



Beleidsplan en Begroting 2018

oktober 2017

Inhoudsopgave

Beleidsplan 2018	3
Inleiding	4
Hybride organisatie	4
Strategische koers 2018	9
Inleiding	9
Jaarmotto 2018: Van betekenis!	9
Begroting 2018	14



Beleidsplan 2018

Elke punt van de driehoek vertegenwoordigt dus een verwachting. In de driehoek bevindt zich Inclusief Groep. Het beleid van Inclusief Groep moet voldoen aan deze drie verwachtingen. Terwijl de verwachtingen soms onderling strijdig zijn. Daar ligt onze uitdaging. En dat is de reden waarom we intensief met alle betrokkenen overleg zoeken om verwachtingen en doelen helder uit te werken!

Verwachting 1: Maatschappelijke opdracht uitvoeren

Van Inclusief Groep wordt verwacht dat wij een maatschappelijke opdracht uitvoeren. Wij realiseren ons dat daarin het bestaansrecht van de onderneming ligt. Met de grote decentralisaties van de WMO, de Jeugd- en de Participatiewet is een grote verantwoordelijkheid gelegd bij gemeenten ten aanzien van ontwikkeling en uitvoering van beleid in het sociaal domein. Dit vraagt veel van de zeven gemeenten die aandeelhouder zijn van Inclusief Groep. Daarmee is ook duidelijk dat de verwachting dat Inclusief Groep een maatschappelijke opdracht uitvoert, een politieke context heeft. Daarom wordt met gezonde spanning uitgekeken naar de uitwerking van het recente regeringsakkoord en de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018.

In het plaatje van de hybride organisatie is daarom in twee beelden, die staan voor Euro's en Mensbeeld, als duiding van enerzijds het economisch domein (aandeelhouderschap van de gemeente) en anderzijds het sociaal domein (opdrachtgeverschap van de gemeente), dit politieke spanningsveld weergegeven. Politieke ontwikkelingen kenmerken zich namelijk vaak door verschillende visies op de inrichting van de samenleving, de rol van de overheid daarin en de beschikbaar gestelde middelen.

Inclusief Groep wil en zal zich daarom sterk richten op de gemeenten en aansluiting zoeken bij de politiek gekozen visie zoals die wordt vormgegeven vanuit colleges van B&W en het bestuurlijk apparaat. In verband met de komende gemeenteraadsverkiezingen zullen we een overdrachtsdocument maken voor nieuwe gemeenteraadsleden voor verdere toelichting op ons beleidsplan.

Ten aanzien van de maatschappelijke opdracht van Inclusief Groep zullen we met gemeenten op zoek gaan naar onze gedeelde agenda's in het sociaal domein in relatie tot werk. Veel gemeenten kennen vraagstukken rondom statushouders, jeugd, granieten bestand, beschut werken, werkgeversdienstverlening, etc.

Vanuit onze maatschappelijke opdracht willen we als professioneel partner gezamenlijk met gemeenten beleid ontwikkelen voor deze gedeelde agenda. Daarbij streven we naar het zoveel mogelijk honoreren van de lokale verwachtingen per gemeente, vanuit het besef dat elke gemeente op dit domein haar eigen verantwoordelijkheid wil nemen. Tegelijkertijd hebben we het vertrouwen dat gemeenten ook zoveel als mogelijk aansluiten bij het principe van effectieve en efficiënte bedrijfsvoering voor Inclusief Groep als geheel.

Daarbij willen we gezamenlijk optrekken waar dat kan en nuttig is en zullen we gemeentelijk maatwerk leveren, passend bij de lokale behoefte. In die uitwerking gaan we uit van respect voor ieders positie, een professioneel dienstverlenende houding vanuit Inclusief Groep naar opdrachtgevers, dienstverlening op basis van coöperatie en co-development en een open dialoog over de belangen van de verschillende stakeholders en betrokkenen.

Verwachting 2: Sociale onderneming zijn

Ten tweede wordt verwacht dat Inclusief Groep een sociale onderneming is. Als onderneming zorgen we voor omzet, efficiënte bedrijfsvoering en goede klantgerichtheid (afgesproken kwaliteit op tijd geleverd) en maken we deel uit van de logistieke ketens van grote ondernemingen of voldoen we aan de standaarden van professionele opdrachtgevers zoals gemeenten en scholen voor groenonderhoud en schoonmaak. In deze zakelijke omgeving werken we met mensen die extra ondersteuning nodig hebben en waarvoor Inclusief Groep werkgever is. Dat doen we op een mensgerichte sociale wijze. Per medewerker wordt de meest passende begeleiding ontwikkeld zodat iedereen zo optimaal mogelijk bijdraagt. Er zijn dus verwachtingen ten aanzien van ons ondernemerschap en de wijze waarop we dat als sociaal bedrijf uitvoeren.

Inclusief Groep is ook arbeidsmarkttoeleider. Binnen onze infrastructuur begeleiden wij mensen in hun ontwikkeling om deel te kunnen nemen aan de arbeidsmarkt. Een grote hoeveelheid diensten is hiervoor beschikbaar of wordt samen met anderen ontwikkeld. Vanuit het principe 'werken leer je door te werken', gaat onze functie als arbeidsmarkttoeleider vaak hand in hand met onze ondernemingsactiviteiten.

Als bedrijf houden we mensen niet onnodig in dienst, maar wel voldoende om goed werkgever te kunnen zijn voor hen die dat nodig hebben en om een voldoende sterke ontwikkelomgeving te bieden voor hen die daarna wel kunnen doorstromen naar zo regulier mogelijk werk. Onze rol als werkgever en arbeidsmarkttoeleider wordt hierna nog verder toegelicht.

Een sociale onderneming heeft een aantal kenmerken; het is een onderneming:

- Waarvan de primaire doelstelling is om maatschappelijke impact te bereiken in plaats van het genereren van winst voor eigenaren en aandeelhouders, waarbij winst wel noodzakelijk is om te overleven.
- Die in de markt opereert door middel van productie van goederen en diensten op een ondernemende en innovatieve manier.
- Die overschotten (winst of minder verlies) voornamelijk gebruikt om deze maatschappelijke doelen te bereiken.
- Die beheerd wordt door sociale ondernemers op een verantwoorde en transparante wijze, met name door de medewerkers, afnemers en belanghebbenden die verbonden zijn aan de bedrijfsactiviteit daarbij te betrekken.

NB: De duiding 'sociale onderneming' is feitelijk niet echt van toepassing voor Inclusief Groep, voor zover het de beperkingen betreft in het vrije ondernemerschap, zoals rondom vraagstukken als verdringing en inbesteding vs. aanbesteding. Als publieke NV kennen wij onze begrenzungen in het vrijelijk ondernemen, inclusief de afweging in welke mate het sociale aspect daarbij kan worden ingevuld. 'Echte' sociale ondernemingen doen mooi werk, echter hun sociale karakter zal altijd begrensd blijven door de noodzaak van financieel overleven. Voor Inclusief Groep werkt dat juist andersom: wij zijn er vanwege het sociale aspect en doen dat zo ondernemend en financieel verantwoord als mogelijk. Tegelijkertijd zijn wij wel echt ondernemend en hebben ook de financiële ruimte nodig om te investeren en te innoveren, om onze werkomgeving, onze infrastructuur blijvend te laten mee ontwikkelen met vragen uit de markt. Alleen zo houden we een werkomgeving in stand voor onze integrale aanpak, waarbij allerlei doelgroepen een plek vinden in onze werk- en ontwikkelomgeving.

In het plaatje van de hybride organisatie zijn daarom beelden opgenomen van de professionele dialoog, de gesimplificeerde vraag over wat de beste arbeidsmarkttoeleiding is (wortel of stok) en daarmee het dilemma van overvragen en/of terugval van medewerkers, en het beeld

van een bedrijf om de afgestemde en eenduidige werkgeversbenadering weer te geven in verband met de opdracht om te streven naar zoveel mogelijk regulier werk.

Verwachting 3: Gezond rendement behalen

Er wordt van Inclusief Groep verwacht dat wij rendement behalen. Een gezond rendement is een goed en maatschappelijk noodzakelijk streven. Rendement geeft aan dat er een opbrengst is van iets in relatie tot de kosten. Vaak is rendement dimensie-loos, relatief en niet altijd uit te drukken in een getal of in euro's. Wat is bijvoorbeeld het rendement van een goede vakantie? De kosten van een vakantie wegen op tegen de waardering van het effect van uitgerust zijn, nieuwe energie hebben, etc. Een positief rendement dus.

Inclusief Groep heeft van oudsher veel belang gehecht aan een gezond rendement. Dat betreft zeker ook het financieel rendement. Met grote ondernemerszin is een bedrijfscultuur ontwikkeld die gericht is op lage kosten, een hoog arbeidsethos, goede en passende omzetontwikkeling en goede toegevoegde waarde. Dat is gecombineerd met actief sociaal beleid passend bij de doelgroep, afhankelijk van de situatie, gericht op passende activering, ontwikkeling en beschutting. Het is een cultuur die als waardevol wordt ervaren en waarvan we het goede willen behouden in de toekomst.

In het plaatje van de hybride organisatie gebruiken we daarbij diverse beelden; de grafiek met opgaande lijn geeft vaak een verbeterend financieel resultaat weer. Maar misschien komt dat wel onder druk te staan. Wat niet wegneemt dat onze ambities zijn dat we meer en meer sociaal en maatschappelijk rendement willen behalen, tegen financieel zo gunstig mogelijke condities. Vanuit dit rendementsperspectief toetsen we onze werkwijzen op doelmatigheid terwijl we het belang van de doelgroep niet uit het oog verliezen. Met een knipoog naar prins Charles: niet iedereen kan tot aan zijn pensioen afhankelijk blijven van zijn moeder. Tenzij het echt niet anders kan. Want uiteindelijk willen we met elkaar een inclusieve samenleving vormgeven! We zullen goede manieren ontwikkelen om ons rendement te duiden!

Spanningsdriehoek

De gebruikte driehoek in het plaatje van de hybride organisatie bestaat uit onderling verbonden lijnen; actie in de ene hoek, leidt tot gevolgen in de andere hoek. Naast de driehoek zijn rode pijlen getekend. Elke hoek kent een spanningsveld ten opzichte van de andere hoeken. Hieronder is dat weergegeven:

- Maatschappelijke opdracht uitvoeren: meer sociaal of liberaal politiek beleid kan effect hebben op de visie hoe (sociaal) de sociale onderneming wordt gevoerd en tot meer of minder hoge verwachtingen voor het financieel rendement of maatschappelijk rendement van de onderneming.
- Sociale onderneming zijn: meer inspanning voor de doelgroep heeft, clichématig gedacht, negatief effect op het financieel rendement en positief effect op het maatschappelijk rendement. Afhankelijk van politieke oriëntatie kan dit vanuit de maatschappelijke opdracht positief of negatief gewaardeerd worden.
- Gezond rendement behalen: meer focus op financieel rendement kan leiden tot meer maatschappelijke/politieke waardering en tot minder sociaal ondernemerschap. Het kan echter ook precies andersom werken.
- Inclusief Groep is werkgever en arbeidsmarkttoeleider. Om deze twee posities gaat het steeds als we spreken over de drie verwachtingen. Hieronder wordt dat uitgewerkt.

NB: Uiteindelijk, zo is onze overtuiging, zal sociaal en maatschappelijk rendement op macro niveau bijdragen aan minder financiële lasten voor de samenleving. Deze maatschappelijke kosten/baten analyse is echter niet eenvoudig op het niveau van één onderneming of gemeente in kaart te brengen.

De beleidsontwikkeling van Inclusief Groep bevindt zich in het centrum van deze driehoek. Om tot een inclusieve benadering te komen, dient er balans en evenwicht te zijn tussen de drie hoeken. Het vinden van die balans is ons streven in de komende tijd. Dat kunnen wij niet alleen; ook onze benadering zal daarbij Inclusief zijn. Samen met alle stakeholders zullen we afstemmen hoe we een maatschappelijk verantwoorde bijdrage kunnen leveren aan een inclusieve en participatieve samenleving.

Dat willen we doen op een hoog professioneel niveau, met erkende expertise en aanspreekbaar op onze samenwerking en onze kwaliteit. Zo willen we van betekenis zijn.

Strategische koers 2018

Inleiding

De nieuwe uitvoeringsorganisatie Inclusief Groep, waarvan Proson nu onderdeel uitmaakt, is in 2017 vormgegeven. Het proces is nog niet volledig afgerond, maar goede stappen zijn gezet om te komen tot een geïntegreerde aanpak.

De nieuwe organisatie mag in 2018 opnieuw - want dat is in feite niet veranderd - de uitdaging aangaan om een zo efficiënt en effectief mogelijke bijdrage te leveren aan een grotere arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat blijft de opdracht. Die groep mensen is er nog steeds en de kenmerken van mensen die tot deze groep behoren zijn feitelijk ook niet veranderd. De context van wet- en regelgeving en het daaruit voortvloeiende gedachtegoed en ambities daarentegen wel. Door de grote decentralisaties in 2015 is het speelveld drastisch gewijzigd en sindsdien vindt in een dynamisch proces van wisselende omstandigheden de zoektocht plaats van (maatschappelijke) organisaties en gemeenten om tot een onderling adequate afstemming van taken en verantwoordelijkheden te komen. Dat proces is nog volop gaande en Inclusief Groep draagt daar actief aan bij!

In deze zoektocht doet ook Inclusief Groep volop mee vanuit de overtuiging dat onze infrastructuur, kennis en expertise in goede samenwerking met andere partijen een waardevolle en onmisbare bijdrage kunnen leveren aan het goed functioneren van met name de 'onderkant' van de arbeidsmarkt. Inclusief Groep wil de opgedane kennis en kunde, expertise en infrastructuur (werkomgeving) inzetten voor een effectieve en efficiënte impactvolle bijdrage aan onze gezamenlijke maatschappelijke opdracht. Ontwikkelingen binnen Inclusief Groep zullen gericht zijn op tijdige opbouw van voldoende kennis voor de aandachtsgebieden van onze gezamenlijke strategische agenda.

Door genoemde aanpassingen in de structuur - direct aandeelhouder- en opdrachtgeverschap - zitten de gemeenten als regievoerder met betrekking tot de uitvoering van de Participatiewet wat dichterbij de uitvoeringsorganisatie en is hun betrokkenheid bij die organisatie vergroot. We verwachten dat daarmee de mogelijkheden en toegevoegde waarde van Inclusief Groep nog beter in beeld komen.

Jaarmotto 2018: Van betekenis!

Werk draagt bij aan een inclusieve samenleving. We willen allemaal van betekenis zijn; werk help daar bij. Wij sluiten aan bij de definitie van werk: 'Het ondernemen van arbeidsmatige activiteiten op structurele basis door inwoners van onze gemeenten tussen de 15 jaar en de AOW-leeftijd.' Werk draagt bij aan een Inclusieve samenleving! Inclusief laat zien dat iedereen een plek heeft in het grote geheel!

We willen allemaal van betekenis zijn. Daarom is voor de uitwerking van ons beleid voor 2018 gekozen voor het jaarthema: 'Van betekenis zijn.' Binnen onze bedrijven Inclusief Gresbo BV en Inclusief Intervens BV wordt dit motto verder uitgewerkt in hun jaarplannen.

Dit thema is uiteraard niet zo maar gekozen, maar heeft in de optiek van het management van deze bedrijven een relatie met de betekenseconomie. Een definitie van deze nieuwe trend is: "Toenemend belang van de mate waarin een organisatie maatschappelijke- en individuele betekenis toevoegt. De transitie van een focus op winst naar waarde van welzijn".

Van betekenis willen zijn heeft impact naar vele kanten. Ook voor onszelf als Inclusief Groep, én voor bijvoorbeeld werkgevers. We streven naar zoveel mogelijk mensen die werken in zo regulier mogelijk werk. Dat doet een appél op werkgevers.

Onze betekenis, de meerwaarde van onze bedrijven zit wat ons betreft op de twee hoofdoelstellingen die zijn opgenomen in het bedrijfsplan van 2018, te weten:

1. Werkgeverschap, met name via Inclusief Gresbo BV, (sociale onderneming en voorziening Intern Beschut Werken)
2. Arbeidsmarkttoeleiding, met name via Inclusief Intervens BV, (benutten van de infrastructuur van o.a. Inclusief Grebo BV)

Strategische koers als Werkgever (Inclusief Gresbo)

Al jarenlang wordt Inclusief Gresbo geleid vanuit principes van een sociale onderneming. De marktbenadering kent alle aspecten van verantwoorde bedrijfsvoering. Voor alle onderdelen worden voortdurend de ontwikkelingen in de markt gevolgd, worden marktanalyses gedaan, kansen en risico's in kaart gebracht en met bewust gekozen marketinginstrumenten wordt het commerciële beleid vormgegeven.

De opbouw van onze werkzaamheden en daarmee ook van onze commerciële en bedrijfsmatige aanpak, zal de komende tijd mee ontwikkelen met vraagstukken die vanuit gemeente met ons worden besproken.

Zowel de werkgeversrol als de arbeidsmarkttoeleidingsrol, in samenwerking met Inclusief Intervens, vraagt om keuzes in verband met uitstroom van oud SW-medewerkers, instroom van nieuwe doelgroepen en daarmee een steeds meer gemêleerde samenstelling van mensen binnen de werkomgeving van Inclusief Groep. We geloven ook dat door deze ontwikkelingen de werkgeversrol van Inclusief Groep belangrijk blijft, zo niet belangrijker wordt. Mogelijkheden om met toenemende problematisering en internationalisering van de kaartenbakken, goede werkomgevingen te vinden voor de ontwikkeling van mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt, zijn beperkt. Deze ontwikkeling zal een groot beroep doen op de organisatie- en innovatiekracht van Inclusief Groep. Vanuit financieel perspectief is het lagere subsidieresultaat op 'oud-SW' nog steeds beter dan op doelgroepen met loonkostensubsidie/loonkostendispenatie.

In de eerste plaats is Inclusief Groep werkgever van een grote groep SW-medewerkers. De eerste zorg is om op een verantwoorde wijze passende werkgelegenheid voor deze groep te blijven bieden. Dat kan zijn binnen de activiteiten van Inclusief Groep, dan wel buiten de deur bij andere werkgevers. Bij het maken van keuzes hierin is er vooral voortdurend confrontatie met vraagstukken op het gebied van continuïteit en kwaliteit van arbeid. Dat is niet nieuw. Dat was altijd al zo.

Inclusief Groep kan daarnaast ook werkgever zijn van medewerkers die onder het Doelgroepenregister vallen (Wajong, bijstand), voor zover een reguliere plaatsing (nog) niet mogelijk is. Eventueel ook van medewerkers die onder de categorie Nieuw Beschut vallen. Dat biedt tegelijk een deeloplossing voor de gemeenten en UWV.

Binnen dit kader stelt Inclusief Groep zich vooral op als sociale onderneming die al dan niet in samenwerking met andere partners producten en diensten voortbrengt. Daarmee wordt

niet alleen in werkgelegenheid voor dit moment voorzien voor de groepen die zijn genoemd, maar door een renderende bedrijfsvoering wordt ook continuïteit beoogd en tot op heden bereikt. Daarvoor is een deel nieuwe instroom ook gewoon nodig.

De komende jaren wordt het wel lastiger om een financieel positief resultaat neer te zetten. Het financieel regime rond SW-oud ziet er nu eenmaal een stuk gunstiger uit dan dat rond de medewerker die met loondispensatie dan wel loonkostensubsidie aan de slag gaat. Om de uitgesleten term nog maar eens te gebruiken: ook hier ligt een uitdaging om de infrastructuur op een aanvaardbaar level beschikbaar te houden als onmisbaar fenomeen voor een grote groep mensen om de afstand tot reguliere werkgevers te overbruggen.

De intentie is en blijft bij dit alles om medewerkers na kortere of langere tijd waar mogelijk in dienst te laten treden bij reguliere werkgevers. Dat is het doel van de Participatiewet en binnen deze kaders wil Inclusief Groep zich begeven.

Daarvoor zijn inmiddels diverse mogelijkheden aanwezig die kunnen dienen als opstapbaan.

- Korte of langduriger werkervaring in combinatie met opleidingen en coaching binnen de activiteiten van Inclusief Groep brengt de medewerker op een zodanig level dat de stap naar het reguliere bedrijfsleven alsnog met succes gezet kan worden.
- Concrete projecten met betrekking tot specifieke groepen, op dit moment met name jongeren, samen met andere partners uit de wereld van onderwijs en arbeidsmarkt, laten een totaal aanpak zien die door middel van een combinatie van leren en werken in een baan (Inclusief Groep) toe leidt naar een baan bij een werkgever.
- Een samen met andere partners binnen de regio van Factor Werk ontwikkelde detacheringsfaciliteit dient als smeermiddel in de markt om via de werkgeversrol van Inclusief Groep mensen eveneens toe te leiden naar een baan bij een werkgever.

Onze aanpak om juist, samen met gemeenten, maatschappelijke problemen op te lossen laat zich het beste schetsen in onderstaand schema. Deze workflow raakt beide hoofddoelstellingen. We zeggen dat het een flow is, dat betekent dat elke vraagstelling vanuit deze flow opgepakt kan worden. Uiteraard zijn er diverse varianten op te bedenken, maar het gaat hier om de kern. De kern is arbeid en dat is ingegeven door het principe “werken leer je door te werken”. Vanuit dit principe ontstaat de flow ‘leren in werk’. We vinden het van essentieel belang dat het in de aanpak gaat om écht werk. Het bieden van écht werk (loonvormende arbeid) biedt ons, in allerlei variaties, het onderscheidend vermogen.



Strategische koers als Arbeidsmarkttoeleider (Inclusief Intervens)

Daarmee komen we bij de tweede rol van Inclusief Groep, nl. die van arbeidsmarkttoeleider. Om mensen toe te leiden naar de (reguliere) arbeidsmarkt kunnen gemeenten gebruik maken van de werkgelegenheid bij en infrastructuur van Inclusief Groep.

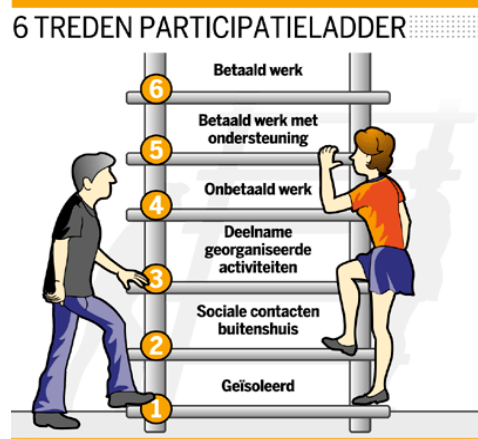
Een bouwwerk van trajectmogelijkheden, instrumenten en diensten staat daarbij borg voor een professionele aanpak om mensen toe te leiden naar een plek op de arbeidsmarkt waar ze kunnen floreren: van praktijkassessment binnen een speciale werksetting tot een sluitende aanpak voor jongeren, van projecten voor nieuwkomers tot terugkeertrajecten voor kandidaten vanuit de Reclassering, van loonwaardemeting tot jobcoaching, etc.

Onder meer via Factor Werk Noord Veluwe worden afspraken gemaakt met partners in de regio om op die manier aangesloten te blijven bij behoeften die er zijn.

Inclusief Intervens gaat voor haar werk uit van drie segmenten: 1) Detacheringen 2) Begeleid werken en 3) Commerciële re-integratie.

Bij de eerste 2 segmenten ligt het accent sterk op oud-SW werkzaamheden, in het derde segment, een groeisegment, gaat het met name om betaalde re-integratie die voortkomt uit de Participatiewet. De denkwijze ‘werken leer je door te werken’, met daaraan gekoppeld de ontwikkelde flow ‘leren in werk’, ligt ten grondslag aan de diensten van deze commerciële re-integratie trajecten. Daar ligt een sterke verbinding met de infrastructuur van Inclusief Gresbo.

Als we er tenslotte bij dit alles in slagen om onze krachten te bundelen in een strategische samenwerking met zorginstellingen en onderwijsinstellingen, waarbij een ieder in zijn kracht blijft zitten, ligt een sluitende aanpak in de nabije toekomst in het verschiet. Het beeld van de participatieladder - waar met name beweging gestimuleerd wordt op het niveau van de treden 3, 4 en 5 - kan dan worden aangevuld met het beeld van de keten, waarbij de schakels overlap hebben en elkaar op die punten ook verbinden.



Strategische Regionale meerjarenagenda

Om invulling te geven aan de maatschappelijke opdracht van Inclusief Groep gaan we in overleg met gemeenten werken aan een meerjarenagenda en onze positie en bijdrage in de uitwerking daarvan. Zodoende kunnen we tijdig anticiperen, ontwikkelen en innoveren met betrekking tot vraagstukken voor de komende tijd, zoals o.a.: Multiculturele samenleving in relatie tot werk, Jeugdproblematiek, Leerlijnen in combinatie met met werk, Werkgeversdienstverlening, Arbeidsmatige dagbesteding, Beschut werk, etc. etc.

Domein overstijgend samenwerken zal daarbij de sleutel zijn tot succes. In de regio bestaat een uitgebreid overleg netwerk van tafels, binnen het kader van de Noord-Veluwse Werkkamer, waar we actief aan blijven deelnemen.

Concreet betekent dit voor ons als werkgever en als arbeidsmarkttoeleider dat we werken aan:

- Een concreet investeringsprogramma, vervanging en uitbreiding, om onze productiemiddelen duurzaam en technisch verantwoord in te zetten.
- Concrete marketingplannen voor behoud en waar nodig uitbreiding van omzet en Product-Markt-Combinaties, om een reële werkomgeving te kunnen bieden.
- Een concreet projectplan voor een nieuw bedrijfssoftware pakket om te komen tot een betere, geïntegreerde en vooral efficiëntere software huishouding.
- Een uitgebreid pakket aan cursussen en opleidingen, indien nodig in de vorm van maatwerk, om de vaardigheden van medewerkers, oude en nieuwe doelgroepen, verder te ontwikkelen.
- Een MD programma ter ondersteuning van staf en kader medewerkers om blijvend duurzaam inzetbaar te blijven en veranderingen goed te kunnen begeleiden.
- Professionaliteitsontwikkeling van consultants door opbouw van kennis en vaardigheden voor hun expertrol voor projecten en doelgroepen.

In onderstaande begroting volgt hiervan de financiële uitwerking, waarbij aanvullend wordt ingegaan op de (onder druk staande) subsidiestromen die voor onze verschillende doelgroepen van toepassing zijn. De optelsom van opbrengsten en kosten leidt tot een verlieslatend resultaat. Daarom zullen we ons ook in 2018 richten op een zeer efficiënte bedrijfsvoering én tegelijkertijd blijven bouwen en investeren in een hoog niveau van kwaliteit en dienstverlening.



Begroting 2018

	Prognose 2017	Begroting 2017	Begroting 2018				Inclusief Groep	Meerjarenbegroting		
			Gesbo	Intervens	Holding	eliminatie		2019	2020	2021
Bezetting:										
SE's in loondienst IG	791	787	553	191	4		748	710	675	641
SE's in begeleid werken en PGB via IG	76	75	0	72	0		72	68	65	62
Totaal SE's	867	862	553	263	4		820	779	740	703
Direct personeel in fte's in loondienst	828	813	628	206	1		835	835	835	835
w.v. SW	720	719	495	177	1		674	640	608	578
w.v. overige doelgroepen	49	40	86	9	0		95	128	160	191
w.v. ambtenaren/bedrijfscao	60	54	47	20	0		67	67	67	67
Indirect personeel in fte's in loondienst	96	96	77	2	23		102	102	102	102
w.v. SW	36	35	38	0	3		42	42	42	42
w.v. ambtenaren/bedrijfscao	61	61	39	2	20		60	60	60	60
Totaal fte's in loondienst	925	909	705	208	24		937	938	938	938
Opbrengsten:										
omzet	17.400	17.181	15.593	3.251	628	1.179	18.293	18.476	18.660	18.847
af: materiaalkosten/uitbesteed werk	-3.850	-4.120	-4.156	-111	0	-84	-4.183	-4.225	-4.267	-4.310
toegevoegde waarde	13.550	13.061	11.437	3.140	628	1.095	14.110	14.251	14.393	14.537
gemeentelijk WSW-budget	22.540	21.753	13.886	5.874	839	0	20.599	19.223	18.101	17.587
af: loonkostensubsidies	-800	-770	0	-739	0	0	-739	-702	-667	-634
subsidies overige doelgroepen	160		974	97	0	0	1.071	1.452	1.815	2.159
overige opbrengsten	175	155	0	0	18	0	18	15	15	15
Totaal opbrengsten	35.625	34.199	26.297	8.372	1.485	1.095	35.059	34.239	33.657	33.664
Kosten:										
loonkosten medewerkers SW	22.150	21.893	16.020	5.335	205	0	21.560	20.482	19.458	18.485
loonkosten overige doelgroepen	820	483	1.736	158	0	0	1.894	2.568	3.208	3.817
loonkosten medewerkers Ambtelijk/CAO	6.980	6.577	4.420	1.279	1.638	0	7.337	7.337	7.337	7.337
overige personeelskosten	1.200	1.107	937	225	150	0	1.312	1.312	1.250	1.250
kosten tijdelijke med./inhuur diensten	300	814	52	35	795	500	382	382	300	300
subtotaal personeelskosten	31.450	30.874	23.165	7.032	2.788	500	32.485	32.081	31.554	31.189
afschrijvingen	750	758	388	7	350	0	745	750	750	750
rentekosten	90	82	0	0	90	0	90	85	80	75
huur	540	390	429	86	0	5	510	510	510	510
onderhoudskosten	1.050	801	752	27	500	149	1.130	1.130	1.100	1.000
energieverbruik	180	192	101	17	70	0	188	190	190	190
belasting/verzekeringen	175	152	80	3	90	0	173	175	175	175
algemene kosten	500	510	299	46	198	13	530	525	525	525
doorbelaste ICT-kosten	0	0	296	92	-388	0	0	0	0	0
doorbelaste huisvestingskosten	0	0	416	13	0	428	0	0	0	0
doorbelaste rentekosten	0	0	4	-40	36	0	0	0	0	0
doorbelaste overige bedrijfskosten	0	0	-242	101	140	0	0	0	0	0
subtotaal beheerskosten	3.285	2.885	2.523	351	1.086	595	3.365	3.365	3.330	3.225
doorbel. kst. holding-overhead	0	0	1.481	437	-1.918	0	0	0	0	0
doorbel. omzet projecten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
subtotaal doorbelastingen holding overhead	0	0	1.481	437	-1.918	0	0	0	0	0
dotatie voorzieningen		540	0	5	0	0	5	0	0	0
Totaal kosten	34.735	34.299	27.169	7.825	1.956	1.095	35.856	35.446	34.884	34.414
Resultaat	890	-100	-872	546	-471	0	-796	-1.207	-1.227	-750
bijzondere baten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
bijzondere lasten	-170	-500	-9	0	0	0	-9	0	0	0
Netto resultaat	720	-600	-881	546	-471	0	-805	-1.207	-1.227	-750
Resultaat uit deelnemingen	0	0			0		0	0	0,0	0
Resultaat	720	-600	-881	546	-471		-805	-1.207	-1.227	-750
Dekking uit bestemmingsreserves										
transformatie	361	686			205		205			
trekkingsrechten	150	474			500		500	500	414	
Totaal dekking uit bestemmingsreserves	511	1.160			705		705	500	414	0
Resultaat, incl. dekking uit bestemmingsreserves	1.231	560	-881	546	234	0	-100	-707	-813	-750
subsidieresultaat SW	-410						-1.700	-1.961	-2.024	-1.532
subsidieresultaat overige doelgroepen	-660						-823	-1.116	-1.394	-1.658
operationeel resultaat	2.301						2.422	2.370	2.605	2.440
Resultaat IG	1.231						-100	-707	-813	-750