arbeidsontwikkeling).

Bij de doelgroep 40%-80% loonwaarde komt dit terug in de volgende trajectfasen.

Trajectfasen

1. Intake en plaatsing op een diagnosewerkplek
2. Diagnose en loonwaardetoets op de diagnosewerkplek
3. Plaatsing op een werkervaringplaats
4. Werkervaringsplaats, trajectbegeleiding en bemiddeling

Deze opsomming van activiteiten doet geen recht aan het maatwerk en de dynamiek die wij in de trajecten zullen brengen. Met elke kandidaat maken wij uiteraard kennis (intake) en

inventariseren wij de kansen en beperkingen waar ons traject zich op richt (diagnose). Maar inhoudelijk zal dat op maat gesneden zijn: we doen wat moet, niet meer en niet minder. Trajectonderdelen zoals bijvoorbeeld empowermenttraining, taalcursus, jobcoaching, sollicitatietraining enzovoort worden ingezet als dat voor de persoon een toegevoegde waarde heeft. Bovendien: vanaf dag 1 in het traject ligt de focus op uitplaatsing. Dit is dan ook de reden dat wij rekenen met een gemiddelde trajectduur van 26 weken (minimaal 1 dag, maximaal 39 weken). De re-integratievergoeding is op dit gemiddelde gebaseerd. Hierdoor ontstaat ook een gezonde druk op de prestaties van Tomingroep; met een gemiddeld langere trajectduur neemt het verdienmodel af, met een gemiddeld kortere traject duur neemt het verdienmodel toe.

Na afloop van het traject hebben deelnemers betaald werk verkregen, zijn zij op andere wijze uit de uitkering gestroomd of gaan zij terug naar de gemeente. Indien een deelnemer in de Gooi en Vechtstreek na de maximale termijn van 39 weken nog niet is uitgestroomd naar werk, bestaat de mogelijkheid het traject te verlengen tot 52 weken, mits de deelnemer kansrijk is om in de volgende 13 weken uitgeplaatst te worden en er voldoende ruimte is om de werkplek te continueren. Ook na afsluiting van het traject blijven de kandidaten overigens in beeld bij het team Werkgeversdienstverlening voor bemiddeling zodat zij kunnen worden voorgedragen zodra zich een geschikte vacature voordoet.

Gooi en Vechtstreek

Externe Leer-werkplekken (regulier waar het al kan ...)

Het principe om bij aanvang van een plaatsing al zo regulier mogelijk te werken geldt, zoals al gesteld, ook voor deelnemers aan een re-integratietraject. Tomingroep beschikt over veel leer-werkplekken bij reguliere werkgevers en streeft ernaar dit aantal verder uit te breiden. Indien mogelijk worden deelnemers direct geplaatst op zo'n externe werkervaringplaats.

Direct zo hoog mogelijk op de Tomin-werkladder (intern waar het moet...)

Indien directe bemiddeling naar een reguliere baan nog niet mogelijk is, of zolang een passende externe leer-werkplek nog niet beschikbaar is, maken we gebruik van de interne leer-werkplekken bij Tomingroep op een van de leer-werkafdelingen of productieafdelingen. Ook bij die plaatsingen starten de deelnemers bij aanvang van het re-integratie traject direct zo hoog mogelijk op de Tomin-werkladder. Trajectbegeleiders van Werkroute begeleiden de trajecten en hebben de regie over dergelijke plaatsingen. De productie in het Tomin-Werkbedrijf is daaraan ondergeschikt. De Tomin-werkladder geeft de mate weer waarin bij de verschillende werkbedrijven sprake is van werken in een zo regulier mogelijke arbeidssetting. IBOR en Facilitair bieden de meest reguliere arbeidssetting; Verpakken de meest beschutte werkomgeving.

Almere

In Almere worden kandidaten alleen geplaatst op werkplekken waar daadwerkelijk loonvormende arbeid kan worden gerealiseerd. Hierdoor zal het vooral gaan om arbeidsplaatsen binnen de bedrijven IBOR en Facilitair en zal er vaak een meer projectmatige aanpak worden gevolgd.

Methodiek

Kandidaten voor re-integratietrajecten uit de WWB (Wet Werk en Bijstand) die tot op heden zijn aangemeld bij Tomingroep behoorden doorgaans tot de doelgroepen trede 2, 3 en 4 van de Participatieladder. Vooral de deelnemers uit trede 2 en 3 van de Participatieladder kenmerkten zich bij aanvang van het traject door een laag prestatieniveau en diverse problematiek waaronder gebrek aan (recente) werkervaring, ontbreken van de juiste competenties en/of werkhouding voor werk, verstandelijke, psychische en/of lichamelijke beperkingen, sociale problematiek, schuldenproblematiek en verslavingen. Daar waar het accent in aanvang vaak meer lag op de activering van de deelnemers, verschoof dit geleidelijk naar ontwikkeling van arbeidscompetenties en doorgroei naar een hogere trede op de ladder. Deelnemers op trede 4 en 5 van de Participatieladder hadden doorgaans een hoger prestatieniveau en concentreerden zich op het weer verkrijgen of behouden van arbeidsritme en opdoen van werkervaring.

Deelnemers met een WWB uitkering vallen per 1 januari 2015 onder de Participatiewet en worden ingedeeld in loonwaarde-categorieën. Tomingroep verwacht dat veel mensen die in deze groep worden ingedeeld vergelijkbaar zijn met de voormalige deelnemers op trede 2, 3 en 4. Primair zal de arbeidsontwikkeling daarom gericht zijn op competentieontwikkeling en het bewerkstelligen van uitstroom naar betaalde arbeid. Daarnaast zal er aandacht zijn voor het wegnemen dan wel beheersbaar maken van problematiek die belemmerend is voor de arbeidsinschakeling. De mate waarin dat gerealiseerd kan worden, zal van invloed zijn op de loonwaarde van deelnemers.

Uitgangspunten uitvoering

1. Deelnemers worden vanaf aanvang aangesproken op eigen verantwoordelijkheid, verplichtingen en gedrag.
2. Deelnemers worden vanaf aanvang gecoacht op het ontwikkelen van zelfstandigheid, initiatief, algemene werknemersvaardigheden, competenties voor werk en omgaan met beperkingen en belemmeringen.
3. Deelnemers worden maximaal gestimuleerd om uitstroom uit de uitkering te realiseren.
4. Het sanctiebeleid van de gemeenten wordt maximaal ondersteund.
5. Het ziekteverzuimbeleid en de verzuimbegeleiding liggen bij Tomingroep (in Almere na de proefperiode van twee maanden).

Inhoud trajecten

Gedurende het traject zullen zes fasen doorlopen worden, namelijk:

1. Startsituatie

Tijdens een groepsinformatiebijeenkomst worden deelnemers geïnformeerd over het re-integratietraject en doelstellingen daarvan. Bij voorkeur is een klantmanager van de gemeente hierbij aanwezig, zodat deze direct kan ingaan op vragen van deelnemers. Aansluitend vindt een korte individuele intake plaats, waarbij de informatie van de gemeente wordt doorgenomen en aanvullende informatie wordt ingewonnen. De trajectbegeleider heeft de regie over het gehele arbeidsontwikkeltraject. Jobcoaches, trainers en praktijkopleiders ondersteunen de trajectbegeleider bij de uitvoering.

2. Training

De deelnemers krijgen ondersteuning op maat in de vorm van trainingsmodules. Dit betreft onder andere basiscompetenties voor werk, het visitekaartje (o.a. presentatie, hygiëne, omgaan met collega's, omgaan met agressie), schuldenproblematiek, empowerment en sollicitatietraining.

3. Jobcoaching

Tijdens het traject bieden jobcoaches begeleiding op de werkplek om het functioneren te verbeteren en oplossingen aan te dragen voor belemmeringen. Met name bij plaatsingen bij reguliere werkgevers is het van belang dat snel en kordaat wordt opgetreden wanneer zich in de werksituatie problemen voordoen.

4. Competentie-ontwikkeling en werkervaring opdoen

In het Tomin-Werkbedrijf krijgen deelnemers binnen maximaal twee weken na de intake een werkplek. Tijdens de diagnosefase, waarin de theoretisch bepaalde loonwaarde wordt getoetst, is al sprake van competentie-ontwikkeling, onder andere aan de hand van werkplekopdrachten en trainingen. Dit gaat door op de werkervaringplaats. Gedurende deze fase werken deelnemers aan hun competenties en doen zij werkervaring op.

5. Loonwaardebepaling

Tijdens de uitkeringsaanvraag wordt een uitkeringsgerechtigde op basis van de intake door de gemeente in een loonwaarde groep ingedeeld (theoretische loonwaarde). Mensen in de categorie 40% – 80% kunnen vervolgens worden aangemeld bij Tomingroep. Daar wordt tijdens de diagnosefase de loonwaarde getoetst, bijvoorbeeld met behulp van Dariuz Assessment, waarna plaatsing op een leer-werkplek plaatsvindt. De competentie-ontwikkeling wordt daarna verder gevolgd met behulp van Dariuz Assessment.

Loonwaardebepaling vindt pas plaats op het moment dat er een externe of interne betaalde werkplek gerealiseerd kan worden. Zodra zo'n betaalde werkplek mogelijk is, vindt de daadwerkelijke loonwaardebepaling in overleg met de werkgever op die werkplek plaats.

In Almere vindt de diagnosefase plaats op een werkplek waar ook de loonvormende arbeid en een tijdelijk betaald dienstverband gerealiseerd kan worden. Daarom zal in die regio de loonwaardebepaling aan het eind van de diagnosefase plaatsvinden.

In beide regio's wordt de loonwaardebepaling uitgevoerd door (of in opdracht van) de desbetreffende gemeente.

6. Jobready maken en aanloop naar bemiddeling

Tijdens de periode van de loonwaardetoets worden de factoren in beeld gebracht die van invloed zijn op de loonwaarde. Behalve een goede indicatie van de loonwaarde, levert dit ook inzicht in die zaken waaraan de deelnemer moet werken om jobready te worden, zodat bemiddeling kan plaatsvinden. De daadwerkelijke loonwaardebepaling vindt plaats op de werkplek waar een betaald dienstverband gerealiseerd kan worden. Dit kan een werkplek bij Tominggroep zijn, maar de eerste voorkeur gaat uit naar een werkplek bij een reguliere werkgever. Op de werkervaringplaats werkt de deelnemer volop aan het versterken van zijn competenties en het wegnemen van, dan wel omgaan met, belemmeringen.

In de Gooi en Vechtstreek wordt aan de hand van de definitie 'jobready' die door de gemeenten in samenwerking met Werkroute is opgesteld, bepaald wanneer een deelnemer daadwerkelijk 'jobready' is en voor bemiddeling kan worden overgedragen aan Werkgeversdienstverlening. Uiteindelijk bepalen de accountmanagers van Werkgeversdienstverlening of bemiddeling daadwerkelijk kan plaatsvinden. Zij bemiddelen door zowel vraaggericht vanuit de markt als aanbodgericht vanuit de deelnemer vacatures te acquireren en samenwerkingsverbanden met werkgevers en werkgeversorganisaties aan te gaan.

In Almere vindt een tweede loonwaardebepaling plaats in de zesde maand van de arbeidsovereenkomst om vast te stellen of de kandidaat een loonwaarde heeft bereikt van 100% WML.

6.3.3. Tomin-Werkbedrijf

Het Tomin-Werkbedrijf is in beide regio's actief. Het wordt ingezet als middel om de arbeidsontwikkeling te maximaliseren en de uitstroom te vergroten. In beide regio's bieden we leer-werkplekken en werkplekken om de re-integratietrajecten te ondersteunen. Deelnemers kunnen daarna uitstromen naar de reguliere markt, maar kunnen ook een arbeidscontract krijgen bij Tominggroep. Tominggroep biedt werkgelegenheid en verzilvert daarmee de verdienwaarde voor de gemeenten. De arbeidscontracten bij Tominggroep komen in eerste instantie in de plaats van het natuurlijk verloop van de huidige SW-werknemers. In 2015 betreft

dit 61 medewerkers (uitstroom wegens bereiken pensioenleeftijd, verhuizing en overige factoren).

In Almere worden bovendien projecten/arbeidsplaatsen met loonvormende arbeid benut voor tijdelijke arbeidsovereenkomsten van zes maanden.

Daarnaast streven we naar een hoger aantal betaalde banen. Tomingroep werkt volop aan het creëren van die extra ruimte. In hoofdstuk 9 geven we aan hoe we die werkgelegenheid bieden en hoe we die willen ontwikkelen in de toekomst.

6.4. Kandidaten voor het nieuwe Beschut Werken

Tomingroep biedt haar infrastructuur van het Arbeidsontwikkelbedrijf en het Werkbedrijf graag aan voor de nieuwe formule Beschut Werken.

De Participatiewet schenkt ook aandacht aan de doelgroep die is aangewezen op Beschut Werk. Deze doelgroep bestaat uit mensen die uitsluitend in een beschutte omgeving onder aangepaste omstandigheden mogelijkheden tot arbeidsparticipatie hebben. Het gaat bij beschut werk om mensen die door hun lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking een zodanig hoge mate van (structurele) begeleiding of aanpassing van de werkplek nodig hebben, dat niet van een werkgever mag worden verwacht dat hij deze mensen in dienst neemt, ook niet met extra voorzieningen van gemeente of UWV.

Kortom, Beschut Werk is werk dat georganiseerd moet worden omdat het, ook met inzet van aanpassingen en instrumenten, niet of nauwelijks realiseerbaar is op de reguliere arbeidsmarkt. Of iemand in aanmerking komt voor beschut werk hoeft niets te zeggen over de mate van productiviteit van deze persoon. De voorziening is juist bedoeld voor mensen die met deze (structurele) ondersteuning wel in staat zijn om loonvormende arbeid te verrichten.

Een en ander is uitgewerkt in het “Besluit advisering beschut werk”, 11 december 2014. Beschut Werk is feitelijk een wettelijk alternatief voor ‘de onderkant’ van de Wet Sociale Werkvoorziening en wordt alleen ingezet voor kandidaten die over een toegangsbepaling voor Beschut Werk beschikken. Het UWV stelt in opdracht van de gemeente vast of een kandidaat een indicatie krijgt voor Beschut Werk.

Voor de regio Gooi en Vechtstreek is nog niet precies duidelijk hoe en in welke omvang Beschut Werk wordt georganiseerd. In de gemeentelijke opdracht aan Tomingroep voorzien deze gemeenten in 2018 voor 25 deelnemers een werkplek. “Of deze bij Tomingroep worden geplaatst vraagt nog een bestuurlijke afweging. In het perspectief van de transformatie van Tomingroep zien deze gemeente overigens minder mogelijkheden voor deze doelgroep”, aldus de tekst in de opdracht.

Almere heeft de uitvoering van Beschut Werken openbaar aanbesteed. Tomingroep heeft zich voor deze doelgroep als aanbieder aangemeld en gemeente Almere heeft laten weten dat de uitvoering mede aan Tomingroep wordt gegund (naast een aantal andere grote en kleine aanbieders). Hoeveel kandidaten daadwerkelijk van Tomingroep gebruik zullen gaan maken, zal pas in de loop van 2015 en volgende jaren gaan blijken.

Verder moet ook het verdienmodel van deze doelgroep zich nog bewijzen. Een aantal gemeenten in Nederland is niet van plan het op deze wijze te gaan aanbieden, omdat zij voorzien dat ook op deze doelgroep – net als op ‘oud SW’ – verlies wordt geleden. In de begroting voor 2015 en verder zijn wij uitgegaan van een budgettair neutraal resultaat (opbrengsten gelijk aan kosten).

6.4.1. Het Arbeidsontwikkelbedrijf

Bij deze voorziening is het hoofddoel de deelnemer een kans te geven om, door middel van arbeid naar vermogen, te participeren (de loonwaarde benutten en zo mogelijk verzilveren). Daarnaast biedt Beschut Werken de deelnemer de kans zijn/haar talenten zoveel mogelijk te benutten, waarbij we streven naar ontwikkeling op de participatieladder. Kandidaten zullen bij Tomingroep instromen in de leer-werkafdelingen, waar we gericht werken aan het aanleren en ontwikkelen van competenties en arbeidsvaardigheden. Vervolgens stromen medewerkers door naar een van de afdelingen binnen het Tomin-Werkbedrijf.

6.4.2. Het Tomin-Werkbedrijf

De uitvoering van Beschut Werken vindt dus – na een periode van testen en trainen op onze leer-werkafdeling – plaats binnen het Tomin-Werkbedrijf. Het streven is de medewerker ‘al werkend’ naar een zo hoog mogelijk positie op de werkladder van Tomingroep te ontwikkelen. Gelet op de aard van de structurele functionele beperkingen zal dit (in aanvang) veelal een arbeidsplaats op een van de beschutte afdelingen betreffen.

6.5. Kandidaten arbeidsmatige dagbesteding

Arbeidsmatige dagbesteding, bedoeld voor kandidaten die (nog) over te weinig arbeidsvaardigheden beschikken om tot loonvormende arbeid te komen, is door alle deelnemende gemeenten van Tomingroep openbaar aanbesteed. Almere deed dit als enige gemeente gecombineerd met de nieuwe werkvorm Beschut Werken. Blaricum, Bussum, Eemnes, Hilversum, Huizen, Laren, Naarden en Muiden deden dit gezamenlijk en boden arbeidsmatige dagbesteding aan als onderdeel van de bredere dienst ‘dagbesteding’. Wijdmeren en Weesp ten slotte, besteedden arbeidsmatige dagbesteding openbaar aan in combinatie met een vijftal gemeenten in de regio Utrecht West. Tomingroep heeft zich voor deze drie aanbestedingen gemeld als aanbieder. Dit heeft in alle gevallen geleid tot het gunnen van de opdracht. Ook hier zal moeten blijken hoeveel kandidaten daadwerkelijk gebruik zullen gaan maken van het aanbod van Tomingroep.

Opvallend is dat de tariefstelling, door de aanbesteders 'opgelegd', onderling nogal verschilt (bezuinigingen zijn in verschillende mate in de tarieven doorgevoerd), terwijl de productomschrijvingen elkaar niet veel ontlopen. Met name de vervoersvergoedingen lopen de kans ontoereikend te zijn. Vooralsnog is Tomingroep in haar begrotingen uitgegaan van een neutraal effect op de resultaten (opbrengsten gelijk aan kosten).

6.5.1. Het Arbeidsontwikkelbedrijf

Net als bij Beschut Werken brengen we tijdens een korte periode van diagnose op onze leerwerkcentra de arbeidsmogelijkheden en het ontwikkelpotentieel van de deelnemer in beeld. Immers, ook hier is het doel dat de deelnemer niet alleen participeert, maar ook zijn/haar talenten maximaal ontwikkelt. Dit kan tot gevolg hebben dat de deelnemer doorstroomt naar Beschut Werken.

6.5.2. Het Tomin-Werkbedrijf

In veel gevallen zal de deelnemer werkzaam zijn op een van de afdelingen van ons Werkbedrijf. Waar mogelijk plaatsen we deelnemers bij reguliere externe bedrijven en instanties voor begeleid vrijwilligerswerk of begeleid werken.

Dame in het Groen

Kort geleden kwam de vraag of de groenvoorzieningsbranche ook plaats heeft voor dames. Uiteraard, ook voor hen zijn er volop kansen. Ook bij Tominggroep werken meerdere dames in het groen.

We voerden een oriënterend gesprek met mevrouw S, een kwetsbare vrouw met weinig werkervaring, voor plaatsing in de schoonmaak of in het groen. Beide beroepsrichtingen bieden goede kansen op een baan. S. vond het moeilijk zich er een goed beeld van te vormen. Daarom besloten we in overleg met haar om beide mogelijkheden korte tijd uit te proberen. Op grond van die praktijkervaring viel de keuze op het werken in het groen. Mevrouw S. volgde vervolgens een aantal trainingen, zoals het werken met kleine machines: bosmaaier, motorheggenschaar en bladblazen.

Alle trainingen rondde mevrouw S. met succes af en ze ontving dan ook haar certificaat. Ze ging met vakantie en intussen startte er een VCA-cursus. VCA staat voor VGM (Veiligheid Gezondheid en Milieu) Checklist Aannemers. Bij haar terugkomst vroegen we haar of alsnog mee wilde doen. Het probleem was wel dat de helft van de cursus al achter de rug was. Ze realiseerde zich dat ze hierdoor de nodige achterstand zou moeten inhalen, maar ook dat we haar daarbij zouden helpen. Ze besloot de kans te pakken en beet zich vast in haar huiswerk. Dat resulteerde in het slagen voor haar VCA, een fantastische prestatie.

Inmiddels doet mevrouw S. het prima in het groen en staat ze haar 'mannetje' in de groep. De volgende stap is uiteraard een bemiddeling naar een reguliere werkgever. Dat gaat vast en zeker lukken gezien haar inzet en medewerking om van haar traject een succes te maken.

7. Arbeidsmarktbeleid en Werkgeversdienstverlening

Het personeelsvoorzieningsbelang voor werkgevers kenmerkt zich doorgaans door het snel, goed en goedkoop willen vinden van geschikte (kundige, gemotiveerde en vaak ook flexibel inzetbare) kandidaten voor een vacature, die geïnteresseerd blijven in de functie en eventueel de potentie hebben om door te groeien. Het bedrijfsbelang is gericht op een positief bedrijfsresultaat (winst maken). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), al dan niet afgedwongen door Social Return On Investment (SROI), krijgt steeds meer aandacht, wat zich uit in het openstaan voor bijzondere doelgroepen op de arbeidsmarkt. Maar dan wel graag met zo weinig mogelijk rompslomp. Het is een gegeven dat de arbeidsmarkt zich nauwelijks laat regisseren. De werkgelegenheid neemt niet toe zolang de markt er niet zelf de schouders onder zet. Banencreatie door de overheid leidt op langere termijn vaak slechts tot langdurig gesubsidieerde banen.

Tegelijkertijd hebben gemeenten het belang om hun werkzoekende burgers goed te ondersteunen bij het vinden van geschikt werk. Immers, alleen dat veroorzaakt uitstroom uit de uitkering en financieel onafhankelijke deelname aan de samenleving. Een kwalitatief goede werkgeversdienstverlening en bewerking van de arbeidsmarkt kenmerken zich daarom vooral door een *vraaggerichte* benadering. Daarbij gaat het om:

- het snel traceren van vacatures;
- het ontwikkelen van dienstverleningsarrangementen passend bij de verschillende doelgroepen: direct-bemiddelbaren, mensen zonder beperkingen, mensen met beperkingen, kandidaten voor de garantiebanen, jonge (al dan niet vroegtijdige) schoolverlaters, 45-plussers enzovoort;
- de inzet van werkgelegenheidsinstrumenten met een duidelijke toegevoegde waarde voor werkgevers zoals selectie, voorsorteren en matchen van geschikte kandidaten voor vacatures, het plaatsen van kandidaten, het realiseren van SROI-verplichtingen en MVO-kansen, het aanbieden van detacheringsformules, jobcoaching op de werkplek, het ontzorgen van werkgevers op administratief gebied, het meten van loonwaarde en het toekennen van loonkostensubsidie, nazorg enzovoort.

Het is zaak om goed zicht te hebben op arbeidsmarktontwikkelingen op de kortere en langere termijn teneinde tijdig in te kunnen spelen op toenemende en dalende vacature-kansen in de regio.

Kortom, om goed te anticiperen op de vraag van werkgevers, dient de werkgeversbenadering ook naar onze opvatting op een eenduidige, vanuit één punt georganiseerde en gecoördineerde, herkenbare en uniforme wijze (zonder hiaten of dubblures) plaats te vinden. Uiteraard in nauwe samenwerking met de regionale partners zoals gemeenten, UWV, onderwijsinstellingen en ketenpartners. Verder zijn wij van mening dat dit het best dicht tegen

(gecombineerd met) het gemeentelijke arbeidsontwikkelings- en werkvoorzieningsbedrijf aan georganiseerd kan te worden.

7.1. Twee arbeidsmarktregio's, twee ontwikkelingen

Tomingroep opereert in twee arbeidsmarktregio's, te weten de Gooi en Vechtstreek en Zuidelijk Flevoland. Net als de gemeenten die participeren in Tomingroep, hangen we het principe aan dat in een regio de werkgeversbenadering het best tot zijn recht komt als die vanuit één organisatie plaatsvindt. Oftewel één contactpartij richting de werkgever.

Gooi en Vechtstreek

De Gooi en Vecht-gemeenten hebben ervoor gekozen één organisatie op te zetten waarbij de coördinatie onder de directievoering van Tomingroep valt. Met ingang van 1 juni 2015 is deze organisatie voor de regionale Werkgeversdienstverlening van start gegaan. De nieuwe organisatie zal zich profileren onder de (reeds bestaande) naam Werkgeversservicepunt Gooi en Vechtstreek en werkt nauw samen met de Arbeidsontwikkelingsorganisatie van Tomingroep. Het Werkgeversservicepunt organiseert een eenduidige en servicegerichte dienstverlening aan werkgevers in en rondom de regio en bedient in principe alle doelgroepen in de regio. Naast de deelnemers aan Arbeidsontwikkeltrajecten bij Tomingroep (40%-80% doelgroep) put zij voor vacatures eveneens uit de gemeentelijke en UWV-bestanden (doelgroepen 40%-80% en 80%-100% in de Participatiewet, Wajong, Ww en de zittende Wsw-populatie). Voor deze nieuwe organisatie is de capaciteit die binnen de gemeenten en Tomingroep voorheen beschikbaar was samengebracht. Inmiddels heeft ook het UWV besloten aan te haken bij deze nieuwe organisatie. Het totaal beschikbare budget voor deze organisatie in combinatie met het absorptievermogen van de arbeidsmarkt bepaalt uiteindelijk de doorstroom van uitkering naar betaald werk. Goed zicht op dat (toekomstige) absorptievermogen – zowel kwantitatief als inhoudelijk – is uiteraard noodzakelijk. Periodieke arbeidsmarktinformatie van het UWV is daarvoor een goede bron.

Almere

Wij onderschrijven de keuze van Almere om de bemiddeling neer te leggen bij het bestaande Werkgever Service Team van de gemeente zelf, omdat de gemeente hiermee een adequaat en efficiënt opererende organisatie heeft opgezet die uitstekende resultaten behaalt met onder andere de doelgroep 40-80% loonwaarde. Bovendien is het in de optiek van Tomingroep zeer wenselijk om de werkgeversbenadering vanuit één organisatie te laten plaatsvinden. Voor de deelnemers aan het traject Loonvormende arbeid geldt dat zij vanaf het moment dat zij het niveau van 100% WML hebben bereikt, gebruik kunnen maken van de faciliteiten, accountmanagers en matchmakers van de gemeente. Dit betekent dus dat er op het terrein van werkgeversdienstverlening vanuit de gemeente Almere geen opdracht bij Tomingroep is neergelegd.

7.2. Inhoud opdracht Gooi en Vechtstreek

7.2.1. Taken Werkgeversdienstverlening

Met de gemeenten in de Gooi en Vechtstreek zijn aan de nieuwe organisatie Werkgeversdienstverlening de volgende taken en doelstellingen toebedeeld:

- Tomingroep richt een vraag- en resultaatgerichte werkgeversdienstverlening in binnen en rondom de arbeidsmarktregio Gooi en Vechtstreek met als doel duurzame plaatsing van kandidaten op arbeidsplaatsen in de reguliere arbeidsmarkt of plaatsing van kandidaten op werkervaringsplaatsen in de reguliere arbeidsmarkt.
- Tomingroep plaatst jaarlijks een overeengekomen aantal kandidaten van de gemeenten in Gooi en Vechtstreek duurzaam op arbeidsplaatsen in de reguliere arbeidsmarkt.
- Tomingroep plaatst jaarlijks een overeengekomen aantal kandidaten van de gemeenten in Gooi en Vechtstreek op werkervaringsplaatsen in de reguliere arbeidsmarkt.
- De werkgeversdienstverlening omvat in ieder geval de volgende activiteiten:
 - informatie en advies aan werkgevers;
 - het (administratief) ontzorgen van werkgevers;
 - het verzorgen van een outreachende communicatie met werkgevers over de inclusieve arbeidsmarkt;
 - acquisitie van zowel reguliere vacatures als werkervaringsplekken;
 - samenwerking met private intermediairs;
 - samenwerking met (jeugd)zorginstellingen en onderwijsinstellingen om jeugdwerkloosheid te bestrijden;
 - selectie en matching;
 - jobhunting;
 - operationaliseren social return on investment;
 - projecten en arrangementen toepassen ter bevordering van de plaatsing;
 - het inspelen op een toekomstige vraag van werkgevers en deze vraag vertalen naar scholing en re-integratie instrumenten voor deelnemers met een loonwaarde van 40%-100%;
 - jobcarving;
 - relatiebeheer en het opbouwen van een regionaal werkgeversnetwerk;
 - jobcoaching: begeleiding van de kandidaat en de werkgever op de arbeidsplaats, de inzet van jobcoaching vindt plaats op basis van een individuele opdrachtverstrekking van de gemeente.
- De verplichtingen rondom de levering van werkgeversdienstverlening zijn nader uitgewerkt in werkafspraken.
- Tomingroep werkt nauw samen met UWV, zodat werkgevers in de arbeidsmarktregio Gooi en Vechtstreek één aanspreekpunt hebben waar zij terecht kunnen voor diensten en met vragen. De samenwerking voldoet minimaal aan de eisen voor samenwerking, zoals

opgenomen in de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen. De samenwerking betreft minimaal:

- het jaarlijks bijdragen aan het opstellen van een gezamenlijk marktbe werkingsplan regio Gooi en Vechtstreek;
- het organiseren van een samenhangende (en gezamenlijke) dienstverlening met een eenduidig instrumentarium voor werkgevers;
- het verzorgen van een eenduidige en uniforme procedure waarin faciliteiten kunnen worden aangevraagd en afgehandeld;
- het inzichtelijk maken van het aanbod aan werkzoekenden aan de hand van een regionaal (ICT) systeem.

Inmiddels is de samenwerking met UWV goed op gang gekomen. Het Werkgeversservicepunt is aangesloten bij de huisstijl van het UWV, er is een gezamenlijke website ingericht en er wordt een gezamenlijk projectplan opgesteld waarin de rollen, taken en verantwoordelijkheden verder worden geduid.

- Tomingroep geeft namens de gemeente uitvoering aan onderdelen van het convenant Inclusieve Arbeidsmarkt Gooi en Vechtstreek.

7.2.2. Financiering

Voor de werkgeversdienstverlening zijn regionaal de volgende jaartarieven overeengekomen:

	Werkgevers- dienstverlening voor AO-trajecten	Werkgeversdienst- verlening overige doelgroepen gemeenten	Totaal
Blaricum	€ 13.882	€ 9.255	€ 23.137
Bussum	€ 63.101	€ 42.067	€ 105.168
Eemnes	€ 10.096	€ 6.731	€ 16.827
Hilversum	€ 237.260	€ 158.173	€ 395.433
Huizen	€ 84.555	€ 56.370	€ 140.925
Laren	€ 11.358	€ 7.572	€ 18.930
Muiden	€ 11.358	€ 7.572	€ 18.930
Naarden	€ 21.454	€ 14.303	€ 35.757
Weesp	€ 44.171	€ 29.447	€ 73.618
Wijdmeren	€ 27.764	€ 18.510	€ 46.274
Totaal	€ 525.000	€ 350.000	€ 875.000

	Werkgeversdienst- verlening n.a.v. aanvullende prestatieafspraken	Werkgeversdienst- verlening n.a.v. aanvullende prestatieafspraken (optioneel op basis van realisaties)
Blaricum	€ 5.789	€ 5.789
Eemnes	€ 4.211	€ 4.211
Huizen	€ 35.263	€ 35.263
Laren	€ 4.737	€ 4.737
Totaal	€ 50.000	€ 50.000

Voor jobcoaching hanteert de gemeente een uurtarief van € 84,- waarbij:

- de gemeenten in Gooi en Vechtstreek gezamenlijk jobcoaching bij Tomingroep inkopen op basis van een individuele opdrachtverlening;
- de gemeenten in Gooi en Vechtstreek gezamenlijk jaarlijks garant staan voor een afname van jobcoaching te hoogte van € 100.000,- bij Tomingroep, verdeeld over de gemeenten op basis van het aantal personen met een Wwb-uitkering tot 65 jaar, gemeten door het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) op 1 januari van het jaar voorafgaande aan het jaar van uitvoering;
- indien de gemeenten in Gooi en Vechtstreek gezamenlijk jaarlijks minder jobcoaching afnemen dan € 100.000,-, de gemeenten het verschil tussen de werkelijke inzet van jobcoaching per gemeente in Gooi en Vechtstreek en de onder lid b. van dit artikel opgenomen garantstelling per gemeente betalen aan Tomingroep.

Bovenstaande prijzen zijn exclusief btw. Voor de looptijd van onderhavige overeenkomst vinden er geen verdere onderhandeling plaats over de prijzen. De prijs voor de werkgeversdienstverlening kan een keer per jaar worden geïndexeerd, te weten op 1 januari van ieder contractjaar. De indexering geschiedt conform CBS prijsindex "Cao-lonen per uur incl. bijzondere beloningen" (2000=100) en bedraagt maximaal 2% per jaar.

7.2.3. Prestatieafspraken

Uitstroomresultaten

Voor de Gooi en Vechtstreek is afgesproken dat de Werkgeversdienstverlening jaarlijks minimaal 30% van de deelnemers aan de Arbeidsontwikkeltrajecten bij Tomingroep duurzaam plaatst op een arbeidsplaats in de reguliere arbeidsmarkt. Daarnaast dienen 381 gemeentelijke kandidaten uit te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt. De gemeenten brengen hiervoor zelf accenten aan uit welke doelgroepen kandidaten komen.

Dit leidt tot het volgende overzicht:

	AO-trajecten Tomingroep 40-80 regionaal	AO-trajecten Tomingroep 40-80 aanvullend	Kandidaten gemeenten 40-100	Kandidaten gemeenten 80-100 aanvullend	Totaal
Blaricum	5	10		3	18
Bussum	22		38		60
Eemnes	3	10		3	16
Hilversum	81		145		226
Huizen	29	73		24	126
Laren	4	8		3	15
Muiden	4		7		11
Naarden	7		13		20
Weesp	15		27		42
Wijdmeren	10		17		27
Totaal	180	101	247	33	561

Regionale banenafspraken

Het – samen met het UWV – realiseren van de regionale banenafspraken maakt uiteraard een belangrijk onderdeel uit van deze uitstroomresultaten. Voor de arbeidsmarktregio regio Gooi & Vechtstreek zijn deze afspraken tot en met 2018 cumulatief:

Jaar	Markt	Overheid	Totaal
2015	114	36	150
2016	175	55	230
2017	288	85	372
2018	388	106	493

Werkervaringsplaatsen

Naast genoemde uitstroomresultaten is het doel om minimaal 672 kandidaten op werkervaringsplaatsen in de reguliere arbeidsmarkt te plaatsen.

Dit leidt tot het volgende overzicht per gemeente:

	WEP per gemeente regionaal	Werkervarings- plaatsen aanvullend	Totaal
Blaricum	13	18	18
Bussum	61		61
Eemnes	10	14	24
Hilversum	231		231
Huizen	82	115	197
Laren	11	15	26
Muiden	11		11
Naarden	21		21
Weesp	43		43
Wijdmeren	27		27
Totaal	510	162	672

7.3. Overzicht dienstverlening aan Gooi en Vechtstreek en Almere

7.3.1. Huidige SW-doelgroep

Gooi en Vechtstreek	Almere
De huidige doelgroep behoudt de bestaande rechten en plichten. Geen nieuwe instroom.	De huidige doelgroep behoudt de bestaande rechten en plichten. Geen nieuwe instroom.

7.3.2. Participatiewetters (exclusief nieuw beschut)

Gooi en Vechtstreek	Almere
Aantal trajecten Jaarlijks minimaal 600 re-integratietrajecten voor doelgroep 40%-80% loonwaarde voor hele regio. Jaarlijks 332 re-integratietrajecten extra voor doelgroep 40%-80% uit HBEL-gemeenten.	Aantal trajecten Jaarlijks maximaal 200 re-integratietrajecten voor doelgroep 40%-80% loonwaarde, trede 3, ouder dan 45 jaar en langer dan 1 jaar in de uitkering. De doelgroep wordt bij onvoldoende kandidaten verruimd.
Trajectduur Gemiddeld 6 maanden; maximaal 9 maanden.	Trajectduur Maximaal 8 maanden.
Trajectprijs, salaris, loonkostensubsidie Trajectprijs: € 2.775,- Salaris: deelnemers ontvangen geen salaris, behouden gedurende het traject hun uitkering. Loonkostensubsidie: er is geen sprake van loonkostensubsidie gedurende het traject	Trajectprijs, salaris, loonkostensubsidie Trajectprijs: € 3.100,- Salaris: na 2 maanden proefplaatsing gaan de kandidaten loonvormende arbeid verrichten en ontvangen zij van Tomingroep salaris (WML) Loonkostensubsidie: Almere betaalt gedurende de periode van loonvormende arbeid (6 maanden) loonkostensubsidie aan Tomingroep op basis van een eerste loonwaardemeting tijdens de proefplaatsing.
Uitstroomresultaten Doel is dat alle kandidaten jobready worden. 30% van de kandidaten dient geplaatst te worden op een duurzame arbeidsplaats.	Uitstroomresultaten Doel is dat alle kandidaten na 2 maanden proefplaatsing een dienstverband krijgen en zich vervolgens in 6 maanden ontwikkelen naar 100% loonwaarde.
Looptijd contracten Twee jaar met verlengingsmogelijkheid.	Looptijd contract Een jaar met verlengingsmogelijkheid.

7.3.3. Nieuw Beschut werken

Gooi en Vechtstreek	Almere
Nog niet duidelijk hoe en in welke omvang Beschut werk wordt georganiseerd. De opdracht rept over plekken voor 25 kandidaten uit de Gooi en Vechtstreek in 2018, maar of die bij Tomingroep worden geplaatst is nog afhankelijk van bestuurlijke afweging.	Almere heeft de uitvoering van Beschut werk openbaar aanbesteed (in combinatie met arbeidsmatige dagbesteding). Tomingroep is hiervoor, naast een aantal andere aanbieders, geselecteerd. Hoeveel kandidaten daadwerkelijk van Tomingroep gebruik gaan maken, moet nog blijken.

7.3.4. Arbeidsmatige dagbesteding

Gooi en Vechtstreek	Almere
Blaricum, Bussum, Eemnes, Hilversum, Huizen, Laren, Naarden en Muiden hebben Arbeidsmatige dagbesteding gezamenlijk aanbesteed als onderdeel van de bredere dienst dagbesteding. Wijdmeren en Weesp hebben het aanbesteed in combinatie met vijf gemeenten in de regio Utrecht West. Tomingroep heeft ingeschreven op deze aanbestedingen en is, samen met andere aanbieders, geselecteerd. Hoeveel kandidaten daadwerkelijk van Tomingroep gebruik gaan maken, moet nog blijken.	Almere heeft Arbeidsmatige dagbesteding aanbesteed in combinatie met Beschut werk. Tomingroep is hiervoor, naast een aantal andere aanbieders, geselecteerd. Hoeveel kandidaten daadwerkelijk van Tomingroep gebruik gaan maken, moet nog blijken.

7.3.5. Werkgeversdienstverlening

Gooi en Vechtstreek	Almere										
Er is één gezamenlijke organisatie voor werkgeversdienstverlening opgezet onder directievoering van Tominggroep en in nauwe samenwerking met het UWV. De gemeenten betalen hiervoor een aandeel in de exploitatiekosten. Dit aandeel is evenredig aan het aandeel in het regionale bestand aan uitkeringsgerechtigden. Uitstroomdoelstellingen (jaarlijks): <table> <tr> <td>30% van de re-integratiekandidaten</td><td>281</td></tr> <tr> <td>Kandidaten 40%-100% loonwaarde uit bestanden gemeenten</td><td>247</td></tr> <tr> <td>Kandidaten 80%-100% loonwaarde uit bestanden gemeenten</td><td>33</td></tr> <tr> <td>Totaal</td><td>561 *)</td></tr> </table> Jaarlijks moet ook een minimumaantal kandidaten op een werkervaringsplaats in de reguliere arbeidsmarkt worden geplaatst: <table> <tr> <td>Werkervaringsplaatsen</td><td>672 *)</td></tr> </table>	30% van de re-integratiekandidaten	281	Kandidaten 40%-100% loonwaarde uit bestanden gemeenten	247	Kandidaten 80%-100% loonwaarde uit bestanden gemeenten	33	Totaal	561 *)	Werkervaringsplaatsen	672 *)	Almere legt de gehele bemiddeling naar werk neer bij het bestaande Werkgever Service Team van de gemeente zelf en legt op dit terrein dus geen opdracht neer bij Tominggroep.
30% van de re-integratiekandidaten	281										
Kandidaten 40%-100% loonwaarde uit bestanden gemeenten	247										
Kandidaten 80%-100% loonwaarde uit bestanden gemeenten	33										
Totaal	561 *)										
Werkervaringsplaatsen	672 *)										

*) Inclusief aandeel extra trajecten HBEL-gemeenten

8. Kwaliteit van dienstverlening

Kwaliteitszorg richt zich op het beheersen van de realisatie van de doelstellingen met behulp van prestatie indicatoren. Daarbij gaat het zowel om inhoudelijke resultaten (met kwalitatieve prestatie-indicatoren) als om financiële en kwantitatieve resultaten (met kwantitatieve prestatie-indicatoren). Interne stakeholders (professionals, gemeenten, opdrachtgevers/bestuurders, werknemers Tomingroep) en externe stakeholders (werkgevers in de regio's Gooi en Vechtstreek en Almere, vakbonden, cliëntenraad), beoordelen uiteindelijk de kwaliteit van de dienstverlening.

De te volgen methodiek om de beoordeling van de kwaliteit te meten moet nog verder worden ontwikkeld, maar het Algemeen Bestuur heeft inmiddels al wel uitgesproken dat:

- de voorkeur uitgaat naar een systeem van periodieke onafhankelijke visitatie (door bijvoorbeeld een SW-deskundige van buiten Tomin, deskundige gemeentelijke organisaties en een deskundige werkgeversvertegenwoordiger);
- eerst goed duidelijk moet worden wat de gemeenten precies willen meten en weten;
- het toetsingskader zowel voor Tomingroep als voor de gemeentelijke organisaties zal gaan gelden;
- er goed gekeken moet worden naar toe te passen spelregels en vertrouwelijkheid;
- er gewaakt moet worden voor een te omvangrijk of te gedetailleerd toetsingskader;
- zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van informatie die al voorhanden is.

8.1. De werkzoekende staat centraal

Alle activiteiten zijn primair gericht op het realiseren van het ontwikkelpotentieel door arbeidsontwikkeling met als resultaat uitstroom uit de uitkering, het realiseren van loonwaarde en het bevorderen van de zelfredzaamheid van werkzoekende inwoners.

Afhankelijk van de opnamecapaciteit van de regionale arbeidsmarkt, de afstand van kandidaten en deelnemers tot die arbeidsmarkt en de omvang en “duurzaamheid” van de functionele mogelijkheden en belemmeringen van kandidaten en deelnemers, richt de dienstverlening van Tomingroep zich op de volgende doelgroepen:

Het zittend bestand van SW-medewerkers (met blijvende beperkingen)

- grote en blijvende beperkingen (het huidige beschutte deel)
- blijvende beperkingen zonder groeipotentieel
- blijvende functionele beperkingen met groeipotentieel

Het zittend bestand sociale dienst (met een overbrugbare afstand tot de reguliere arbeidsmarkt)

- blijvende beperkingen met groeipotentieel
- tijdelijke beperkingen

- geen beperkingen

Nieuwe instroom Participatiewet (brede doelgroep)

- grote en blijvende beperkingen (nieuw beschut)
- blijvende beperkingen zonder groeipotentieel
- blijvende beperkingen met groeipotentieel
- tijdelijke beperkingen
- geen beperkingen

De prestatie-indicatoren (realisatie versus norm) verschillen uiteraard per doelgroep.

Voorbeelden van passende prestatie-indicatoren zijn de hoogte van de begeleidingskosten, de te realiseren loonwaarde en verdien capaciteit, doorstroom van deelnemers op de participatieladder, het aantal plaatsingen bij reguliere werkgevers met ondersteuning en de omvang van de uitstroom naar regulier werk zonder ondersteuning.

8.2. Werkgeversdienstverlening

Een kwalitatief goede werkgeversdienstverlening en bewerking van de arbeidsmarkt kenmerkt zich door een vraaggerichte benadering. Wij beschreven ons beleid op dit terrein in hoofdstuk 7, Arbeidsmarktbeleid en werkgeversdienstverlening.

Ook de prestaties op dat terrein lenen zich voor monitoring. Voorbeelden van passende prestatie-indicatoren zijn het aantal geworven vacatures, de doorlooptijd voor het vervullen van vacatures, het realiseren van overeengekomen SROI-verplichtingen van werkgevers, het tijdig - maar ter beperking van de kosten gepast - bieden van begeleidingsfaciliteiten, loonkostensubsidies, no-risk polis en detacheringsformules.

8.3. Een efficiënte bedrijfsvoering

Ons beleid is gericht op het optimaal bedienen van onze klanten. Daarbij streven we voortdurend naar een verbetering van het rendement en van onze concurrentiepositie. Door een gerichte aanpak van samenwerking, marketing, verkoop, uitvoering en aftersales sluiten we optimaal aan op de wensen van onze klanten. De bedrijfsactiviteiten van Tomingroep dienen enerzijds goed aan te sluiten op de arbeidsmogelijkheden van de diverse doelgroepen, en anderzijds op de arbeidsmarkt van de regio; ondersteunend aan de doorstroomkansen van kandidaten of aanvullend waar het absorptievermogen van de arbeidsmarkt (nog) te kort schiet. Voor een efficiënte bedrijfsvoering van product-marktcombinaties is een zakelijke/bedrijfsmatige aansturing onontbeerlijk en is de focus gericht op goede prijsvorming en kostenbewustzijn. De uiteindelijke kwaliteit drukt zich vooral uit in het resultaat van de verschillende marktactiviteiten en specifieke opdrachten.

In relatie tot de opdracht aan Tomingroep zijn de indicatoren voor een efficiënte bedrijfsvoering:

per product/markt-combinatie:

- het netto resultaat
- de verhouding tussen gemeentelijke en niet-gemeentelijke opdrachten
- het percentage inwoners per doelgroep dat in het bedrijf wordt ingezet

overhead:

- verhouding tussen directe en indirecte kosten
- de bezuinigingstaakstelling op overheadkosten

vastgoed:

- aandeel kosten vastgoed in kosten totaal en per product/markt-combinatie

Om de scores op deze indicatoren goed te kunnen beoordelen, zal een vergelijking gemaakt moeten worden met andere, vergelijkbare, SW-bedrijven.

8.4. Kwaliteit en deskundigheid van medewerkers

Tomingroep realiseert thans voor zo'n 1.450 medewerkers en deelnemers (WSW en ABW) arbeidsplaatsen, waarbinnen we jaarlijks met zo'n 700 deelnemers 'al werkend' werken aan de ontwikkeling van competenties en arbeidsvaardigheden. Daarvoor beschikt Tomingroep over een breed arsenaal aan voor de doelgroep geschikte instrumenten:

- leer-werkcentra in de sectoren Integraal beheer openbare ruimte (groen en schoon), schoonmaakwerk, retail en industriële dienstverlening;
- leer-werkplaatsen zowel intern op productieafdelingen bij Tomingroep als extern bij reguliere werkgevers;
- deskundigen zoals gekwalificeerde job-coaches, trajectbegeleiders, psychologen, arbeidsdeskundigen, trainers, praktijkopleiders, leermeesters en accountmanagers;
- diverse typen trajecten waaronder diagnosetrajecten, capaciteitenonderzoeken, arbeidskundige onderzoeken, assessments, trainingen, persoonlijke coaching en bemiddelingstrajecten;
- instrumenten Intake en Dariuz-diagnose, Dariuz assessment, Pearson testen, Empowerment trainingen, sollicitatietraining en sollicitatiepracticum, vacaturecentrum.

De kwaliteit en doeltreffendheid van deze instrumenten en deskundigheden zullen periodiek gemeten moeten worden.

8.5. Slagvaardig en vernieuwend

We opereren met onze bedrijfsactiviteiten en re-integratieactiviteiten in een turbulente markt. De ontwikkelingen in de economie, op de arbeidsmarkt en op het gebied van wetgeving maken het noodzakelijk dat wij veranderingsbereid en slagvaardig reageren. We zijn innovatief in al onze facetten: mensontwikkeling, productontwikkeling, marktwerking, werkgeversbenadering.

Primair is ons streven er uiteraard op gericht actief en ondernemend nieuwe (markt)kansen te ontwikkelen. Marktkansen die ten goede komen aan het ontwikkelingspotentieel van onze werknemers en deelnemers én aan het bedrijfsresultaat van Tominggroep.

8.6. Samenwerking met gemeentelijke diensten

De resultaten van gemeentelijke sociale diensten en van Tominggroep zijn nauw aan elkaar verbonden en in grote mate van elkaar afhankelijk. Aan de kant van gemeenten gaat het met name om:

- het selecteren, voorsorteren en motiveren van kandidaten voor trajecten;
- het aanleveren van kandidaten volgens gemaakte afspraken (volume en tijdigheid);
- het aanleveren van voor het traject relevante cliëntinformatie;
- verzuimbegeleiding voorafgaand aan de start van het traject;
- het uitvoeren van sanctiebeleid;
- het opvangen en verder begeleiden van deelnemers na afloop of bij voortijdig afbreken van een traject.

Aan de zijde van Tominggroep gaat het met name om:

- het in traject nemen van aangemelde kandidaten binnen de afgesproken termijnen;
- het zo snel mogelijk activeren van deelnemers;
- het zo snel mogelijk inzetten van trajectonderdelen;
- verzuimbegeleiding tijdens het traject;
- het informeren van de regievoerder over de voortgang van de trajectresultaten.

Een duidelijke taakverdeling én goede samenwerking zijn onontbeerlijk voor een goede kwaliteit.

8.7. Kwaliteit van rapportages en verantwoordingen

Om de bedrijfsvoering en dienstverlening van Tominggroep goed te kunnen monitoren zullen we een goed pakket aan betrouwbare rapportages en verantwoordingen ontwikkelen, gericht op bovenstaande onderwerpen.

Het gevoel dat je ertoe doet

Meneer C. komt met grote tegenzin met zijn consulent naar het kennismakingsgesprek in het leer-werkcentrum in Naarden (de Kringloper). Hij heeft een uitkering en is door de klantmanager van de gemeente aangemeld voor werken met behoud van uitkering. Na het gesprek met de jobcoach geeft deze een rondleiding en laat zien welke mogelijkheden er zijn, in de hoop meneer C. een beetje te motiveren. Dat lukt maar nauwelijks. Ze spreken een startdatum af en meneer C. gaat beginnen. Hij gaat aan de slag en krijgt al doende werknemersvaardigheden en vakvaardigheden aangeleerd. De jobcoach is dagelijks aanwezig en houdt de ontwikkelingen goed in de gaten.

In zijn eerste week komt meneer C. meteen drie keer te laat. "Gewoon, verslapen", zegt hij. Maar na enig doorvragen blijkt hij geen wekker te hebben. Dat probleem is snel opgelost en daarna gaat het beter. Binnen korte tijd neemt zijn motivatie toe: hij krijgt het gevoel dat hij weer een doel heeft en ertoe doet.

Aanvankelijk werkt meneer C. in het magazijn, maar daar is hij snel afgeleid en heeft hij te weinig structuur en begeleiding. Zij leidinggevende is hem steeds kwijt. In het maandelijks overleg met de meneer C., de consulent en de jobcoach ontstaat het idee om hem als rijder op de vrachtwagen te zetten. Daar heeft hij meer aansturing door de chauffeur en is er meer duidelijkheid. Dat gaat zo goed, dat uitstromen naar een reguliere baan binnen bereik komt. En als de accountmanager dan een vacature vindt voor een rijder bij een ontstoppingsbedrijf, is het snel gepiept. Meneer C. is gemotiveerd, vindt het leuk en heeft bovendien inmiddels ervaring met het werk. Hij wordt aangenomen en heeft nu weer een reguliere baan die hij met veel plezier vervult.

9. Tomingroep in transitie

9.1. Meer werkplekken nodig

Er zijn extra werkplekken nodig, zowel plekken waar loonwaarde kan worden verzilverd als leer-werkplekken, om alle kandidaten een traject te kunnen aanbieden. Een deel van die plekken kunnen wij, zonder veel extra kosten te maken, creëren binnen onze bestaande bedrijfsactiviteiten (inbreiding). Dit betekent dus tegelijk een efficiëncyslag. De overige plaatsen zullen vooral gevonden moeten worden op de reguliere arbeidsmarkt. Zoals hieronder nader toegelicht, gaan we vooralsnog niet uit van grootschalige opstart van nieuwe bedrijfsactiviteiten door Tomingroep, en rekenen we dus ook niet op toename van het aantal werkplekken als gevolg daarvan.

9.2. Inbreiding

Onder inbreiding verstaan we dus het uitbreiden van de reeds bestaande activiteiten van Tomingroep. In sommige gevallen zijn we bij deze activiteiten afhankelijk van het werk dat de gemeenten ons verschaffen. De gemeenten hebben de keuze dit werk bij derden onder te brengen of bij Tomingroep. Tomingroep zal echter veel meer mensen uit de uitkering betrekken bij dit werk dan een derde, aangezien wij bij voorkeur werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en indien beschikbaar deze doelgroep dus altijd zullen inzetten.

Wij denken in periode 2015 - 2018 de volgende plaatsen te realiseren:

bedrijfsonderdeel	loonvormende plekken	leer-werkplekken
Schoonmaak	60	10
Zorghulp schoonmaak	50	5
Landgoedwinkel		10 (beschut)
Tomin Groenvoorziening	80	20
SBS - stadsbeheerservice	5	5
BBS - buurtbeheerservice	2	2
Detachering naar zorg	10	4
Catering	10	10
Totaal	217	66

In samenwerking met Nosem (Nederlandse Organisatie voor Sociale Economie en Maatschappij) en Partners (N&P) zoeken we naar kansen om werk terug te halen uit het buitenland en om met private ondernemingen nieuwe activiteiten op te starten. N&P heeft een groot landelijk netwerk van werkgevers en vakorganisaties (bijvoorbeeld Uneto VNI, Metalektro en opleidingsfondsen). Inmiddels is gebleken dat dit kansrijk is: er is werk bij Tomingroep binnengebracht en er zijn medewerkers uit de doelgroep bij bedrijven gestationeerd. De

invoering van de Participatiewet leidt er toe dat reguliere werkgevers open staan voor de ideeën waar wij mee komen.

9.3. Uitbreiding

Onder uitbreiden verstaan we het opstarten, bij voorkeur in samenwerking met derden, van nieuwe activiteiten. In dit plan gaan we er niet vanuit dat we de komende tijd op grote schaal nieuwe bedrijfsactiviteiten gaan opstarten. Dat neemt niet weg dat we zeker zullen inspelen op kansen die zich voordoen. Met name nieuwe activiteiten in de vorm van een joint-venture of onder de vlag van een reguliere ondernemer, zijn daarbij interessant. In de berekeningen in dit plan zijn mogelijke ontwikkelingen op het gebied van uitbreiding echter niet meegenomen, omdat op dit moment te onzeker is wat het resultaat daarvan kan zijn en we daarop niet vooruit willen lopen.

9.4. Samenwerking met ROC's

Met ROC Hilversum en het Opleidingsbedrijf Metaal (OBM, initiatief van o.a. de Koninklijke Metaalunie om de metaalsector van goed opgeleide vakmensen te voorzien) is onze afdeling Metaal een samenwerkingsproject gestart om een regionale vakschool op te richten voor jongeren die lerend naar werk gaan, voor mensen die omgeschoold willen worden en voor mensen uit de Participatiewet. Allen willen zij doelgericht worden opgeleid voor vacatures in de metaalsector. Door vergrijzing en minder animo bij jongeren om voor bepaalde studies te kiezen, is of dreigt er namelijk een tekort aan geschoold personeel in deze branche. De jongeren die wel voor een technische opleiding kiezen, kunnen, zeker bij de niveaus 1 en 2 waarbij een combinatie nodig is van werken en leren, moeilijk stageplekken vinden. De werkgevers zijn vaak niet ingericht en opgeleid om deze jongeren goed te begeleiden op het werk. Het gevolg daarvan is dat deze jongeren dan toch maar kiezen voor een opleiding waarbij uitsluitend theorie wordt gegeven. Het percentage schoolverlaters zonder diploma bij deze groep is tegelijkertijd zeer groot.

De drie partijen vullen elkaar aan en versterken elkaar: ROC als professioneel allround opleider die erkende diploma's kan uitgeven, OBM die weet waar de (regionale) markt om vraagt en Tomingroep die de infrastructuur en vakkundige praktijkopleiders heeft die zowel vakvaardigheden als algemene (agogische) werknemersvaardigheden kunnen overbrengen. Kortom: doelgericht mensen in beweging brengen met voorspelbaar resultaat.

In 2015 gaan we met andere branche-organisaties en opleiders soortgelijke samenwerkingsverbanden aan met als doel grote groepen mensen duurzaam aan werk te helpen in diverse branches in de reguliere markt. De Gooise Praktijkschool is een van de partners waar we in dit verband aan denken.

9.5. Privatisering

Een verzelfstandiging op termijn van (een gedeelte van) Tomingroep is een optie die hier niet onvermeld mag blijven. Tomingroep zou als arbeidsontwikkelaar kunnen blijven bestaan en de productieomgeving zou geprivatiseerd kunnen worden. Privatisering zou de bedrijven meer ruimte geven om te groeien. Die ruimte is in de huidige situatie beperkt, omdat groei onvermijdelijk leidt tot grotere risico's, wat voor de gemeenten een ongewenst bijeffect is. Bij een eventuele privatisering is het van belang dat er een (contractuele) relatie blijft bestaan tussen de bedrijven en de gemeenten, waarin vastligt dat uitstroom van kandidaten naar deze bedrijven een doelstelling is. Alleen dan kunnen de gemeenten optimaal profiteren van de werkgelegenheid die de bedrijven opleveren voor de doelgroep.

9.6. Governance

De veranderingen in het kader van de Participatiewet maken het noodzakelijk om niet alleen de koers van het bedrijf aan te passen, maar ook de juridische samenwerkingsvorm, de governance dus, opnieuw te bezien. We zien een aantal ontwikkelingen die daarbij in ogenschouw genomen moeten worden, te weten:

- de taken die bij Tomingroep komen te liggen anders zijn dan in het verleden;
- de gemeenten komen in een andere verhouding te staan ten opzichte van elkaar en ten opzichte van Tomingroep;
- op termijn gaat de vraag spelen wat te doen met het opgebouwde vermogen;
- binnen Tomingroep is sprake van deels ongelijksoortige taken, waarbij de verhouding tussen deze taken aan het verschuiven is: uitvoering sociale werkvoorziening, productie, arbeidsontwikkeling en werkgeversbenadering;
- de rol van de gemeenten verschuift steeds meer van eigenaar van de gemeenschappelijke regeling naar opdrachtgever aan Tomingroep.

Verder zien we dat gemeenten worstelen met het vraagstuk van enerzijds bestuurlijke drukte en anderzijds de behoefte aan meer grip vanwege grotere verantwoordelijkheden in het kader van de Participatiewet.

Inde laatste maanden van 2015 zal het Algemeen Bestuur zich, met ondersteuning door een extern bureau, over dit governance-vraagstuk buigen met de ambitie er voor 1 januari 2016 besluiten over te nemen. De Directie en de Raad van Commissarissen van Tomingroep zullen hierbij betrokken worden.

9.7. Reshoring

Reshoring is komen overwaaien uit de Verenigde Staten, waar oud-industrieel Harry Moser drie jaar geleden 'The Reshoring Initiative' begon met als doel zoveel mogelijk productie en dus banen terug te halen naar de VS. Dat lijkt daar ook te gebeuren, Volgens recent onderzoek van Boston Consulting Group (BCG) onder 200 directeuren van grote fabrieken haalt 21 procent

delen van zijn productie terug naar de VS of is van plan dat te doen. Vorig jaar was dat percentage nog 10 procent.

Ook in Nederland is er sprake van reshoring. Onderzoeksbureau TNS Nipo ondervroeg Nederlandse ondernemers: één op de tien ondervraagden die activiteiten in het buitenland heeft ondergebracht, brengt die terug en één op de twintig overweegt het. De voornaamste reden om dit te doen zijn de kosten: het loont niet (meer) om in het buitenland te produceren, zegt meer dan driekwart van de ondervraagden. De loon- en transportkosten zijn gestegen en alles bij elkaar opgeteld, is het vaak net zo duur en veel gemakkelijker om de productie in Nederland te houden. Veel van deze werkzaamheden kenmerken zich door grotere series en relatief eenvoudige werkzaamheden, uitermate geschikt voor mensen uit de Participatiewet.

Tominggroep heeft een groot netwerk aan bedrijven die overwegen hun productie (deels) terug te halen naar Nederland. De algemene tendens is dat de bedrijven onzorgd willen worden met betrekking tot hun personeel; een uitgelezen kans voor Tominggroep om hier met haar expertise mensen voor in de zetten vanuit de Participatiewet. In 2014 heeft Tominggroep twee maal een symposium georganiseerd voor bedrijven in de metaalbranche. De opkomst was boven verwachting en de werkgevers zien kansen in reshoring met daarbij invulling door medewerkers die onder de Participatiewet vallen.

Deze projecten slagen niet als we ons beperken tot alleen het 'leveren' van medewerkers; het succes komt pas tot stand bij een gezamenlijke aanpak door de reguliere bedrijven en Tominggroep samen. Ieder met zijn eigen expertise: met bedrijfsleven met ondernemerskennis en Tominggroep met haar mensenkennis, maar beide met een ondernemende aanpak.

Ondanks onze optimistische kijk op de mogelijkheden van reshoring moeten we ook de keerzijde benoemen: helaas maken we regelmatig mee dat opdrachtgevers hun laaggeschoolde arbeid terugtrekken en in het buitenland onderbrengen. Recent werden we nog geconfronteerd met de beëindiging van een grote, doorlopende opdracht doordat Unilever besloot dit werk naar Polen te verhuizen.

Mevrouw D. is weer aan de slag

De kracht van mevrouw D. is dat zij zich door haar bindweefselziekte niet uit het veld laat slaan. Eigenlijk kan ze niet lopen, maar door intensief te sporten heeft ze haar spieren zo sterk gekregen dat ze een klein beetje kan lopen en staan. Het aantal uren dat ze inzetbaar is voor werk is zeer beperkt, maar de wens om te werken is heel groot. Een ander probleem zijn haar ogen. Haar hoornvliezen zijn zo gevoelig dat ze geen airco verdragen. Daar kwamen we snel achter nadat mevrouw D. op een leer-werkplek van Tomingroep aan de slag ging. Binnen de kortste keren kreeg ze last van ontstoken ogen. Dat risico wilden we niet nogmaals lopen.

Een detacheringsconsulent van Tomin is voor haar gaan praten bij veel verschillende reguliere bedrijven. Wat zijn de mogelijkheden, hoe kunnen we middels jobcarving een functie creëren en is er een baan te vinden waarbij zij niet op een afdeling met airco terecht komt en toch onder de mensen is? Want dat laatste is een van de grootste drijfveren om, ondanks haar problematische gezondheid, te willen blijven werken.

De zoektocht van de consulent heeft resultaat gehad! Mevrouw D. beheert momenteel de receptie bij een regulier bedrijf. Een functie die je gemakkelijk kunt delen met andere collega's waardoor haar urenbeperking geen probleem is en waarbij je het eerste aanspreekpunt bent voor bezoekers die zich melden.

10. Het bedrijfsplan in cijfers

In deze paragraaf wordt de financiële uitwerking van het bedrijfsplan getoond.

Voor een goed inzicht zijn twee overzichten opgesteld:

- A. De uitgangssituatie – raming ongewijzigd beleid – berekend onder de aanname dat het verloop van de WSW niet wordt vervangen en de organisatie geleidelijk (naar rato) wordt afgebouwd;
- B. De oplossing – het verloop van de SW populatie wordt vervangen door PW-ers, door toevoeging van inbreidingsactiviteiten wordt de omzet vergroot met € 4,6 miljoen en de uitgangspunten uit de bestuurlijke opdracht worden doorgevoerd.

Aannames en uitgangspunten

- De overzichten geven de cijfers voor resp. de Forecast 2015 (= aangepast Budget 2015), en de jaren 2018, 2020, 2025 en 2035. In de laatste kolom wordt het cumulatief over de hele periode (2015-2035) getoond.
- De overzichten tonen het totaal van de activiteiten van Tomingroep, zowel van het Werkvoorzieningschap en Tomingroep BV (inclusief het re-integratiebedrijf), als het geconsolideerde resultaat.
- Aangenomen wordt dat gemeenten het volledige budget toegerekend aan de SW beschikbaar stellen voor Tomingroep (dus subsidie gebaseerd op rijksbijdrage).
- In de cijfers is geen additionele omzet opgenomen voor nieuwe uitbreidingsactiviteiten, dus nieuwe PMC's.
- Tussen het Werkvoorzieningschap en Tomingroep BV is een verrekening verondersteld op basis van enerzijds de verdienwaarde van de gedetacheerde SW-ers en anderzijds een begeleidingsvergoeding. Beide posten zijn op aparte regels zichtbaar in het overzicht. De begeleidingsvergoeding betreft o.a. de begeleiding van de SW-medewerkers, werkplekaanpassingen, de door Tomingroep BV voor het Schap uit te voeren stafwerkzaamheden, enzovoort.
- In beide opstellingen is rekening gehouden met een begeleidingsvergoeding van € 4.442,- per SW-er (in 2015), die met ingang van 2016 conform de gemeentelijke opdracht met 25% is verlaagd tot € 3.332,-.
- De loonwaarde wordt weergegeven als verdienwaarde; dit betreft het maximaal door Tomingroep BV te betalen bedrag voor de detachering van de SW-medewerkers. In 2015 is dit 22%.
- In de opbrengsten van het Schap is de gemeentelijke bijdrage (per SW-er nominaal € 408,-) vanaf 2015 en verder komen te vervallen.
- Vanaf 2017 is rekening gehouden met een daling van de rijkssubsidie met € 500,- per SE per jaar. Voor 2015 is het subsidiebedrag conform de publicatie van het ministerie.

- In de cijfers is geen rekening gehouden met eventuele frictiekosten.
- Alle cijfers betreffen prijspeil 2015

10.1. Conclusies t.a.v. A - De uitgangssituatie

Zoals hiervoor aangegeven geeft de uitgangssituatie weer wat de financiële gevolgen zijn indien zou worden gekozen voor een model waarin het WSW-bestand afneemt conform het natuurlijk verloop zonder dat de vrijkomende arbeidsplaatsen worden ingevuld met nieuwe kandidaten (uit de Participatiewet). Ergo de situatie bij ongewijzigd beleid. Daarbij geldt:

- De door het Schap aan Tomingroep BV te betalen begeleidingsvergoeding daalt in 2016 met 25%; van € 4.442,- naar € 3.332,-.
- De overheadkosten van het Schap dalen met 15% (taakstellend) in de periode 2015-2018.
- De rijkssubsidie daalt na 2016 met € 500,- per SE per jaar, tot uiteindelijk € 23.700,-. Vanaf 2021 en verder is dit bedrag constant verondersteld. De omzet van Tomingroep BV daalt in gelijke tred met de afname van het WSW-bestand.
- Alle overige kosten van Schap en BV worden geacht lineair te dalen in lijn met de terugloop in bezetting en omzet.

In het volgende overzicht wordt de financiële uitkomst bij ongewijzigd beleid getoond.

Uitgangssituatie - ongewijzigd beleid

Werkvoorzieningschap	2015	2018	2020	2025	2035	2015-35
Opbrengsten subsidie	27.300	22.513	19.512	14.786	8.853	335.114
Overige opbr	1.173	1.006	908	702	421	15.470
Personeelskosten	27.085	23.222	20.958	16.217	9.710	357.218
Max Verdienwrd	-5.204	-4.462	-4.027	-3.116	-1.866	-68.634
Begeleidingsverg.	4.460	2.868	2.588	2.003	1.199	45.231
Overige kosten	2.300	1.955	1.764	1.365	817	30.124
Totaal kosten	28.641	23.583	21.284	16.469	9.861	363.939
Netto Resultaat Schap	-168	-64	-864	-981	-587	-13.354

Tomingroep BV	2015	2018	2020	2025	2035	2015-35
Omzet	42.799	36.695	33.117	25.625	15.343	564.466
Omzet door PW-ers (verv SW)	-					
Omzet door inbreiden	-					
NTW effect extra afbouw Verpakken	-					
Omzet Totaal	42.799	36.695	33.117	25.625	15.343	564.466
Directe Kosten	10.769	9.233	8.333	6.448	3.861	142.030
NTW	32.030	27.462	24.784	19.178	11.482	422.436
NTW %	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%
Personeelskosten	21.482	18.916	17.072	13.210	7.909	290.403
Verdienwrd PW (vervanging SW)	-	-	-	-	-	-
Verdienwrd (PW) door inbr. activ.	-	-	-	-	-	-
Verdienwrd bedrijf (saldo)	5.204	4.462	4.027	3.116	1.866	68.634
Begeleidingsverg.	-4.460	-2.868	-2.588	-2.003	-1.199	-45.231
Huisvestingskst	2.500	2.143	1.934	1.497	896	32.972
Overige kosten	6.442	4.953	4.470	3.459	2.071	77.494
Overige kosten inbreiding	0	0	0	0	0	0
Totale Indirecte Kosten	31.168	27.606	24.915	19.278	11.543	424.272
Netto Resultaat BV	862	-145	-130	-101	-60	-1.836
	2,0%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,3%
GECONSOLIDEERD RESULTAAT	694	-209	-995	-1.082	-648	-15.190

	2015	2018	2020	2025	2035	
% Verdienwaarde TG gemidd	22%	22%	22%	22%	22%	
% Verdienwaarde PW-ers	0%	0%	0%	0%	0%	
% Verdienwrd totaal	22%	22%	22%	22%	22%	
Gerealiseerde Verdienwrd	5.204	4.462	4.027	3.116	1.866	
Gerealiseerde Verdienwrd PW-ers	-	-	-	-	-	
aantal sw-ers	1.042	893	806	624	374	
aantal bv-ers	348	298	269	208	125	
aantal pw-ers	0	0	0	0	0	

Dit leidt tot de volgende conclusies:

- Door het verloop worden de bedrijfsactiviteiten en daarmee de infrastructuur afgebouwd.

- In de eindsituatie resteren alleen nog het re-integratiebedrijf en de werkgeversdienstverlening, zonder het werkbedrijf.
- De omzet daalt van € 43 miljoen in 2015 naar € 15 miljoen in 2035 (en € 3 miljoen in 2060).
- Door de krimp van de bedrijfsactiviteiten neemt het aantal arbeidsplaatsen binnen Tominggroep af.
- Zowel het Schap als Tominggroep BV realiseren jaarlijks een negatief netto resultaat; geconsolideerd loopt het verlies over de periode 2015-2035 op tot totaal -/- € 15,2 miljoen.
- De geschetste situatie biedt geen mogelijkheid tot een verbetering van de verdienwaarde. Die is derhalve op 22% constant gelaten, hetgeen dan tot een jaarlijks negatief resultaat voor Tominggroep BV leidt.
- In 2035 is het aantal SW-medewerkers gedaald tot 374; het aantal BV-ers is conform gedaald tot 125.

In bijlage 1 is het model weergegeven met de cijfers per jaar van 2015 tot 2035.

10.2. Conclusies t.a.v. B - De oplossing

In de oplossing is gekozen voor een opbouw van de arbeidsontwikkeling en de werkgeversdienstverlening met focus op maximale uitstroom naar buiten en realisatie van optimale loonwaarde (verdienwaarde).

Daarbij geldt dat binnen Tominggroep BV gebruik wordt gemaakt van de positief draaiende bedrijfsonderdelen; voor de bedrijfsonderdelen die een negatief resultaat kennen (m.n. Verpakken) wordt geen nieuwe instroom voorzien (zie verder de kwadrantenanalyse in paragraaf 10.3). Voor deze onderdelen komt de focus vooral op kostenreductie te liggen, mogelijk met alternatieve aanwendungen (zoals bijv. een pilot om 50 medewerkers uit de zwakste categorie van de doelgroep op een andere manier te laten werken en/of samenwerking met arbeidsmatige dagbesteding).

In de oplossing is verondersteld dat de SW-bezetting daalt conform het natuurlijk verloop van het bestand; de vrijgekomen arbeidsplaatsen worden vervolgens ingevuld door kandidaten uit de Participatiewet met gemiddeld 60% verdienwaarde.

Door inbreidingsactiviteiten (uitbreiding van de bestaande PMC's) wordt een extra omzet van € 4,6 miljoen (+10% t.o.v. 2015) gerealiseerd. Deze omzet voegt rendement en arbeidsplaatsen toe.

In het volgende overzicht wordt de financiële uitkomst van de oplossing getoond.

De oplossing

Schap	2015	2018	2020	2025	2035	2015-35
Opbrengsten subsidie	27.300	22.513	19.512	14.786	8.853	335.119
Overige opbr	1.173	1.071	1.007	865	638	18.476
						-
Personeelskosten	27.085	23.222	20.958	16.217	9.710	357.218
Max Verdienwrd	-5.204	-5.006	-4.568	-3.804	-2.400	-78.794
Begeleidingsverg.	4.460	2.868	2.588	2.003	1.199	45.231
Overige kosten	2.300	1.882	1.771	1.520	1.121	32.838
Totaal kosten	28.641	22.966	20.749	15.936	9.630	356.494
Netto Resultaat Schap	-168	618	-230	-285	-139	-2.899

Tomingroep BV	2015	2018	2020	2025	2035	2015-35
Omzet	42.799	36.695	33.117	25.625	15.343	564.466
Omzet door PW-ers (verv SW)	-	4.694	8.272	15.764	26.046	306.113
Omzet door inbreiden	-	4.608	4.608	4.608	4.608	87.040
NTW effect extra afbouw Verpakken	-	118	112	98	79	1.971
	42.799	46.115	46.109	46.095	46.076	959.590
Directe Kosten	10.769	10.293	10.187	9.963	9.657	209.376
NTW	32.030	35.822	35.922	36.131	36.419	750.215
NTW %	74,8%	77,7%	77,9%	78,4%	79,0%	78,2%
Personeelskosten	21.482	20.953	20.536	19.529	18.574	415.895
Verdienwrd PW (vervanging SW)	-	1.391	2.206	3.913	6.255	76.164
Verdienwrd (PW) door inbr. activ.	-	2.646	2.646	2.646	2.646	49.980
Verdienwrd bedrijf (saldo)	5.204	5.006	4.568	3.804	2.400	78.794
Begeleidingsverg.	-4.460	-2.868	-2.588	-2.003	-1.199	-45.231
Huisvestingskst	2.500	2.352	2.213	1.901	1.401	40.517
Overige kosten	6.442	5.320	5.320	5.320	5.320	114.014
Overige kosten inbreiding	0	523	523	523	523	9.870
Totale Indirecte Kosten	31.168	35.321	35.422	35.631	35.919	740.002
Netto Resultaat BV	862	500	500	500	500	10.213
	2,0%	1,4%	1,5%	2,0%	3,3%	1,8%
GECONSOLIDEERD RESULTAAT	694	1.118	270	215	360	7.314

	2015	2018	2020	2025	2035	
% Verdienwaarde TG gemidd	22%	25%	25%	27%	28%	
% Verdienwaarde PW-ers		60%	60%	60%	60%	
% Verdienwrd totaal	22%	32%	36%	44%	51%	
Gerealiseerde Verdienwrd	5.204	5.006	4.568	3.804	2.400	
Gerealiseerde Verdienwrd PW-ers	-	4.037	4.852	6.559	8.901	
aantal sw-ers	1.042	893	806	624	374	
aantal bv-ers	348	338	331	315	285	
aantal pw-ers	0	279	337	459	626	

Toelichting op de cijfers van de oplossing:

- Het netto resultaat van het Schap ontwikkelt zich beter dan in de uitgangssituatie omdat het Schap een hogere verdienwaarde ontvangt van Tomingroep BV. Bovendien

behoudt het Schap een deel van de aanwezige infrastructuur voor de activiteiten van Tomingroep BV (afbouw in de verlieslatende activiteiten, geen afbouw en/of groei in de rendabele activiteiten). Hierdoor ontwikkelen de posten overige opbrengsten en overige kosten zich afwijkend t.o.v. de uitgangssituatie.

- Ook in de oplossing wordt voldaan aan de gemeentelijke opdracht om te komen tot 15% structurele reductie van de overheadkosten vanaf 2018; vanaf 2016 t/m 2018 steeds 5%.
- De omzet van Tomingroep BV bestaat uit vier categorieën: de oorspronkelijke omzet die jaarlijks daalt als gevolg van de teruglopende WSW-bezetting; de omzet als gevolg van substitutie hiervan door de inbreng van PW-ers; de extra omzet (€ 4,6 miljoen) door de extra inbreidingsactiviteiten en tot slot de NTW-verbetering door de afbouw van Verpakken en de verbeteringen binnen de mix van de opdrachten van Verpakken (zie paragraaf 10.4).
- De personeelskosten van Tomingroep BV dalen geleidelijk doordat de begeleiding van SW-ers (door staf) afneemt als gevolg van de afname van het volume.
- De loonkosten van de PW-ers zijn vervolgens toegevoegd op basis van 60% loonwaarde.
- Voor de begeleidingskosten is conform de gemeentelijke opdracht een reductie van 25% met ingang van 2016 verondersteld.
- De huisvestingskosten dalen omdat de vervanging van SW-ers met name plaats vindt binnen activiteiten (IBOR, Schoonmaak) die lagere huisvestingskosten vragen dan bij de activiteit Verpakken.
- In de overige kosten van Tomingroep BV wordt uitgegaan van een kostenreductie van € 200.000,- per jaar, structureel derhalve € 600.000,- vanaf 2018.
- Voor Tomingroep BV wordt gerekend met een maximaal netto resultaat van € 500.000,-. Het resultaat dat dit bedrag te boven gaat wordt als additionele verdienwaarde naar het Schap afgeroomd.

Geconcludeerd kan worden dat de exploitatie van Tomingroep BV op deze wijze leidt tot een geconsolideerd positief netto resultaat. Doordat de winst van Tomingroep BV wordt gemaximaliseerd op € 500.000,-, neemt de verdienwaarde (loonwaarde) die Tomingroep BV aan het Schap betaalt toe (in absolute zin is overigens nog wel sprake van een afname maar dat komt door de krimp van het SW-bestand). Zo groeit de verdienwaarde van 22% in 2015 naar 28% in 2035. Door de vervanging van SW-ers door PW-ers, van wie de verdienwaarde op 60% wordt ingeschat, zal de algehele verdienwaarde van het bedrijf oplopen van 22% in 2015 tot 51% in 2035.

Het aantal BV-ers daalt langzaam omdat de organisatie als gevolg van de afname van het aantal SW-ers minder begeleiding hoeft te doen.

Per saldo wordt in de oplossing een bedrag van ruim € 2,9 miljoen middels besparingen binnen Tomingroep BV opgevangen. Dat betreft de weggevallen gemeentelijke bijdrage (€ 0,5 miljoen),

de 25% reductie van de begeleidingskosten (€ 1,3 miljoen), de verlaging van de overheadkosten met 15% (€ 0,3 miljoen), en de opvang van de afbouw van de rijkssubsidie (€ 0,9 miljoen t/m 2018).

Het cumulatieve, geconsolideerde, netto resultaat over de periode 2015-2035 bedraagt dan € 7,3 miljoen positief.

Om tot de genoemde besparingen en verbeteringen te komen zijn de volgende acties nodig:

a. Verbetering omzet en NTW van Tominggroep BV

met name bij Groen, Schoonmaak en Detachering door:

- Acquisitie van nieuwe bestekken (bij bestaande opdrachtgevers en deelnemende gemeenten die nog geen opdrachtgever zijn*).
- Acquisitie van extra opdrachten Schoonmaak, bijv. Schiphol, parkeergarages, scholen etc.
- Extra impuls aan Detacheringsactiviteiten.

**) Hier ligt een kans voor de deelnemende gemeenten om middels investering de additionele omzetdoelstelling te ondersteunen.*

b. Verlaging Overheadkosten Schap

- Verlaging huisvestings- en onderhoudskosten (door vermindering van het aantal m²).
- Verlaging personeelskosten door afname begeleiding door afbouw WSW.
- Afbouw kosten WSW door stop van nieuwe instroom.
- Beperking externe advieskosten.

Tevens levert de uitgestelde afbouw van de rijkssubsidie, alsmede de aanname dat de afbouw iets minder groot zal zijn dan eerder voorzien, een voordelig effect op voor de exploitatie van het Schap.

c. Verlaging kosten Tominggroep BV

- Verlaging huisvestingskosten (gunstiger huurcontracten met derden, versoberen schoonmaak, besparing energiekosten).
- Verlaging personeelskosten door vergroting span of control in de aansturing.
- Verlaging personeelskosten door digitalisering (o.a. financiële administratie en verkoop facturering).
- Optimaliseren Retail (Kringloopwinkels)
- Versoberen opleidingskosten.
- Verminderen uitzendkosten o.a. door instroom PW-ers.
- Verminderen verkoopkosten.

- Verlagen kantoor- en automatiseringskosten.
- Beperking externe advieskosten.
- Kwalitatieve verbetering inkoopproces, focus op realiseren van meetbare inkoopresultaten.
- Uitloopeffecten reeds ingezette besparingen (o.a. Arbo).
- Lagere rentekosten door lagere financieringsbehoefte.

d. Overige onderwerpen

- Besparen kosten Verpakken door inzet 50 fte (onderkant) extern (bij bijv. zorginstellingen).
- Kwalitatieve verbetering Verpakken door upgrade van de opdrachten (bijv. medicijnen inpakken).
- Sluiten of uitbesteden van de Landgoedwinkel Loosdrecht.
- Kostenverlaging vakantieparken vanaf 2017 (door uitloop van de afgegeven rendementsgarantie) en afstoten van resterende eigen woningen.
- Verminderen vervoerskosten personeel.

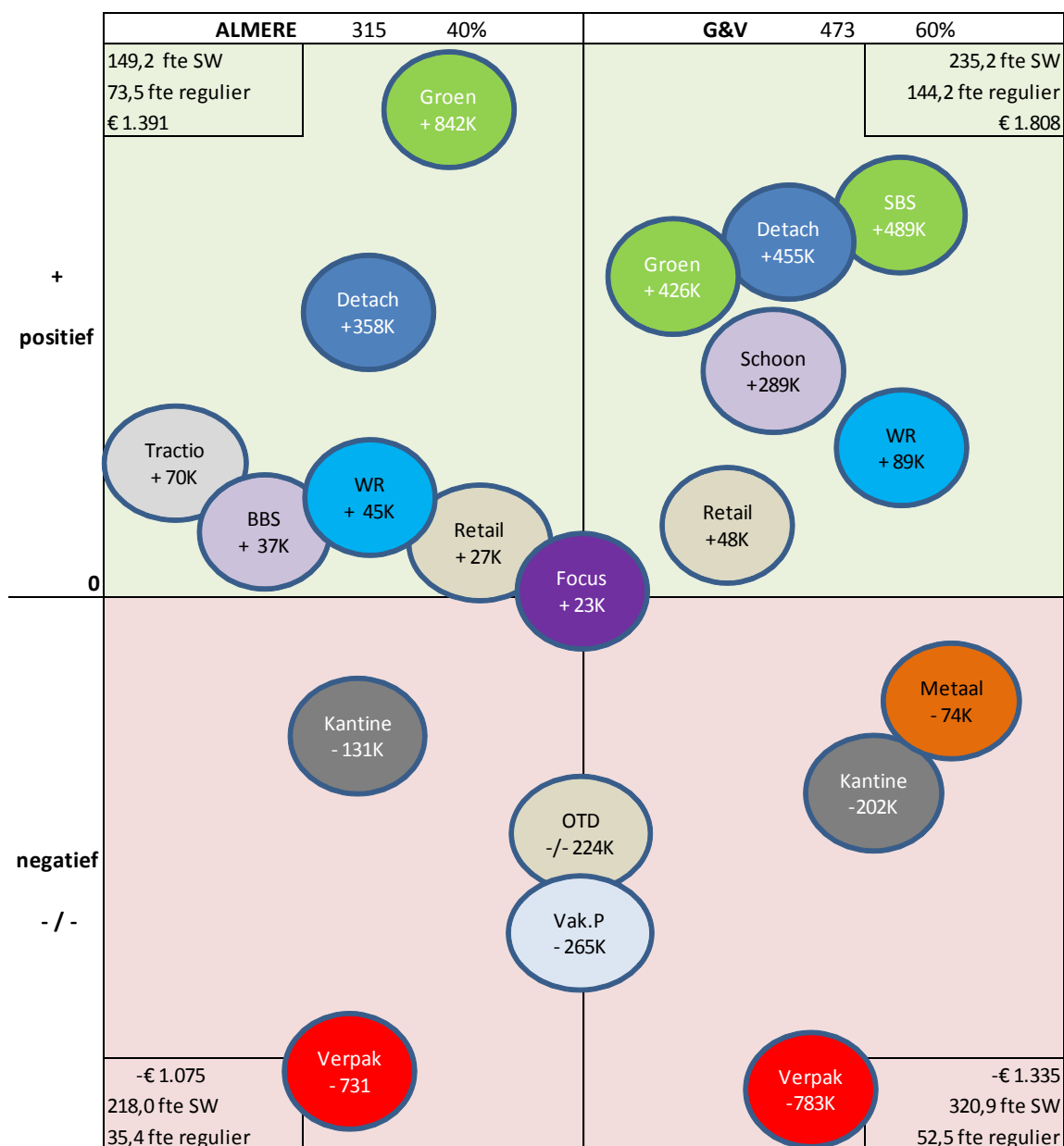
In bijlage 2 is het model opgenomen met de cijfers per jaar van 2015 tot 2035.

10.3. De kwadrantenanalyse

Om inzichtelijk te maken hoe de verhouding is tussen de resultaten op de winstgevende activiteiten en de verlieslatende activiteiten is een kwadrantenanalyse opgesteld. Daarbij is ook een splitsing tussen Almere en Gooi en Vechtstreek aangebracht.

Het overzicht is als volgt:

Positionering Bedrijfsactiviteiten Tomingroep; gesplitst naar G&V streek en Almere, o.b.v. LW 22%.



Te zien is dat de verdeling van de resultaten naar regio geen significante afwijking geeft t.o.v. het aantal SW-ers per regio.

Duidelijk wordt ook dat de activiteit Verpakken een fors negatief resultaat laat zien. In paragraaf 10.4 komen we hierop terug.

De activiteit Kantine dient als stafafdeling te worden gezien; de kosten hiervan behoren te worden toegerekend aan de andere activiteiten.

Het negatieve resultaat op Vakantieparken wordt veroorzaakt door besluitvorming uit het verleden. Vanaf 2016 neemt dit verlies af en vanaf 2019 zal dit negatieve resultaat grotendeels wegvallen.

Metaal kent een klein negatief resultaat. Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door de marktomstandigheden. Als gevolg van de economische teruggang is het resultaat van Metaal verslechterd. Sinds 2015 zien we hier echter herstel in de opdrachten waardoor de activiteit zich weer naar het groene kwadrant verplaatst.

OTD betreft het Leer-werkcentrum van de Kringloopwinkels. Dit wordt apart getoond omdat het inzicht in Retail anders onduidelijk blijft.

In zijn algemeenheid geldt dat Tominggroep zich concentreert op de ontwikkeling van de activiteiten met een positief resultaat (de beide groene kwadranten).

Ten aanzien van de verlieslatende activiteiten (met name dus Verpakken) geldt dat de focus op kostenbesparingen en efficiency verbeteringen zal liggen. Daartoe zijn voor Verpakken enkele verbeteringen gepland. Zie hierover de volgende paragraaf.

10.4. Maatregelen m.b.t. Beschut binnen - Verpakken

Teneinde de resultaten van de verlieslatende activiteiten te verbeteren, bespreken we in dit hoofdstuk enkele mogelijkheden om de resultaten bij Verpakken te verbeteren.

a. Verpakken sluiten

Allereerst is onderzocht wat de effecten zullen zijn indien de afdeling Verpakken volledig wordt beëindigd.

TOMIN BV splitsing Regulier-Beschut vb Verpakken		VERPAKKEN 2014 Werk	W 2014
Baten		5.462	0
Directe kosten		2.578	0
NTW		2.884	0
Salarissen + SL + Ov. Pers.kst		1.442	0
Rijkssubsidie		-9.459	-9.459
Loonkosten SW		9.691	9.691
Huisvestingskosten		865	0
Onderhoudskosten		87	0
Overige productiekst		45	0
Verkoopkosten		2	0
Kantoorkosten		204	102
Autokosten en ov		13	0
Diverse kosten		536	268
Rente en Afschrijving		131	-
Indirecte kosten		3.557	602
Netto Resultaat		-673	-602
Resultaat verschil per jr			
*) exclusief frictiekosten			

Dit leidt tot de conclusie dat het netto resultaat van Verpakken bij volledige beëindiging slechts marginaal (€ 71.000,-) verbetert. Dat wordt veroorzaakt door het feit dat de SW-medewerkers recht op salaris houden, ook als de werkzaamheden worden gestopt. Verder is verondersteld dat 50% van de kantoorkosten en 50% van de diverse kosten (lees overhead) niet zullen wegvallen indien de activiteit Verpakken stopt (aangezien de overheadkosten niet 100% variabel zijn).

Bovendien lijkt het sluiten van Verpakken, zonder passende maatregelen om de ca. 350 werknemers een alternatief te bieden, sociaal gezien geen acceptabele oplossing.

b. Pilot Verpakken inkrimpen

In deze pilot zal de mogelijkheid van een gedeeltelijke afbouw van Verpakken met 50 fte worden onderzocht door middel van Detachering om niet of tegen (zeer) lage tarieven. Het betreft het buiten Tomingroep plaatsen van medewerkers aan de onderkant van de doelgroep. Te denken valt hierbij aan functies als hulpconciërge of koffie schenken in verzorgingstehuizen, waarbij de begeleiding(skosten) verlegd worden naar de inlener. Berenschot raamde dat dit ca. € 50.000,- kostenbesparing per jaar kan opleveren.

c. Overige maatregelen Verpakken

We zien nog kansen om het rendement van de afdeling Verpakken te verbeteren door het positieve effect op de marge van de inkrimping van de afdeling bij natuurlijk verloop. Hierdoor bestaat de kans dat de minst winstgevende opdrachten kunnen worden afgestoten waardoor de gemiddelde NTW op de afdeling kan verbeteren (de meer rendabele opdrachten resteren). Tevens valt te denken aan acquisitie van meer winstgevende opdrachten in het marktsegment medicijnen.

Al met al verwachten we door deze veranderingen en maatregelen het resultaat te kunnen verbeteren.

d. Arbeidsmatige dagbesteding bij Verpakken

Een laatste onderdeel van het nader uitzoeken van de verbeteringen bij Verpakken ligt in feite buiten Tomingroep, maar mag niet onvermeld blijven. Door de inkrimping van het WSW-bestand van Verpakken en de strategie om deze arbeidsplaatsen niet te vervangen, ontstaat overcapaciteit in de infrastructuur Verpakken. Deze overcapaciteit (huisvesting, machines) kan uiteraard geleidelijk worden afgebouwd. Het is echter ook mogelijk om als alternatief deze capaciteit voor arbeidsmatige dagbesteding aan te bieden. Naar verwachting levert dit voor Tomingroep niet direct een voordeel op maar het is aannemelijk dat het voor de totale sector (dus voor de gemeenten) uiteindelijk wel tot een lager kostenniveau leidt. Deze kans willen we niet onbenut laten en daarom zal deze samenwerking en/of integratie op het raakvlak van onderkant SW en bovenkant Dagbesteding nader worden onderzocht in overleg met de partners hierin.

Stap voor stap vooruit

De heer K., 43 jaar, werd bij Tomin aangemeld met een achtergrond van speciaal onderwijs. Al snel rees het vermoeden dat hij cognitieve beperkingen had. We startten een Wsw-procedure op en overlegden met het UWV over zijn dossier. Uiteindelijk werd de heer K. inderdaad tot de doelgroep van de Wsw gerekend.

K. begon bij ons Groenbedrijf in een leer-werktraject. Zijn inzet was opmerkelijk goed, maar hij werd geplaagd door allerlei problemen. Schuldeisers achtervolgden hem (de zorgverzekeraar voor achterstallige premie en het ziekenhuis voor facturen). De consulent van WerkRoute merkte op dat K. vaak versuft reageerde en ontdekte daardoor dat hij geen geld had om eten te kopen. Gelukkig kon hij tegen een stootje doordat hij jarenlang op straat had geleefd. Er werd direct een regeling getroffen zodat hij elke dag kon eten.

Aanvankelijk hadden de klantmanager van de gemeente en de consulent geen inzicht in de schulden van K. Dat inzicht is ook niet altijd noodzakelijk, maar de ervaring leert dat dergelijke problematiek vaak wel een struikelblok vormt voor de voortgang van het traject. De consulent voerde dan ook wekelijks een gesprek met de heer K. om meer greep te krijgen op zijn problematiek. Er werd contact gelegd met de schuldeisers en in overleg met de gemeente een betalingsregeling getroffen. Ook kreeg K. de toeslagen die voor hem beschikbaar waren en een aanmelding bij de voedselbank. Zelfs een fiets van de gemeente werd geregeld, waardoor de hij meer beweging kreeg.

Onlangs is de heer K. voorgesteld bij een werkgever die ervoor open staat om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Het is duidelijk dat door de multi-problematiek van de heer K. dit traject veel uren begeleiding kost, maar stap voor stap komen we verder met hem.

Bijlage 1 – Uitgangssituatie

DE UITGANGSSITUATIE - CIJFERS PER JAAR

		0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950
# sw-ers :	1.042	990	940	893	849	806	766	728	691	657	624	593	563	535	508	483	459	436	414	393	374	
subsidie bedrag per SE	26.200	26.200	25.700	25.200	24.700	24.200	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	
	FC2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
Opbrengsten subsidie	27.300	25.935	24.028	22.513	20.963	19.512	18.153	17.246	16.383	15.564	14.786	14.047	13.344	12.677	12.043	11.441	10.869	10.326	9.809	9.319	8.853	335.114
Overige opbr	1.173	1.114	1.059	1.006	955	908	862	819	778	739	702	667	634	602	572	543	516	490	466	443	421	15.470
Personeelskosten	27.085	25.731	24.444	23.222	22.061	20.958	19.910	18.914	17.969	17.070	16.217	15.406	14.636	13.904	13.209	12.548	11.921	11.325	10.759	10.221	9.710	357.218
Max Verdienwrd SW	-5.204	-4.944	-4.697	-4.462	-4.239	-4.027	-3.825	-3.634	-3.452	-3.280	-3.116	-2.960	-2.812	-2.671	-2.538	-2.411	-2.290	-2.176	-2.067	-1.964	-1.866	-68.634
Begeleidingsverg.	4.460	3.178	3.019	2.868	2.725	2.588	2.459	2.336	2.219	2.108	2.003	1.903	1.808	1.717	1.631	1.550	1.472	1.399	1.329	1.262	1.199	45.231
Overige kosten	2.300	2.185	2.070	1.955	1.857	1.764	1.676	1.592	1.513	1.437	1.365	1.297	1.232	1.171	1.112	1.056	1.004	953	906	860	817	30.124
Totale kosten Schap	28.641	26.150	24.836	23.583	22.404	21.284	20.220	19.209	18.248	17.336	16.469	15.646	14.863	14.120	13.414	12.743	12.106	11.501	10.926	10.380	9.861	363.939
Netto Resultaat Schap	-168	900	251	-64	-485	-864	-1.204	-1.144	-1.087	-1.032	-981	-932	-885	-841	-799	-759	-721	-685	-651	-618	-587	-13.354
	2.144																					
Omzet	42.799	40.659	38.626	36.695	34.860	33.117	31.461	29.888	28.394	26.974	25.625	24.344	23.127	21.971	20.872	19.828	18.837	17.895	17.000	16.150	15.343	564.466
Omzet door PW-ers (verv SW)																						
Omzet door in-en uitbreiden																						
NTW effect extra afbouw Verpakken																						
Dir. Kst	10.769	10.231	9.719	9.233	8.771	8.333	7.916	7.520	7.144	6.787	6.448	6.125	5.819	5.528	5.252	4.989	4.740	4.503	4.278	4.064	3.861	142.030
NTW	32.030	30.429	28.907	27.462	26.089	24.784	23.545	22.368	21.249	20.187	19.178	18.219	17.308	16.442	15.620	14.839	14.097	13.392	12.723	12.087	11.482	422.436
NTW%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	74,8%	
Personeelskst	21.482	20.960	19.912	18.916	17.970	17.072	16.218	15.407	14.637	13.905	13.210	12.549	11.922	11.326	10.760	10.222	9.711	9.225	8.764	8.326	7.909	290.403
LW (PW) in- en uitbr																						-
LW PW (vervanging SW)																						-
Max Verdienwrd SW saldo	5.204	4.944	4.697	4.462	4.239	4.027	3.825	3.634	3.452	3.280	3.116	2.960	2.812	2.671	2.538	2.411	2.290	2.176	2.067	1.964	1.866	68.634
Begeleidingsverg SW	-4.460	-3.178	-3.019	-2.868	-2.725	-2.588	-2.459	-2.336	-2.219	-2.108	-2.003	-1.903	-1.808	-1.717	-1.631	-1.550	-1.472	-1.399	-1.329	-1.262	-1.199	-45.231
Huisvesting	2.500	2.375	2.256	2.143	2.036	1.934	1.838	1.746	1.659	1.576	1.497	1.422	1.351	1.283	1.219	1.158	1.100	1.045	993	943	896	32.972
Overige kosten	6.442	5.920	5.424	4.953	4.705	4.470	4.246	4.034	3.832	3.641	3.459	3.286	3.121	2.965	2.817	2.676	2.542	2.415	2.295	2.180	2.071	77.494
Overige kosten in- uitbr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Indirecte Kosten BV	31.168	31.021	29.270	27.606	26.226	24.915	23.669	22.485	21.361	20.293	19.278	18.315	17.399	16.529	15.702	14.917	14.171	13.463	12.790	12.150	11.543	424.272
Netto Resultaat BV	862	-592	-363	-145	-137	-130	-124	-118	-112	-106	-101	-96	-91	-87	-82	-78	-74	-70	-67	-64	-60	-1.836
		-1,5%	-0,9%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	
Geconsolideerd	694	308	-112	-209	-623	-995	-1.328	-1.261	-1.198	-1.138	-1.082	-1.027	-976	-927	-881	-837	-795	-755	-718	-682	-648	-15.190
Verdienwrd SW :	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	

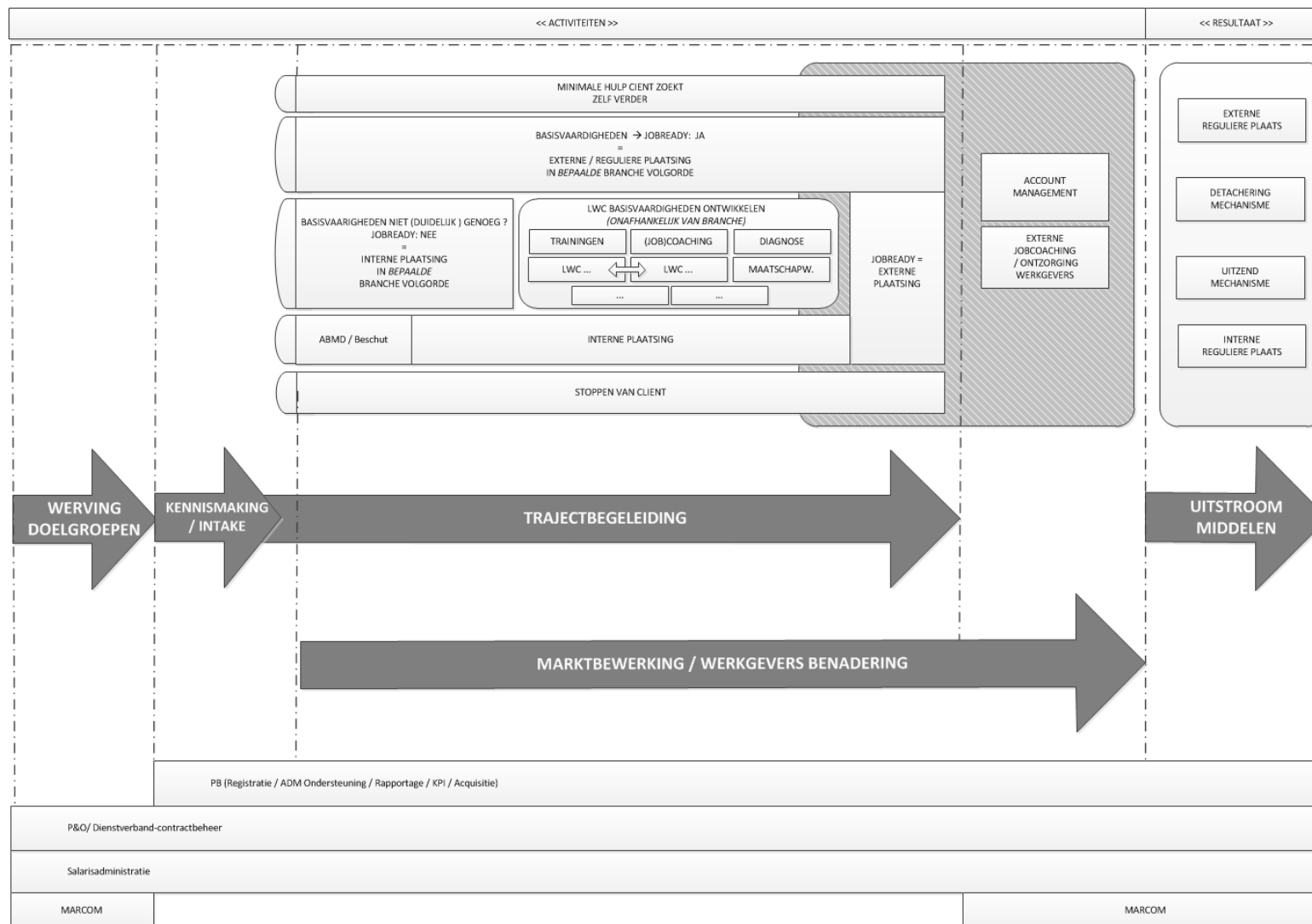
Bijlage 2 – De Oplossing

DE OPLOSSING - CIJFERS PER JAAR

		0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950	0,950
# sw-ers :	1.042	990	940	893	849	806	766	728	691	657	624	593	563	535	508	483	459	436	414	393	374	
subsidie bedrag per SE	26.200	26.200	25.700	25.200	24.700	24.200	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700	
	FC2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
Opbrengsten subsidie	27.300	25.935	24.033	22.513	20.963	19.512	18.153	17.246	16.383	15.564	14.786	14.047	13.344	12.677	12.043	11.441	10.869	10.326	9.809	9.319	8.853	335.119
Overige opbr	1.173	1.138	1.104	1.071	1.038	1.007	977	948	919	892	865	839	814	789	766	743	721	699	678	658	638	18.476
Personeelskosten	27.085	25.731	24.444	23.222	22.061	20.958	19.910	18.914	17.969	17.070	16.217	15.406	14.636	13.904	13.209	12.548	11.921	11.325	10.759	10.221	9.710	357.218
Max Verdienwrd SW	-5.204	-4.944	-4.655	-5.006	-4.776	-4.568	-4.379	-4.209	-4.057	-3.923	-3.804	-3.602	-3.416	-3.245	-3.088	-2.944	-2.812	-2.693	-2.584	-2.486	-2.400	-78.794
Begeleidingsverg.	4.460	3.178	3.019	2.868	2.725	2.588	2.459	2.336	2.219	2.108	2.003	1.903	1.808	1.717	1.631	1.550	1.472	1.399	1.329	1.262	1.199	45.231
Overige kosten	2.300	2.085	1.981	1.882	1.825	1.771	1.717	1.666	1.616	1.567	1.520	1.475	1.431	1.388	1.346	1.306	1.266	1.228	1.192	1.156	1.121	32.838
Totale kosten Schap	28.641	26.050	24.789	22.966	21.835	20.749	19.707	18.707	17.746	16.823	15.936	15.181	14.458	13.764	13.098	12.460	11.847	11.259	10.694	10.152	9.630	356.494
Netto Resultaat Schap	-168	1.023	348	618	167	-230	-577	-514	-444	-367	-285	-295	-299	-297	-289	-276	-258	-235	-207	-176	-139	-2.899
					1.788	1.734	1.682	1.632	1.583	1.535	1.489	1.444	1.401	1.359	1.318	1.279	1.240	1.203	1.167	1.132	1.098	
					38	37	35	34	33	32	31	30	29	29	28	27	26	25	25	24	23	
Omzet	42.799	40.659	38.626	36.695	34.860	33.117	31.461	29.888	28.394	26.974	25.625	24.344	23.127	21.971	20.872	19.828	18.837	17.895	17.000	16.150	15.343	564.466
Omzet door PW-ers (verv SW)		730	2.763	4.694	6.529	8.272	9.928	11.501	12.995	14.415	15.764	17.045	18.262	19.418	20.517	21.561	22.552	23.494	24.389	25.239	26.046	306.113
Omzet door inbreiden		1.280	2.816	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	4.608	87.040
NTW effect extra maatregelen		126	122	118	115	112	109	106	103	100	98	95	93	91	89	87	85	83	82	80	79	1.971
Omzet totaal	42.799	42.795	44.327	46.115	46.112	46.109	46.106	46.103	46.100	46.097	46.095	46.092	46.090	46.088	46.086	46.084	46.082	46.080	46.079	46.077	46.076	959.590
Dir. Kst	10.769	9.835	9.993	10.293	10.239	10.187	10.137	10.091	10.046	10.004	9.963	9.925	9.889	9.854	9.822	9.791	9.761	9.733	9.706	9.681	9.657	209.376
NTW	32.030	32.960	34.334	35.822	35.873	35.922	35.968	36.012	36.054	36.094	36.131	36.167	36.201	36.233	36.264	36.293	36.321	36.347	36.372	36.396	36.419	750.215
NTW%	74,8%	77,0%	77,5%	77,7%	77,8%	77,9%	78,0%	78,1%	78,2%	78,3%	78,4%	78,5%	78,5%	78,6%	78,7%	78,8%	78,8%	78,9%	78,9%	79,0%	79,0%	78,2%
Personeelskst	21.482	21.378	21.164	20.953	20.743	20.536	20.330	20.127	19.926	19.726	19.529	19.432	19.334	19.238	19.142	19.046	18.951	18.856	18.762	18.668	18.574	415.895
LW PW (vervanging SW)		488	951	1.391	1.809	2.206	2.583	2.941	3.282	3.605	3.913	4.204	4.482	4.745	4.995	5.233	5.459	5.674	5.878	6.071	6.255	76.164
LW (PW) inuitbr		735	1.617	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	2.646	49.980
Max Verdienwrd SW s	5.204	4.944	4.655	5.006	4.776	4.568	4.379	4.209	4.057	3.923	3.804	3.602	3.416	3.245	3.088	2.944	2.812	2.693	2.584	2.486	2.400	78.794
Begeleidingsverg SW	-4.460	-3.178	-3.019	-2.868	-2.725	-2.588	-2.459	-2.336	-2.219	-2.108	-2.003	-1.903	-1.808	-1.717	-1.631	-1.550	-1.472	-1.399	-1.329	-1.262	-1.199	-45.231
Huisvesting	2.500	2.500	2.425	2.352	2.282	2.213	2.147	2.082	2.020	1.959	1.901	1.844	1.788	1.735	1.683	1.632	1.583	1.536	1.490	1.445	1.401	40.517
Overige kosten	6.442	6.097	5.723	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	114.014
Overige kosten inbr	0	145	320	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	9.870
Totale Indirecte Koste	31.168	33.109	33.835	35.321	35.373	35.422	35.468	35.512	35.554	35.594	35.631	35.667	35.701	35.733	35.764	35.793	35.821	35.847	35.872	35.896	35.919	740.002
Netto Resultaat BV	862	-149	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	10.213
		-0,4%	1,3%	1,4%	1,4%	1,5%	1,6%	1,7%	1,8%	1,9%	2,0%	2,1%	2,2%	2,3%	2,4%	2,5%	2,7%	2,8%	2,9%	3,1%	3,3%	
Geconsolideerd	694	875	847	1.118	667	270	-77	-14	56	133	215	205	201	203	211	224	242	265	293	324	360	7.314
Verdienwrd SW :	22%	22%	22%	25%	25%	25%	25%	25%	26%	26%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	28%	28%	28%	

Bijlage 3 – Hoofdproces trajecten

Hoofdproces trajecten (in-, door- en uitstroom)



Stroomlijnen werkprocessen - 20141127_V8