Jaarplan 2013
als onderdeel van Strategisch plan
2011-2014

Ergon
Rooijakkersstraat 3
Postbus 601
5600 AP Eindhoven
Juni 2012

Voorwoord

Voor u ligt het Jaarplan 2013. Als gevolg van de landelijke ontwikkelingen betreft dit een wijziging op het vastgestelde Strategisch Plan Ergon 2011-2014. Er wordt gekozen om, anders dan de gebruikelijke procedure, dit jaar geen nieuw meerjarenplan 2013-2016 op te stellen, maar te komen tot een wijziging van het vastgestelde Strategisch plan 2011-2014. In dit Jaarplan 2013 zijn deze wijzigingen van het Strategisch plan opgenomen.

De belangrijkste reden om te komen tot dit Jaarplan 2013 is de landelijke ontwikkeling op het gebied van de val van het Kabinet Rutte en de ontwikkelingen daardoor op het gebied van de Wet Werken naar Vermogen.
Na de val van het Kabinet Rutte in april 2012 hebben de Tweede Kamerfracties van VVD, CDA, D66, GroenLinks en ChristenUnie in het begrotingsakkoord 2013 afgesproken dat de WWNV niet doorgaat. De Tweede Kamer heeft besloten om de voorgenomen Wet Werken naar Vermogen (WWNV) controversieel te verklaren.

Essentie van de WWNV was dat iedereen naar vermogen werkt en er één regeling aan de onderkant van de arbeidsmarkt ontstaat. Met de invoering van de WWNV waren forse bezuinigingen op de sociale zekerheid ingeboekt.
In 2012 is landelijk € 400 miljoen op de het gemeentelijk Participatiebudget bezuinigd. Daarbovenop zouden met ingang van 2013 forse bezuinigingen op de Wsw doorgevoerd worden (bedrag per werkplek en volumebeperking). Uiteindelijk zou de Wsw beperkt worden tot landelijk 30.000 plaatsen en het bedrag per SE zou in 2015 teruggebracht worden tot € 22.050,-.
Voor 2013 worden deze krimp en bezuiniging per werkplek vooralsnog niet doorgevoerd. Afhankelijk van de samenstelling en de snelheid van de vorming van een nieuw Kabinet moeten we bezien of in (de loop van) 2014 bezuinigd wordt op de Wsw.
Ook zal de landelijke € 400 miljoen voor de herstructureringsfaciliteit Wsw niet beschikbaar komen.

De uitgangspunten van de WWNV worden nog steeds breed gedragen. Op 12 september 2012 zijn er nieuwe verkiezingen. Door de noodzaak om te bezuinigen verwachten we dat de wet later, mogelijk in gewijzigde vorm, wederom in het besluitvormingstraject terugkomt. De nieuwe Regering kan net zo goed met nieuwe maatregelen komen als de nu ''lente-akkoord-partijen'' doen. In het najaar behandelt de nieuwe 2^{e} Kamer de begrotingen van de departementen, ook dan kunnen er wijzigingen aangebracht worden.

Al met al is de verwachting dat de hoofdlijnen van de WWNV in de komende jaren doorgevoerd gaan worden met de daarmee gepaard gaande bezuinigingen.
Van belang is daarom dat we doorgaan op de ingezette koers:

- intensivering van de werkgeversbenadering;
- de herinrichting van de voorkant van de sociale zekerheid in (de regio) Eindhoven;
- het voortzetten van de lijn uit het oorspronkelijk herstructureringsplan Wsw (gebaseerd op bezuinigingsplan Ergon 2012-2105) met daarin enkele aanpassingen als gevolg van het niet doorgaan van de Kabinetsplannen.

Ing. P.A. Quik, algemeen directeur

Overlegresultaat

Het concept Jaarplan 2013 is onderwerp van bespreking geweest in het ambtelijk vooroverleg van de deelnemende gemeenten. Conform de geëigende procedure is het plan op 20 juni 2012 in het Bestuur in informatieve zin aan de orde geweest en met instemming vrijgegeven voor bestuurlijke behandeling in de deelnemende gemeenten, overeenkomstig artikel 27 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven. Hiermee zijn de Raden van de deelnemende gemeenten in de gelegenheid van hun gevoelens over dit concept plan te doen blijken. De aanbevelingen uit de Raden van de deelnemende gemeenten zullen worden verwerkt, voor zover het Schapsbestuur hiermee instemt. De Ondernemingsraad heeft zijn advies uitgebracht op dit concept. Dit advies is verwerkt en als bijlage aan dit Jaarplan toegevoegd.

Dit concept Jaarplan 2013 is ook ter advisering voorgelegd aan de cliëntenraad voor de SW in deze regio. De colleges van de deelnemende gemeenten ontvangen van deze raad een advies en verwerken dit in hun voorstel aan de gemeenteraden.

1. Strategie

1.1 Inleiding

Ergon is de uitvoeringsorganisatie van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven, een publiekrechtelijk samenwerkingsverband van de gemeenten Eindhoven, Heeze-Leende, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre. De gemeente Geldrop-Mierlo maakt op inkoopbasis gebruik van Ergon.

Voor deze gemeenten worden diverse vormen van gesubsidieerde arbeid uitgevoerd in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening en wordt met de gemeenten samengewerkt op het gebied van de Wet Werk en Bijstand (via bijvoorbeeld het Werkleerbedrijf).

Onder het Werkvoorzieningschap ressorteert de Ergon Holding BV, waarin private activiteiten die in het verlengde liggen van de publieke taak zijn ondergebracht.

Met dit Jaarplan formuleren de gemeenten de kaders waarbinnen de Ergon uitvoeringsorganisatie dient te opereren. In dit document, alsmede in de drie Wsw-gerelateerde verordeningen is de gemeentelijke regierol zichtbaar. Dit Jaarplan dient voor het jaar 2013 dan ook te worden beschouwd als het “contract” tussen de gemeenten en de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven enerzijds en de Ergonuitvoeringsorganisatie anderzijds. Vanuit het uitgangspunt integrale uitvoering van de Wsw in regionale samenwerking wordt de Gemeenschappelijke Regeling ingezet als de gezamenlijke regievoerder en opdrachtgever voor de deelnemende gemeenten.

De regie op de uitvoering van de Wsw en de re-integratietaak wordt op drie niveaus gevoerd, namelijk:
1. Het positioneren van de uitvoeringsorganisatie Ergon binnen het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid
2. Het vaststellen van het kaderstellend beleid en
3. Het bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de uitvoeringsorganisatie Ergon.

1.2 Missie

Ergon hanteert de volgende missie:

Maatschappelijke participatie door arbeidsintegratie van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

1.3 Visie

Deze missie wordt uitgewerkt in onderstaande visie:
Ergon draagt bij aan voor de doelgroep duurzame werkgelegenheid, economische zelfstandigheid, sociale zelfredzaamheid, ontplooiing van individuele talenten en volwaardig burgerschap.

Ergon biedt mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de gelegenheid deze afstand te verkleinen of weg te nemen, ter bevordering van de integratie in en participatie aan de samenleving. Vermaatschappelijking en ontwikkeling via werk gaan hand in hand.

Deze twee doelen worden gerealiseerd met een kwalitatief passend aanbod van werk in reële productieomgevingen, met reguliere arbeidsomstandigheden en -verhoudingen. Daar waar kan ‘buiten’ op de arbeidsmarkt, daar waar nodig ‘binnen’ de eigen bedrijfsmatige infrastructuur.

Werkplekaanpassing, begeleiding op maat en opleiding, alles gericht op optimale kansen voor ontwikkeling van de arbeidsbekwaamheden wordt flankerend aangeboden. De ex- en interne werkplekken en -trajecten worden gerealiseerd door een uitstekende inbedding in de sociaal-economische infrastructuur van de regio.
Ergon is in de regio erkend en gewaardeerd als een betrouwbare en financieel stabiele onderneming, met gemotiveerde en flexibel inzetbare medewerkers en toegerust met capabel begeleidend personeel. Ergon is een uitstekende partner voor ondernemingen uit de regio, heeft duurzame relaties en biedt partners een mogelijkheid tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ergon is een *arbeids*integratiebedrijf, hetgeen betekent dat Ergon voorziet in gesubsidieerde arbeid met een persoonlijke ontwikkelings- en productiviteitscomponent. Ergon is niet actief op het vlak van sociale activering, dagbesteding of vrijwilligerswerk. Hiermee wordt getracht de scheiding tussen werk als corebusiness en welzijnsactiviteiten helder te houden. Van enige overlap zal hier altijd sprake zijn, omdat mensen nu eenmaal niet in partjes op te delen zijn. Ergon is er echter op gericht om samen te werken met ketenpartners in het sociale domein in de regio.

1.4 Kernwaarden

Ergon heeft een aantal kernwaarden. Die bepalen ons denken en doen, zowel intern als extern. De vijf kernwaarden zijn:

Betrouwbaar
Afspraak is afspraak. Daar houden we ons aan en daar houden we elkaar aan. Dat geldt binnen ons bedrijf, maar vooral ook naar onze klanten. We leveren op tijd, tegen de afgesproken prijs, in de overeengekomen kwaliteit.

Betrokken
De medewerkers binnen Ergon voelen zich verbonden met en verantwoordelijk voor elkaar, de klant voor wie men werkt en het bedrijf als organisatie. Iedereen in zijn of haar eigen rol. We halen het beste uit onszelf en uit onze collega's, zodat we trots kunnen zijn en onze klanten tevreden. Ergon heeft dus veel ambassadeurs die zorgen voor de beste reclame die er bestaat.

Maatschappelijk verantwoord
Ergon is een mensgedreven onderneming. Door een goede begeleiding bevorderen we de integratie en participatie van onze mensen in de maatschappij. Verder houden we in ons gedrag rekening met de maatschappij om ons heen. We gaan zorgvuldig om met mens, milieu en veiligheid.

Gelijkwaardig
Ergon is een gewoon bedrijf dat werkt met bijzondere medewerkers. Intern betekent dit dat we respectvol en op basis van gelijkwaardigheid met elkaar omgaan. Open, oprecht, rechtvaardig en helder. Naar buiten toe zijn we trots op wat we presteren en willen we gerespecteerd, gewaardeerd en beloond worden.

Ondernemerschap
Ergon en haar mensen zijn prestatiegericht. We stellen doelen en zorgen ervoor dat we deze doelen halen, zowel in- als extern. Daaraan levert iedereen een actieve bijdrage. We zijn professioneel en nemen verantwoording voor onze persoonlijke prestatie, binnen onze eigen mogelijkheden.

Uitgangspunten

Vanuit deze kernwaarden hanteert Ergon de volgende uitgangspunten in zijn handelen:
- Iedereen heeft recht op werk
- Gelijkwaardigheid van alle medewerkers
- Respectvolle bejegening van alle medewerkers
- De capaciteiten en kwaliteiten van de medewerkers zijn uitgangspunt
- Individueel maatwerk in de begeleiding van de medewerkers
- Eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers voor hun loopbaan
- Integriteit, transparantie en publieke verantwoording
- Betrouwbaar, betrokken, ondernemend

1.5 Omgevingsanalyse

De beleidsomgeving, landelijk

Zoals ook in het voorwoord is opgenomen, is na de val van het Kabinet Rutte de voorgenomen WWNV controversieel verklaard. De herinrichting van de sociale zekerheid en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen zijn daarmee voorlopig van de baan. Desondanks zullen enerzijds de bezuinigingen en anderzijds de herinrichting van de sociale zekerheid (één regeling aan de onderkant van de arbeidsmarkt, een ieder werkt naar vermogen) op een bepaalde wijze terugkomen in het besluitvormingstraject. De uitgangspunten worden immers nog steeds breed gedragen.

Richtinggevend daarvoor zal het regeerakkoord zijn van het volgende Kabinet. Voor de korte termijn betekent het dat Ergon doorgaat op de ingeslagen weg:

- versnelling van de reeds jaren door Ergon ingezette strategische lijn (van binnen naar buiten);
- zinvol dan wel noodzakelijk geachte aanpassingen zoals een efficiëntere en effectievere organisatie;
- inhoudelijke aanscherping van de methodiek arbeidsontwikkeling;
- noodzakelijke ingrepen in de portfolio op basis van bedrijfseconomische analyse;
- komen tot het apart positioneren van beschut werken en de herinrichting van de voorkant van de sociale zekerheid in (de regio) Eindhoven waar de invulling van de werkgeversbenadering onderdeel van uit maakt.

Gelet op de hier weergegeven onzekerheden wordt in dit Jaarplan gekozen voor bestendiging van de reeds afgesproken taak- en doelstellingen. Enerzijds omdat dit in de huidige arbeidsmarkt voor onze doelgroep reeds ambitieuze doelstellingen zijn, anderzijds om de komende periode samen met de nieuwe colleges van B&W een plan op te stellen om meer doelgroep dichter bij de arbeidsmarkt te brengen, rekening houdend met de beleidsmatige en financiële mogelijkheden van de gemeenten de komende jaren.

De beleidsomgeving, lokaal

Lokaal is Ergon stevig verankerd in het arbeidsmarktbeleid van de deelnemende gemeenten. Voor de meest kwetsbare doelgroepen, de mensen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt, weten de gemeenten Ergon, met zijn expertise en infrastructuur, steeds beter te vinden. Er is daarbij steeds meer sprake van samenwerking tussen Ergon en de gemeenten.
De bestuurlijk geaccordeerde verbijzondering van de positie van Ergon in aanbestedingsprocedures, (inbesteding), bevordert de samenwerking tussen de gemeenten en Ergon en komt de werkgelegenheid voor onze gezamenlijke doelgroep ten goede. Dit zal de komende periode hard nodig zijn, om werkgelegenheid te kunnen blijven bieden aan de toenemende doelgroep in een nog krimpende of slechts zuinig aantrekkende arbeidsmarkt voor deze doelgroep. Opnieuw is gebleken dat de conjunctuurgevoelige effecten met name optreden in de industriële omgeving (‘maakindustrie’) en de logistieke omgeving. Voor Ergon betekent dit dat vooral de assemblage & montage en logistieke dienstverlening onder druk staan.

Met name het basispakket van werkzaamheden dat door de deelnemende gemeenten bij Ergon wordt neergelegd en meer focus op vormen van publieke dienstverlening stijgen de komende periode in belang. En dat in een periode waarin bezuinigingen gerealiseerd dienen te worden, met name ook in die publiek sfeer. Tegelijkertijd zullen de gemeenten meer mensen aan het werk willen helpen om de uitgaven aan uitkeringen aanvankelijk te beheersen en later weer terug te dringen. En is meer mensen aan het werk helpen niet een hele goede manier van bezuinigen? Gedoeld wordt hier op het positieve effect dat werk voor mensen heeft en dat andere uitgaven van de lokale overheid voorkomt.

Wat betreft de uitvoering van de WSW en de re-integratie is begin april 2012 door de portefeuillehouders SZ en WSW van de deelnemende gemeenten een belangrijk besluit genomen. We gaan gezamenlijk werken aan de herinrichting van de voorkant van de sociale zekerheid. Dit betekent dat we een knip in de Ergon-organisatie gaan aanbrengen. We maken een onderscheid tussen werken in een beschutte omgeving en werken in een (meer) reguliere setting. Voor de beschutte werkomgeving is het belangrijk dat de organisatie van de dienstverlening op het gebied van beschutte werkzaamheden op een effectieve, efficiënte en menswaardige manier wordt aangeboden. Specifieke begeleiding is hierbij noodzakelijk. Daarbij is een koppeling met de arbeidsmatige dagbesteding uit de AWBZ logisch. Op termijn zal deze mogelijk gedecentraliseerd worden naar de gemeenten, oorspronkelijk zou dit op 1 januari 2013 van kracht worden.

Bij het werken in een reguliere setting kunnen verschillende regelingen c.q. doelgroepen gebundeld worden: Wsw 'buiten', het Werkleerbedrijf, het Participatieplein en het eventueel toekomstig werken met loondispensatie. Daarboven wordt een werkgeversbenadering ontwikkeld om de vraag en aanbod adequaat bij elkaar te brengen. Er is dan sprake van één organisatie die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verbindt met deze arbeidsmarkt.
Gestreefd wordt naar een transparante, eenduidige werkgeversbenadering, vanuit één loket. Gemeenten en Ergon werken hier dan in samen en in een transitieperiode wordt gewerkt aan de totstandkoming van één Werkleerbedrijf waarvan de invulling van de werkgeversbenadering onderdeel uitmaakt. Belangrijk hierbij is te komen tot de integratie van re-integratie, handhaving en dienstverlening. Kennis en kunde van gemeenten en Ergon kunnen hier gebundeld worden. De komende periode wordt dit uitgewerkt in een businesscase.

1.6 Strategische keuzes en plan doelstellingen

Strategie in relatie tot keuzes

De bestaande strategie van Ergon is als volgt samen te vatten:
- Positionering van Ergon in het publieke domein;
- Integrale uitvoering van de WSW, gericht op vermaatschappelijking door arbeidsintegratie;
- Regionale uitvoering van de WSW;
- Doelgroepverbreding, (via inbesteding voor deelnemende gemeenten uitvoeren van WWB-gefinancierde re-integratietrajecten en arbeidsmarkt-toeleidingsprojecten);
- Passend werk voor doelgroep, onder zo regulier mogelijke arbeidsomstandigheden en –verhoudingen, ('buiten' waar kan, 'binnen' waar nodig);
- Langjarige werkcontracten met de deelnemende gemeenten op basis van inbesteding/marktconformiteit ten behoeve van een basispakket aan werkzaamheden;
- Ondernemers laten ondernemen, specialiseren in personele oplossingen;
- Krimp in de eigen industriële activiteiten, vaste positie in voortbrengingsketen van de klant, (structurele samenwerking, structurele werkpakketten);
- Verschuiving naar regiogebonden logistieke dienstverlening en serviceverlening, (value added logistics, logistiek, en value added services, dienstverlening);
- Verschuiving van profit naar non-profitsector, van private sector naar semi-publieke sector.

Keuzes en doelstellingen

Binnen de geformuleerde missie en visie, strategie en omgevingsanalyse worden voor 2013 de volgende volumedoelstellingen geformuleerd:

1. Realisatie van de (rijks)taakstelling SW*
2. Vermaatschappelijking door arbeidsintegratie:
   a. Minimaal 55% van de doelgroep werkt onder extern ondernemerschap, maximaal 45% onder intern ondernemerschap
   b. Minimaal 75% van de doelgroep werkt 'buiten', maximaal 25% werkt 'binnen'**
   c. Realisatie van 30% plaatsing van de nieuwe instroom in Begeleid Werken inclusief P.G.B. met als effect dat Begeleid Werken/PGB per saldo jaarlijks met 25 SE groeit***
   d. Realisatie van per saldo 2% beweging van binnen naar extern als effect van arbeidsintegratie
   e. Realisatie van 4% opwaartse (verticale) beweging op de werkladder als effect van arbeidsintegratie

3 Het mee ontwikkelen/faciliteren van het Werkleerbedrijf/Participatieplein in samenspraak met de gemeenten.

4. Realisatie van een ziekteverzuim van maximaal 15% voor de sw-populatie****
5. Benutting van de Ergoninfrastructuur door de gemeentelijke doelgroep van re-integratie- en participatiecliënten
6. Realisering van een balans in de portfolio van dienstverlenings- en productieactiviteiten (conform planning tabel paragraaf 1.7)
7. Realisering als financieel resultaat:

2013:	nulresultaat
2014:	+ € 1.7 mln
2015:	+ € 3.0 mln
2016:	+ € 4.7 mln*****

*Het aantal te realiseren SE's vanuit de rijkstaakstelling kan nog worden bijgesteld op basis van de definitieve toewijzing vanuit het Rijk
**Gestreefd wordt hier op iets langere termijn naar een verhouding 80 – 20
***Is een verhoging met 5% t.o.v. eerdere jaren, en in lijn met het bestuursbesluit om uit exploitatietechnische redenen zoveel mogelijk 'buiten' te plaatsen, ten koste van de instroommogelijkheden 'binnen'
****Dit is het landelijk gemiddelde van 2010 in de referentiegroep van de Cedris benchmark
*****Wordt toegelicht in paragraaf 1.9 Financiën

Ter toelichting op deze keuzes en doelstellingen nog het volgende.
Consequentie van punt 2.c is dat het eerdere besluit van het Bestuur om de Wachtlijstverordening tijdelijk buiten werking te stellen gehandhaafd blijft. Begeleid Werken heeft ook in die verordening al wel prioriteit, echter het ophogen van dit percentage en het sowieso zoveel mogelijk extern/zo weinig mogelijk intern plaatsen leidt tot langere wachttijden voor die mensen die afhankelijk zijn van een interne plaatsing. Alhoewel dit beleid tot nog toe niet tot merkbare onrust heeft geleid, (er is bijvoorbeeld een mogelijkheid voor wachtlijstkandidaten bezwaar aan te tekenen tegen niet-plaatsing, dit is nog nooit gebeurd), is het wel een ongewild en onvermijdelijk bijeffect van deze meer financieel gedreven keuzes.
Overigens is wel sprake van een positief effect in die zin, dat de strikte oriëntatie op extern plaatsen en het niet aanbieden van de mogelijkheid om intern geplaatst te worden een stimulerende werking heeft op mensen om ook daadwerkelijk extern te gaan werken. Dat is de afgelopen periode wel gebleken.
Soelaas in schrijnende gevallen kan de discretionaire bevoegdheid van het Bestuur bieden, vastgelegd in de Wachtlijstverordening, om in individuele casuïstiek alsnog over te gaan tot interne plaatsing. Het Bestuur zal op basis van analyse van de wachtlijst deze problematiek monitoren.

1.7 Markt- en portfolioanalyse

Inleiding

Het beheren van de portfolio is het domein van het centrale managementteam van Ergon. Daar wordt beoordeeld met welke product marktcombinaties en met welk volume de toekomst in wordt gegaan. Criteria die daarbij van belang zijn, zijn:

- Heeft de activiteit voldoende plaatsings- en/of ontwikkelingspotentie,
- Zijn er voldoende mogelijkheden in de markt, in het perspectief van externe plaatsingen,
- Is de verhouding kosten/opbrengsten aanvaardbaar,
- Is het risico aanvaardbaar in termen van afhankelijkheid van klant, (risicospreiding als aandachtspunt) en conjunctuurafhankelijkheid.

Ergon kiest voor een beperkt intern portfolio met voldoende arbeidsintegratiemogelijkheden. Daarmee worden schaalvoordelen en focus van managementaandacht bereikt. Ook kunnen in een activiteit gelaagde functies voor arbeidsintegratie ontstaan. Juist in de externe plaatsingen (detacheringen) kan veel meer individueel gericht een passende werkplek worden gezocht.

Vermaatschappelijking heeft onverkort prioriteit, waarbij gerealiseerd dient te worden dat arbeidsintegratie niet ophoudt wanneer een medewerker eenmaal begeleid werkt, is gedetacheerd of werkt op locatie. De Ergon-arbeidsintegratie zal ook gestalte moeten krijgen bij de reguliere bedrijven en organisaties waar onze medewerkers geplaatst zijn. Plaatsing zo hoog mogelijk op de werkladder is daarbij het uitgangspunt.

Arbeidsmarkt

De huidige arbeidsmarktsituatie vraagt om mobiliteit, flexibiliteit en weerbaarheid om adequaat te kunnen inspelen op een ambivalente arbeidsmarkt. Een herstel van de economie en de voortgaande vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking zullen het structurele tekort aan gekwalificeerd personeel opnieuw zichtbaar maken. De verleiding is groot om de oriëntatie op een andere invulling van vraag en aanbod van personeel uit stellen tot de economie weer op orde is, maar door juist nu in te spelen op deze veranderingen kan optimaal geprofiteerd worden van een aantrekkende economie.

Bestaande zekerheden om aan de personele vraag te voldoen: door uitbesteding aan lagelonenlanden, flexibiliteit van de uitzendbranche, arbeidsmobiliteit en de beschikbaarheid van gekwalificeerde schoolverlaters, verdwijnen of zijn al niet meer aanwezig. Om die reden is versterking van de arbeidsparticipatie van de aanwezige arbeidsreserve van het grootste belang.

Inzet van (gedeeltelijke) arbeidsongeschikten, langdurige werklozen, herintredende vrouwen en vroegtijdige schoolverlaters is nodig om het structurele arbeidstekort op termijn op te vangen. Ook de overheid onderkent dit en investeert in deze beroepsgroepen door middel van een integrale aanpak en het creëren van gesubsidieerde arbeid.

Door gebruik te maken van de inzet van gesubsidieerd personeel creëert de ondernemer voor zichzelf een positieve vraagombuiging. De vakinhoudelijke kerntaken van het bedrijf kunnen door eigen professioneel personeel worden ingevuld, maar de meer arbeidsintensieve en routinematige werkzaamheden en de ondersteunende facilitaire functies lenen zich uitstekend voor de inzet van gesubsidieerde arbeidskrachten.

Ook de lokale overheden beseffen dit en regisseren op regionaal niveau een sluitende aanpak voor de arbeidsparticipatie van personen met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt (werkgeversbenadering).

Marktstrategische keuzes

Deze crisis drukt ons weer met de neus op de feiten wat betreft de conjunctuurgevoeligheid van onze maakindustrie- en maakindustriegelieerde activiteiten. Of deze nu plaatsvinden in onze eigen infrastructuur (binnen) of bij onze klanten in een vermaatschappelijkte context (buiten). Reeds jarenlang voert Ergon een strategie om dit type werkzaamheden in onze portfolio terug te dringen ten faveure van dienstverlening. Risicospreiding en een betere balans in de diverse marktsegmenten is daarbij het doel. Zuinig is Ergon op zijn evergreen: de groensector, een concrete mogelijkheid voor de deelnemende gemeenten om ons anticyclisch, in deze tijd van laagconjunctuur, te voorzien van extra werk in deze sfeer. Maar hier kan ook gedacht worden aan postactiviteiten, catering, schoonmaak, kortom allemaal voorbeelden van niet-industriële, regiogebonden, relatief conjunctuur-ongevoelige dienstverlenende activiteiten. Deze crisis leert ons dat dit een goede keuze is geweest, sterker, deze crisis leert ons dat we deze keuze verder door moeten voeren: minder industrie, meer dienstverlening gericht op profit en non-profit.

Vanuit deze ontwikkelingen kiest Ergon voor een marktstrategie waarin met de lokale overheden een situatie wordt nagestreefd van langjarige werkcontracten, waarmee een basispakket aan werkzaamheden voor Ergon dient te worden veiliggesteld. Op de regionale industriële markt wordt naar klanten dicht bij huis gezocht, waarbij onderlinge afhankelijkheid, structurele samenwerking en dus structurele werkpakketten worden nagestreefd. Ergon wil een “vaste” positie in de voortbrengingsketen van de klant.

Juist voor de externe plaatsing van kleine groepen of individuele personen is het MKB een interessante markt. Hieraan wordt veel aandacht besteed. Naar een optimale match tussen de wens van de doelgroep en zijn feitelijke werkplek in deze markten wordt gezocht, altijd met persoonlijk maatwerk.

Concreet betekent dit dat het portfolio aan activiteiten als volgt gespreid zal worden:
- 1/3 van de activiteiten in de overheidsmarkt, zijnde de deelnemende gemeenten;
- 1/3 van de activiteiten in de industriële (techniek/logistiek) markt en
- 1/3 van de activiteiten in de zakelijke dienstverlening/instellingen/particulieren en MKB

1.8 Ingrepen bij Ergon

Herstructureringsplan

Zoals in het voorwoord gesteld vinden de Wet Werken naar Vermogen en de daaraan gekoppelde bezuinigingen geen doorgang. Voor 2013 vervalt dus de bezuiniging op de WSW. Het ging hier om 30 miljoen door het beperken van de instroom en een efficiencykorting van 90 miljoen. Ook de middelen voor de landelijke Herstructructuringsfaciliteit en de gereserveerde RUD middelen zijn niet meer beschikbaar (het ging in 2012/2013 om 70 miljoen van in totaal 400 miljoen plus eventueel 100 miljoen RUD-middelen tot en met 2018).
(Bij dit soort landelijke bedragen kan altijd gedacht worden aan een effect van 2% bij Ergon).

Het is aan een volgend kabinet of en hoe een vervolg wordt gegeven aan de Wet Werken naar Vermogen en de bezuinigingen. Cedris verwacht dat ook een nieuw kabinet met plannen in dezelfde richting gaat komen en adviseert haar leden om daar rekening mee te (blijven) houden. De meeste van die leden, WSW-uitvoeringsorganisaties, zetten hun reorganisatie/bezuinigingsplannen dan ook door.
Dit bevestigt ons in de opvatting om nu niet alles stil te leggen of uit handen te laten vallen, maar om de tijd die ons eventueel gegeven wordt, goed te benutten. Om door te blijven gaan in het door ons gekozen spoor en verstandig te anticiperen op wat komen gaat.

Hoofdlijn

Als Ergon varen we een relatief eigenstandige koers. Vorig jaar na de zomer zijn wij al begonnen met het anticiperen op wat toen komen ging; de Wet Werken naar Vermogen. Zoals bekend heeft dat geleid tot een door het Bestuur in januari 2012 vastgesteld plan. Dat plan is een combinatie van:

-noodzakelijke bezuinigingen als gevolg van toekomstig rijksbeleid (aanvankelijk in het kader van de WWnV, straks in het kader van nieuw beleid).
-versnelling van de reeds jaren door Ergon ingezette strategische lijn (van binnen naar buiten);
-zinvol dan wel noodzakelijk geachte aanpassingen zoals een efficiëntere en effectievere organisatie;

-inhoudelijke aanscherping van de methodiek arbeidsontwikkeling en
-noodzakelijke ingrepen in de portfolio op basis van bedrijfseconomische analyse.

Dit plan was en is dan ook geen paniekreactie op de geluiden uit Den Haag. Dit plan is een uiting van koersvastheid, van rust in de Ergon-beweging.

De bezuinigingsmaatregelen krijgen nu een meer proactief karakter dan een reactief karakter. Ergon gaat 'de tent strakker zetten', zodat hij stormvast is in plaats van vol in de wind te moeten acteren (je moet het dak ook repareren wanneer de zon schijnt). Wanneer het Ergon lukt de komende jaren de verdiencapaciteit van de organisatie op peil te houden, (meer dan 30% hoger dan vergelijkbare WSW-bedrijven) en de kosten (meer dan 30% hoger dan bij vergelijkbare WSW-bedrijven) substantieel te laten dalen wordt de organisatie weerbaarder voor de toekomst. Een kostenreductie die mede wordt ingegeven door het feit dat zuinigheid bij de aanwending van publieke middelen geboden is. De daartoe gekozen kostenbesparingen bestaan uit ingrepen die in lijn liggen met/een versnelling inhouden van de bestaande, hier weer verwoorde missie, visie en strategie van Ergon.

De maatregelen

Bijvoorbeeld de opheffing van de vestiging Valkenswaard vloeit voort uit een marktverkenning en-analyse inzake draadboomconfectie en het buigen van metalen leidingen voor de automotive. Dit in combinatie met een onaanvaardbare subsidiebehoefte van deze vestiging is en blijft de hoofdreden voor sluiting van Valkenswaard.
Een vergelijkbaar verhaal gaat op voor Grafimedia en Logistieke diensten Acht, twee businessunits die beide moeten opereren in moeilijke markten. Met hier eveneens bijbehorende hoge subsidiebehoeften als gevolg. Toch wil Ergon beschutte werkplekken in deze sfeer behouden. Door samenvoeging van deze op zich qua handling op elkaar lijkende activiteiten wil Ergon zoveel mogelijk kosten besparen met behoud van de plaatsingsmogelijkheid voor de doelgroep die hierop is aangewezen.
Wat betreft de ingrepen in de bedrijfseconomische infrastructuur, gericht op kostenreductie, efficiency en behoud van werkgelegenheid voor de doelgroep in de beschutte sfeer, worden ook de twee bestaande businessunits Groen samengevoegd. Dit vloeit niet voort uit markt-analyse, (prima positie op de gemeentelijke markt, prima rendement), maar puur uit efficiency, kostenreductie en bevordering van de toekomstbestendigheid van de organisatie.

Ergon heeft vanaf 2005 gebruik gemaakt van de Melba-methode om persoonlijke
ontwikkeling methodisch te ondersteunen. Mede op basis van de aanbevelingen uit het rapport Combo, de bevestiging van de keuze om de verantwoordelijkheid voor de regie en uitvoering van arbeidsintegratie volledig in de lijn te leggen, de tendens naar steeds meer externe (reguliere) plaatsingen en de komst van de Wet Werken naar Vermogen, is besloten om een nieuwe methodiek te ontwikkelen die beter aansluit bij de HRM-systematiek zoals geldend in het bedrijfsleven, praktisch beter uitvoerbaar is en minder administratieve lasten met zich meebrengt.
Het herontwerpen van de processen rond arbeidsintegratie (voorheen arbeidsontwikkeling) bij Ergon leidt tot minder professionals. Het is met name hier dat Ergon qua kostenstructuur flink afwijkt van vergelijkbare WSW-bedrijven. Ergon heeft hier zwaar op ingezet de afgelopen jaren. Dit wordt nu gecorrigeerd in de wetenschap dat het gunstiger is hier nu te kunnen schrappen met behoud van kwaliteit dan dat in het licht van de toekomst deze kennis en kunde nog opgebouwd zou moeten worden.
Het herontwerp van deze processen leidt tot een andere span of control/caseload van de betrokken professionals, vermindert hun aantal.

Naast de hierboven genoemde maatregelen is ook generiek gekeken naar de span of control/casload in de organisatie en ander efficiencymaatregelen. Bijvoorbeeld het verkleinen en/of samenvoegen van stafdiensten. Dit leidt tot reductie van stafpersoneel en begeleidend kader, waarbij overigens het aantal begeleiders op de werkvloer stabiliseert.

Niet alles nu onverkort

Het uitstel van de beleidsmatige en financiële ingrepen vanuit het rijk heeft wel effect op ons herstructureringsplan. Bijvoorbeeld de laatstgenoemde efficiencymaatregelen. In het licht van de huidige situatie, (in 2013 het bestaande beleidsregime WSW), groeit de populatie licht in plaats van dat hij krimpt. Dit heeft een matigende werking op de reductie van sommige functies.

Tevens is besloten, eveneens met het oog op het vooralsnog niet doorgaan van de krimp van de populatie, om de Kwekerij (nog) niet te verzelfstandigen. Gelet op de nu opnieuw ingeschatte behoefte aan beschut binnen-werkplekken de komende jaren acht Ergon het noodzakelijk zelf de regie te houden op het plaatsingsproces bij de beschut binnen-voorzieningen, inclusief de Kwekerij. Samen met Groen, Logistieke Diensten, een uitgebreide unit Textieldiensten en Verspreidingen biedt de Kwekerij de komende jaren de beschutte werkplekken.
Een ander onderdeel waarvan momenteel wordt afgezien is de fusie van de financiële afdelingen van het Concern, het Bedrijf Arbeidsontwikkeling en Plaatsing en van het Bedrijf Diensten en Producten. Dit houdt verband met het feit dat de discussies met de aan Ergon deelnemende gemeenten inzake een uitvoeringsstructuur voor de toekomst gaan in de richting van integratie van gemeentelijke en Ergon-onderdelen, zie hiervoor 1.5, Omgevingsanalyse. Als dit werkelijkheid wordt zou dat betekenen, dat Ergon over enkele jaren die financiële afdelingen weer zou moeten ontvlechten. Om dat te voorkomen wordt er nu niet samengevoegd.
Intern is hierover reeds uitvoering gecommuniceerd met het kaderpersoneel en de Ondernemingsraad. Deze positie wordt goed begrepen en gedragen in de organisatie. In 2012 worden alle uit het herstructureringsplan voortvloeiende deelplannen opgesteld, gericht op implementatie in 2013 en verder. Bij Ergon is men er van overtuigd dat hiermee het belang van de (toekomstige) doelgroep enerzijds en de organisatie financieel weerbaarder maken anderzijds het best wordt gediend.

1.9 Financiën

Toelichting bij de begroting
De begroting 2013 (inclusief meerjarenraming) is opgenomen als bijlage 3. Voor 2013 sluit deze begroting met een nulresultaat, daarna geleidelijk positief oplopend in de jaren na 2013 tot € 4,7 mln. in 2016. Dit is inclusief de re-integratie activiteiten, die Ergon vanaf 2008 uitvoert. Het resultaat van deze re-integratie activiteiten is overigens NIHIL doordat het saldo van kosten en opbrengsten wordt doorbelast aan de opdrachtgevers (open boek systeem).

Zoals reeds eerder vermeld is eind 2011, mede met het oog op de in te voeren WWnV, een herstructureringsplan gepresenteerd voor de jaren 2012 t/m 2015. Ondanks het (voorlopig) niet doorgaan van de WWnV, wordt dit herstructureringsplan toch doorgezet. Doordat het landelijke herstructureringsbudget van € 400 mln. niet doorgaat (aandeel Ergon € 8,0 mln.), komen de frictiekosten die het gevolg zijn van de herstructurering voor eigen rekening. In de begrotingen voor 2013 t/m 2016 is hiermee rekening gehouden voor zover het betreft de personeelskosten van het boventallige personeel. Totaal voor deze 4 jaar betreft dit een bedrag van ruim € 6,6 mln.
Daarnaast zijn er nog de te maken kosten die direct te maken hebben met de uitvoering van het sociaal plan, zoals dat is opgesteld in het kader van deze herstructurering. De kosten hiervan worden over de periode tot 2016 geraamd op € 3,0 mln. Deze kosten zijn niet opgenomen in de meerjarenraming. Het voorstel is om hiervoor een separate bestemmingsreserve te vormen. De bestemmingsreserve Frictiekosten 2011/2012 kan hiervoor worden omgevormd. Aangezien in deze bestemmingsreserve eind 2012 vermoedelijk nog € 0,8 mln. resteert, kan de suppletie beperkt blijven tot € 2,2 mln.

In de meerjarenbegroting 2013 – 2016 zijn de volgende resultaten voorzien (prijspeil 2013), na aftrek van de frictiekosten:

2013:	nulresultaat
2014:	+ € 1,7 mln.
2015:	+ € 3,0 mln.
2016:	+ € 4,7 mln.

Uitgangspunten:
-het op niveau houden van de netto-opbrengst, rekening houdend met indexering en een stijging van het aantal (SW) arbeidsplaatsen;
-forse afname van de personeelsformatie als gevolg van de herstructurering en de daarmee samenhangende kosten;

-verdere kostenbeheersing waardoor de indirecte kosten dalen. Hierbij wordt overigens opgemerkt dat de indirecte kosten voor een belangrijk deel slechts beperkt beïnvloedbaar zijn. Met betrekking tot de reïntegratie activiteiten worden thans geen belangrijke verdere ontwikkelingen voorzien die van invloed zullen zijn op de kosten;
-met betrekking tot de herhuisvesting van Ergon-onderdelen als uitvloeisel van de herstructurering is duidelijk dat hierbij frictiekosten gaan ontstaan. Deze zijn dan ook als zodanig meegenomen en de meerjarenraming 2013-2016;
-integrale uitvoering van de WSW voor de komende jaren en de opgedragen reïntegratietaken en de daarmee samenhangende integrale financiering. Wijzigingen hierin zullen van invloed zijn op de begroting;
-een gemeentelijke bijdrage van € 900 per SE. Indien in voldoende mate opdrachten worden verstrekt aan Ergon (tenminste gelijk aan het niveau van 2011-2012) wordt een korting verleend op de gemeentelijke bijdrage van maximaal € 900 per SE. (De facto betalen bij de Gemeenschappelijke Regeling inkopende gemeenten, (de niet-deelnemende gemeenten), deze bijdrage, de aan de Regeling deelnemende gemeenten niet).;
-een WSW subsidiebedrag per SW van € 25.750,- waarbij het risico zeker aanwezig is dat dit bedrag na 2013 zal afnemen.

Investeringen
In de meerjarenbegroting is jaarlijks een investeringsvolume opgenomen van € 1.500.000,-. Dit betreft reguliere vervangingsinvesteringen en beperkte uitbreidingsinvesteringen.
In geval van andere uitbreidingsinvesteringen, bijvoorbeeld in geval van herhuisvesting of wezenlijk nieuwe activiteiten, zal een separaat plan ter besluitvorming worden voorgelegd met daarin een afzonderlijke beschrijving van de noodzakelijke investeringen.

Risico's
De belangrijkste (financiële) risico's bij de uitvoering van dit ondernemingsplan zijn:
•De mogelijke wijzigingen en bezuinigingen in de WSW als gevolg van de introductie van de WWnV (met garanties voor de oude doelgroep), dan wel een aangepaste wet. Door het niet doorgaan van de WWnV per 1 januari 2013 is het onduidelijk wat op termijn de financiële consequenties zijn en welke kortingen op de WSW budgetten er uiteindelijk zullen komen, alsmede onzekerheden met betrekking tot de taakstellingen. De gemiddelde loonkosten voor de WSW doelgroep per SE bedragen ongeveer € 27.850. Hoewel er reeds volop maatregelen zijn genomen om de loonkosten te beperken (o.a. maximale termijn minimumloon), staat dit al niet meer in verhouding tot de huidige WSW subsidie van € 25.750. Het risico is reëel aanwezig dat dit bedrag verder zal afnemen na 2013;
•Het niet in voldoende mate kunnen afbouwen van het ondersteunend personeelsbestand en huisvesting, zoals opgenomen in het herstructureringplan van eind 2011. De kosten zullen daarmee op de exploitatie van Ergon blijven drukken en zullen er frictiekosten gehandhaafd blijven;
•Het niet realiseren van de netto-opbrengst. De economische situatie is nog steeds onzeker. Voor 2013 wordt netto opbrengst verwacht op het niveau van 2012. Dit neemt overigens niet weg dat de begrote netto-opbrengst thans als realiseerbaar wordt beschouwd. Als belangrijke randvoorwaarde hierbij geldt dat de opdrachten vanuit de deelnemende gemeenten gehandhaafd blijven op het huidige niveau tegen een acceptabele prijs
•Risico's in aanbestedingen in de openbare ruimte dan wel een wijziging van de huidige positie van Ergon als contractpartner bij het beheer van de openbare ruimte in Eindhoven en andere deelnemende gemeenten;
•Door de eisen die gesteld worden aan de indicatiestelling is sprake van een kwalitatief steeds zwakker wordende doelgroep. Dit vergt meer begeleidingskosten en de inverdiencapaciteit neemt af. Dit hangt ook samen met het genoemde risico in de realisatie van de netto opbrengst;
•Binnen Ergon zijn lopen diverse re-integratietrajecten die volledig worden gefinancierd. Het uitgangspunt is dat deze integrale financiering zich ook de komende jaren voorzet;
•Algemene bedrijfsrisico's, die individueel niet objectief kwantificeerbaar zijn. Hiervoor is naar verwachting eind 2012 een algemene reserve aanwezig van ongeveer € 4,1 mln. De ontwikkelingen worden weergegeven in kwartaalrapportages en de jaarrekening.

Ontwikkeling algemene reserve

In de meerjarenraming 2013-2016 is de bedrijfsexploitatie begroot. Voorgesteld wordt de resultaten in de betreffende jaren ten gunste van de algemene reserve te brengen. Deze ontwikkelt zich dan als volgt (waarbij er rekening mee moet worden gehouden dat de jaren na 2013 zeer onzeker zijn in verband met mogelijke bezuinigingen):

Jaar	exploitatie	Stand Algemene reserve na toevoegingen/onttrekkingen
2012	Nihil	4,1 miljoen
2013	Nihil	1,9 miljoen
2014	1,7 miljoen	3,6 miljoen
2015	3,0 miljoen	6,6 miljoen
2016	4,7 miljoen	11,3 miljoen