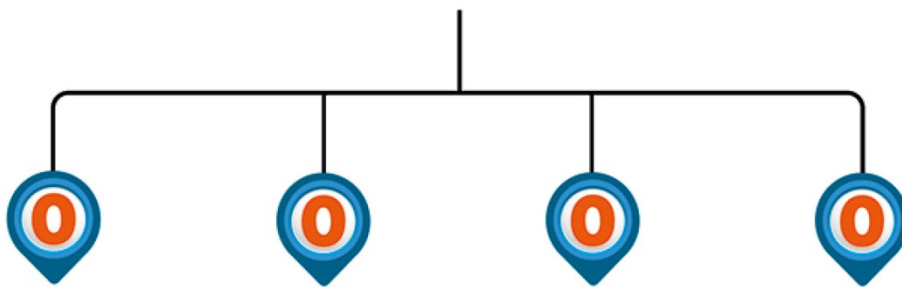


Konnected

ondernemen met karakter



Van SW naar sociale firma

Inhoudsopgave

1	Voorwoord door Raad van Commissarissen (RvC)	3
2	Inleiding	4
3	Bedrijfsplan KonnecteD	5
3.1	<i>Missie - Visie</i>	5
3.2	<i>Organisatiestructuur</i>	5
3.3	<i>Governance</i>	6
3.4	<i>Markt</i>	7
3.5	<i>Marketing en communicatie</i>	7
3.6	<i>Risicomanagement</i>	8
3.7	<i>Doelstellingen 2017 - 2020</i>	9
4	Meerjarenbegroting KonnecteD BV 2017 – 2020	10
4.1	<i>Begroting KonnecteD BV 2017-2020</i>	10
4.2	<i>Jaarplannen Businessunits</i>	11
4.2.1	Jaarplan ondersteunende diensten	12
4.2.2	Deventer Werktaent	14
4.2.3	Sallcon	18
4.2.4	DIGIWERKT	20
4.2.5	Sallcon Groen	22
Bijlage 1	Governance	23
Bijlage 2	Meerjarenbegrotingen (gedetailleerd) 2017 – 2020	29
Bijlage 3	A3 Jaarplan Sallcon 2016	44

1 Voorwoord door Raad van Commissarissen (RvC)

KonnecteD, ondernemen met karakter

KonnecteD is de nieuwe naam voor onze organisatie die de transitie doormaakt van Sociale Werkvoorziening naar Sociale Firma. De ondertitel zegt veel over de inzet van velen in de afgelopen jaren. Er is gestaag gewerkt om Sallcon, Deventer Werk talent, DIGIWERKT en Sallcon Groen in een samenhangend geheel te brengen, waarbij verantwoordelijkheden en uitdagingen zijn besproken en beslissingen zijn genomen, het was en het is ondernemen met karakter.

De Raad van Commissarissen en de bestuurder realiseren zich dat KonnecteD niet zomaar een bedrijf is, maar een maatschappelijke organisatie waarin overheidszorg tot uitvoering wordt gebracht. Het gaat ons om maatschappelijke waarden te creëren voor de samenleving en voor een kwetsbare groep inwoners. Voor het werk van de raad van commissarissen is dit een belangrijke drijfveer.

Met dit bedrijfsplan 2017-2020 van KonnecteD wordt invulling gegeven aan een toekomstbestendige organisatie. Wij geven op een duurzame manier uitvoering aan de sociale opgaven in onze gemeenten en zijn ons bewust van de dynamiek van onze omgeving.

Onderling vertrouwen van en commitment tussen de betrokken bestuurders en functionarissen, op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn de noodzakelijke voorwaarden om de participatiesamenleving in deze regio te realiseren. Afstemming en samenwerking tussen stakeholders en partners zijn de sleutels tot succes.

We willen ons blijvend inzetten voor die samenwerkingscultuur en voor het goede partnerschap.

Namens de raad van commissarissen
Carry Abbenhues
Voorzitter

2 Inleiding

(Sallcon wordt KonnecteD)

Dit is het bedrijfsplan van KonnecteD BV (nu nog Sallcon BV). Een nieuwe naam voor een organisatie die de transitie doormaakt van Sociale Werkvoorziening (SW) naar sociale firma.

KonnecteD BV is een toekomstbestendige duurzame netwerkwerkorganisatie. Wij willen met KonnecteD beter inspelen op vragen uit de (arbeids-)markt. Eisen aan personeel veranderen, flexibele arbeid neemt toe. Structurele arbeidsmarktontwikkelingen veranderen de omvang van het benodigde personeelsbestand, de eisen die aan personeel worden gesteld en de manier waarop werk wordt georganiseerd¹. De daadwerkelijke verandering voor de organisatie is daarmee breder dan alleen de transformatie van de sociale werkvoorziening en de opgaves in het sociaal domein.

In de afgelopen jaren is Deventer Werk talent opgericht, als onderdeel van Sallcon BV, voor de uitvoering van de Participatiewet (PW). Waar in het verleden Sallcon BV als succesvolle uitvoerder van de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) centraal stond is met de invoering van diezelfde PW Deventer Werk talent de toegang tot de arbeidsmarkt geworden, waarbij de infrastructuur van Sallcon BV een rol vervult in de arbeidsontwikkeling van de kandidaten/cliënten uit de PW. Synergie tussen deze verschillende bedrijfsonderdelen is de basis die bijdraagt aan de realisatie van de opgaves van de PW.

Dit vraagt een nieuwe rol en een krachtig netwerk waarin Deventer Werk talent zich ontwikkelt tot een sterke speler die vraag en aanbod bij elkaar brengt. Het businessplan van Deventer Werk talent is hierin een belangrijke pijler. Dit plan is in 2015 vastgesteld.² De naam Sallcon blijft als label behouden voor het werkleerbedrijf en blijft daarmee behouden voor de uitvoering aan de WSW³.

KonnecteD BV is niet alleen de paraplu waaronder de labels Sallcon, Deventer Werk talent, DIGIWERKT en Sallcon Groen zich verder positioneren. KonnecteD is ook het platform voor bedrijvigheid in Deventer en Olst - Wijhe. Met een krachtenbundeling via KonnecteD maken de gemeenten, het bedrijfsleven en andere (sociale) partners het mogelijk om samen binnen Deventer en Olst-Wijhe meer sociale impact te creëren.

Met als doel: meer bedrijvigheid, meer mensen aan het werk, lagere uitkeringslasten en beheersbaarheid van de kosten en het stimuleren van de maatschappelijke betrokkenheid van de partijen in de regio. Nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan en bestaande worden doorontwikkeld. Dit legt een sterk fundament onder de opgaves van de Participatiewet.

KonnecteD faciliteert maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) door (arbeidsmarkt-) vraagstukken vanuit het bedrijfsleven en de maatschappij praktisch, innovatief en duurzaam in te vullen. Hiermee stimuleert KonnecteD bedrijvigheid, waardoor meer kansen komen voor mensen met een afstand tot werk. Een goed voorbeeld hiervan is het platform 'Deventer Scoort'.

Om de transitie naar een sociale firma goed neer te zetten is besloten de organisatie KonnecteD te noemen. De nieuwe naamgeving wordt toegepast voor zowel de GR BedrijfsVoeringsOrganisatie (voorheen GR Sallcon) als voor haar uitvoeringsorganisatie (voorheen Sallcon BV).

¹ Bron: UWV Samenvatting regio in beeld 2016

² Bron: Businessplan Deventer Werk talent 2016 - 2020

³ Bron: Visie document Sallcon klaarvoor de toekomst

3 Bedrijfsplan KonnecteD

3.1 Missie - Visie

KonnecteD is een organisatie die een cultuur stimuleert van een eigen verantwoordelijkheid, met als uitgangspunt de drie kerncompetenties: ondernemerschap, leiderschap en flexibiliteit. KonnecteD is MVO-gecertificeerd en wil samen met de stakeholders haar kernwaarden uitdragen. KonnecteD wil *verbinden* en *ondernemen* met hoofd & hart.

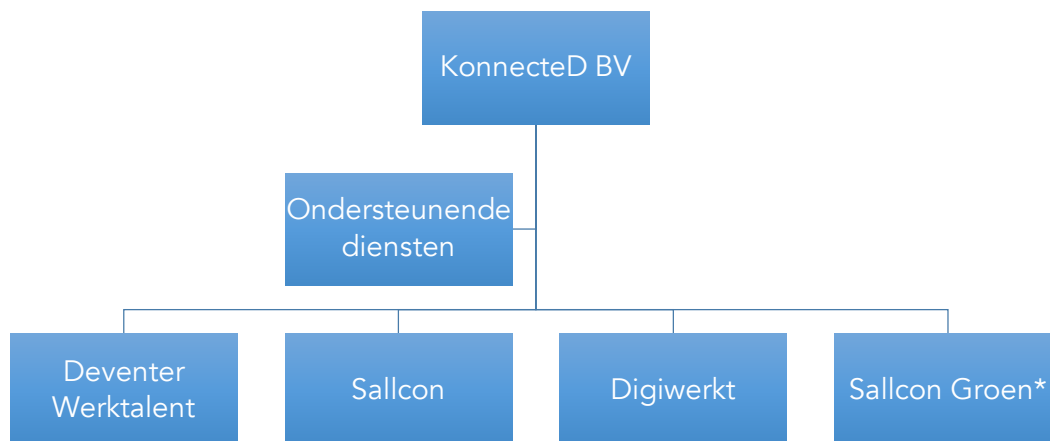
Missie

De missie van KonnecteD is om mensen met een afstand tot werk in het arbeidsproces te laten participeren. Effectief, efficiënt en verantwoord ondernemen ten behoeve van zowel de maatschappij als de organisatie en met daarbij de focus op de juiste balans tussen de drie P's van People, Planet en Prosperity. Dat is de missie van KonnecteD. KonnecteD zet in op duurzaamheid om daarmee transparant en meetbaar maatschappelijk, sociaal en financieel rendement te behalen. KonnecteD levert hiermee een bijdrage aan het tot stand komen van de inclusieve arbeidsmarkt.

Visie

KonnecteD ontwikkelt zich tot een netwerkorganisatie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij heeft een verbindende rol om sociale innovatie te stimuleren met partners in de stad. Een plek waar mensen de afstand tot de arbeidsmarkt overbruggen, met hulp van o.a. Deventer Werk talent en de betrokken werkgevers. Met als belangrijkste doelen: het stimuleren van bedrijvigheid waardoor meer werkgelegenheid kan ontstaan, meer mensen aan het werk komen waardoor weer lagere uitkeringslasten en beheersbaarheid van het verwachte structurele tekort op de uitvoering van de Wsw ontstaan.⁴

3.2 Organisatiestructuur



*) Sallcon Groen detacheert medewerkers aan Het Groenbedrijf, waarvan KonnecteD BV voor 50% aandeelhouder is.

De ondersteunende diensten (Directie, P&O, Finance, ICT, Marketing en Facilitaire Dienst) verrichten werkzaamheden voor de verschillende businessunits als ook voor Het Groenbedrijf. De kosten hiervan worden volledig doorbelast.

⁴ Bron: Visiedocument "Sallcon klaar voor de toekomst"

Sinds mei 2016 is onze organisatie als eerste SW-bedrijf MVO gecertificeerd. Ook is het Manifest voor het Grote Bedrijven Netwerk van MVO Nederland ondertekend. KonnecteD verbindt zich hiermee aan de doelstelling om bedrijven te stimuleren MVO vanzelfsprekend te maken, zowel in het bedrijf als daarbuiten.

3.3 Governance

In 2016 hebben de gemeenten Olst-Wijhe en Deventer besloten hun publiekrechtelijke samenwerking in een gezamenlijke gemeenschappelijke regeling (GR) voort te zetten voor de uitvoering van taken van de Participatiewet en de Wsw. Binnen de inrichtingsopties die de Wet gemeenschappelijke regelingen vanaf 1-1-2015 biedt, is gekozen voor de “omzetting” in een GR-bedrijfsvoeringorganisatie (GR BVO). De GR BVO Sallcon wordt omgezet in de GR BVO KonnecteD met één bestuursorgaan.

De GR BVO KonnecteD heeft de uitvoering van de Participatiewet en de ‘eigen’ bedrijfsmatige activiteiten in een afzonderlijke besloten vennootschap (BV) belegd, KonnecteD BV. De GR BVO KonnecteD is 100% aandeelhouder van KonnecteD BV.

KonnecteD BV heeft de verschillende taakvelden ondergebracht in businessunits (zonder rechtspersoonlijkheid). De groenactiviteiten voor de gemeente Deventer zijn in de afzonderlijke entiteit Het Groenbedrijf BV ondergebracht waarin zowel KonnecteD BV als de gemeente Deventer elk voor 50% deelnemen.

Good governance staat voor goed bestuur, goed toezicht en goede verantwoording (en de informatievoorziening) daarover. Daarvoor zijn de volgende criteria belangrijk: checks and balances, deskundigheid, onafhankelijkheid, transparantie en verantwoording. In KonnecteD zullen die criteria zo goed mogelijk worden ingebed.

Een nadere toelichting op de governance van KonnecteD BV, welke is opgesteld in nauwe samenwerking met de aandeelhouders en Proof adviseurs, is opgenomen in bijlage 1 – Governance.

3.4 Markt

Nu de economie en arbeidsmarkt in de Stedendriehoek en Noordwest Veluwe (voorzichtig) aantrekt, ontstaan er ook weer nieuwe kansen op werk. Het aantal banen en vacatures groeit en er worden minder nieuwe WW-uitkeringen verstrekt. Er zijn wel verschillen tussen sectoren en beroepen. In sommige (deel)sectoren verliezen veel mensen hun baan, terwijl werkgevers in andere sectoren toenemende personeelstekorten ervaren.

Bovendien verandert de arbeidsmarkt snel. Sommige functies verdwijnen of veranderen sterk, terwijl er ook nieuwe functies ontstaan. Dit zorgt ervoor dat er andere en vaak hogere eisen aan personeel worden gesteld. Hierdoor is het voor een groot deel van het onbenut arbeidsaanbod – waaronder mensen met een WW, bijstand en arbeidsongeschiktheidsuitkering – moeilijk om aan het werk te komen en blijven. Zij hebben meer ondersteuning nodig om hun kansen op de arbeidsmarkt te verzilveren.

Opleidingsrichting en –niveau van werkzoekenden sluiten niet altijd aan bij de vraag van werkgevers. Vooral laagopgeleiden hebben een zwakkere positie op de arbeidsmarkt. Voor een goed draaiende economie en arbeidsmarkt is het belangrijk deze mismatches zoveel mogelijk te voorkomen. In de Stedendriehoek en Noordwest Veluwe ervaren werkgevers tekorten aan hoger opgeleid personeel in de ICT, een brede range aan technische beroepen op met name middelbaar niveau en specifieke nicheberoepen. Deze 'krapteberoepen' bieden goede kansen op werk voor mensen met de vereiste kwalificaties. Scholing, omscholing en bijscholing van werklozen en werkenden helpt om deze mismatch te verkleinen. Maar voor een grote groep werkzoekenden is deze overstap naar een krapteberoep, ook na scholing, niet te maken.

Verschillende arbeidsmarktpartijen in de Stedendriehoek en Noordwest Veluwe werken intensief samen om deze uitdagingen aan te gaan. FactorWerk wil 5.200 banen voor arbeidsbeperkten realiseren tot 2026. FactorWerk richt zich op de kracht van sociaal ondernemen en maakt het voor werkgevers zo eenvoudig mogelijk om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen.

KonnecteD werkt als partner samen in de regio met Factorwerk en in de strategic board. Wij richten ons hiermee op de brede doelgroep, naast kwetsbare werkzoekenden, statushouders, jongeren en 55-plussers.

Ook is er een duidelijke MVO trend zichtbaar, al dan niet ingegeven door een SROI-verplichting. Hiermee geven steeds meer werkgevers vorm aan sociaal ondernemen. Dit resulteert voor KonnecteD in verpakkingswerk (o.a. Tony Chocolonely) en inkopen van facilitaire diensten (digitaliseren, schoonmaak, post e.d.). Daarnaast ontwikkelt zich de trend dat Nederlandse bedrijven op zoek zijn naar kleinschalig seriematig werk in zowel metaal, montage en houtbewerking. Hierbij zijn flexibiliteit en korte levertijden van essentieel belang.

In de afgelopen jaren is de organisatie al diverse samenwerkingen aangegaan met zowel interne als externe relaties, allen in de vorm van overeenkomsten (onder andere Cycloon, Circulus, WDW, Deventer Sportbedrijf, Dunlop Hiflex, Design Partner, Deventer Ziekenhuis, Solis en Joustra). Deze hebben geresulteerd in opdrachten waar mensen vanuit de Wsw en de Participatiewet structureel aan het werk kunnen.

3.5 Marketing en communicatie

De positionering van KonnecteD als netwerkorganisatie ('ondernemen met karakter') wordt ondersteund door marketing- en communicatie.

Het vergroten van het netwerk van KonnecteD BV enerzijds als het vergroten van de (naams-) bekendheid van KonnecteD BV anderzijds, zijn de marketingdoelen in 2017. Om deze doelen te bereiken worden allerlei communicatie instrumenten ingezet, zoals bijvoorbeeld: campagnes, conferenties, workshops, nieuwbrieven websites, of online community.

Een goed voorbeeld hiervan is Deventer Scoort. Deventer Scoort werkt net als LinkedIn, waarbij ondernemers online kunnen netwerken, kennis kunnen delen en door middel van groepen samenwerkingen kunnen opstarten op het gebied van maatschappelijk ondernemen en projectmatig kunnen samenwerken. Vertegenwoordigers van organisaties kunnen zich kosteloos aanmelden als supporter. Doelstelling van Deventer Scoort is de laagste werkloosheid van Nederland. Eén belangrijk onderdeel van Deventer Scoort is dan ook de bedrijvencompetitie. Hierbij wordt het sterke netwerk van ondernemers ingezet om werk te vinden voor werkzoekenden met een afstand tot werk of bijstandsuitkering. Naast de bedrijvencompetitie, bevat Deventer Scoort een kennisbank, MVO-check en een social return loket.

KonnecteD biedt vanuit marketingoogpunt en daarmee in de externe communicatie meer mogelijkheden om met haar sociale business-units maatschappelijke meerwaarde te creëren. Gedeelde verantwoordelijkheid staat de komende decennia centraal in het publieke domein. Marketing en communicatie zet in op het stimuleren en enthousiasmeren van sociaal ondernemerschap in de private, publieke- en semipublieke sector. Door netwerkend samenwerken met het bedrijfsleven worden kansen beter en innovatiever in de markt benut. Hierbij valt te denken aan D2Go, een lokaal initiatief voor zakelijk autodelen en mobiliteit.

Voor de positionering is het een voordeel om geen directe associatie te hebben met (het imago van) de sociale werkvoorziening. Met KonnecteD kunnen wij de grote verbindende waarde van sociale innovatie communiceren en als netwerkorganisatie een sterke positie verwerven binnen de regio Deventer en Olst-Wijhe. Regionaal wordt aangesloten bij de marktwerking- en werkgeversactiviteiten vanuit FactorWerk.

3.6 Risicomanagement

Risicomanagement is een belangrijk element binnen de reguliere en toekomstige bedrijfsuitvoering. Keuzes worden pas gemaakt na een uitgebreide risico-afstemming. Hiertoe heeft in het afgelopen jaar een risicoanalyse plaatsgevonden, is een risicomodel ontwikkeld en zijn risicokaarten opgemaakt welke periodiek worden gemonitord, bijgesteld en aangevuld. Afstemming hierover vindt vier keer per jaar plaats binnen de auditcommissie waarin naast twee RVC-leden ook de directeur en controller zitting hebben. Het risicomanagement is hiermee op een adequate wijze ondergebracht in de bedrijfsuitvoering.

In totaal zijn zeven risico's zijn onderkend welke in onderstaand overzicht zijn weergegeven. Deze risico's worden meer dan afdoende gemitigeerd door de opgenomen (te nemen) maatregelen in de risicokaarten.

Nr.	Risico	Omschrijving
1	ICT	Het risico dat de systemen binnen KonnecteD niet eenduidig of volledig worden gebruikt, met het risico op inefficiënte en ineffectieve bedrijfsvoering alsook risico op verlies van gegevens.
2	Uniforme beoordelings-procedure voor het personeel	Het risico dat het personeelsdossier niet volledig of uniform wordt ingevuld en dat hierdoor de dossiers niet volledig zijn.
3	Cultuur	Het risico dat een 'eilandjes-cultuur' zorgt voor inefficiënte en ineffectieve bedrijfsvoering.
4	In stand houden verliesgevende activiteiten	Het risico dat niet tijdig wordt ingegrepen bij verliesgevende activiteiten.
5	Planning & control cyclus	Het risico dat medewerkers het belang van een goede begroting niet inzien.
6	Afhankelijkheid contract partners	Het risico dat KonnecteD te afhankelijk is van grote opdrachtgevers.
7	Gebruik algemene reserve	Het risico dat de noodzaak tot verandering niet (voldoende) wordt gevoeld, door de aanwezigheid van de grote algemene reserve.

3.7 Doelstellingen 2017 - 2020

KonnecteD BV voert de Participatiewet en de Wsw uit met als belangrijkste doelen: meer bedrijvigheid, meer mensen aan het werk, lagere uitkeringslasten en beheersbaarheid van het verwachte structurele tekort op de uitvoering van de Wsw.⁵ Door de verbindingen, zowel intern als extern, heeft KonnecteD de volgende ambities:

Meer bedrijvigheid en werkgelegenheid

- Door samenwerkingsvormen met partners te realiseren breidt KonnecteD haar netwerk uit binnen ondernemend Deventer en Olst-Wijhe, om hiermee de beweging naar een duurzaam inclusievere arbeidsmarkt en sociale innovatie positief te stimuleren.
- De samenwerking met het programma Economie van de gemeenten wordt geïntensiveerd om de verbinding te versterken tussen het sociaal en het economisch domein. Deze samenwerking creëert meer mogelijkheden voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt in Deventer, Olst-Wijhe en omstreken. In 2020 is vraag en aanbod optimaal op elkaar afgestemd.

Meer doorstroom en mensen aan het werk, lagere uitkeringslasten

- De infrastructuur van Sallcon, Het Groenbedrijf en DIGIWERKT wordt benut voor werkzoekenden. Om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen en de groei op de participatieladder te vergroten. In 2020 kan iedereen naar vermogen participeren in de samenleving. Dit leidt tot
 - o Méér plaatsen uit de Participatiewet.
 - o Méér doorstroom vanuit 'binnen naar buiten naar derden' op de Wsw-afdelingen.

Met van 'binnen naar buiten' wordt de doorstroom bedoeld van SW-medewerkers die de ontwikkelstap maken van werken op de interne productieafdelingen ('binnen') naar een werkplek in een groepsdetachering, zoals de schoonmaak of de post ('buiten' Sallcon). Om uiteindelijk uit te stromen richting een individuele detachingsplek of begeleid werken (werken bij 'derden').

Beperken van het verwachte structurele tekort op de Wsw

- KonnecteD optimaliseert de toegevoegde waarde van haar SW-activiteiten teneinde deels de afbouw van de Wsw-subsidie deels te compenseren.

Met deze ambities kunnen de financiële reserves voor de herstructurering SW van KonnecteD langer worden benut. De negatieve begrote resultaten, veroorzaakt door de afbouw van de rijksbijdrage, kunnen vooralsnog tot en met 2024 worden gedekt uit deze reserves.

De doelstellingen en ambities van KonnecteD zijn gebaseerd op de doelstellingen en ambities die de beide gemeenten in hun programmabegroting hebben geformuleerd. De bovenstaande ambities op holdingniveau van KonnecteD BV worden per Business Unit nader toegelicht. De ambities van de holding en de bedrijfsonderdelen worden in een financiële meerjarenbegroting gepresenteerd.

⁵ Bron: Visiedocument "Sallcon klaar voor de toekomst"

4 Meerjarenbegroting KonnecteD BV 2017 – 2020

De uitgangspunten, budgetten, taakstellingen en formaties zoals opgenomen in de jaarplannen van de Business Units zijn verwerkt in onderstaande meerjarenbegroting voor KonnecteD BV.

Deze meerjarenbegroting is een belangrijk uitgangspunt voor de nog nader uit te werken en vast te stellen jaarbegrotingen. De begroting 2017 van KonnecteD BV wordt in november 2016 aangeboden.

4.1 Begroting KonnecteD BV 2017-2020

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	11.773.000	11.759.000	11.781.000	11.624.000
Subsidie Wsw	19.574.000	18.233.000	16.974.000	15.861.000
Bijdrage Herstructurering Wsw	133.000	172.000	207.000	232.000
Rentebaten	92.000	83.000	75.000	68.000
Overige baten	186.000	182.000	178.000	174.000
Doorbelasting aan Het Groenbedrijf	1.381.000	1.369.000	1.357.000	1.344.000
	33.139.000	31.798.000	30.572.000	29.303.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	20.367.000	19.839.000	19.325.000	18.824.000
Loonkosten PW werknemers	310.000	316.000	322.000	328.000
Loonkostensubsidie Begeleid Werken	1.209.000	1.178.000	1.147.000	1.117.000
Cliëntkosten Participatiewet	507.000	607.000	730.000	672.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	329.000	321.000	313.000	305.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	7.872.000	7.713.000	7.566.000	7.432.000
Directe kosten van de omzet	1.083.000	1.032.000	983.000	936.000
Afschrijvingen	395.000	389.000	384.000	378.000
Huren	435.000	400.000	400.000	400.000
Onderhoudskosten	1.033.000	1.011.000	992.000	975.000
Energiekosten	172.000	168.000	163.000	158.000
Belastingen en verzekeringen	86.000	84.000	82.000	81.000
Overige bedrijfskosten	599.000	588.000	578.000	565.000
Overige lasten	2.000	2.000	2.000	2.000
	34.399.000	33.648.000	32.987.000	32.173.000
RESULTAAT	-1.260.000	-1.850.000	-2.415.000	-2.870.000

Een nadere toelichting op deze meerjarenbegroting van KonnecteD BV is opgenomen in bijlage 2 - Meerjarenbegrotingen 2017 – 2020.

4.2 Jaarplannen Businessunits

KonnecteD BV gebruikt de A3 methodiek voor alle businessunit (met uitzondering van Sallcon Groen) als uitgangspunt voor de jaarplannen.

De A3 methodiek is integraal onderdeel van de planning en control cyclus en gebaseerd op de kenmerken van succesvol veranderende organisaties en effectief leiderschap. Aan de hand van de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel concretiseren we deze aandachtsgebieden in prestaties en acties voor het komende jaar of de komende periode.

Het A3 kent vier resultaatgebieden waarop elk kritieke presentatie indicatoren (KPI) zijn geformuleerd. Aan de hand van de vijf organisatiegebieden wordt hierop gestuurd.

Een voorbeeld van de A3 systematiek is opgenomen in bijlage 3 - A3 Jaarplan Sallcon 2016. Deze wordt jaarlijks geüpdatet en wordt vanaf 2017 vanuit KonnecteD ingevuld.

In de hierna volgende hoofdstukken worden de jaarplannen per business unit gepresenteerd. Het jaarplan bestaat uit de meerjarenbegroting en de KPI's.

4.2.1 Jaarplan ondersteunende diensten

De ondersteunende diensten (Directie, P&O, Finance, ICT, Marketing en Facilitaire Dienst) verrichten werkzaamheden voor de verschillende businessunits als ook voor Het Groenbedrijf. De kosten hiervan worden volledig doorbelast.

Begroting Ondersteunende diensten 2017-2020

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Subsidie Wsw	606.000	565.000	525.000	490.000
Rentebaten	92.000	83.000	75.000	68.000
Overige baten	186.000	182.000	178.000	174.000
Doorbelasting aan Het Groenbedrijf	147.000	145.000	144.000	143.000
	1.031.000	975.000	922.000	875.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	712.000	693.000	675.000	658.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	10.000	12.000	11.000	11.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	1.660.000	1.599.000	1.540.000	1.488.000
Afschrijvingen	93.000	91.000	90.000	87.000
Huren	42.000	39.000	39.000	38.000
Onderhoudskosten	130.000	127.000	125.000	124.000
Energiekosten	26.000	26.000	25.000	26.000
Belastingen en verzekeringen	12.000	12.000	11.000	12.000
Overige bedrijfskosten	74.000	73.000	72.000	69.000
Kosten PIOFACH	-1.729.000	-1.698.000	-1.667.000	-1.639.000
Overige lasten	1.000	1.000	1.000	1.000
	1.031.000	975.000	922.000	875.000
RESULTAAT (baten - lasten)	0	0	0	0

Een nadere toelichting op deze meerjarenbegroting is opgenomen in bijlage 2 - Meerjarenbegrotingen 2017 – 2020.

KPI's Ondersteunende diensten 2017

Doelstelling	KPI 2017
Realiseren financiële opgave conform begroting	➤ Realiseren begroting 2017
Maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen	➤ Twee stageplekken creëren ➤ Ter beschikking stellen van 50 uur aan arbeidscapaciteit voor maatschappelijke projecten
Dienstverlening intern	➤ Oplevering conform jaarkalender > 90% ➤ Score klanttevredenheid > 7,5
Dienstverlening extern	➤ 3 of meer betaalde opdrachten

Doelstelling	KPI 2017
Positioneren van KonnecteD (intern en extern)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Minimaal 3 klant bijeenkomsten in samenwerking met business units ➤ Minimaal 2 medewerker bijeenkomsten
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jaargesprekken 100% ➤ POP-gesprekken > 95% ➤ Ziekteverzuim Ondersteunend personeel < 3,5% ➤ Ziekteverzuim doelgroep ≤ niveau 2016 ➤ Uitstroom/doorstroom conform herstructurering WSW (2,5%) ➤ Cursus pre-pensionering/Active aging ism Sallcon
Milieu en energie	➤ Afvalkosten 10% verlagen t.o.v. kosten 2016

4.2.2 Deventer Werktalent

Deventer Werktalent creëert en realiseert een duurzame match tussen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de vraag van de werkgevers in de regio.

Begroting Deventer Werktalent 2017-2020

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	3.953.000	4.123.000	4.316.000	4.328.000
Doorbelasting DWT aan Sallcon	1.172.000	1.136.000	1.104.000	1.073.000
	5.125.000	5.259.000	5.420.000	5.401.000
Lasten				
Cliëntkosten Participatiewet	507.000	607.000	730.000	672.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	5.000	5.000	5.000	5.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	3.461.000	3.495.000	3.530.000	3.567.000
Afschrijvingen	72.000	73.000	74.000	75.000
Huren	125.000	123.000	125.000	126.000
Onderhoudskosten	195.000	195.000	194.000	195.000
Energiekosten	16.000	15.000	15.000	14.000
Belastingen en verzekeringen	12.000	12.000	12.000	13.000
Overige bedrijfskosten	115.000	116.000	117.000	115.000
Kosten PIOFACH	617.000	618.000	618.000	619.000
	5.125.000	5.259.000	5.420.000	5.401.000
RESULTAAT (baten - lasten)	0	0	0	0

Een nadere toelichting op deze meerjarenbegroting is opgenomen in bijlage 2 - Meerjarenbegrotingen 2017 – 2020.

KPI's Deventer Werktalent 2017

Doelstelling	KPI 2017
Realiseren financiële opgave conform begroting	➤ Realiseren begroting 2017
Werk Bevorderen en realiseren van uitstroom naar regulier werk: Alle (ook tijdelijke) plaatsingen tellen. Achteraf vindt een match plaats op de schadelastbepanking (inhouding op de uitkering met reden inkomsten uit arbeid en/of studie).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plaatsen van 560 werkzoekenden, verdeeld over het jaar 2017, naar regulier werk waardoor een schadelastbepanking ontstaat van € 3.400.000 op het I-deel van de gemeente ➤ Minimaal 100 plaatsingen m.b.v. loonkostensubsidie en/of startbaanfee (aantal is gebaseerd op de landelijke banenafpraak) ➤ Maximaal 5 plaatsingen in "Beschut Werk"
SW-detacheringen en begeleid werken (BW) conform Herstructureringsplan WSW.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aantal plaatsingen (gem. stand cijfer SE's) ≥: 91 BW ➤ 196 detacheringen met een gemiddelde inleenvergoeding van € 589 per maand gebaseerd op de loonwaarde meting van Dariuz

Doelstelling	KPI 2017
<p>Activering ledereen Actief Geactiveerd volgens de Cambio-methode. Werkzaam bij Circulus (uitvoering van reinigingstaken).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maximaal 200 werkzoekenden zijn via Circulus-Cambio geactiveerd d.m.v. de Cambio-methode. Hiertoe zijn 100 plekken beschikbaar voor een periode van gemiddeld 6 maanden. ➤ Gemiddeld 35 werkzoekenden daarvan, met het profiel Klassiek fit, zijn d.m.v. arbeidsactivering werkzaam bij Circulus voor het uitvoeren van reinigingstaken.
<p>Meedoen 50% van de PW-ers is maatschappelijk nuttig actief. Alle PW-ers worden gestimuleerd en gemotiveerd tot het verrichten van maatschappelijk nuttig werk. Onder maatschappelijk nuttig actief wordt verstaan het verrichten van maatschappelijk nuttige werkzaamheden in de vorm van bijv. vrijwilligerswerk bij verenigingen, stichtingen of organisaties zonder winstoogmerk of in de vorm van mantelzorg.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 50% van alle uitkeringsgerechtigden is maatschappelijk nuttig actief. ➤ DWT participeert in de pilots verbinding Dagbesteding-Beschut werk. Uitkeringsgerechtigden die hierin participeren tellen mee.
<p>Preventie Alleen inwoners van de gemeente Deventer die recht hebben op een uitkering op grond van de PW, krijgen deze.</p> <p>Het quotum is in deze opdracht het verschil tussen het aantal meldingen en de aanvragen Participatiewet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DWT verzorgt de werkintake en realiseert een preventiequote van minimaal 30%, zijnde het verschil tussen de meldingen PW en de aanvragen PW. ➤ DWT vult de zoekperiode voor elke uitkeringsgerechtigde op de best passende wijze in (maatwerk).
<p>Repressie Alleen inwoners van de gemeente Deventer die recht hebben op een uitkering op grond van de Participatiewet, krijgen deze. DWT is hierbij verantwoordelijk voor de monitoring van de arbeidsverplichting.</p> <p>Excellente dienstverlening staat hoog in het vaandel. De inspanningen zijn er op gericht om administratieve boetes te voorkomen door een goede informatievoorziening over de rechten en de plichten. Beleid en uitvoering zijn samen verantwoordelijk voor de juiste uitvoeringscultuur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alle PW-ers met de arbeidsverplichting worden gemonitord op het nakomen van die verplichting. Niet naleving hiervan wordt gesanctioneerd.
<p>Social Return Het creëren van dienstverbanden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt d.m.v. het toepassen van Social Return bij gemeentelijke aanbestedingen</p> <p>Bevorderen en faciliteren van sociaal ondernemen. DWT zet in samenwerking met de gemeente in op het realiseren van dienstverbanden die voortkomen uit de toepassing van Social Return bij gemeentelijke aanbestedingen. Daarnaast faciliteert DWT bij de uitvoering van het 'Sociaal Pact Maatschappelijke Instellingen' en prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plaatsing van PW-ers en Wsw-ers in dienstverbanden die voortkomen uit toepassing Social Return of PSO bij aanbestedingen .

Doelstelling	KPI 2017
<p>Netwerk DWT opereert als een netwerkorganisatie</p> <p>DWT realiseert en onderhoudt relaties met de ketens en maatschappelijke instellingen in de stad, zoals het UWV, VCD, Recht Op, Cambio, Bureau MBO, het Bijzondere Zorgteam, het Jongerenloket, de sociale teams in de wijk, het onderwijs, het Schakelpunt en de ontwikkeling van de lokale en regionale werkgeversdienstverlening, en realiseert daarvoor werkbare afspraken en werkprocessen.</p> <p>DWT bouwt samenwerking met het UWV uit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DWT realiseert en onderhoudt relaties en realiseert daarvoor werkbare afspraken en werkprocessen. ➤ DWT neemt deel in: <ul style="list-style-type: none"> - Deventer Scoort - Olst-Wijhe Scoort - Schakelpunt en samenwerking VSO- en Pro. - Pilot dagbesteding - Factor Werk <ul style="list-style-type: none"> ○ WBS ○ Marktbewerkingplan ○ Overleg MT WGD ○ Regionaal en lokaal accountmanagersoverleg ○ Project Werken en Leren
<p>Dienstverlening werkgevers Werkgevers worden door DWT doeltreffend en doelmatig geholpen In samenwerking met Sallcon en de Werkgeversdesk van DWT wordt een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd</p> <p>Dienstverlening werkzoekenden Werkzoekenden van DWT worden doeltreffend en doelmatig geholpen. In samenwerking met het Jongerenloket en het team Inkomensvoorziening van de gemeente Deventer wordt een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Excellente dienstverlening en bejegening is hierin een belangrijk aandachtspunt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Score klanttevredenheid werkgevers >7,5 ➤ Score klanttevredenheid cliënten > 7,1 ➤ Minimaal 3 georganiseerde bijeenkomsten met werkgevers ➤ Minimaal twee werkzoekendenbijeenkomsten : Deventer zoekt werk ➤ Contracten UWV en B2B <ul style="list-style-type: none"> - Aantal nieuwe trajecten UWV en B2B ≥ 15 trajecten per kwartaal
<p>Medewerkers Ziekteverzuim, ontwikkeling en vitaliteit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ziekteverzuim ondersteunend personeel ≤ 3,5 % ➤ Aantal gevoerde POP- en jaargesprekken = 100% ➤ Minimaal 3 georganiseerde bijeenkomsten met medewerkers (medewerkerstevredenheid)
<p>Competentie ontwikkeling Stijging op de participatieladder.</p> <p>DWT haalt het maximale uit de klanten richting werk en participatie. DWT kent de competenties van alle PW-gerechtigden .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het klantenbestand stijgt met 0.5 punt op de participatieladder. ➤ Minimaal 1 keer per kwartaal worden alle uitkeringsgerechtigden gescoord op de participatieladder ➤ Alle PW-gerechtigden hebben een actueel competentieprofiel en plan van aanpak
<p>KonnecteD DWT zet de infrastructuur van Sallcon en andere partijen in om de ontwikkeling van kandidaten te bevorderen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Doorstroom van binnen naar derden: Interne mobiliteit >= 25 personen. ➤ Opzetten participatiecarrousel ➤ Opzetten werkcarrousel ➤ Inzetten infra Sallcon voor PW kandidaten
<p>In-, door- en uitstroom SW-medewerkers Ziekteverzuim, ontwikkeling en vitaliteit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realisatie SE-taakstelling conform het WSW-Herstructureringsplan ➤ Caseload 1 fte 50 SW-medewerkers ➤ Ziekteverzuim WSW medewerkers <= resultaat 2016 ➤ Aantal gevoerde POP gesprekken WSW medewerkers > 95%

Doelstelling	KPI 2017
Maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aantal stageplekken t.b.v. scholen in Deventer en omstreken => 2 per jaar ➤ Ter beschikking stellen van 150 uur aan arbeidscapaciteit voor maatschappelijke projecten

4.2.3 Sallcon

Sallcon voert sinds jaar en dag de wet Sociale Werkvoorziening uit voor de gemeenten Deventer en Olst-Wijhe. Door het aanbieden van verschillende werksoorten, passend bij de talenten, competenties en interesses van medewerkers die allen een lichamelijke, verstandelijke en/of een of psychische beperking hebben.

Begroting Sallcon 2017-2020

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	5.891.000	5.720.000	5.554.000	5.393.000
Subsidie Wsw	16.545.000	15.411.000	14.348.000	13.407.000
Doorbelasting DWT aan Sallcon	-1.172.000	-1.136.000	-1.104.000	-1.073.000
	21.264.000	19.995.000	18.798.000	17.727.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	16.808.000	16.372.000	15.948.000	15.535.000
Loonkostensubsidie Begeleid Werken	1.209.000	1.178.000	1.147.000	1.117.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	266.000	258.000	251.000	245.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	1.772.000	1.674.000	1.583.000	1.495.000
Directe kosten van de omzet	939.000	894.000	851.000	811.000
Afschrijvingen	89.000	86.000	83.000	81.000
Huren	150.000	128.000	126.000	125.000
Onderhoudskosten	450.000	436.000	423.000	410.000
Energiekosten	92.000	89.000	86.000	83.000
Belastingen en verzekeringen	42.000	41.000	40.000	39.000
Overige bedrijfskosten	259.000	251.000	243.000	236.000
Kosten PIOFACH	721.000	697.000	673.000	651.000
Overige lasten	1.000	1.000	1.000	1.000
	22.798.000	22.105.000	21.455.000	20.829.000
RESULTAAT (baten - lasten)	-1.534.000	-2.110.000	-2.657.000	-3.102.000

Een nadere toelichting op deze meerjarenbegroting is opgenomen in bijlage 2 - Meerjarenbegrotingen 2017 – 2020.

KPI's Sallcon 2017

Doelstelling	KPI 2017
Realiseren financiële opgave conform begroting	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiseren begroting 2017 ➤ Verbetering financieel resultaat van de hout- en metaalafdeling 150K beter dan resultaat 2016 ➤ Wachturen Verpakken minder dan 2016 (t.b.v. omzet)

Doelstelling	KPI 2017
Doorstroom Wsw-medewerkers conform Herstructurering Wsw	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2,5% van 'binnen' naar 'buiten' ➤ 2,5% van 'buiten' naar 'derden'.
Productie en dienstverlening ten behoeve van werkgevers worden door Sallcon doeltreffend en doelmatig uitgevoerd. In samenwerking met Sallcon en de Werkgeversdesk van DWT wordt een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Score klanttevredenheid werkgevers >7,5
Ziekteverzuim, ontwikkeling en vitaliteit Ondersteunend personeel.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ziekteverzuim Ondersteunend personeel ≤ 3,5 % ➤ Aantal gevoerde ontwikkel- en jaargesprekken = 100% ➤ Minimaal 2 georganiseerde bijeenkomsten met leidinggevenden (medewerkers- tevredenheid, cultuuromslag in het kader van transitie werkleerbedrijf)
Sallcon zet haar infrastructuur in om kandidaten van DWT en andere partijen, om de ontwikkeling van kandidaten te bevorderen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Opzetten participatiecarrousel ➤ Opzetten werkcarrousel ➤ Inzetten infra Sallcon voor minimaal 20 PW kandidaten
Ziekteverzuim, ontwikkeling en vitaliteit Wsw-medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ziekteverzuim WSW medewerkers ≤ resultaat 2016 ➤ Aantal gevoerde POP gesprekken WSW medewerkers > 95% ➤ Cursus pre-pensionering /Active aging in samenwerking met P&O
Maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ter beschikking stellen van 200 uur aan arbeidscapaciteit voor maatschappelijke projecten.
Milieu en energie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afvalkosten 10% verlagen t.o.v. kosten 2016

4.2.4 DIGIWERKT

DIGIWERKT is een sociale informatiseringsonderneming en is net als Sallcon een werkleerbedrijf voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. DIGIWERKT bewerkt en transformeert fysieke documenten tot digitale bestanden die zowel analoog als digitaal opgeslagen, beheerd en ontsloten kunnen worden.

Begroting DIGIWERKT 2017-2020

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	1.640.000	1.633.000	1.634.000	1.632.000
Subsidie Wsw	233.000	217.000	202.000	189.000
	1.873.000	1.850.000	1.836.000	1.821.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	274.000	267.000	260.000	253.000
Loonkosten PW werknemers	310.000	316.000	322.000	328.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	7.000	7.000	7.000	7.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	457.000	451.000	446.000	441.000
Directe kosten van de omzet	91.000	87.000	83.000	79.000
Afschrijvingen	70.000	70.000	70.000	70.000
Huren	105.000	99.000	99.000	100.000
Onderhoudskosten	218.000	215.000	213.000	210.000
Energiekosten	30.000	30.000	29.000	28.000
Belastingen en verzekeringen	16.000	15.000	15.000	14.000
Overige bedrijfskosten	128.000	126.000	125.000	124.000
Kosten PIOFACH	167.000	167.000	167.000	167.000
	1.873.000	1.850.000	1.836.000	1.821.000
RESULTAAT (baten - lasten)	0	0	0	0

Een nadere toelichting op deze meerjarenbegroting is opgenomen in bijlage 2 - Meerjarenbegrotingen 2017 – 2020.

KPI's DIGIWERKT 2017

Doelstelling opdracht	KPI
Financieel Realiseren financiële opgave conform begroting	Resultaat > € 0
Ziekteverzuim Productiepersoneel (uitsluitend PW) Ondersteunend personeel (Dynamo)	Min. Niveau 2016 < 3,5%

Doelstelling opdracht	KPI
Personeel POP en ontwikkelgesprekken Medewerkerstevredenheid Ontwikkeling flexibiliteit management (Smart Hrd) Inzet van PW'ers in productie Uitstroom van productiemedewerkers naar reguliere opdrachtgevers	Min. 2 x per jaar per medewerker > 7,1 Resultaat meetbaar POP en ontwikkelgesprekken > 5 personen > 4 personen
Productie Afkeuren voor eindcontrole Afwijking productie uren voor- en nacalculatie Inzet van Track&Trace (tool)	< 10% < 15% 01-03-2017
Konnected (Netwerk) Opereert als een netwerkorganisatie Inzet vanuit werkcarrousel Maakt gebruik van ondersteuning	> 2 deelnames in netwerkorganisaties > 4 personen 100%
Verkoop Samenwerking met SW bedrijven Informatiebijeenkomsten Aantal offertes Aantal opdrachten Partnerships	> 2 samenwerkingsverbanden > 4 bijeenkomsten > 50 > 25 > 1
MVO Beschikbaar stellen stageplaatsen Beschikbaar stellen werkervaringsplaatsen Uren voor MVO project uit Deventer	> 2 per jaar > 1 per jaar 40 uur

4.2.5 Sallcon Groen

De gemeente Olst-Wijhe besteedt haar groenonderhoud uit aan Sallcon Groen, die deze investering laat uitvoeren door Het Groenbedrijf BV.

Sallcon Groen heeft een vergaande samenwerking met Het Groenbedrijf BV met een groepsdetachering voor zo'n 80 SW-ers. Ook wordt samengewerkt in ondersteunende diensten zijnde werkleiding, calculatie/werkvoorbereiding, gegevensbeheer, administratie, technische dienst, magazijn, P&O- en KAM-zaken. Voor de levering van die ondersteunende diensten heeft KonnecteD een dienstverleningsovereenkomst met Het Groenbedrijf BV gesloten.

De gemeente Deventer heeft een investeringsovereenkomst voor groenonderhoud rechtstreeks met Het Groenbedrijf BV afgesloten.

KonnecteD BV en de gemeente Deventer zijn elk voor 50% aandeelhouder in Het Groenbedrijf BV.

Begroting Sallcon Groen 2017-2020

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	289.000	283.000	277.000	271.000
Subsidie Wsw	2.190.000	2.040.000	1.899.000	1.775.000
Bijdrage Herstructurering Wsw	133.000	172.000	207.000	232.000
Doorbelasting aan Het Groenbedrijf	1.234.000	1.224.000	1.213.000	1.201.000
	3.846.000	3.719.000	3.596.000	3.479.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	2.573.000	2.507.000	2.442.000	2.378.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	41.000	39.000	39.000	37.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	522.000	494.000	467.000	441.000
Directe kosten van de omzet	53.000	51.000	49.000	46.000
Afschrijvingen	71.000	69.000	67.000	65.000
Huren	13.000	11.000	11.000	11.000
Onderhoudskosten	40.000	38.000	37.000	36.000
Energiekosten	8.000	8.000	8.000	7.000
Belastingen en verzekeringen	4.000	4.000	4.000	3.000
Overige bedrijfskosten	23.000	22.000	21.000	21.000
Kosten PIOFACH	224.000	216.000	209.000	202.000
	3.572.000	3.459.000	3.354.000	3.247.000
RESULTAAT (baten - lasten)	274.000	260.000	242.000	232.000

Een nadere toelichting op deze meerjarenbegroting is opgenomen in bijlage 2 - Meerjarenbegrotingen 2017 – 2020.

Wat is governance bij KonnecteD voorheen Sallcon

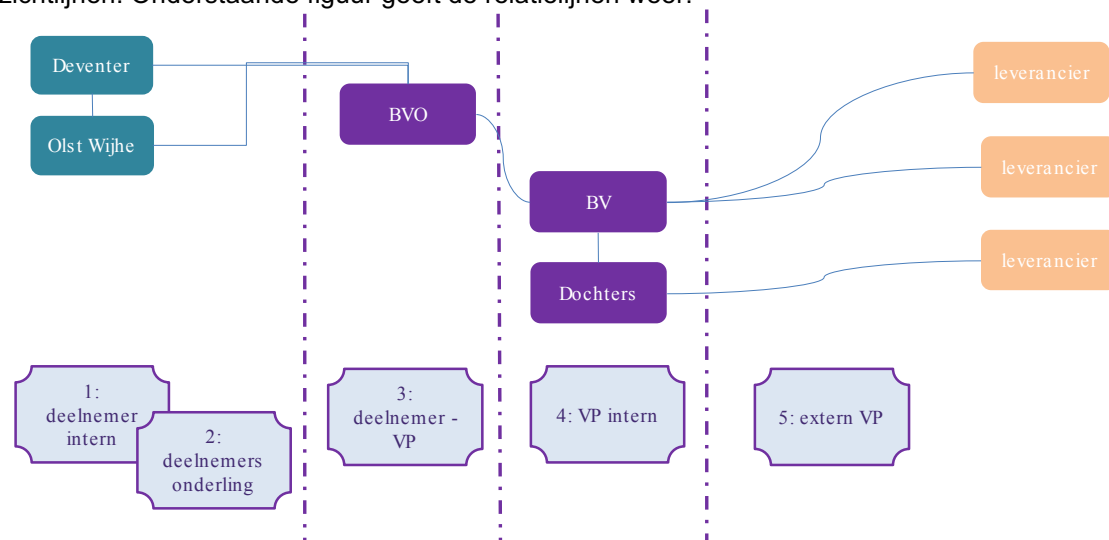
De governance van KonnecteD vraagt bijzondere aandacht. Het betreft immers een samenwerkingsorganisatie, met uiteenlopende partijen, doelen, belangen, wensen en behoeften. Dat alles moet bij elkaar worden gebracht in een zorgvuldig en evenwichtig verband, dat de doelen ondersteunt en alle samenwerkingspartners tot hun recht laat komen. Essentieel is dat we niet zo maar 'een bedrijf' zijn, maar een maatschappelijke organisatie waarin overheidszorg tot uitvoering wordt gebracht. Het gaat ons derhalve om maatschappelijke waarden voor een kwetsbare groep inwoners. Zorgvuldigheid is dus geboden. De inzet van ook privaatrechtelijke instrumenten, omwille van efficiency, doelmatigheid en juridische veiligheid, neemt niet weg dat het hier gaat om publieke taken die vragen om zorgvuldig en transparant overheidshandelen.

Zoals het bedrijfsplan vermeldt, gaat goed governance over goed bestuur, goed toezicht en goede verantwoording (en de informatievoorziening) daarover. Daarvoor zijn de volgende criteria belangrijk: checks and balances, deskundigheid, onafhankelijkheid, transparantie en verantwoording. De governance van KonnecteD ziet daarmee op

1. *Sturen, informeren, verantwoorden en toezicht houden,*
2. *op basis van een helder politiek-bestuurlijk kader,*
3. *met daarbij drie dimensies: organisatorisch, procesmatig en relationeel,*
4. *en een nadrukkelijke rollenscheiding tussen de rollen van opdrachtgever, opdrachtnemer, eigenaar en van de eigenaarsvergadering,*
5. *met voortdurende aandacht voor de maatschappelijke legitimatie, oftewel voor de wisselwerking tussen de gemeenschappelijke organisatie en de leefwereld in de lokale samenleving.*

De relatielijnen

Als wij het hebben over sturen, informeren, verantwoorden en toezicht houden dan zijn de volgende relatielijnen van belang; deze bestaan uit onderlinge sturings-, informatie, verantwoordings- en toezichtlijnen. Onderstaande figuur geeft de relatielijnen weer:



Relatielijn 1: Deelnemer intern

- De eerste lijn loopt tussen raad en college van iedere deelnemende gemeente. De raad stelt zowel de beleidsinhoudelijke kaders als de financiële kaders vast voor de Participatiewet, de Wsw en de overige taken van bedrijfsvoeringsorganisatie (hierna BVO) KonnecteD. De raad geeft het college de politieke taakopdracht om binnen de gestelde financiële kaders de beleidsdoelstellingen te bereiken. Het college zet voor de uitvoering van die taakopdracht BVO KonnecteD met KonnecteD BV als intergemeentelijke uitvoeringsorganisatie in.
- De volgende lijn loopt tussen de portefeuillehouder in het college en het college als collegiaal orgaan. De portefeuillehouder voert namens het college de portefeuille Participatiewet, Wsw enz. uit. De portefeuillehouder is bestuurlijk opdrachtgever van KonnecteD BV, hij is ook een van de vertegenwoordigers van de gemeente in het bestuur van de BVO KonnecteD.

Relatielijn 2: Deelnemers onderling

- Er zijn ook relatielijnen tussen de deelnemers onderling. Deze zijn immers samen eigenaar. In de relatie tussen de twee colleges vertegenwoordigen de leden van het bestuur hun colleges.
- Ook de raden hebben een relatie met elkaar, ook al is die niet geformaliseerd. Hoe meer de raden met elkaar optrekken, hoe meer sturing en verantwoording zij kunnen realiseren.

Relatielijn 3: Deelnemer en Verbonden Partij

- Als bestuurlijk opdrachtgever heeft de portefeuillehouder een rechtstreekse lijn met het bestuur van KonnecteD BV.
- Voor elk college zitten er in het bestuur van BVO KonnecteD twee vertegenwoordigers. Die hebben als vertegenwoordigers een lijn met het eigen college en de raad van hun gemeente.
- Het bestuur van BVO KonnecteD heeft als collegiaal bestuur ook een lijn met de colleges en raden van de deelnemende gemeenten.

Relatielijn 4: Verbonden Partij intern

- De BVO KonnecteD is enig aandeelhouder van KonnecteD BV en als zodanig enig lid van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna AVA). BVO KonnecteD wordt in de AVA vertegenwoordigd door een afvaardiging van het bestuur of het voltallige bestuur. Het is aan het bestuur zelf om hierover te beslissen.
- De secretaris van BVO KonnecteD is volgens de statuten van KonnecteD BV automatisch ook de directeur-bestuurder van de BV. Tussen die twee functies is er formeel dus geen lijn, maar bestaat er een personele unie.
- De AVA is het orgaan binnen de BV dat gaat over de belangrijkste beslissingen en strategische doelstellingen en stuurt op de directeur. De directeur-bestuurder informeert en verantwoordt zich aan de AVA.
- De AVA benoemt de Raad van Commissarissen. Die heeft vervolgens de taak om toezicht te houden op goede bedrijfsvoering binnen KonnecteD BV en haar dochters.
- De directeur-bestuurder heeft dus een informatie en verantwoordingslijn naar de RvC. De RvC houdt toezicht op goede bedrijfsvoering. De RvC heeft niet als taak om te sturen op beleidsdoelstellingen.

Relatielijn 5: Extern

- In de externe relatielijn zitten alle relaties met klanten/ondernemingen waar de doelgroepen worden ingezet, andere opdrachtgevers dan Deventer en Olst Wijhe, overige stakeholders, samenwerkingspartners en ook leveranciers. Deze relatielijn is niet essentieel voor de governance, behalve in de gevallen waarin structureel wordt samengewerkt met een andere partij. De statuten van KonnecteD BV bepalen dat hiervoor altijd goedkeuring nodig is van de AVA, en dus van het bestuur van de BVO. De leden van het bestuur stemmen uiteraard niet

zonder vooroverleg in hun colleges, en die informeren de raden. Zo is dit een mooi voorbeeld hoe de lijnen op elkaar inwerken.

Institutionele, procedurele en relationele governance

Dat de bovengenoemde sturings-, informatie, verantwoordings- en toezichtlijnen bestaan ligt vast in formele bronnen die ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende organen bepalen. Dit is de institutionele governance. Bonnen zijn wet- en regelgeving:

- De Gemeentewet reguleert de lijnen tussen raad en college en hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- De Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr): reguleert de lijnen tussen bestuur BVO en de vertegenwoordigers van de deelnemende gemeenten erin en de colleges en raden van de deelnemende gemeenten en hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW) reguleert de lijnen tussen AVA, bestuur en RvC van de BV en hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Naast die wettelijke bronnen van institutionele governance die algemeen zijn, zijn er specifieke bronnen van institutionele governance. Dit zijn:

- De gemeenschappelijke regeling KonnecteD, waarin de lijnen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden volgende de Gemeentewet en Wgr verder zijn uitgewerkt.
- De statuten van KonnecteD BV waarin de lijnen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden volgens Boek 2 en de lijnen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de relatie met BVO KonnecteD verder zijn uitgewerkt.

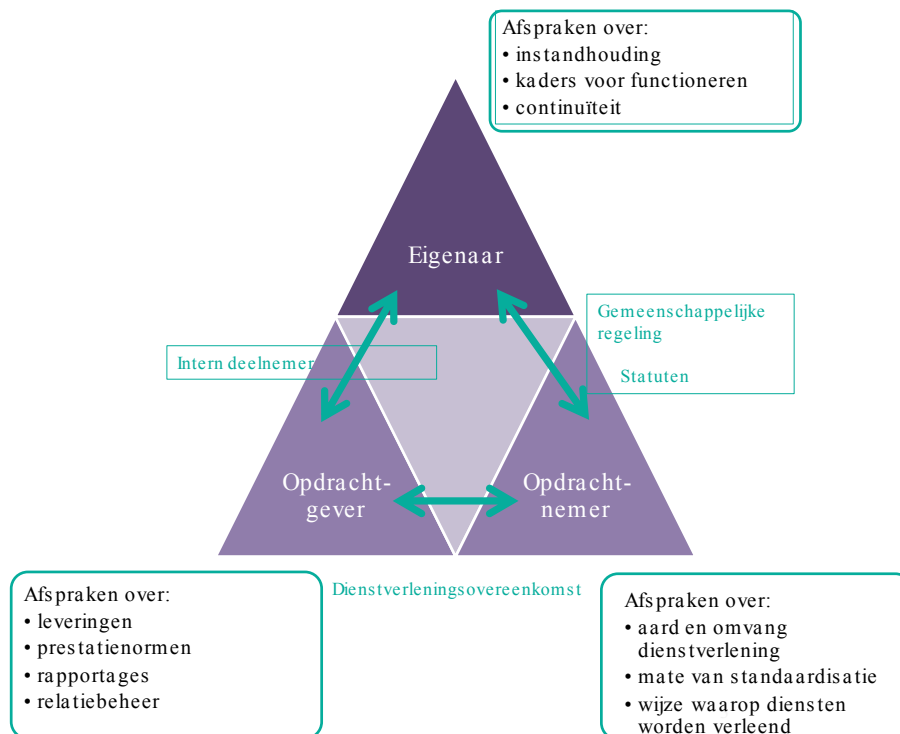
De institutionele governance hebben wij verder uitgewerkt in procedurele governance. Dit gaat over de procedurele inrichting, bijvoorbeeld de overlegstructuren, de vergaderfrequentie, het bepalen van de agenda, protocollen voor verantwoording, de p&c cyclus, etc. KonnecteD zal zich sterk maken voor een tijdige, volledige en ook leesbare informatiestroom. KonnecteD hecht eraan hierover (principe) afspraken te maken met de gemeenten. De procedurele afspraken worden, indien zij formeel worden vastgelegd, opgenomen in:

- De Kadernota van de BVO KonnecteD, Begrotingen, jaarrekeningen, meerjarenplannen van KonnecteD BV en de BVO KonnecteD die formeel worden vastgesteld door de AVA en het bestuur.
- Reglementen van Orde of werkwijze protocollen/-statuten van de verschillende organen van KonnecteD, BV en het bestuur van de BVO KonnecteD.
- De DVO tussen elke gemeente en KonnecteD BV.
- Andere afspraken over overleg, informatie of monitoring die worden vastgelegd in schriftelijke afspraken.

Op het procedurele niveau lopen langs de bovengenoemde lijnen tussen de formele organen en functies ook lijnen tussen de ambtenaren en functionarissen van de gemeenten, de BVO en de BV. KonnecteD hecht ook sterk aan de relationele governance. Onderling vertrouwen van en commitment tussen de betrokken bestuurders en functionarissen die op strategisch, tactisch en operationeel niveau met elkaar samenwerken zijn de noodzakelijke voorwaarde om de participatiesamenleving in deze regio te realiseren. Zonder vertrouwen en commitment leidt de institutionele governance niet tot duidelijkheid, helderheid, transparantie en de procedurele governance niet tot voorspelbaarheid, effectiviteit en efficiency. We willen ons inzetten voor die samenwerkingscultuur, voor het goede partnerschap. Governance vraagt om een scherpe en geborgde rolverdeling; maar het partnerschap en de samenwerkingscultuur is het 'spel' dat zich tussen die rollen moet gaan ontwikkelen. Het gaat ons om de goede verbinding, het weefsel tussen alle bestuurlijke en ambtelijke tafels. We streven hierbij naar een transparante en zakelijke cultuur. We zijn resultaatgericht en houden ons aan de afspraken. KonnecteD is zich ervan bewust dat vertrouwen uiteindelijk doorslaggevend is voor het goede partnerschap. Daaraan wil het voortdurend werken, binnen de organisatie en met haar gemeentelijke partners, in welke rol dan ook. En daarover zal KonnecteD steeds het gesprek aangaan met haar gemeenten.

Rollen, organen, taken en bevoegdheden

Rollen definiëren en rolvastheid zijn essentieel voor het laten werken van de institutionele en procedurele governance en om te blijven investeren in de relationele governance. Bekend zijn de drie rollen van eigenaar, opdrachtgever, en opdrachtnemer, zoals opgenomen in onderstaande figuur.



De eigenaarsrol

De twee colleges zijn eigenaar van BVO KonnecteD. Ze vervullen die rol vanuit de politieke en bestuurlijke kaders van de eigen gemeente. We hebben oog voor die kaders.

De vertegenwoordigers van de twee eigenaren komen bijeen in de eigenaarsvergadering van de BVO KonnecteD, het bestuur. De BVO KonnecteD op haar beurt is de eigenaar van KonnecteD BV, waarvan de AVA het eigenaarsplatform is. Daarin zit het voltallige bestuur van de BVO of een afvaardiging daarvan. In de AVA spreekt het bestuur als één orgaan, het heeft immers één stem als AVA. Eventuele discussies over de punten vinden voorafgaand plaats in een bestuursvergadering van BVO KonnecteD.

De eigenaar gaat over de instandhouding van de organisatie, kaders voor functioneren en continuïteit, ook op langere termijn. Het betreft zowel de belangen van de organisatie als van het personeel. Hij stelt de begroting en jaarrekening vast en andere interne procedures en regels die hieraan moeten bijdragen. Zo gaat de eigenaar bijvoorbeeld ook over de tarieven voor de dienstverlening aan de gemeenten en de algemene voorwaarden die in acht worden genomen bij die dienstverlening. De eigenaar stelt het reservebeleid en investeringsbeleid vast en neemt de beslissingen over strategische keuzes en de andere belangrijkste beslissingen.

De opdrachtgeversrol

De bestuurlijke opdrachtgevers zijn de portefeuillehouders. Aangezien de portefeuillehouders ook zitting nemen in de eigenaarsvergadering is het van belang die rollen goed te kunnen scheiden. De belangen van de opdrachtgever en de eigenaar kunnen namelijk verschillen. De opdrachtgever wil immers 'zo veel mogelijk voor een zo laag mogelijke prijs'. De opdrachtgever gaat onder meer over:

- de dienstverlening inhoudelijk (wat moet er gebeuren);
- de prestatienormen en -indicatoren die daarbij horen (wanneer is er gebeurd wat er moet gebeuren); en
- de informatie die erbij hoort, zodat hij kan monitoren en bijsturen (hoe weet ik wanneer er is gebeurd wat er moet gebeuren). Deze afspraken liggen vast in de dienstverleningsovereenkomst en de flankerende documenten.

De opdrachtgever sluit met KonnecteD BV de dienstverleningsovereenkomst.

De opdrachtnemersrol

De opdrachtnemer is de directeur-bestuurder van KonnecteD BV. Hij is de counterpart voor de portefeuillehouders als opdrachtgever, de gesprekspartner van de AVA als eigenaarsvergadering en in zijn hoedanigheid als secretaris van de BVO Sallcon de gesprekspartner van het bestuur van de BVO KonnecteD. Ook hij moet letten op zuivere rolscheiding. Bij vergaderingen van het bestuur van de BVO KonnecteD is zijn rol als secretaris vooral faciliterend en coördinerend. Als directeur-bestuurder van KonnecteD BV brengt hij tegenover de AVA ook het belang in van de organisatie: kan de organisatie met de kaders van de eigenaar uit de voeten?

De opdrachtnemer gaat erover

- welke dienstverlening de organisatie kan leveren in aard en omvang,
- de afweging welke mate van standaardisatie en uniformering aan de ene kant en maatwerk aan de andere kant mogelijk is binnen de kaders die de eigenaar heeft gesteld;
- en de wijze waarop de diensten worden verleend (wie, wat, hoe).

Door middel van dienstverleningsovereenkomsten komen we als opdrachtnemer heldere afspraken overeen met de gemeentelijke opdrachtgevers, zodat voor iedereen helder is wat we van elkaar mogen verwachten. Bij de uitoefening van onze opdrachtnemersrol stellen we ons klantvriendelijk op: we kennen en begrijpen het perspectief van de opdrachtgever en de relevante politiek-bestuurlijke kaders, en stellen ook zelf hoge eisen aan kwaliteit, beschikbaarheid en betaalbaarheid van de dienstverlening en we investeren in goede communicatie en relaties met de gemeentelijke opdrachtgever.

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de organen

In onderstaande tabel zijn op hoofdlijnen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden opgenomen die betrokken zijn bij BVO KonnecteD en KonnecteD BV. Uitgebreide informatie hierover staat in de Wet gemeenschappelijke regelingen, de GR KonnecteD, het Burgerlijk wetboek en de statuten van KonnecteD BV.

Organen	Bevoegdheden en verantwoordelijkheden
<i>Gemeenteraden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kaders stellen voor Participatiewet en Wsw (o.a. in verordeningen) op basis waarvan college zijn bevoegdheden uit kan oefenen • Toezicht houden op BVO KonnecteD, mede met behulp van informatie- en verantwoordingsverplichtingen van de colleges aan de raden die volgen uit de Wgr
<i>Colleges</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor uitvoering Participatiewet en Wsw. Taken en bevoegdheden op grond van genoemde wetten • Deelnemer aan BVO KonnecteD. Vaardigt twee portefeuillehouders af voor in bestuur • Verstrekken alle benodigde informatie en verantwoording aan de raden
<i>Portefeuillehouders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vertegenwoordigers college in bestuur van BVO KonnecteD • Bestuurlijk opdrachtgever voor KonnecteD BV. Sluit DVO met KonnecteD BV op basis van portefeuillevreiding, mandaat college en volmacht burgemeester.
<i>Bestuur BVO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor besturen van BVO KonnecteD. Alle bevoegdheden ten aanzien van BVO KonnecteD liggen collegiaal bij het bestuur. O.a. vaststellen • Collegiaal vertegenwoordigingsbevoegd voor BVO KonnecteD op basis Wgr en GR KonnecteD Vertegenwoordigt zodoende ook BVO KonnecteD in AVA van KonnecteD BV.
<i>Secretaris-directeur BVO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoedanigheid van directeur: Onder verantwoordelijkheid van het bestuur van BVO KonnecteD belast met de leiding over BVO. • In hoedanigheid van secretaris: ondersteuning van bestuur.
<i>Directeur Bestuurder BV</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor besturen van KonnecteD BV. Bij de vervulling van deze taak richt hij zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. • Vertegenwoordigt KonnecteD BV.

Organen	Bevoegdheden en verantwoordelijkheden
AVA	<ul style="list-style-type: none"> • De AVA heeft onder meer de volgende bevoegdheden: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vaststellen jaarrekening ○ Benoemen RvC ○ Goedkeuren van aantal bestuursbesluiten. Bijvoorbeeld: het vaststellen en wijzigen van de begroting en van het strategisch beleidsplan, het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking, het nemen van een deelneming door haar in het kapitaal van een andere vennootschap, het doen van investeringen waarvan het onderwerp een door de AVA vast te stellen bedrag te boven gaat.
RvC	<ul style="list-style-type: none"> • De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de KonnecteD BV. Bij de vervulling van zijn taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap.

Bijlage 2 Meerjarenbegrotingen (gedetailleerd) 2017 – 2020

1 Meerjarenbegroting KonnecteD BV

De uitgangspunten, budgetten, taakstellingen en formaties zoals opgenomen in de jaarplannen van de Business Units zijn verwerkt in onderstaande geconsolideerde meerjarenbegroting voor KonnecteD BV.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	11.773.000	11.759.000	11.781.000	11.624.000
Subsidie Wsw	19.574.000	18.233.000	16.974.000	15.861.000
Bijdrage Herstructurering Wsw	133.000	172.000	207.000	232.000
Rentebaten	92.000	83.000	75.000	68.000
Overige baten	186.000	182.000	178.000	174.000
Doorbelasting aan Het Groenbedrijf	1.381.000	1.369.000	1.357.000	1.344.000
	33.139.000	31.798.000	30.572.000	29.303.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	20.367.000	19.839.000	19.325.000	18.824.000
Loonkosten PW werknemers	310.000	316.000	322.000	328.000
Loonkostensubsidie Begeleid Werken	1.209.000	1.178.000	1.147.000	1.117.000
Cliëntkosten Participatiewet	507.000	607.000	730.000	672.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	329.000	321.000	313.000	305.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	7.872.000	7.713.000	7.566.000	7.432.000
Directe kosten van de omzet	1.083.000	1.032.000	983.000	936.000
Afschrijvingen	395.000	389.000	384.000	378.000
Huren	435.000	400.000	400.000	400.000
Onderhoudskosten	1.033.000	1.011.000	992.000	975.000
Energiekosten	172.000	168.000	163.000	158.000
Belastingen en verzekeringen	86.000	84.000	82.000	81.000
Overige bedrijfskosten	599.000	588.000	578.000	565.000
Overige lasten	2.000	2.000	2.000	2.000
	34.399.000	33.648.000	32.987.000	32.173.000
RESULTAAT	-1.260.000	-1.850.000	-2.415.000	-2.870.000

Het negatieve resultaat wordt volledig veroorzaakt door de autonoom dalende Wsw subsidie en kan vanuit de binnen KonnecteD BV en GR BVO KonnecteD opgebouwde reserves worden gedekt.

Beschikbare gemeenten budgetten

Om de opdrachten vanuit de gemeenten uit te voeren zijn door de gemeenten budgetten beschikbaar gesteld. In de meerjarenbegroting zijn de volgende gemeentelijke budgetten opgenomen.

Toelichting begrotingsposten

De belangrijkste posten worden hieronder nader toegelicht.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Gemeentelijke budgetten				
Subsidie Wsw	19.574.000	18.233.000	16.974.000	15.861.000
Gemeentelijk contract Deventer Werktalent	3.739.000	3.905.000	4.094.000	4.102.000
Totaal budgetten	23.313.000	22.138.000	21.068.000	19.963.000

Opbrengsten / Toegevoegde waarde

De opbrengsten laten een gering dalende lijn zien. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de dalende omzetten binnen Sallcon, DIGIWERKT en Groen als gevolg van de afnemende Wsw-formatie. Hier staat een geringe stijging van de budgetten voor het gemeentelijk contract binnen Deventer Werktalent tegenover, overeenkomstig de landelijk uitgedragen prognoses.

De directe kosten van de omzet dalen in dezelfde procentuele verhouding als de opbrengst waardoor de toegevoegde waarde (d.i. opbrengsten minus directe kosten van de omzet) eveneens een dalende lijn laat zien.

Subsidie Wsw

De subsidie daalt jaarlijks met ongeveer € 550 per SE van €24.400 in 2017 naar uiteindelijk € 22.700 in 2020. Daarnaast daalt het aantal Wsw-SE's van 802 in 2017 naar 699 in 2020. Dit verklaart de dalende subsidie Wsw.

Doorbelasting aan Het Groenbedrijf

De doorbelasting aan Het Groenbedrijf betreft de doorbelasting van de loonkosten van de gedetacheerde Wsw-werknemers minus € 26.102 Wsw-subsidie per SE, de doorbelasting van de loonkosten van de gedetacheerde ondersteunende formatie, de doorbelasting van de PIOFACH kosten alsook de detacheringsvergoeding. De doorbelasting per persoon stijgt jaarlijks door de hogere loonkosten, maar omdat het aantal doorbelaste personen jaarlijks daalt laat de doorbelasting aan Het Groenbedrijf een gering dalende lijn zien.

Loonkosten Wsw werknemers

De loonkosten van de Wsw werknemers dalen door de afbouw van het aantal Wsw-ers in dienst (van 710 SE's in 2017 naar 619 SE's in 2020). De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe.

Loonkosten PW werknemers

Dit betreft de loonkosten van werknemers die tijdelijk in dienst zijn binnen DIGIWERKT ten behoeve van de uitvoering van digitaliseringsopdrachten voor gemeenten. Deze werknemers worden tijdelijk aangesteld vanuit de Participatiewet (vanuit diverse gemeenten vanuit hun rol als opdrachtgever) tot het moment dat de opdracht is afgerond; deze loonkosten zijn dus direct gekoppeld aan specifieke opdrachten.

Loonkostensubsidie Begeleid Werken

Dit betreft de doorgegeven subsidie aan werkgevers waar Begeleid Werkers in dienst zijn. De loonkostensubsidie daalt door de afbouw van het aantal Begeleid Werkers (van 92 SE's in 2017 naar 80 SE's in 2020). De gemiddeld doorgegeven loonkostensubsidie per SE neemt jaarlijks met 2% toe.

Loonkosten Ondersteunend personeel

De loonkosten van het ondersteunend personeel dalen door de afbouw van het aantal fte's van 131,5 fte in 2017 naar 118,2 fte in 2020. De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe.

De begrote ondersteunende formatie voor de uitvoering van de opdrachten is onderstaand, verdeeld per functie en per Business Unit, weergegeven. Binnen alle units is een daling van de formatie zichtbaar. Dit wordt volledig veroorzaakt door de Herstructurering Wsw waar naast de daling als gevolg van de afbouw van de Wsw (4,5% per jaar) ook een extra daling van 3% is begroot binnen de categorieën Binnen en Buiten als gevolg van de doorstroom naar Derden.

De formatie van Deventer Werktalent voor de uitvoering van het gemeentelijk contract blijft voor alle jaren gelijk; deze formatie is daarmee in lijn met de opdracht vanuit de gemeente.

Functie	2017	2018	2019	2020	Daling %
Primaire uitvoeringsfunctie					
Deventer Werktalent	44,6	44,1	43,7	43,2	3%
Sallcon	15,4	13,7	12,2	10,7	30%
DigiWerkt	8,3	8,1	7,9	7,7	7%
Het Groenbedrijf / Groen	5,4	4,8	4,3	3,8	29%
	73,6	70,7	68,0	65,4	11%
Secundaire uitvoeringsfunctie					
Deventer Werktalent	8,9	8,8	8,8	8,8	1%
Sallcon	10,9	10,6	10,3	10,0	9%
DigiWerkt	1,8	1,8	1,7	1,7	3%
Het Groenbedrijf / Groen	1,0	1,0	0,9	0,9	9%
Ondersteunende diensten	2,0	1,9	1,9	1,8	9%
	24,6	24,1	23,7	23,2	6%
Management & ondersteuning					
Deventer Werktalent	1,8	1,8	1,8	1,8	0%
Sallcon	1,0	1,0	1,0	1,0	0%
DigiWerkt	1,0	1,0	1,0	1,0	0%
Het Groenbedrijf / Groen	1,7	1,7	1,7	1,7	0%
Ondersteunende diensten	27,9	26,5	25,2	24,1	14%
	33,3	31,9	30,7	29,5	11%
Totaal	131,5	126,7	122,3	118,2	10%

TOTAAL ONDERSTEUNEND PERSONEEL					
Deventer Werktalent	55,2	54,7	54,2	53,7	3%
Sallcon	27,3	25,3	23,5	21,7	21%
DigiWerkt	11,0	10,8	10,6	10,4	6%
Het Groenbedrijf / Groen	8,1	7,5	6,9	6,4	21%
Ondersteunende diensten	29,9	28,4	27,1	25,9	13%
	131,5	126,7	122,3	118,2	10%

Reserveringen

Ultimo 2015 zijn binnen het eigen vermogen van KonnecteD BV en GR BVO KonnecteD aanzienlijke reserveringen opgebouwd. Deze reserveringen zijn ruim genoeg om de begrote verliezen over 2017-2020 op te vangen. Met de huidige uitgangspunten en de verwachting dat na 2020 de subsidie Wsw per SE niet verder zal dalen kunnen de verliezen na deze begrotingsperiode naar verwachting eveneens door de opgebouwde reserveringen worden opgevangen tot in ieder geval 2024. Het verwachte verloop over de begrotingsperiode van het totaal saldo aan reserveringen van KonnecteD BV en GR BVO KonnecteD is onderstaand weergegeven.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Verloop reserveringen				
Saldo reserveringen op 1 januari	20.466.000	18.968.000	16.841.000	14.114.000
Onttrekking resultaat begrotingsjaar	-1.260.000	-1.850.000	-2.415.000	-2.870.000
Onttrekking Best.res. Herstructurering Wsw	-133.000	-172.000	-207.000	-232.000
Onttrekking Best.res. Huisvesting	-105.000	-105.000	-105.000	-105.000
Saldo reserveringen op 31 december	18.968.000	16.841.000	14.114.000	10.907.000

Naast de onttrekking van het begrote resultaat aan de reserves vinden jaarlijks aanvullende onttrekkingen plaats uit de bestemmingsreserves Herstructurering Wsw en Huisvesting welke binnen de GR BVO KonnecteD zijn opgenomen. Deze extra onttrekkingen uit de bestemmingsreserves worden derhalve ook in het reserveverloop meegenomen.

Investerings en financiering

Door de afbouw van de Wsw-activiteiten en de met de gemeente gemaakte afspraken over de uitvoering van het contract met betrekking tot de Participatiewet wordt het benodigde investeringsniveau als zeer gering ingeschat. Indien de noodzaak tot het doen van aanzienlijke investeringen zich toch zou voordoen worden deze investeringen eerst kritisch beoordeeld overeenkomstig de intern gehanteerde investeringsprocedure.

Door de geringe investeringsbehoefte alsook de huidige goede liquiditeitspositie van KonnecteD BV wordt er voor de begrotingsperiode 2017-2020 geen financieringsbehoefte voorzien.

2 Meerjarenbegroting Ondersteunende diensten

In onderstaande tabel wordt de begroting weergegeven van de ondersteunende diensten.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Subsidie Wsw	606.000	565.000	525.000	490.000
Rentebaten	92.000	83.000	75.000	68.000
Overige baten	186.000	182.000	178.000	174.000
Doorbelasting aan Het Groenbedrijf	147.000	145.000	144.000	143.000
	1.031.000	975.000	922.000	875.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	712.000	693.000	675.000	658.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	10.000	12.000	11.000	11.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	1.660.000	1.599.000	1.540.000	1.488.000
Afschrijvingen	93.000	91.000	90.000	87.000
Huren	42.000	39.000	39.000	38.000
Onderhoudskosten	130.000	127.000	125.000	124.000
Energiekosten	26.000	26.000	25.000	26.000
Belastingen en verzekeringen	12.000	12.000	11.000	12.000
Overige bedrijfskosten	74.000	73.000	72.000	69.000
Kosten PIOFACH	-1.729.000	-1.698.000	-1.667.000	-1.639.000
Overige lasten	1.000	1.000	1.000	1.000
	1.031.000	975.000	922.000	875.000
RESULTAAT (baten - lasten)	0	0	0	0

Toelichting begrotingsposten

De belangrijkste posten worden hieronder nader toegelicht.

Subsidie Wsw

De subsidie Wsw daalt enerzijds door de afbouw van het aantal Wsw-ers van 25 in 2017 naar 22 in 2020, alsmede door de jaarlijkse daling van de Wsw-subsidie per SE.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten betreffen onder andere huuropbrengsten (externe huurders), bijdrage bestuurskosten alsook doorbelasting van direct aan Het Groenbedrijf verleende diensten door P&O, Finance en Facilitaire Dienst.

Loonkosten Wsw werknemers

De loonkosten van de Wsw werknemers dalen door de afbouw van het aantal Wsw-ers in dienst van 25 in 2017 naar 22 in 2020. De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe.

Loonkosten Ondersteunend personeel

De loonkosten van het ondersteunend personeel dalen door de afbouw van het aantal fte's van 29,9 fte in 2017 naar 25,9 fte in 2020. De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe. De begrote ondersteunende formatie voor de uitvoering van de opdrachten is onderstaand verdeeld per functie weergegeven.

Functie	2017	2018	2019	2020	Daling %
Primaire uitvoeringsfunctie	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Secundaire uitvoeringsfunctie	2,0	1,9	1,9	1,8	9%
Management & ondersteuning	27,9	26,5	25,2	24,1	14%
Totaal	29,9	28,4	27,1	25,9	13%

Kosten PIOFACH

Alle activiteiten worden door de ondersteunende diensten verricht ten behoeve van de BU's. Het saldo van kosten minus baten wordt dan ook aan alle BU's doorbelast, zodat de begroting van de Ondersteunende diensten per saldo op € 0 sluit.

De doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten vindt plaats op basis van het ingeschatte gebruik van deze ondersteunende diensten door de BU's. Binnen de Ondersteunende diensten wordt er per onderdeel (Directie, P&O, Finance, ICT, Marketing en Facilitaire Dienst) een deelbegroting alsmede een BU-verdeelsleutel gemaakt, welke basis zijn voor de doorbelasting.

Het doorbelastingspercentage aan de BU's is als volgt over de begrotingsjaren:

Doorbelastingspercentages Kosten PIOFACH	2017	2018	2019	2020
Deventer Werktalent	-36%	-36%	-37%	-38%
Sallcon	-42%	-41%	-40%	-40%
DIGIWERKT	-10%	-10%	-10%	-10%
Sallcon Groen / Het Groenbedrijf	-13%	-13%	-13%	-12%
TOTAAL	-100%	-100%	-100%	-100%

3 Meerjarenbegroting Deventer Werktalent

In onderstaande tabel wordt de begroting weergegeven van Deventer Werktalent.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	3.953.000	4.123.000	4.316.000	4.328.000
Doorbelasting DWT aan Sallcon	1.172.000	1.136.000	1.104.000	1.073.000
	5.125.000	5.259.000	5.420.000	5.401.000
Lasten				
Cliëntkosten Participatiewet	507.000	607.000	730.000	672.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	5.000	5.000	5.000	5.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	3.461.000	3.495.000	3.530.000	3.567.000
Afschrijvingen	72.000	73.000	74.000	75.000
Huren	125.000	123.000	125.000	126.000
Onderhoudskosten	195.000	195.000	194.000	195.000
Energiekosten	16.000	15.000	15.000	14.000
Belastingen en verzekeringen	12.000	12.000	12.000	13.000
Overige bedrijfskosten	115.000	116.000	117.000	115.000
Kosten PIOFACH	617.000	618.000	618.000	619.000
	5.125.000	5.259.000	5.420.000	5.401.000
RESULTAAT (baten - lasten)	0	0	0	0

Toelichting begrotingsposten

De belangrijkste posten worden hieronder nader toegelicht.

Baten

Deventer Werktalent wordt vanuit twee organisaties gefinancierd. Het aandeel gemeente betreft de financiering voor de uitvoering van de Participatiewet en het aandeel Sallcon betreft de doorbelaste kosten voor de uitvoering (d.i. met name consulentenzet) van de individuele Wsw-detacheringen en Begeleid Werken. Tegenover de gemaakte kosten staat in beide contracten een één-op-één vergoeding zodat het begrote resultaat van Deventer Werktalent jaarlijks nihil bedraagt.

De exploitatiebegroting is gebaseerd op de nu bekende budgetten. Deze budgetten staan echter allerminst vast en kunnen/zullen in de toekomst zeker nog wijzigen. Aanpassing van de budgetten zal uiteraard consequenties hebben op de (meerjaren)begroting. Passende actie zal dan ondernomen moeten worden.

Concrete maatregelen kunnen zijn:

- Het verkleinen van de doelgroep / aantal kandidaten waarvoor de dienstverlening geldt.
- Het verminderen van de geboden ondersteuning / aantal diensten binnen het dienstenaanbod.
- Het bezuinigen op de cliëntkosten.
- Het verkleinen van de ondersteunende en begeleidende organisatie als gevolg van bovengenoemde keuzes.

Cliëntkosten

De cliëntkosten betreffen onder andere de inkoop van extra middelen voor benodigde ondersteuning voor de cliënten om uit te stromen naar werk. Dit kunnen kortdurende opleidingen zijn, waaronder ook het VCA voor de heftruck bijvoorbeeld. Ook de medische keuringen, loonwaardemetingen en jobcoaching worden uit dit budget betaald. Daarnaast is dit budget ook bedoeld voor de opzet van nieuwe projecten voor de uitvoering van de Participatiewet.

Loonkosten Ondersteunend personeel

De loonkosten van het ondersteunend personeel stijgen jaarlijks gemiddeld met 2% per fte, terwijl het aantal fte gering daalt van 55,2 in 2017 naar 53,7 in 2020.

De begrote ondersteunende formatie voor de uitvoering van de opdrachten is onderstaand verdeeld per functie weergegeven.

Functie	2017	2018	2019	2020	Daling %
Primaire uitvoeringsfunctie	44,6	44,1	43,7	43,2	3%
Secundaire uitvoeringsfunctie	8,9	8,8	8,8	8,8	1%
Management & ondersteuning	1,8	1,8	1,8	1,8	0%
Totaal	55,2	54,7	54,2	53,7	3%

Kosten PIOFACH

Dit betreft de doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten op basis van het gebruik dat Deventer Werk talent hiervan maakt. De doorbelasting aan Deventer Werk talent bedraagt ca. 37% van de totale doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten.

4 Meerjarenbegroting Sallcon

In onderstaande tabel wordt de begroting weergegeven van Sallcon.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	5.891.000	5.720.000	5.554.000	5.393.000
Subsidie Wsw	16.545.000	15.411.000	14.348.000	13.407.000
Doorbelasting DWT aan Sallcon	-1.172.000	-1.136.000	-1.104.000	-1.073.000
	21.264.000	19.995.000	18.798.000	17.727.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	16.808.000	16.372.000	15.948.000	15.535.000
Loonkostensubsidie Begeleid Werken	1.209.000	1.178.000	1.147.000	1.117.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	266.000	258.000	251.000	245.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	1.772.000	1.674.000	1.583.000	1.495.000
Directe kosten van de omzet	939.000	894.000	851.000	811.000
Afschrijvingen	89.000	86.000	83.000	81.000
Huren	150.000	128.000	126.000	125.000
Onderhoudskosten	450.000	436.000	423.000	410.000
Energiekosten	92.000	89.000	86.000	83.000
Belastingen en verzekeringen	42.000	41.000	40.000	39.000
Overige bedrijfskosten	259.000	251.000	243.000	236.000
Kosten PIOFACH	721.000	697.000	673.000	651.000
Overige lasten	1.000	1.000	1.000	1.000
	22.798.000	22.105.000	21.455.000	20.829.000
RESULTAAT (baten - lasten)	-1.534.000	-2.110.000	-2.657.000	-3.102.000

Toelichting begrotingsposten

De belangrijkste posten worden hieronder nader toegelicht.

Opbrengsten / Toegevoegde waarde

De opbrengsten laten een dalende lijn zien. Dit wordt volledig veroorzaakt door de afnemende Wsw-formatie; de gemiddelde opbrengst per SE stijgt namelijk, echter dit is niet genoeg om de lagere opbrengst als gevolg van de formatiedaling op te vangen. De kostprijs omzet daalt in dezelfde relatieve verhouding mee waardoor de toegevoegde waarde op totaalniveau eveneens een dalende lijn laat zien. In de opbrengsten is tevens de omzet Detacheringen opgenomen, waarvoor door Deventer Werk talent de begeleiding wordt gedaan.

Subsidie Wsw

De subsidie Wsw daalt enerzijds door de afbouw van het aantal Wsw-ers van 678 in 2017 naar 591 in 2020, alsmede door de jaarlijkse daling van de Wsw-subsidie per SE.

Doorbelasting DWT aan Sallcon

De begeleiding van Detacheringen en Begeleid Werken wordt door Deventer Werk talent gedaan. De door Deventer Werk talent gemaakte kosten hiervoor worden één-op-één aan Sallcon doorbelast. In de begroting van Sallcon is deze doorbelasting als negatieve opbrengst opgevoerd, zodat zij in de consolidatie binnen KonnecteD BV wegvalt tegen de opgevoerde opbrengst bij Deventer Werk talent.

Loonkosten Wsw werknemers

De loonkosten van de Wsw werknemers dalen door de afbouw van het aantal Wsw-ers in dienst van 586 in 2017 naar 511 in 2020. De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe.

Loonkostensubsidie Begeleid Werken

Dit betreft de doorgegeven subsidie aan werkgevers waar Begeleid Werkers in dienst zijn. De loonkostensubsidie daalt door de afbouw van het aantal Begeleid Werkers van 92 in 2017 naar 80 in 2020. De gemiddeld doorgegeven loonkostensubsidie per SE neemt jaarlijks met 2% toe.

Loonkosten Ondersteunend personeel

De loonkosten van het ondersteunend personeel dalen door de afbouw van het aantal fte's van 27,3 fte in 2017 naar 21,7 fte in 2020. De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe. De begrote ondersteunende formatie voor de uitvoering van de opdrachten is onderstaand verdeeld per functie weergegeven.

Functie	2017	2018	2019	2020	Daling %
Primaire uitvoeringsfunctie	15,4	13,7	12,2	10,7	30%
Secundaire uitvoeringsfunctie	10,9	10,6	10,3	10,0	9%
Management & ondersteuning	1,0	1,0	1,0	1,0	0%
Totaal	27,3	25,3	23,5	21,7	21%

Kosten PIOFACH

Dit betreft de doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten op basis van het gebruik dat Sallcon hiervan maakt. De doorbelasting aan Sallcon bedraagt ca. 41% van de totale doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten.

KPI's / Kengetallen per Wsw-SE

Binnen de begroting van Sallcon kunnen de volgende kengetallen per Wsw-SE worden weergegeven:

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Resultaten per SE - BU Sallcon				
Toegevoegde waarde per SE - BINNEN	6.853	7.065	7.288	7.518
Toegevoegde waarde per SE - BUITEN	11.424	11.647	11.865	12.078
Toegevoegde waarde per SE - DERDEN	8.468	8.284	8.127	8.021
Toegevoegde waarde per SE - TOTAAL	8.819	8.852	8.887	8.937
Subsidieresultaat per SE - TOTAAL	-2.563	-3.702	-4.848	-5.910
Resultaat per SE - TOTAAL	-2.262	-3.258	-4.297	-5.253

Bovengenoemde kengetallen betreffen gemiddelde cijfers voor de BU Sallcon en de drie Wsw-stromen. De cijfers op afdelingsniveau binnen Sallcon kunnen hier in belangrijke mate van afwijken door verschillen in productiecapaciteiten van de werknemers gekoppeld aan sterk afwijkende uurtarieven per werksoort.

De hierboven berekende toegevoegde waarde is het resultaat van de opbrengsten minus de directe kosten van de omzet, waarbij binnen de categorie Derden ten behoeve van Begeleid Werken de toegevoegde waarde wordt bepaald als het resultaat van de ontvangen subsidie minus de doorgegeven loonkostensubsidie. In de begroting is met betrekking tot de toegevoegde waarde een uitdaging opgenomen omdat, rekening houdend met een afnemende en ouder wordende gemiddelde Wsw-populatie, deze jaarlijks een stijging per SE laat zien. Deze stijging zal moeten worden gerealiseerd door onder andere de focus te leggen op doorstroom van Wsw-werknemers en het uitvoeren van opdrachten met gemiddeld hogere uurtarieven.

De lagere toegevoegde waarde binnen Derden (Detachering en Begeleid Werken) ten opzichte van Buiten is toe te schrijven aan niet geplaatste of tegen € 0 – tarief geplaatste SE's, waardoor de

gemiddelde toegevoegde waarde een stuk lager uitvalt. Zonder deze categorie valt de toegevoegde waarde binnen Derden ongeveer twee keer zo hoog uit (ca € 16.000 tot € 17.000).

Het subsidieresultaat is het saldo van de Wsw-subsidie minus de loonkosten Wsw, loonkostensubsidie Begeleid Werken en overige loonkosten gesubsidieerde werknemers. Het subsidiesaldo per SE daalt jaarlijks sterk, enerzijds door de afbouw van de subsidie per SE en anderzijds door de jaarlijkse stijging van de loonkosten en loonkostensubsidie per SE. Doordat de daling van het subsidieresultaat slechts voor een klein deel kan worden opgevangen door de stijging van de toegevoegde waarde en door overige kostenreducties resulteert dit in een dalend resultaat per SE.

5 Meerjarenbegroting DIGIWERKT

In onderstaande tabel wordt de begroting weergegeven van DIGIWERKT.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	1.640.000	1.633.000	1.634.000	1.632.000
Subsidie Wsw	233.000	217.000	202.000	189.000
	1.873.000	1.850.000	1.836.000	1.821.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	274.000	267.000	260.000	253.000
Loonkosten PW werknemers	310.000	316.000	322.000	328.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	7.000	7.000	7.000	7.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	457.000	451.000	446.000	441.000
Directe kosten van de omzet	91.000	87.000	83.000	79.000
Afschrijvingen	70.000	70.000	70.000	70.000
Huren	105.000	99.000	99.000	100.000
Onderhoudskosten	218.000	215.000	213.000	210.000
Energiekosten	30.000	30.000	29.000	28.000
Belastingen en verzekeringen	16.000	15.000	15.000	14.000
Overige bedrijfskosten	128.000	126.000	125.000	124.000
Kosten PIOFACH	167.000	167.000	167.000	167.000
	1.873.000	1.850.000	1.836.000	1.821.000
RESULTAAT (baten - lasten)	0	0	0	0

Toelichting begrotingsposten

De belangrijkste posten worden hieronder nader toegelicht.

Opbrengsten

Belangrijke doelstelling voor DIGIWERKT is dat de opbrengsten van haar activiteiten minimaal kostendekkend zijn. De opbrengsten zijn daardoor dusdanig begroot dat hiermee alle kosten worden gedekt zodat een nihil-resultaat wordt gerealiseerd. De geprognosticeerde opbrengst voor 2016 bedraagt € 1.250.000 hetgeen betekent dat in 2017 een opbrengststijging van € 390.000 (31%) ten opzichte van 2016 dient te worden gerealiseerd. Door de ingezette acties en verwachte ontwikkelingen, wordt deze opbrengststijging als zeer uitdagend gezien.

Kostprijs omzet

Voor de uitvoering van de werkzaamheden zet DIGIWERKT zowel Wsw-ers als PW-ers (tijdelijke inzet van werknemers vanuit uitvoering Participatiewet door gemeenten) in. Tevens wordt gebruik gemaakt van diverse diensten van derden. Deze kosten zijn begroot onder Loonkosten Wsw (waarbij de Subsidie Wsw op deze loonkosten in mindering moet worden gebracht), Loonkosten PW Werknemers en Directe kosten van de omzet. Daarnaast is onder onderhoudskosten het gebruik van diverse apparatuur ten behoeve van de digitaliseringswerkzaamheden opgenomen. Al deze kosten bij elkaar kunnen feitelijk als kostprijs omzet gezien; de totale kosten bedragen over de periode 2017-2020 ca. 41% van de opbrengsten..

Loonkosten Ondersteunend personeel

De loonkosten van het ondersteunend personeel dalen door de afbouw van het aantal fte's van 11,0 fte in 2017 naar 10,4 fte in 2020. De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe.

De begrote ondersteunende formatie voor de uitvoering van de opdrachten is onderstaand verdeeld per functie weergegeven.

Functie	2017	2018	2019	2020	Daling %
Primaire uitvoeringsfunctie	8,3	8,1	7,9	7,7	7%
Secundaire uitvoeringsfunctie	1,8	1,8	1,7	1,7	3%
Management & ondersteuning	1,0	1,0	1,0	1,0	0%
Totaal	11,0	10,8	10,6	10,4	6%

Kosten PIOFACH

Dit betreft de doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten op basis van het gebruik dat DIGIWERKT hiervan maakt. De doorbelasting aan DIGIWERKT bedraagt ca. 10% van de totale doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten.

KPI's / Kengetallen per Wsw-SE

Binnen de begroting van DIGIWERKT kunnen de volgende kengetallen per Wsw-SE worden weergegeven:

Resultaten per SE - BU DIGIWERKT				
Toegevoegde waarde per SE	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Subsidieresultaat per SE	-5.026	-6.250	-7.463	-8.536
Resultaat per SE	0	0	0	0

Het is niet mogelijk de toegevoegde waarde van DIGIWERKT per SE tot uitdrukking te brengen. Reden is dat de totstandkoming van de toegevoegde waarde niet alleen middels inzet Wsw-werknemers geschiedt, maar ook middels inzet PW-werknemers en ondersteunende formatie. Het subsidieresultaat is het saldo van de Wsw-subsidie minus de loonkosten Wsw, loonkostensubsidie Begeleid Werken en overige loonkosten gesubsidieerde werknemers. Het subsidiesaldo per SE daalt jaarlijks sterk, enerzijds door de afbouw van de subsidie per SE en anderzijds door de jaarlijkse stijging van de loonkosten per SE. Doordat DIGIWERKT een taakstellend begroot resultaat heeft van € 0 bedraagt het resultaat per SE eveneens € 0.

6 Meerjarenbegroting Sallcon Groen

In onderstaande tabel wordt de begroting weergegeven van Sallcon Groen.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Baten				
Opbrengsten	289.000	283.000	277.000	271.000
Subsidie Wsw	2.190.000	2.040.000	1.899.000	1.775.000
Bijdrage Herstructurering Wsw	133.000	172.000	207.000	232.000
Doorbelasting aan Het Groenbedrijf	1.234.000	1.224.000	1.213.000	1.201.000
	3.846.000	3.719.000	3.596.000	3.479.000
Lasten				
Loonkosten Wsw werknemers	2.573.000	2.507.000	2.442.000	2.378.000
Overige kosten gesubsidieerde werknemers	41.000	39.000	39.000	37.000
Loonkosten Ondersteunend personeel	522.000	494.000	467.000	441.000
Directe kosten van de omzet	53.000	51.000	49.000	46.000
Afschrijvingen	71.000	69.000	67.000	65.000
Huren	13.000	11.000	11.000	11.000
Onderhoudskosten	40.000	38.000	37.000	36.000
Energiekosten	8.000	8.000	8.000	7.000
Belastingen en verzekeringen	4.000	4.000	4.000	3.000
Overige bedrijfskosten	23.000	22.000	21.000	21.000
Kosten PIOFACH	224.000	216.000	209.000	202.000
	3.572.000	3.459.000	3.354.000	3.247.000
RESULTAAT (baten - lasten)	274.000	260.000	242.000	232.000

Toelichting begrotingsposten

De belangrijkste posten worden hieronder nader toegelicht.

Opbrengsten / Toegevoegde waarde

De opbrengsten Groen laten een dalende lijn zien. Dit wordt volledig veroorzaakt door de afnemende Wsw-formatie; de toegevoegde waarde per SE laat een lichte stijging zien. De kostprijs omzet daalt in dezelfde procentuele verhouding als de opbrengsten waardoor de toegevoegde waarde eveneens een dalende lijn laat zien.

Subsidie Wsw

De subsidie Wsw daalt enerzijds door de afbouw van het aantal Wsw-ers van 90 in 2017 naar 78 in 2020, alsmede door de jaarlijkse daling van de Wsw-subsidie per SE. Een groot deel van de subsidie wordt weer aan Het Groenbedrijf doorgegeven.

Bijdrage Herstructurering Wsw

Aan Het Groenbedrijf BV wordt elk jaar een gelijkblijvend subsidiebedrag voor gedetacheerde Wsw-ers van € 26.102 (dit is het subsidieniveau van 2013) meegegeven. Dit is hoger dan de subsidie die Groen zelf ontvangt (d.i. € 24.400 in 2017 dalend naar € 22.700 in 2020). Ter compensatie van het subsidietekort dat hierdoor binnen de begroting van Groen ontstaat wordt dit tekort vanuit de bestemmingsreserve Herstructurering Wsw (opgenomen op de balans van GR BVO KonnecteD) toegekend aan het resultaat van Groen.

Doorbelasting aan Het Groenbedrijf

De doorbelasting aan Het Groenbedrijf betreft de doorbelasting van de loonkosten van de gedetacheerde Wsw-werknemers minus € 26.102 Wsw-subsidie per SE, de doorbelasting van de loonkosten van de gedetacheerde ondersteunende formatie, de doorbelasting van de PIOFACH kosten alsook de detachingsvergoeding. De doorbelasting per persoon stijgt jaarlijks door de hogere loonkosten, maar omdat het aantal doorbelaste personen jaarlijks daalt laat de doorbelasting aan Het Groenbedrijf een gering dalende lijn zien.

Loonkosten Wsw werknemers

De loonkosten van de Wsw werknemers dalen door de afbouw van het aantal Wsw-ers in dienst van 90 in 2017 naar 78 in 2020. De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe. Een groot deel van deze loonkosten wordt weer aan Het Groenbedrijf doorbelast.

Loonkosten Ondersteunend personeel

De loonkosten van het ondersteunend personeel dalen door de afbouw van het aantal fte's van 8,1 fte in 2017 naar 6,4 fte in 2020. De gemiddelde loonkosten per SE nemen jaarlijks met 2% toe. Een groot deel van deze loonkosten wordt weer aan Het Groenbedrijf doorbelast.

De begrote ondersteunende formatie voor de uitvoering van de opdrachten is onderstaand verdeeld per functie weergegeven.

Functie	2017	2018	2019	2020	Daling %
Primaire uitvoeringsfunctie	5,4	4,8	4,3	3,8	29%
Secundaire uitvoeringsfunctie	1,0	1,0	0,9	0,9	9%
Management & ondersteuning	1,7	1,7	1,7	1,7	0%
Totaal	8,1	7,5	6,9	6,4	21%

Kosten PIOFACH

Dit betreft de doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten op basis van gebruik dat Groen en Het Groenbedrijf hiervan maakt. Een groot deel van de PIOFACH kosten wordt weer aan Het Groenbedrijf doorbelast. De doorbelasting aan Sallcon Groen en Het Groenbedrijf bedraagt ca. 12% van de totale doorbelasting vanuit de ondersteunende diensten.

KPI's / Kengetallen per Wsw-SE

Binnen de begroting van Sallcon Groen / Het Groenbedrijf kunnen de volgende kengetallen per Wsw-SE worden weergegeven:

Resultaten per SE - BU GROEN / HGB				
Toegevoegde waarde per SE - BUITEN	20.593	21.198	21.814	22.542
Subsidieresultaat per SE (incl. HGB)	-4.723	-5.902	-7.109	-8.185
Resultaat per SE (incl. HGB)	3.052	3.033	2.956	2.967

In de begroting is met betrekking tot de toegevoegde waarde een uitdaging opgenomen omdat, rekening houdend met een afnemende en ouder wordende gemiddelde Wsw-populatie, deze jaarlijks een stijging per SE laat zien.

Het subsidieresultaat is het saldo van de Wsw-subsidie minus de loonkosten Wsw en overige loonkosten gesubsidieerde werknemers. Het subsidiesaldo per SE daalt jaarlijks sterk, enerzijds door de afbouw van de subsidie per SE en anderzijds door de jaarlijkse stijging van de loonkosten per SE. Doordat de daling van het subsidieresultaat voor een klein deel kan worden opgevangen door de stijging van de toegevoegde waarde en door overige kostenreducties resulteert dit in een gering dalend resultaat per SE.

