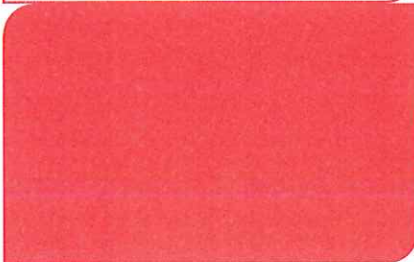
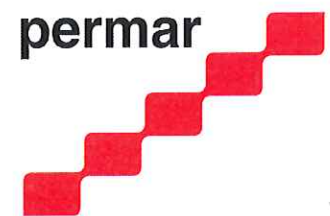


# JAARVERSLAG 2014



# JAARVERSLAG 2014

## **Permar WS**

Statutair gevestigd te Ede

Postadres : Postbus 350, 6710 BJ Ede

Kantooradres : Horaplantsoen 2, 6717 LT Ede

Telefoon : (0318) 67 91 11

Mailadres : [directie@permarnl](mailto:directie@permarnl)

Internet : [www.permarnl](http://www.permarnl)

## INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	2
SAMENVATTING	3
PROGRAMMAVERANTWOORDING	5
1. Doelstellingen SW: Wat hebben we gedaan en bereikt?	5
1.1 Taakstelling	5
1.2 Arbeidsontwikkeling	5
1.3 Opleidingen	7
1.4 Trajecten	8
1.5 Toegevoegde waarde (TW)	10
1.6 Omzet gemeenten	11
1.7 Wachtlijst	14
1.8 De Wsw-raad van de Gemeenschappelijke Regeling Permar WS	14
2. Wat heeft het opgebracht en gekost?	16
PARAGRAFEN BBV	18
1. Weerstandsvermogen	18
2. Kapitaalgoederen	19
3. Financiering	20
4. Bedrijfsvoering	21
4.1 Transitie	21
4.2 Strategie voor de toekomst	24
4.3 Personeel	25
4.4 Investerings	28
4.5 Bestuur	29
4.6 Ondernemingsraad (OR) / Georganiseerd overleg (GO)	30
4.7 Administratieve organisatie en informatisering	32
5. Verbonden partijen en deelnemingen	32
6. Rechtmatigheid	33
Bijlage 1: Geconsolideerd resultatenoverzicht met toelichting	35
Jaarrekening 2014 Permar WS + SISA verklaring Wsw	
Jaarrekening 2014 Permar Energiek BV	

## SAMENVATTING

Voor Permar stond 2014 deels in het teken van de afronding van de ingezette transitie. Begin 2013 werd het plan onder de titel 'Werken aan de Toekomst' uitgerold. In de zomer van 2013 was het formele plaatsingsproces afgerond, waarna we begonnen met de inhoudelijke kant van de transitie. Eind 2013 hebben we de met het transitieproces beoogde resultaten vertaald in SMART geformuleerde projecten met de daarbij horende concrete acties. Daarmee stond 2014 in het teken van de realisatie van deze projecten binnen de uitgestippelde kaders.

Daarnaast was 2014 voor Permar het jaar van de naderende wijzigingen als gevolg van de Participatiewet en de rol die gemeenten daar in krijgen door decentralisatie vanuit het Rijk, de komst van de arbeidsregio, de start van een Regionaal Werkbedrijf, het formuleren en uitwerken van toekomstscenario's en de verkenning van de samenwerking met IW4.

We hebben competentiemetingen uitgevoerd en er zijn individuele ontwikkelingsplannen opgesteld als basis voor verdere ontwikkeling, mogelijke doorstroom en een betere matching (in combinatie met de PMC's en vragen uit de markt) van onze medewerkers. Eind 2014 was voor 62 procent van de medewerkers met een Wsw indicatie een competentieprofiel beschikbaar.

Tijdens deze transitie, verkenningen en uitwerkingen ging het dagelijkse werk bij Permar gewoon door. Dit vroeg de nodige inzet van zowel management als staf en kader.

Permar is er ondanks die inzet niet in geslaagd om het jaar 2014 financieel positief af te sluiten. Hierbij merken we wel op dat Permar, in tegenstelling tot veel andere SW bedrijven in het land, naast de rijkssubsidies geen gemeentelijke subsidies ontvangt.

Het geconsolideerde resultaat 2014 bedraagt € 1.088.000 negatief en blijft daarmee € 1.258.000 achter bij de begroting. De belangrijkste verklaringen voor het achterblijvende resultaat zijn de lagere omzet (€ 876.000), niet gerealiseerde opbrengsten uit re-integratie trajecten (€ 382.000), hogere omzetgerelateerde kosten (€ 274.000) en een voorziening voor een claim inzake Permar Meubelmakers B.V. (€ 175.000).

De 'beweging van binnen naar buiten' stond ook in 2014 centraal. Het doel was om 40 procent van onze SW-medewerkers extern te plaatsen. We zijn uitgekomen op een realisatie van 26,6 procent. Dit is een kleine stijging in het percentage te opzichte van 2013. De groei wordt mede getemperd door de stijging van het aantal SW medewerkers, door een instroom van 53 SE.

Dat we de beoogde beweging naar buiten niet hebben kunnen realiseren was de belangrijkste reden dat de omzet lager was dan begroot. Hierdoor was de mix van werksoorten ongunstiger dan in de begroting was opgenomen. Daarnaast veroorzaakte de financiële crisis prijsdruk op onze detacheringen en werkzaamheden Beschut Binnen, door de grotere concurrentie op deze markten. Beiden zorgden in 2014 voor veel lagere toegevoegde waarde op onze dienstverlening dan we hadden voorzien.

De bedrijfskosten bleven ruim 8 procent (€ 602.000) onder de begroting 2014. Dit was het gevolg van een zeer terughoudend investeringsbeleid en het beperken van out of pocket kosten in het algemeen. Dit compenseerde voor een klein deel de achtergebleven omzet. Het operationeel resultaat (geconsolideerd) bedroeg daarmee eind 2014 € 643.000.

Het subsidieresultaat was per eind december 2014 € 28.000 ongunstiger dan de begroting. Hierbij is sprake van een overrealisatie van 2,2 SE, die ontstaan is door een verlaging van de taakstelling. Dit heeft geleid tot € 57.000 hogere lasten op het subsidieresultaat.

Met een bedrag van € 68.000 aan ontwikkelkosten was in de begroting 2014 geen rekening gehouden. Dit zijn advieskosten (analyses en studies) in verband met de komst van de Participatiewet en de verkenning van de samenwerkingsmogelijkheden met IW4.

Het resultaat op deelnemingen tot en met december is € 97.000 negatief, mede door een verlies van € 33.000 op twee niet betalende debiteuren als gevolg van faillissementen.

Samengevat is het negatieve financiële resultaat als volgt opgebouwd:

<b>Resultaat Permar</b>		X 1.000 €
<b>Permar WS</b>		
Operationeel resultaat	- 613	
Ontwikkelkosten toekomst	- 68	
Overrealisatie	- 57	
Voorziening claim Permar Meubelmakers B.V.	- 175	
<b>Totaal Permar WS</b>		<b>- 913</b>
Resultaat Permar Energiek	- 78	
Resultaat Zorg en Meubel	- 97	
Resultaat Pertax	0	
<b>Totaal deelnemingen</b>		<b>- 175</b>
<b>Geconsolideerd resultaat</b>		<b>- 1.088</b>

Tabel 1: Resultaat

In 2014 bedroeg de gemeentelijke omzet binnen Permar totaal 29,9 procent (€ 2.867.000). Dit is een stijging van 3,7 procent ten opzichte van 2013. Door deze omzetstijging in 2014, is de gewenste 30 procent omzet vanuit de gemeenten, in relatie tot de totale omzet van Permar, vrijwel bereikt.

Al met al is er bij Permar veel werk verzet in 2014, maar dit heeft helaas niet geleid tot een positief financieel resultaat.

## PROGRAMMAVERANTWOORDING

### 1. Doelstellingen SW: Wat hebben we gedaan en bereikt?

#### *Maatschappelijk en medewerkerperspectief: 'people & profit'*

##### 1.1 Taakstelling

Permar WS is de uitvoeringsorganisatie van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) voor de gemeenten Barneveld, Ede, Renkum, Scherpenzeel en Wageningen. Hiertoe werken deze vijf gemeenten samen in een Gemeenschappelijke Regeling (GR).

Permar heeft als kerntaak om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (SW-medewerkers) te ontwikkelen en zo regulier mogelijk te laten werken. Dat doen we op een marktgerichte, resultaatgerichte, en kostenefficiënte manier.

Vanuit de subsidiesystematiek wordt deze centrale doelstelling taakstellend gekwantificeerd in aantallen Wsw-ers, gemeten in zogenaamde standaardeenheden (SE). Dit is de financieringsmethodiek waarbij het FTE wordt vermenigvuldigd met de handicapfactor matig (1.0) of ernstig (1.25).

Gemeente	Realisatie		
	Gerealiseerde SE 2014	Verschil t.o.v. taakstelling	Taakstelling SE 2014
Barneveld	115,11	-2,32	112,79
Ede	426,27	-5,79	420,48
Renkum	102,20	0,04	102,24
Scherpenzeel	7,37	0,12	7,49
Wageningen	164,66	0,03	164,69
Subtotaal	815,61	-7,92	807,69

Tabel 2: Realisatie en taakstelling

Het aantal gerealiseerde SE binnen de deelnemende gemeenten is 815 SE. Dit betekent een overrealisatie van bijna 8 SE. De overrealisatie vanuit Ede (5,79 SE) is afgerekend met de gemeente Ede. De overrealisatie bij de gemeente Barneveld ((2,32 SE) is ontstaan door bijstelling van de taakstelling; het effect daarvan maakt dan ook, conform de Gemeenschappelijke Regeling, onderdeel uit van het financieel resultaat.

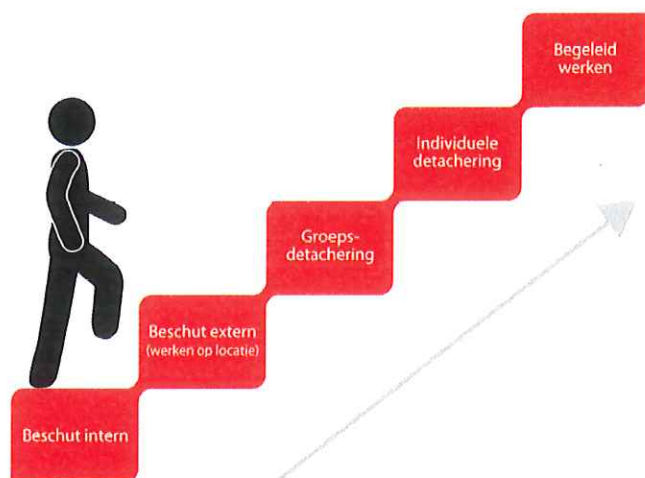
Ten opzichte van 2013 is de realisatie binnen de deelnemende gemeenten toegenomen met 9 SE. De realisatie bij de niet deelnemende gemeente is 16 SE ten opzichte van 20 SE zoals die in de begroting was opgenomen. Daarmee komt de totale realisatie op 831,82 SE.

##### 1.2 Arbeidsontwikkeling

Een goede arbeidsontwikkeling bestaat uit twee delen:

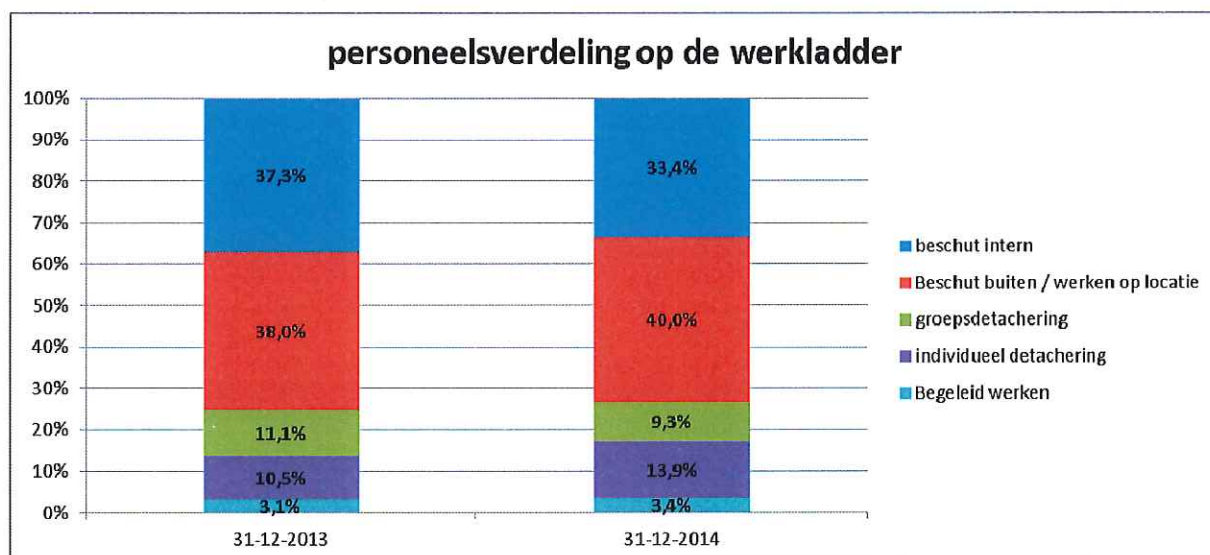
- SW-medewerkers benutten hun potentieel optimaal en;
- door zoveel mogelijk de beweging 'van binnen naar buiten' te maken, wordt de toegevoegde waarde groter.

SW-medewerkers kunnen de beweging van binnen naar buiten maken op de werkladder. Er zijn vijf treden van beschut intern werken naar begeleid werken buiten de deur. Daarna kunnen zij nog de stap maken naar een regulier dienstverband, waarbij zij geen begeleiding meer krijgen vanuit de Wet SW.



Afb. 1: Werkladder

Grafiek 1 toont de verdeling van onze SW-medewerkers langs de treden van de werkladder.



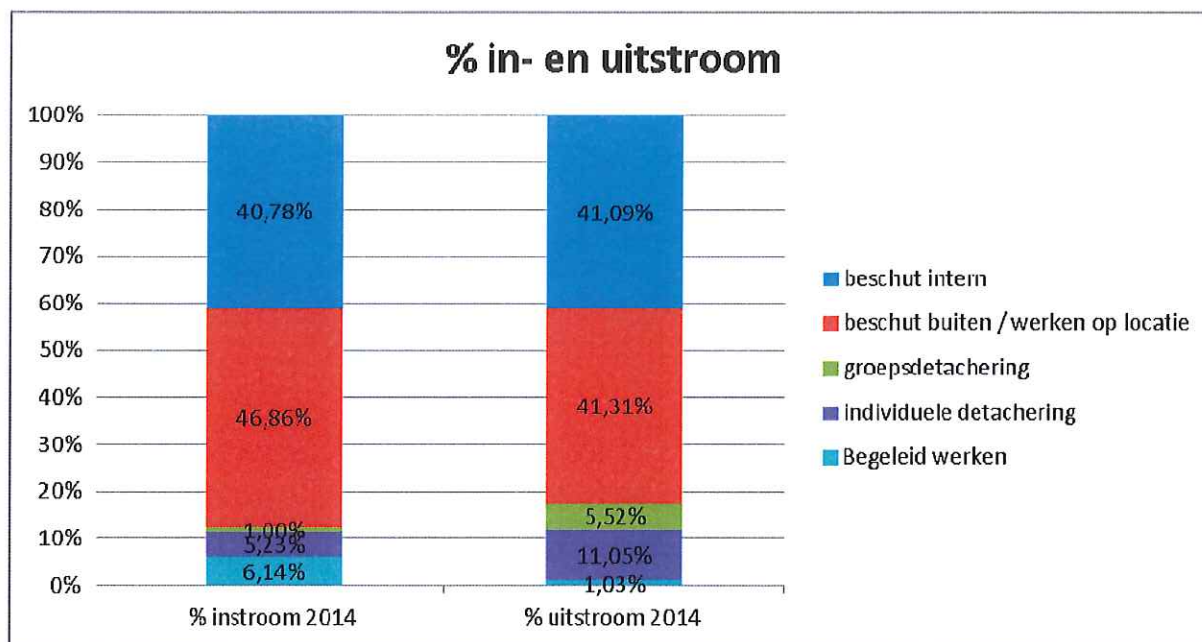
Grafiek 1: Personeelsverdeling op de werkladder

De 'beweging van binnen naar buiten' stond centraal in het beleidsprogramma van 2013 en 2014. Met de transitie moet Permar een financieel beheerste organisatie worden, waarbij onze SW-medewerkers tegen een fair tarief in een zo regulier als mogelijke werkomgeving kunnen worden ingezet. Dit doen we door het centraal stellen van ons kernproces, het maximaal ontwikkelen van SW-medewerkers, het kwalitatief inrichten van organisatie voor een optimale ondersteuning van de medewerkers uit de doelgroep, en het slimmer matchen van markt, SW-medewerkers en bedrijfsmiddelen.

Het doel voor 2014 was om 40 procent van onze SW-medewerkers extern te plaatsen. We zijn uitgekomen op een realisatie van 26,6 procent. Dit is een kleine stijging in het percentage te opzichte van 2013. De groei wordt mede getemperd door de stijging van het aantal SW medewerkers, door een instroom van 53 SE.

Relatief veel instromende medewerkers werken beschut intern. De uitstroom is met 41 procent vergelijkbaar met het jaar daarvoor. Toch zijn we er in geslaagd het percentage beschut binnen te verlagen van 37,3 procent naar 33,4 procent. Duidelijk is dat de nieuwe instroom een relatief zwakke populatie is. Het percentage medewerkers dat werkt op locatie hebben we kunnen verhogen van 38 procent tot 40 procent. Dit komt vooral door de ontwikkeling van onze dienstverlening op facilitair gebied.

Met gerichte acties voor externe plaatsing zijn we er in geslaagd om 112 nieuwe detacheringen te realiseren in 2014. Maar er was ook terugstroom van 87 personen vanuit (groeps)detacheringen naar de beschutte omgeving van Permar. Dit heeft verschillende oorzaken, zoals het aanhoudende economische klimaat (terughoudendheid bij ondernemers en stopzetten van detacheringen) en het niet helemaal aan de verwachtingen voldoen van de detachering.



Grafiek 2: in- en uitstroom in percentage

### 1.3 Opleidingen

Permar organiseerde tot en met 2014 de zogenaamde AKA (Arbeidsmarkt Kwalificerende Assistenten) opleiding<sup>1</sup>. Dit is een opleiding op MBO niveau 1. In 2014 hebben hier weer SW-medewerkers aan deelgenomen. Het aantal is hierbij lager dan in 2013, vanwege de onduidelijkheid over de subsidiëring van deze opleidingen.

Permar organiseert en verzorgt de opleidingen intern, waarbij het praktijkleren op de werkvloer een belangrijk onderdeel is. Van de personen die de MBO opleiding volgden heeft meer dan 70 procent ook het examen gehaald.

Opleidingen	2010	2011	2012	2013	2014
MBO nivo 1/2	88	86	126	56	12
Percentage diploma	79%	72%	74%	76%	75%
WWB trajecten	756	352	285	243	188

Tabel 3: Opleiding AKA

<sup>1</sup> De AKA-opleiding bestaat inmiddels niet meer en is vervangen door de entree-opleiding, op MBO niveau 1.



Daarnaast volgden SW-medewerkers in 2014 andere opleidingen en trainingen voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt:

Opleidingen/trainingen 2014	Aantal 2014	Slagings %	Aantal 2013	Slagings %
BBL niv 2	3	67%	5	100%
BBL niv 3	1	Loopt	1	Loopt
Trainingen omgaan met agressie	18		24	
Nederlandse taal (i.s.m. ROC A12)	14		14	
E-learning	47		25	
Heftruck	23		26	
WerkPlekOpleiden (WPO)	26		18	
SVS Schoonmaak	15		10	
Cursus Motorstokzaag	33		0	
Cursus Motorkettingzaag	32		12	
Cursus Werken met kleine machines	38		19	
Cursus Bosmaaier	24		42	
Cursus Gewasbescherming	3		0	
Cursus Veilig werken langs de weg	10		33	
Cursus Grondbewerking	-		5	
Trekker en aanbouwwerktuigen	-		6	
Begeleiding Wsw-medewerkers (voor werkgevers)	20		12	

Tabel 4: Opleidingen en trainingen

#### 1.4 Trajecten

Het aantal trajecten met WWB-cliënten is de laatste jaren flink afgenomen. Alleen het aantal trajecten Postnl ligt in 2014 lijn met het aantal van 2013.

Reïntegratie traject	2010	2011	2012	2013	2014
Onderzoeken belastbaarheid	435	212	128	59	48
Renkum Groen Doen	16	23	18	23	16
Renkum Work First	68	3	3	2	-
Wageningen Work First	145	52	4	-	-
Wageningen WIJ	9	8	-	-	-
Wageningen Arbeidstraining	-	-	12	13	6
Wageningen Jobcoaching	-	-	2	1	-
Barneveld Work First	-	-	9	-	-
UWV Arbeidstraining	15	3	2	3	-
UWV Wajong	1	5	36	34	14
Losse trajecten	67	33	20	22	16
Postnl trajecten	-	13	51	86	88
<b>totaal</b>	<b>756</b>	<b>352</b>	<b>285</b>	<b>243</b>	<b>188</b>

Tabel 5: Trajecten

## *Klantperspectief (opdrachtgevers) / commercieel*

Vanuit commercieel oogpunt was 2014 een moeilijk jaar. De aanhoudende financiële crisis zorgde voor veel onzekerheid op de (arbeids)markt. Dit had zijn weerslag op alle vlakken waar Permar actief is. Het was lastig om mensen te detacheren en gedetacheerd te houden, vanwege de onzekere situatie waarin veel van de bedrijven die onze diensten afnemen zich bevinden.

Bij onze werkzaamheden voor "beschut binnen" was de concurrentie veel groter dan andere jaren, waardoor de toch al niet al te hoge prijzen nog verder onder druk stonden. Het probleem in 2014 was niet om genoeg werk binnen te krijgen, maar om genoeg werk te krijgen tegen de juiste prijzen.

Ondanks de ongunstige markt hebben in we 2014 € 0,2 miljoen meer productieomzet WSW gerealiseerd dan in 2013. In de begroting was een stijging van € 1,0 miljoen opgenomen, die door de bovenstaande redenen niet is gerealiseerd.

De omzet detachering kromp in 2014 met € 0,4 miljoen, onder andere vanwege de toenemende prijsdruk ondanks een hoger percentage individuele en groepsdetachering (21,6% in 2013 en 23,2% in 2014).

De omzet beschut binnen is licht gekrompen ten opzichte van vorig jaar. Er was een grotere krimp verwacht, maar omdat de beweging naar buiten slechts heel beperkt heeft plaatsgevonden, waren er voldoende medewerkers beschikbaar om vrijwel dezelfde omzet te realiseren als in 2013.

De grootste stijging in de omzet in 2014 ten opzichte van 2013 is gerealiseerd door extra omzet Schoon. In 2014 zijn verschillende nieuwe projecten gestart. De belangrijkste hiervan zijn de schoonmaak van een aantal gebouwen van de gemeente Ede en schoonmaakwerkzaamheden voor een deel van de gebouwen van de scholengemeenschap Pantarijn te Wageningen. In totaal steeg de omzet schoon met bijna € 0,5 miljoen.

De omzet Groen steeg met ruim € 0,1 miljoen door extra projecten naast de bestekken.

In het oog springende projecten van 2014 zijn:

- Schoonmaken van diverse gebouwen van de gemeente Ede
- Schoonmaken van diverse gebouwen van de scholengemeenschap Pantarijn
- Het groenonderhoud, in samenwerking met een commerciële aannemer, van de kenniscampus Ede
- Uitbreiding van de werkzaamheden voor MOBA te Barneveld
- Drie detachering bij de ACV groep

In 2014 hebben we voor diverse werkgevers ook flex-opdrachten vervuld. Dit zijn opdrachten waarbij de medewerkers van Permar worden gedetacheerd, om bij de klant op locatie voor een korte periode arbeid te verrichten. Dit is voor Permar een relatief nieuwe markt. We zien de vraag voor deze vorm van dienstverlening groeien en willen deze in 2015 verder professionaliseren.

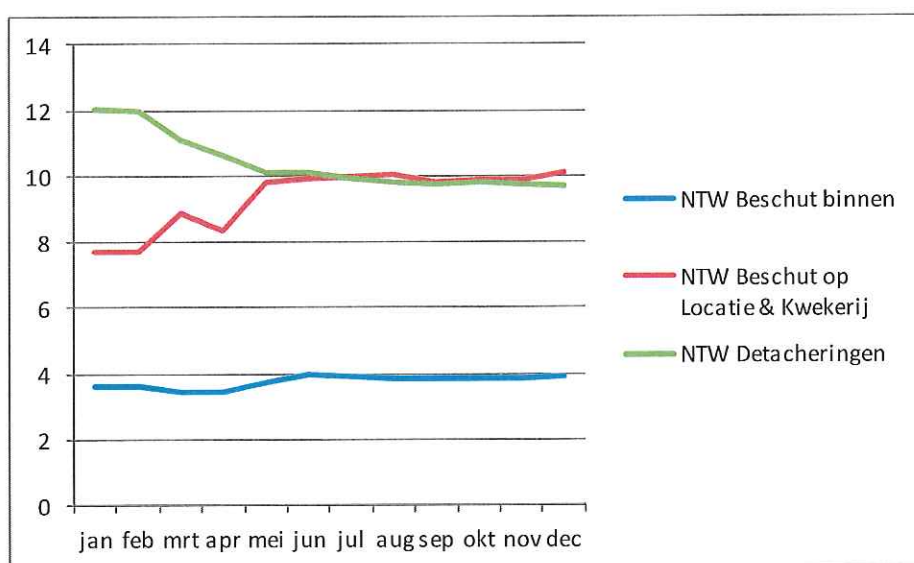
Ook voor 2015 zien we allerlei nieuwe mogelijkheden om extra omzet te realiseren. De vraag blijft of de markt in 2015 wat aantrekt, zodat het mogelijk gaat worden om een betere prijs voor onze dienstverlening te krijgen.

## 1.5 Toegevoegde waarde (TW)

Naast arbeidsontwikkeling is het voor onze bedrijfsvoering van belang dat we een markt vinden voor onze menskracht. Financieel vertaalt zich dat in het leveren van toegevoegde waarde per uur. Vorig jaar startten we met het planmatig informatie verzamelen over de gerealiseerde toegevoegde waarde per uur voor de verschillende bedrijfsonderdelen. Daarmee is ook richting gegeven aan de doelstellingen van de begrotingen 2014 en 2015.

Toegevoegde waarde per uur				
	TW (*€ 1.000)	Aantal uren (*1.000)	Realisatie 2014	Begroting 2014
Beschut Binnen	847	216	€ 3,92	€ 4,90
Beschut op locatie & Kwekerij	3.963	392	€ 10,10	€ 11,74
Detachering	2.620	269	€ 9,75	€ 12,20

Tabel 6: Toegevoegde waarde per uur



Grafiek 3: Toegevoegde waarde per maand

De realisatie toegevoegde waarde blijft over heel 2014 achter ten opzichte van de begroting. De waarden zijn sinds april 2014 weliswaar stabiel, maar te laag. Procentueel blijft de toegevoegde waarde van Beschut binnen 20 procent, Beschut op locatie 14 procent en Detachering 21 procent achter op begroting. De redenen hiervoor verschillen per werksort.

Bij eenvoudig verpakking- en montagewerk is er sprake van grote prijsdruk en sterke concurrentie. De markt is slecht. In uiterste gevallen betekent dit dat orders met een geringe toegevoegde waarde aangenomen worden, om leegloop te vermijden.

Vanuit het groen zijn vooral in de eerste maanden van 2014 in verhouding veel medewerkers ingezet bij de kwekerij. De toegevoegde waarde van de kwekerij is laag, wat de totale toegevoegde waarde van het werk op locatie drukt. Dit verklaart gedeeltelijk het verschil ten opzichte van de begroting.

Ook bij Detachering is de toegevoegde waarde lager vanwege de druk op de arbeidsmarkt. Dit leidt bij nieuwe overeenkomsten vaak tot lagere tarieven.

## 1.6 Omzet gemeenten

Permar heeft afspraken gemaakt over het aandeel van iedere deelnemende gemeente in de omzet van Permar. Hieronder volgt een overzicht van de omzet over 2014, afgezet tegen de omzet in 2013. In totaal is de omzet gemeenten in 2014 met € 214.000 gestegen ten opzichte van vorig jaar.

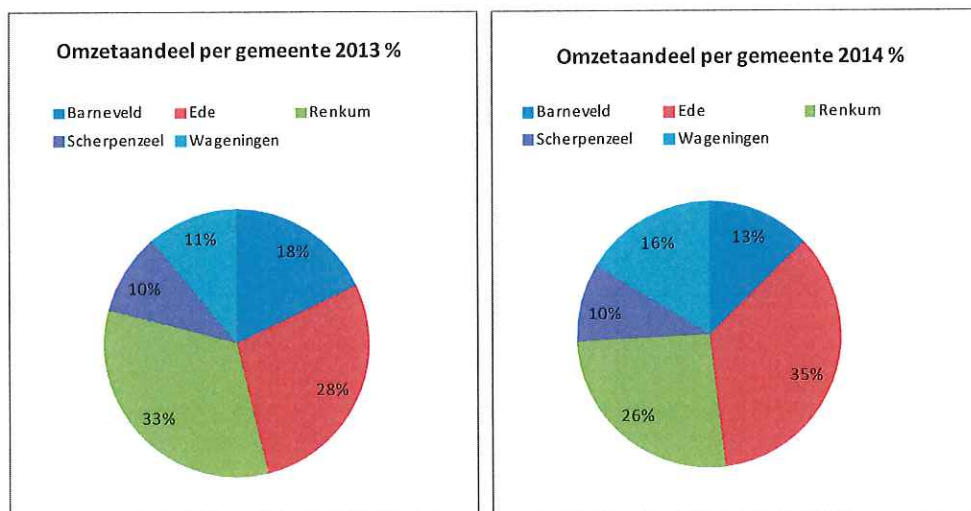
De gemeentelijke omzet bestaat nog altijd voornamelijk uit Groen (beheer openbare ruimte), maar vanaf 1 april 2014 is bij de gemeente Ede begonnen met de werksoort Schoon. De eerste resultaten zijn positief en bemoedigend. Schoon zorgt in 2014 bij de gemeente Ede voor een belangrijk deel (20,8 procent) van de omzet. We zijn in gesprek met de overige gemeenten binnen de gemeenschappelijke regeling, om te kijken wat we voor hen kunnen betekenen bij het schoonmaken van hun openbare gebouwen. Voor overheidsgebouwen is Schoon een interessante en passende werksoort met potentie, met een aantrekkelijk SROI aspect<sup>2</sup>.

De stijging van € 214.000 ten opzichte van 2013 gespecificeerd in werksoorten:

- Omzet Schoon ==> 211.000
- Opbrengst Verhuur<sup>3</sup> ==> 44.000
- Omzet Groen ==> 45.000
- Omzet Overig Facilitair ==> 9.000
- Omzet Energiek ==> -/- 95.000

### Per Gemeente

Onderstaande grafiek toont de verdeling van de gemeentelijke omzet over de gemeenten:

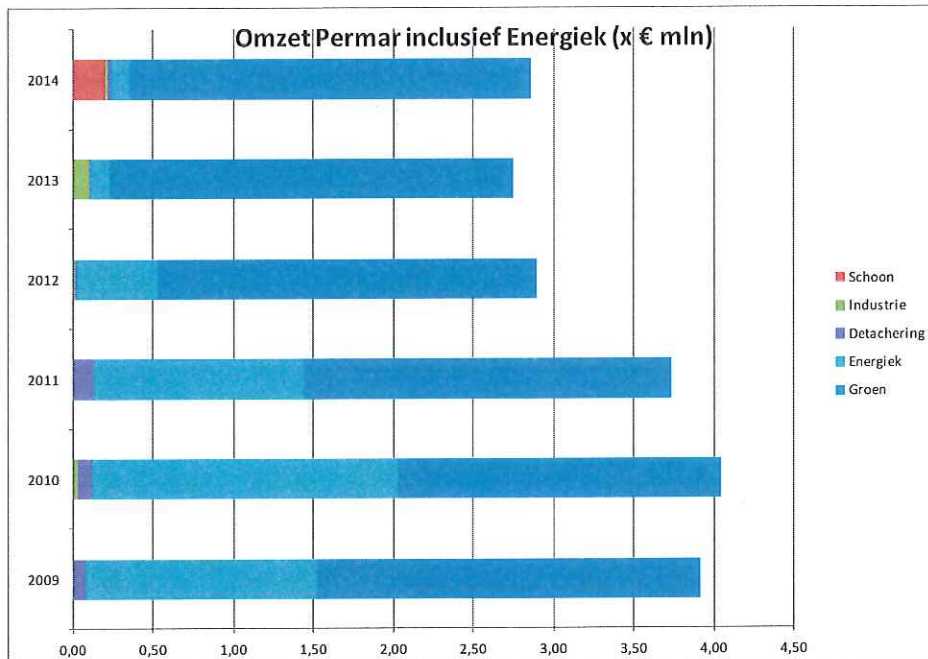


Grafiek 4: Omzetaandeel per gemeente

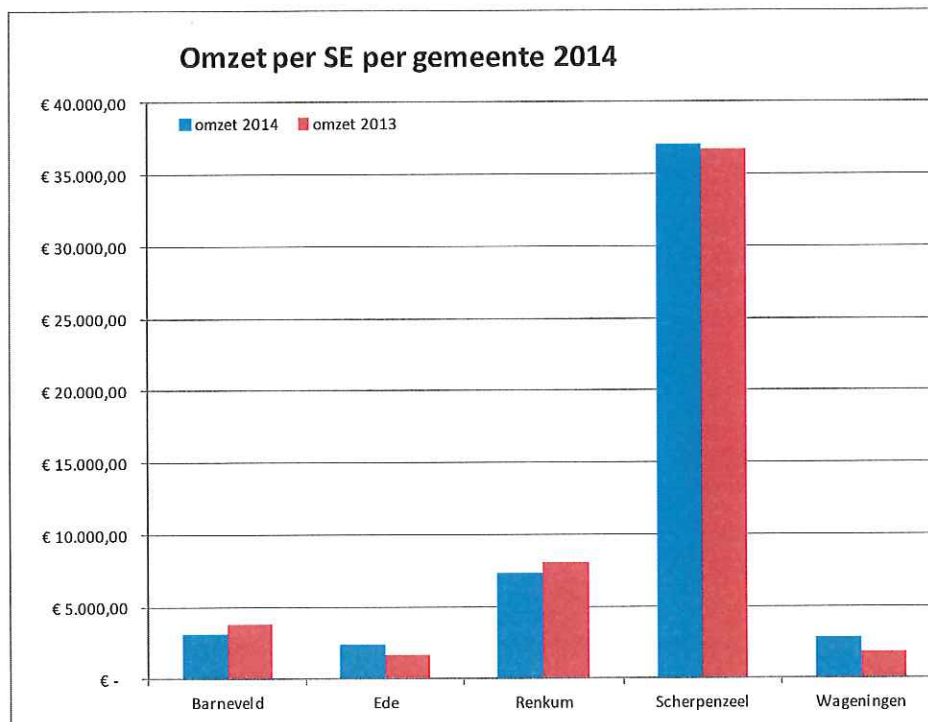
Door de forse omzetstijging van de gemeente Ede (€ 259.000) worden de omzetaandelen van de andere gemeenten negatief beïnvloed. In totaal is de omzet van de gemeenten in de gemeenschappelijke regeling met ruim acht procent gestegen.

<sup>2</sup> SROI: Social Return On Investment.

<sup>3</sup> Verhuur betreft: trainingsruimte (TAC) en ruimten voor de gemeenten Wageningen en Ede en vergaderruimten.



Grafiek 5: Omzet Permar inclusief Energiek



Grafiek 6: Omzet per SE per gemeente

Voor het eerst sinds 2011 is er een stijging van de totale omzet vanuit de gemeenten. De opbouw van deze omzet verandert. Schoon is nu een wezenlijk onderdeel van de opbrengsten in 2014 en de verwachting is dat het aandeel Schoon in onze omzet in de komende jaren verder stijgt.

De ontwikkeling in omzet per SE verschilt sterk per gemeente. De gemeente Scherpenzeel heeft met afstand de hoogste omzet per SE binnen de Gemeenschappelijk regeling.

## Permar Energiek

Wat Permar Energiek (omzet commerciële trajecten) betreft blijft de omzet achter bij de verwachtingen en begroting. Alleen Ede, Renkum en Wageningen zijn in dit opzicht nog actief. De individuele gemeenten bezinnen zich op de gevolgen van de Participatiewet en zijn hun beleid aan het bepalen voor 2015.

Op individueel niveau bekijkt Permar met gemeenten welke mogelijkheden er zijn om in 2015 een rol te spelen in het kader van de Participatiewet, zoals WWB en arbeidsmatige dagbesteding of beschut nieuw (mensen met een arbeidsbeperking die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen). Per gemeente verschilt de rol die zij hierin zien voor Permar.

## Permar WS

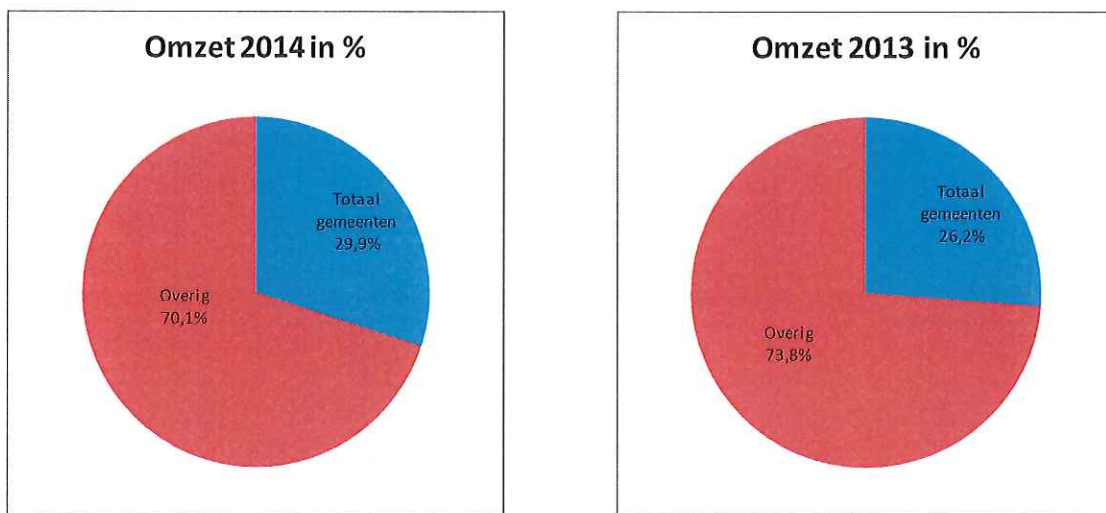
De groei van de omzet 2014 ten opzichte 2013 komt gedeeltelijk van Schoon (gemeente Ede, inclusief glasbewassing) en gedeeltelijk van Groen (gemeenten Ede, Scherpenzeel en Wageningen). Bij de gemeenten Barneveld en Renkum zien we een daling in de omzet. Dit komt vooral door de afname in de omzet groenvoorziening.

In 2014 was nog beperkt sprake van detacheringen naar de gemeenten; het grootste deel van de omzet blijft Groen en Schoon (beschut werk op locatie). De strategie van Permar is gericht op het ontwikkelen van onze mensen 'van binnen naar buiten'. We blijven met de gemeenten dan ook in gesprek om nog eens goed te kijken waar binnen de gemeenten mogelijkheden liggen voor eventuele (groeps)detacheringen.

Dit blijft van groot belang om de doorstroom van onze mensen naar een reguliere werkplek in de maatschappij vorm te geven. In dit kader heeft Permar de deelnemende gemeenten voorgesteld om mee te denken over de mogelijkheden van functiecreatie, jobcarving en leerwerkplekken.

## Aandeel gemeenten in totale omzet

Onderstaande grafieken tonen de omzet van de gemeente afgezet tegen de totale omzet van Permar:



Grafiek 7

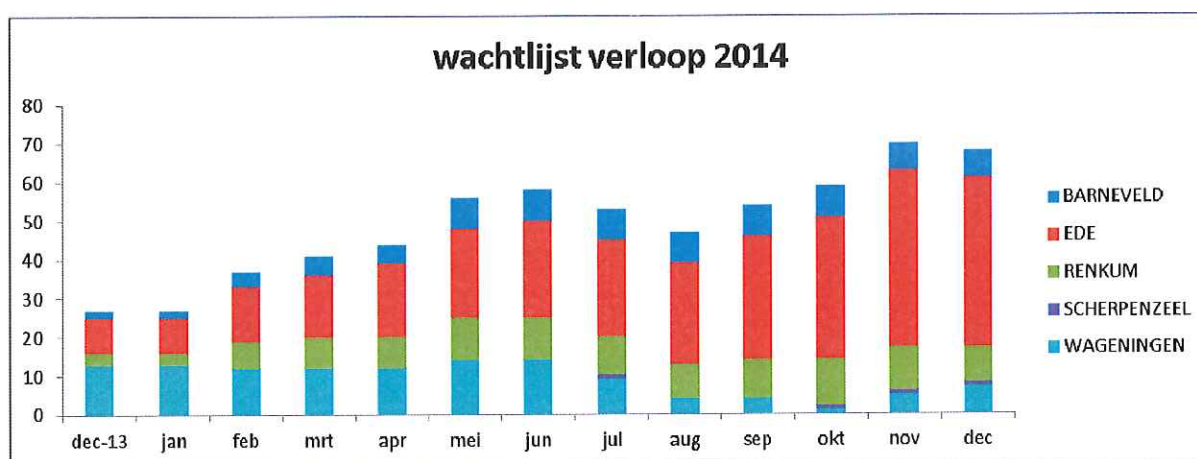
In 2014 bedroeg de gemeentelijke omzet binnen Permar totaal 29,9 procent. Dit is een stijging van 3,7 procent ten opzichte van 2013 (26,2 procent). Door deze omzetsijging in 2014, is de gewenste 30 procent omzet vanuit de gemeenten, in relatie tot de totale omzet van Permar, vrijwel bereikt.

## 1.7 Wachtlijst

De wachtlijst is gestegen van 27 Wsw-geïndiceerden eind 2013 naar 68 per eind 2014. Voor de zomer werd duidelijk dat er vanaf september 2014 geen nieuwe indicaties konden worden aangevraagd. Dit leidde tot een sterke groei van Wsw-indicatieaanvragen. Op de valreep wilde een groot aantal mensen alsnog voor de Wsw in aanmerking komen.

In totaal zijn er 64 mensen in 2014 nieuw op de wachtlijst geplaatst. Daarnaast zijn er meerdere mensen opnieuw op de wachtlijst geplaatst, doordat zij weer beschikbaar kwamen voor het accepteren van arbeid. Door actief wachtlijstbeheer en door instroom in een Wsw dienstverband zijn 47 wachtlijstdossiers van Wsw-geïndiceerden afgesloten.

Op 1 januari 2015 is de wachtlijst Wsw-geïndiceerden vervallen. Alle fysieke dossiers van Wsw-geïndiceerden die op de wachtlijst stonden, zijn in december overgedragen aan de deelnemende gemeenten en UWV.



Grafiek 8: Wachtlijst verloop

## 1.8 De Wsw-raad van de Gemeenschappelijke Regeling Permar WS

De gemeenten Barneveld, Ede, Renkum, Scherpenzeel en Wageningen werken samen in de gemeenschappelijke regeling Permar WS. Permar WS voert voor de vijf gemeenten de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) uit.

De gemeenten hebben in 2008 besloten om samen een Wsw-raad op te richten. Hierin kunnen medewerkers met een indicatie voor de Wsw meepraten over het gemeentelijk Wsw-beleid. De raad adviseert het bestuur van Permar gevraagd of ongevraagd over alle zaken die betrekking hebben op het terrein van de Wsw of andere beleidsterreinen die van invloed kunnen zijn op de positie van mensen met een Wsw-indicatie.

Jaarlijks maakt de Wsw-raad haar eigen jaarverslag.

Op 1 januari 2014 waren de volgende personen door het Dagelijks Bestuur benoemd tot lid van de Wsw-raad:

- Cees van den Heijkant (voorzitter)
- Dick Kevelam (vice voorzitter)
- Hans Gerritsen
- Adrie van Harn
- Joop van Dijk
- Frank van Kerkhof
- Bert Mulder
- Jeroen Breekveld
- Yvonne van Geel (ambtelijk secretaris)
- Rabea Ubachs, beleidsmedewerker van de gemeente Wageningen, werd na korte tijd opgevolgd door Marjo Adema als ambtelijk ondersteuner

De samenstelling van de Wsw-raad is in 2014 niet gewijzigd.

### **Ondersteuning van de Wsw-raad**

De Wsw-raad wordt ambtelijk ondersteund door één van de leden van de ambtelijke werkgroep Wsw van de bij de GR Permar WS betrokken gemeenten. In 2014 was in eerste instantie Rabea Ubachs en vervolgens Marjo Adema van de gemeente Wageningen ambtelijk ondersteuner van de Wsw-raad.

Naast de ambtelijke ondersteuning werd de Wsw-raad secretariael ondersteund door een medewerker van Permar WS. Als gevolg van de reorganisatie is deze functie van Nathalie Godin overgenomen door Yvonne van Geel.

Het was een roerig jaar voor de Wsw-raad. Na vier jaar van (ver)wachten is op 1 januari 2015 de Participatiewet in werking treden. De verantwoordelijkheid voor mensen met een Wsw-indicatie ligt vanaf die datum bij de woongemeente van deze personen. Als gevolg hiervan zal de Wsw-raad, na een overgangperiode van 3 maanden, ophouden te bestaan.

Het is de bedoeling dat de leden van de Wsw-raad aansluiten bij de gemeentelijke raden voor het Sociaal Domein. Zij kunnen dan vanuit hun kennis en ervaring een adviserende rol vervullen over zaken die van belang zijn voor de sociale werkvoorziening en de Wsw-geïndiceerde.



## 2. Wat heeft het opgebracht en gekost?

(consolidatie is niet van toepassing is onder BBV, het groepsresultaat wordt hieronder weergegeven)

<b>OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN IN DE JAARREKENING Permar WS</b>			
	(Bedragen x € 1.000)		
	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
<b>NETTO-OMZET PRODUCTEN EN DIENSTEN</b>			
Netto-omzet	9.130	10.129	8.909
Mutatie voorraden	54-	-	106
<b>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>9.076</b>	<b>10.129</b>	<b>9.015</b>
KOSTEN GROND- HULPSTOFFEN	1.351	1.064	1.059
<b>NETTO TOEGEVOEGDE WAARDE</b>	<b>7.725</b>	<b>9.065</b>	<b>7.956</b>
INDIRECTE PRODUCTIEKOSTEN	60	51	66
<b>NETTO OPBRENGST PRODUCTIE</b>	<b>7.665</b>	<b>9.014</b>	<b>7.891</b>
OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN	486	230	554
<b>TOTAAL BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>8.151</b>	<b>9.244</b>	<b>8.445</b>
<b>L A S T E N</b>			
<b>PERSENEELSKOSTEN</b>			
Loonkosten Wsw personeel	22.207	22.201	22.264
Loonkosten Ambtelijk personeel	1.538	1.557	1.513
Loonkosten Derden	2.729	2.523	2.060
Overige personeelskosten	1.329	1.425	1.415
	<b>27.803</b>	<b>27.706</b>	<b>27.252</b>
KAPITAALLASTEN	668	797	754
<b>OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN</b>			
Huisvestingskosten	685	680	677
Onderhoudskosten	407	455	394
Marketing/verkoopkosten	121	104	64
Advies, reis en verblijfskosten	156	178	140
Algemene kosten	269	202	244
Autokosten	416	382	394
Diverse lasten	35	-	37
Dotaties voorzieningen	250	134	3.180
	<b>2.338</b>	<b>2.135</b>	<b>5.132</b>
<b>TOTAAL DER LASTEN</b>	<b>30.809</b>	<b>30.638</b>	<b>33.138</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>22.658-</b>	<b>21.394-</b>	<b>24.693-</b>
<b>BIJDRAGEN GEMEENTEN</b>			
Gemeentelijke Wsw-bijdrage	21.673	21.444	21.542
Extra Gemeentelijke bijdrage	72	17	-
	<b>21.745</b>	<b>21.461</b>	<b>21.542</b>
<b>GEREALISEERD TOT. SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>913-</b>	<b>67</b>	<b>3.152-</b>
Toevoeging bestemmingsreserve	-	-	-
Onttrekking (bestemmings)reserve	-	-	3.255
	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.255-</b>
<b>GEREALISEERD RESULTAAT</b>	<b>913-</b>	<b>67</b>	<b>103</b>

Tabel 7: Baten en lasten

### Permar Ws en het groepsbeeld van Permar totaal

Vanwege de regels voor de financiële verslaglegging (BBV) mag als programmarekening formeel geen geconsolideerd beeld worden opgenomen. Bovenstaande cijfers gaan alleen over Permar WS. Het rekeningresultaat 2014 van Permar Ws bedraagt +/- € 913.000. Het 'Permar groepsresultaat kwam uit op +/- € 1.088.000.

De aansluiting met het "geconsolideerde resultaat" is als volgt (bedragen \* € 1.000):

Resultaat Permar WS	-913	V
Resultaat Pertax B.V.	0	V
Resultaat Energiek B.V.	-78	V
Resultaat Zorg en Meubel B.V.	-97	N
Saldo 2013	-1.088	V

In Bijlage 1 geeft een geconsolideerd beeld van de exploitatie opgenomen. Daar geven we ook een nadere toelichting op het totale resultaat en de samenstellende onderdelen daarvan.

## PARAGRAFEN BBV

### 1. Weerstandsvermogen

In 2009 is in nauw overleg met de gemeenten binnen de GR een nieuwe notitie voor weerstandsvermogen vastgesteld. In deze notitie is vastgelegd op basis van welke redenen en onder welke voorwaarden het weerstandvermogen dient te worden bepaald. Op basis van een periodieke risico-inschatting en een kansberekening wordt op basis van een drietal factoren een berekening van het benodigde weerstandsvermogen gemaakt.

Deze drie factoren zijn:

1. Economische en marktrisico's;
2. Maatschappelijke risico's;
3. Bedrijfs- en ondernemingsrisico's.

Berekening van het Weerstandsvermogen					(bedragen x € 1.000)	
Item	Omschrijving en berekening	Grondslag (begr 2015)	Kans	factor	Risico- bedrag	Toe-/ afname
<b>Economische en marktrisico's (omzet)</b>						
1.1	Verlies van marktaandeel industriële klanten	400	beperkt	0,25	100	30-
1.2	Verlies van detacheringen	300	beperkt	0,25	75	-
1.3	Verlies van opdrachten bij gemeenten in Groenvoorziening en overig groen	300	middel	0,50	150	75
1.4	Omzetverlies door verminderde afzet kwekerij (marktomstandigheden)	600	beperkt	0,25	150	13-
1.5	Omzetverlies overige opdrachten	300	beperkt	0,25	75	50-
<b>Telling</b>		<b>1.900</b>			<b>550</b>	<b>18-</b>
<b>Maatschappelijke risico's (subsidies)</b>						
2.1	Afname subsidie 2015	-	middel	0,50	-	938-
<b>Telling</b>		<b>-</b>			<b>-</b>	<b>938-</b>
<b>Bedrijfs- en ondernemingsrisico's (kosten)</b>						
3.1	Opvang verliezen Permar Energiek BV, Permar Zorg+Meubel BV en Pertax BV bij teruglopende opdrachten (trajecten)	100	middel	0,50	50	175-
3.2	Boetebedingen Groenvoorziening extra groeizaam weer	500	beperkt	0,25	125	-
3,3	Onvoorziene omstandigheden	500	middel	0,50	250	-
3.4	Imagoschade Permar WS (negatieve publiciteit)	500	middel	0,50	250	-
3.5	besluitvorming inzake tijdelijke contracten	1.000	middel	0,50	500	500
<b>Telling</b>		<b>2.600</b>			<b>1.175</b>	<b>325</b>
<b>Totaal</b>		<b>4.500</b>			<b>1.725</b>	<b>630-</b>
<b>Tekort weerstandsvermogen</b>					<b>1.725-</b>	

Tabel 8: Weerstandsvermogen

## Beheersmaatregelen in relatie tot de vermelde risico's

### ***Economische en marktrisico's (omzet)***

Om zoveel mogelijk te voorkomen dat de genoemde economische en marktrisico's realiteit worden, zijn net als in de Programmabegroting 2015, acties benoemd:

1. Inzetten op Beweging naar Buiten;
2. Arbeidsontwikkeling optimaal invulling geven;
3. Groei werksoort Schoon;
4. Toekomstvisie en borging werksoort Groen;
5. Visie met betrekking tot kwekerij;
6. Hogere productiviteit, kwaliteitsborging en waar mogelijk outsourcing Industrie;
7. Vergroten van imago en zichtbaarheid op de markt;
8. Functiecreatie inzetten als tool en werkgevers zoveel mogelijk ontzorgen;
9. Flexibele oplossingen inzetten om in te spelen op de vraag van ondernemers;
10. Huisvesting afstemmen op ontwikkelingen en toekomstige behoeften;
11. Terughoudend zijn met vaste contracten en/of het aangaan van langlopende verplichtingen;
12. Taakstellende bezuinigingen doorvoeren in lijn met vermindering (afbouw) taakstelling;
13. Toekomstscenario voor deelneming Zorg & Meubel uitwerken.

### ***Maatschappelijke risico's (subsidies)***

De beperking van subsidies door bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid is werkelijkheid geworden voor de komende jaren. Dit is meegenomen in de (meerjaren)begroting van Permar WS. De invloed van Permar op deze bezuinigingen, als individuele organisatie, is nihil. De brancheorganisatie Cedris, belangenorganisaties van cliënten en de VNG hebben hier mogelijk wel invloed op.

### ***Bedrijfs- en ondernemingsrisico's (kosten)***

Om zoveel mogelijk te voorkomen dat genoemde bedrijfs- en ondernemingsrisico's realiteit worden, zijn de volgende acties benoemd:

1. Bevorderen van het (laten) werken van onze medewerkers onder regie van een andere partij (detacheren);
2. Meer flexibele inzet van de medewerkers (bv. bij Groen);
3. Imagoverbetering en grotere zichtbaarheid richting werk- en opdrachtgevers;
4. Aangaan van samenwerkingsverbanden;
5. Kwaliteit en het vertrouwen van opdrachtgevers optimaliseren;
6. Vaste aanstellingen niet-gesubsidieerde medewerkers zoveel mogelijk uitsluiten;
7. Aangaan langlopende verplichtingen zoveel mogelijk vermijden;

## 2. Kapitaalgoederen

Voor de gebouwen (Horaplantsoen 2) is er een voorziening groot onderhoud, waarvan de onderbouwing is geactualiseerd in 2013. In het geactualiseerde plan is een veiligheidsmarge van zeven procent ingebouwd voor onvoorziene kosten. De voorziening groot onderhoud voorziet uitgaven op basis van het bijgestelde plan van in totaal € 2,1 miljoen. Dat is inclusief het reserveren van geld voor het vervangen van de dakbedekking in 2026/2033 (totaal € 1,5 miljoen). Het op niveau houden van de voorziening voor het groot onderhoudsplan vraagt een jaardotatie van € 75.000.

### 3. Financiering

#### Renterisiconorm

De wet financiering decentrale overheden (FIDO) geeft de bepalingen betreffende het financieringsbeleid waar openbare lichamen zich aan moeten houden. Eén van de punten betreft de rente risiconorm. De risiconorm vaste schuld over 2014 is getoetst over de werkelijke uitkomsten over 2014. Daarnaast worden de begrote cijfers van volgende jaren vermeld.

Renterisiconorm						bedragen * € 1.000
Jaar	2014 (uitkomst)	2014 (begroot)	2015 (begroot)	2016 (begroot)	2017 (begroot)	
1. Rente herziening	0	0	0	0	0	
2. Aflossingen	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	
3. Rente risico (1+2)	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334	
4. Rente risico (minimum)	2.500	2.500	2.500	2.501	2.500	
5a. Ruimte onder renterisiconorm	1.166	1.166	1.166	1.167	1.166	
5b. Overschrijding risiconorm	0	0	0	0	0	
Rente risiconorm 2014 ev.						
4a. Realisatie 2014 en begrotingsuitkomsten	8.501	9.244	9.084	8.118	7.163	
4b. Percentage regeling	20	20	20	20	20	
4. Rente risiconorm	1.700	1.849	1.817	1.624	1.433	

Tabel 9: Renterisiconorm

Als Permar voldoen we aan de renterisiconorm voor de vaste schuld en we lopen geen materieel risico op de rentekosten.

Met betrekking tot de kasgeldlimiet kunnen we melden dat de vlottende schuld niet hoger is geweest dan de limiet van 8,5 procent van het begrotingstotaal, waarmee we binnen de risicomarges opereren.

In 2014 is bij overheidsinstellingen en overheidsvolgende instellingen het zogenaamde "Schatkistbankieren" ingevoerd. In dit kader zet Permar haar publieke middelen op de eigen rekening-courant bij het ministerie van Financiën en ontvangt hiervoor van het ministerie van Financiën een rentevergoeding.

Deelnemende instellingen regelen het betalingsverkeer via de eigen bank. Aan het einde van een werkdag wordt een eventueel negatief saldo op hun bankrekening(en) aangezuiverd vanaf de rekening-courant die de instelling heeft bij het ministerie van Financiën. Andersom wordt een positief saldo op deze bankrekening aan het einde van de dag juist afgeroomd ten gunste van de rekening-courant van de instelling bij het ministerie van Financiën.

## 4. Bedrijfsvoering

### 4.1 Transitie

Onder de titel 'Werken aan onze toekomst' startten we in 2013 met de invulling van de nieuwe koers van Permar. Met deze koers willen we de SW-medewerkers, die aan onze zorg zijn toevertrouwd, zo regulier mogelijk plaatsen in een passende arbeidsomgeving, waarbij zij naar vermogen kunnen functioneren.

Met de komst van de participatiemanager en de nieuwe manager Financiën, Control en Informatisering per 1 maart 2014, was ook het managementteam compleet. Met de plaatsing van medewerkers in het nieuwe functiegebouw van Permar, hebben we de reorganisatie formeel afgerond. Daarna is de transitie feitelijk pas begonnen.

Het jaar 2014 stond vooral in het teken van de overgang van de 'tekentafel' naar de dagelijkse praktijk en vooral naar de inrichting van ondersteunende processen en systemen.

#### **SMART geformuleerde projecten**

In 2013 hebben we ons met de transitie vooral geconcentreerd op het inzichtelijk krijgen en op orde brengen van het primaire proces. Dit betekende onder andere dat we de processen moesten aanpassen en medewerkers duidelijk moesten maken wat er vanuit hun nieuwe rol van ze werd verwacht. Tegelijkertijd zijn de met het transitieproces beoogde resultaten eind 2013 vertaald in SMART<sup>4</sup> geformuleerde projecten, met daarbij behorende concrete acties.

Deze projecten zijn gebaseerd op de vier in het transitieplan benoemde ontwikkelperspectieven:

- Arbeidsontwikkeling, HRM & Organisatie
- Commercie, Marketing en cliëntenregistratie
- Financiën, Beheer & Governance
- Product Markt Combinaties en leerwerkplekken

Vanaf het begin van 2014 kwamen management en hoofden een keer per week bij elkaar in transitiebijeenkomsten. Hierin werden de resultaten gedeeld en nieuwe concrete acties gepland. Dit heeft in hoge mate bijgedragen aan het boeken van concrete voortgang en het inzicht in de verdere roadmap om de transitie in 2014 verder vorm te geven. Met deze wekelijkse transitiebijeenkomsten werden de projectresultaten vastgesteld en werd de transitie waar nodig bijgestuurd.

Net als in 2013 hielden we de stakeholders van Permar met periodieke transitierapportages op de hoogte over de bereikte resultaten en de gemaakte vorderingen van deze transitie.

#### **Wat is er in 2014 in het kader van de transitie gerealiseerd?**

Naast de daadwerkelijke reorganisatie hebben we in het kader van de transitie in 2014 veel zaken opgepakt en afgerond. Hiervan zijn er veel inmiddels geïmplementeerd, maar de effecten hiervan zijn nog niet altijd zichtbaar. Van cultuurverandering is bekend dat een organisatie dit ook niet in één jaar realiseert. Maar met de geïmplementeerde veranderingen, hebben we duidelijke stappen gemaakt om Permar een betere uitgangspositie te geven voor de toekomst.

---

<sup>4</sup> SMART staat voor Specifiek – Meetbaar – Acceptabel – Realistisch en Tijdgebonden

Hier volgt een overzicht van de belangrijkste veranderingen in het kader van de transitie binnen de vier ontwikkelperspectieven.

#### Arbeidsontwikkeling, HRM en organisatie

De systematiek voor arbeidsontwikkeling is definitief vastgesteld en het cliëntvolgsysteem is qua processing uitgewerkt en grotendeels ingeregeld.

We hebben competentiemetingen uitgevoerd en er zijn individuele ontwikkelingsplannen opgesteld als basis voor verdere ontwikkeling, mogelijke doorstroom en een betere matching (in combinatie met de PMC's en vragen uit de markt). We zijn daarbij begonnen met de doelgroepen die met een volgende trede op de werkladder de beweging van binnen naar buiten kunnen maken (beschut binnen en werken op locatie). Voor 62 procent van de medewerkers met een Wsw indicatie waren eind 2014 competentieprofielen beschikbaar.

De HRM-cyclus is verder ingevuld en geaccordeerd door management en de OR. Na behandeling in de OR is de HRM-cyclus in werking getreden. In het kader van de HRM-cyclus is gestart met het opstellen en uitrollen van resultaatafspraken. Ook is een Planning & Control kalender 2014 opgesteld, mede in relatie tot de HRM-cyclus door koppeling aan de resultaatafspraken. Er is een nieuw format ontwikkeld voor de maandelijkse managementrapportages, waarin onder andere KPI's zijn opgenomen en de voortgang wordt toegelicht door de verantwoordelijk leidinggevendenden. Deze nieuwe opzet is inmiddels in gebruik genomen. Stapsgewijs maken steeds meer KPI's onderdeel uit van de interne rapportages.

We hebben de overgang gemaakt naar een nieuwe Arbodienst, waarbij stevig is ingezet op de inperking van het ziekteverzuim o.a. door strengere monitoring, intensievere begeleiding en minder vrijblijvendheid. Op het gebied van de vermindering van het ziekteverzuim, zien we inmiddels de eerste resultaten van de transitie.

In mei is er een nieuwe informatieve bijeenkomst in Cultura geweest voor de SW-medewerkers en hun begeleiding. Daarnaast waren er de maandelijkse bijeenkomsten over de transitie voor management, staf en kader.

De werkcoaches, werkbegeleiders, projectleiders, accountmanagers, maar ook MT en Staf hebben in 2014 deelgenomen aan een trainingsprogramma. Het programma was vooral gericht is op (gewenst) gedrag, coachend leidinggeven, samenwerking en communicatie.

#### Commercie, Marketing en cliëntenregistratie

De accountplannen voor de individuele accountmanagers zijn afgerond, op basis waarvan marktkansen in concrete contracten omgezet moeten worden, zowel bij bestaande klanten als bij nieuwe klanten.

De data betreffende relaties en klanten zijn verzameld, opgeschoond en gescand om een goed vertrekpunt te creëren voor contractbeheer en CRM (Customer Relations Management) en het CRM systeem.

### Financiën, beheer & governance

Veel processen, gerelateerd aan het primaire proces, zijn uitgewerkt en vastgesteld, zoals de integrale kostprijsystematiek, die ook van belang is voor het offerteproces met bijbehorende voorcalculatie.

Het inkoopbeleid van Permar is geactualiseerd. Tevens heeft de implementatie van de applicatie en processen met betrekking tot de invoering van contractbeheer plaatsgevonden. Zowel de verkoopcontracten als de inkoopcontracten zijn verzameld en opgenomen in het nieuwe systeem. Daarbij zijn er expliciet contracteigenaren aangewezen. Ook is gestart met de implementatie van de digitalisering van facturen.

Er is een ICT-jaarplan vastgesteld in het MT en er heeft pakketselectie plaatsgevonden voor contractbeheer en de digitalisering van facturen. Verder hebben we gekeken naar nieuwe toepassingen en tools voor matching, contractbeheer en managementinformatie.

### Product Markt Combinaties en leerwerkplekken

Het matchingproces wordt stapsgewijs verder ontwikkeld. Voor de monitoring is een financiële tool ontwikkeld. In het vierde kwartaal is daarnaast hard gewerkt aan de implementatie van de PMC-systematiek in het financieel systeem. Vanaf 2015 is dit operationeel.

Ter verbetering van urenregistratie, voor- en nacalculaties is een plan van aanpak vastgesteld.

In 2014 zijn de volgende acties niet afgerond:

- De implementatie van een matchingsprogramma. Mede door de afstemming in Food Valley en met de individuele gemeenten, is er nog geen matchingsprogramma geïmplementeerd.
- Implementatie strategisch HRM beleid: het strategisch HRM beleid zal worden gebaseerd op de keuzes voor de toekomst. Het rapport met betrekking tot het onderzoek naar mogelijke scenario's van 'Smal naar Breed' is gedeeld met het bestuur. Uiteindelijk blijft Permar afhankelijk van keuzes die deelnemende gemeenten maken. Verder hangt dit ook samen met de verkenning naar mogelijke verdergaande samenwerking met IW4. Permar blijft wel inzetten op het ontwikkelen van de juiste competenties in het kader van de nieuwe ontwikkelingen en organisatiedoelen.

Na 2014 blijven we aandacht hebben voor de werking van de ingevoerde veranderingen en vooral voor:

- verdere ontwikkeling van de doelgroep, inclusief het matchingsproces (ook in regionaal verband), competentiemeting, ontwikkelplannen en doorstroom;
- verdere verhoging van de productiviteit, inclusief borging en verdere ontwikkeling van processen;
- ontwikkeling van de informatievoorziening, inclusief toepassing van en rapportage over de PMC's en KPI's;
- verdere ontwikkeling van de cultuur, gericht op samenwerking.



## Het transitiebudget en de uitgaven

Het totale transitiebudget is met de Contourennota onderbouwd en vastgesteld op € 3.726.000. Gegeven het totale programma en de afstemming van de verschillende onderdelen onderling zijn er wel timingverschillen met betrekking tot de uitgaven, zoals die verondersteld werden in de Contourennota.

Tabel 10 laat de realisatie per jaar zien ten opzichte van de ramingen.

	Realisatie	Schatting	Realisatie	Schatting	Realisatie	Schatting	Realisatie	Schatting	Verschil
	2012	2012	2013	2013	2014	2014	totaal	totaal	totaal
Uitgaven 2012	470.650	317.000					470.650	317.000	153.650
Algemeen:			1.240.920	1.158.000	768.055	936.000	2.008.975	2.094.000	85.025-
Reintegratiefase (afvl. Personeel)									
Projectuitgaven transitiefase/ veranderprogramma			1.012.024	940.000	225.353	375.000	1.237.377	1.315.000	77.623-
	470.650	317.000	2.252.944	2.098.000	993.408	1.311.000	3.717.002	3.726.000	8.998-

Tabel 10: Realisatie per jaar

Tot en met het vierde kwartaal van 2014 is € 3,46 miljoen uitgegeven, excl. € 0,25 miljoen voor verplichtingen WW-uitkeringen en bovenwettelijke voorzieningen na 2014. In totaal betreft het € 3,7 miljoen. Hiervan heeft 56 procent betrekking op de reorganisatiekosten als gevolg van het Sociaal Plan. Een aantal afkopen conform sociaal plan is hier eveneens in begrepen. Van de oorspronkelijke achttien personen zijn er geen personen meer betrokken in een 'Van Werk Naar Werk' (VWNW) traject. In het totaal van € 3,7 miljoen zijn de op de reorganisatie vooruitlopende kosten van 2012 meegenomen (€ 0,47 miljoen).

Het beschikbaar gestelde transitiebudget is toereikend gebleken. Na 2014 blijven er dus nog verplichtingen over voor WW-uitkeringen en bovenwettelijke voorzieningen. Het gaat daarbij om een bedrag van € 253.790. Hiervoor wordt een voorziening gevormd. Inclusief deze voorziening resteert van de € 3,7 miljoen nog een bedrag van € 8.998.

## 4.2 Strategie voor de toekomst

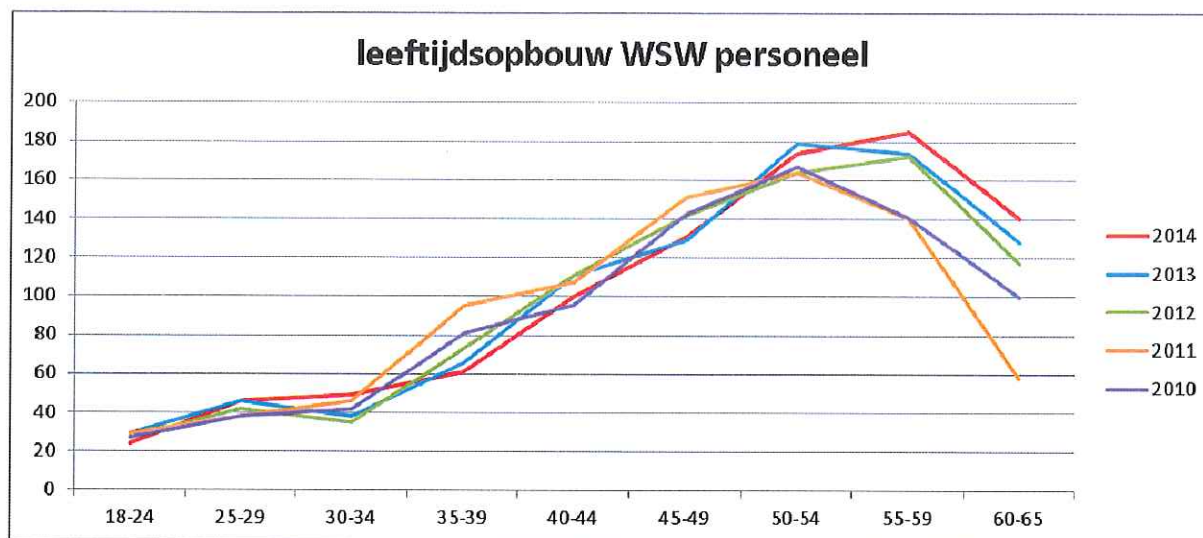
In het kader van de uitwerking van het strategisch beleid, zijn we na de scenariostudie verder gegaan met de verkenning van de samenwerking met IW4 en de uitwerking van de verschillende toekomstmodellen.

Daarnaast hebben we, naar aanleiding van vragen van gemeenten, invulling gegeven aan concrete proposities gericht op nieuwe doelgroepen vanuit de Participatiewet.

### 4.3 Personeel

#### Personeelsopbouw

Permar WS heeft een relatief oud Wsw personeelsbestand. Het gevolg hiervan is een relatief hoog bedrag aan gemiddelde salariskosten per FTE. In onderstaande grafiek wordt de leeftijdsopbouw weergegeven van de laatste jaren. Vanaf januari 2015 vindt er geen nieuwe instroom in de Wsw plaats. Dit zal de komende jaren leiden tot een hogere uitstroom in verband met pensioengerechtigde leeftijd.



Grafiek 9

#### Personeelsverloop 2014

Personeelsverloop 2014					
	Aantal instroom	FTE instroom	Aantal uitstroom	FTE uitstroom	
Wsw geïndiceerden	80	54,67	76	55,39	
Energiek trajecten	39	32,19	35	26,45	
Ambtenaren	0	0	4	3,74	
Energiek ambtenaren	8	8	11	10,55	
<b>totaal</b>	<b>127</b>	<b>94,86</b>	<b>126</b>	<b>96,13</b>	

Tabel 11: Personeelsverloop

De belangrijkste ontwikkeling in de in- en uitstroom van niet-gesubsidieerd personeel is het aanpassen van de bezetting aan de met de reorganisatie nieuwe vastgestelde formatie.

## Ziekteverzuim

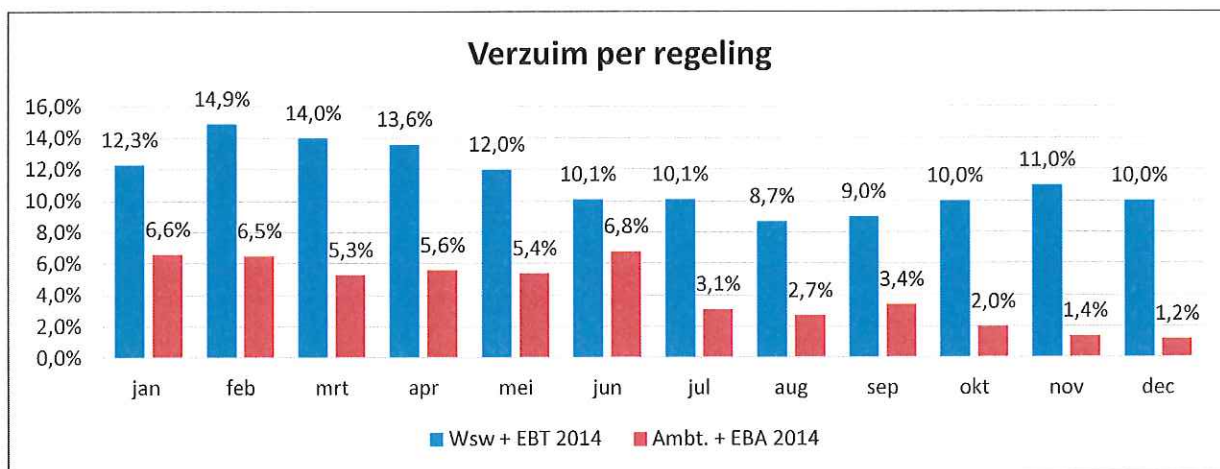
### Nieuwe arbodienst

Sinds 1 mei 2014 maakt Permar gebruik van een nieuwe arbodienst. De nieuwe arbodienst heet Zorg van de Zaak en is geselecteerd uit een aantal door de branchevereniging Cedris voorgeselecteerde arbodiensten. Zorg van de Zaak voorziet in de reguliere dienstverlening en heeft een arbo-arts en verzuimverpleegkundige gedurende zes dagdelen per week op locatie bij Permar. Deze professionals onderhouden korte lijnen met leidinggevend en ondersteunen hen actief bij het terugdringen van verzuim. Dat doen zij onder meer door samen met de werkcoaches en/of de leidinggevend de wat moeilijkere verzuimgesprekken te voeren en bij medische klachten het advies te geven de werkplek of de werkzaamheden aan te passen. Tegelijkertijd is met het aantreden van de nieuwe arbodienst het verzuimprotocol verder aangescherpt en opnieuw onder de aandacht gebracht. Bij het sturen op het ziekteverzuim, wordt er onderscheid gemaakt tussen verzuim van niet-gesubsidieerde medewerkers (ambtelijk en EBA<sup>5</sup>) en medewerkers uit de doelgroep Wsw en Energiek Trajecten.

### Ziekteverzuimcijfers Wsw

Uit de SW benchmark blijkt dat het landelijk verzuimpercentage Wsw op 13,0 procent ligt. Het verzuimpercentage bij Permar is met 11,4 procent lager dan het landelijk gemiddelde (SBCM, 2014). Dat het verzuimpercentage hoger is dan in 2013 is doordat in de eerste maanden van 2014 het verzuim hoog was. Vanaf de samenwerking met de nieuwe arbodienst laat het verzuimpercentage een daling zien.

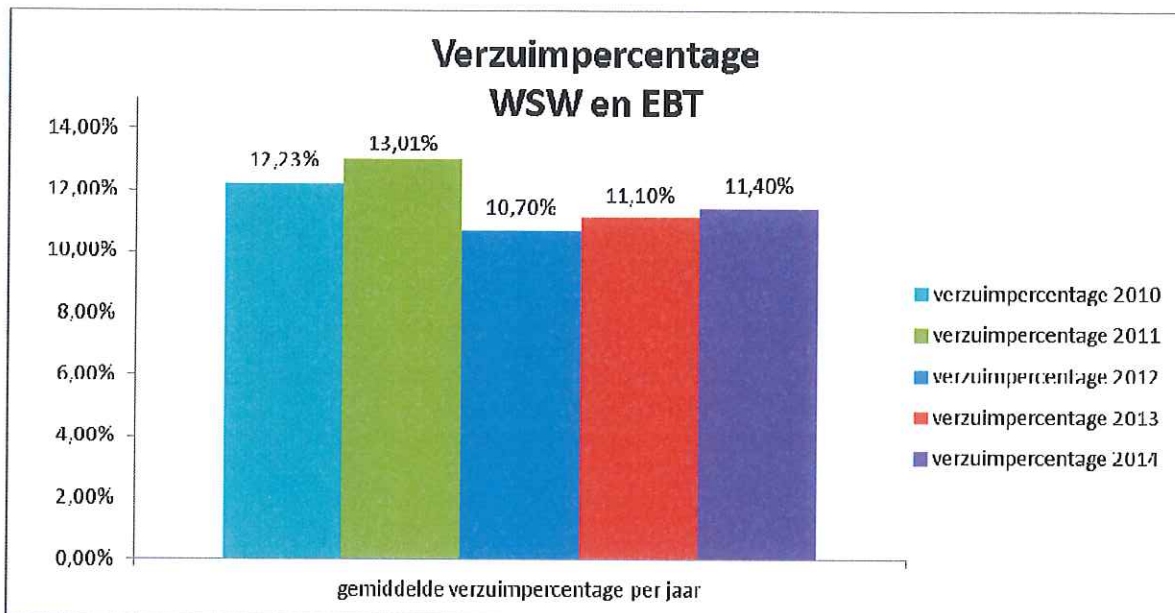
Onderstaande grafiek toont de ziekteverzuimpercentages op maandbasis in 2014. Ten opzichte van begin van het jaar is een daling duidelijk zichtbaar, zowel bij de Wsw-ers als bij de Ambtenaren.



Grafiek 10: Verzuim per regeling

De verwachting is dat de dalende trend doorzet, omdat de werkcoaches en leidinggevend inmiddels goed zijn ingewerkt en nauw samenwerken met de arbodienst. Daarbij komt dat de hoofdtaak van de werkcoaches het ontwikkelen van de Wsw medewerkers is naar zo regulier mogelijk werk. Een belangrijk punt in de ontwikkeling van gedrag dat past bij het werken in een reguliere werkomgeving, is het terugdringen van (grijs) verzuim en het sturen op goede werknemersvaardigheden, zoals afspraken nakomen en op tijd komen.

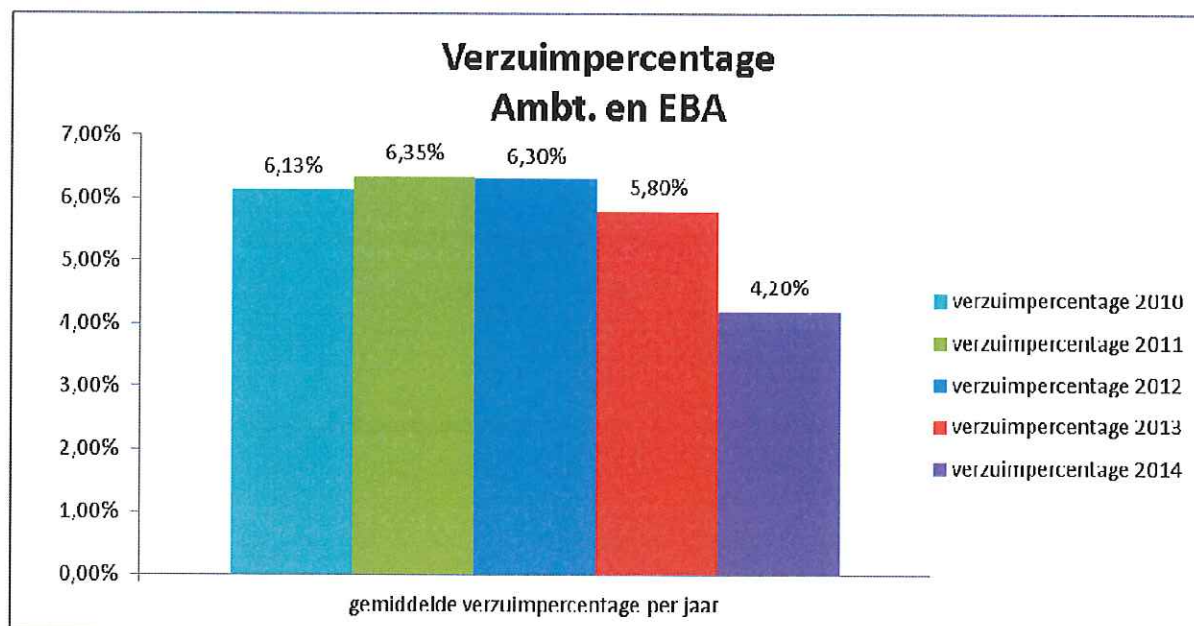
<sup>5</sup> EBA medewerkers zijn niet-ambtenaren die zijn gedetacheerd vanuit Permar Energiek BV.



Grafiek 11: Verzuim Wsw en EBT

#### Ziekteverzuim niet-gesubsidieerd personeel

Uit de benchmark van gemeenten blijkt dat het verzuimpercentage van niet-gesubsidieerd personeel gemiddeld 5,2 procent is (Personeelsmonitor A+O fonds, 2013). Het gemiddelde verzuimpercentage over 2014 bij Permar is 4,2 procent. Door het maken van afspraken en het geven van duidelijkheid aan medewerkers rondom hun rol en taken, maar ook door het sturen op zo spoedig mogelijke terugkeer naar het werk en goed werknemersgedrag, wordt verzuim zoveel mogelijk beperkt en gedemedicaliseerd.



Grafiek 12: Verzuim Ambtenaren en EBA

#### Ongevallen registratie

Volgens de Arbo-wet is een arbeidsongeval een ongeval op het werk, dat onmiddellijk leidt tot schade aan de gezondheid. De wet verplicht werkgevers om arbeidsongevallen die tot blijvend letsel, ziekenhuisopname, of tot de dood hebben geleid, direct aan de Arbeidsinspectie te melden. In totaal zijn er 13 (bijna) ongevallen geregistreerd in 2014, een daling ten opzichte van 2013 (toen 20).

In zeven gevallen was er sprake van een ongeval waarbij er behandeling door de huisarts of eerste hulp van het ziekenhuis nodig was. In vier gevallen heeft het ongeval geleid tot verzuim.

Er was geen sprake van meldingsplichtige ongevallen. Wel zijn twee ongevallen onderzocht voor een externe veiligheidskundige, zodat we preventieve maatregelen kunnen nemen, om nieuwe ongevallen te voorkomen.

#### Bedrijfshulpverlening

Om het certificaat BHV'er te behouden zijn alle daarvoor in aanmerking komende BHV-ers op (herhalings-)cursus geweest. Permar beschikt over voldoende BHV-ers per locatie.

In 2014 zijn er op alle vestigingen van Permar onaangekondigde ontruimingsoefeningen gehouden. Onze BHV-ers hebben, vaak in samenwerking met de brandweer, realistische oefeningen gehouden. Uit de oefeningen is gebleken dat de calamiteitenplannen op hoofdlijnen werken. Op details zijn en worden bepaalde punten aangescherpt. Voor 2015 staan er ook weer onaangekondigde ontruimingsoefeningen op de agenda.

#### 4.4 Investerings

In de begroting werd rekening gehouden met € 559.500 aan investeringen. Ook in 2014 was ons investeringsbeleid terughoudend. De investeringen in 2014 bedroegen € 42.300.

	Begroot	Gerealiseerd
Automatisering	10.000	
Kwekerij	80.000	10.500
Voertuigen	343.500	
Machines	26.000	25.500
Onvoorzien	100.000	6.300
<b>Totaal</b>	<b>559.500</b>	<b>42.300</b>

Tabel 11: Investerings

De investering bij de Kwekerij betreft een oppotmachine. Bij machines gaat het om investeringen schoonmaak voor de Pantarijn (€ 8.500) en voor de gemeente Ede (€ 17.000). Investerings op onvoorzien betreft interne verbouwingen.

De terughoudendheid op de investeringen hangt grotendeels samen met de verkenning van de samenwerking met IW4. Op het moment dat hierover besluitvorming heeft plaatsgevonden, is het aannemelijk dat het bedrag voor investeringen toeneemt, met name op het gebied van de ICT, om de vergaande veroudering in te halen en de grote kwetsbaarheid van de ICT-infrastructuur te verlagen.

Een overzicht van de investeringen is opgenomen in de bijlage materiële vaste activa in de financiële jaarrekening.

## 4.5 Bestuur

### Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur

Het algemeen- en dagelijks bestuur bestaat uit de vijf wethouders van de deelnemende gemeenten, die bij voorkeur de sociale werkvoorziening in hun portefeuille hebben. Het dagelijks bestuur wordt ondersteund door een commissaris. Dit is een extern adviseur, die beschikt over aantoonbare deskundigheid, vooral op het gebied van de bedrijfseconomische aspecten van de aan het werkvoorzieningschap opgedragen taak.

Het dagelijks bestuur kwam in 2014 regelmatig bijeen in een reguliere vergadering, in aanwezigheid van de algemeen directeur. Daarnaast hebben er extra vergaderingen plaatsgevonden, waarin specifieke onderwerpen aan de orde kwamen.

De samenstelling van het dagelijks bestuur was als volgt:

Voorzitter:	mevrouw G. Ligtelijn
Secretaris:	de heer G.J. van den Hengel
Plv. voorzitter:	de heer P. van Lent (tot 23 april 2014) de heer M.C. Uitdehaag (vanaf 13 juni 2014)
leden:	de heer H.J.C. Vreeswijk mevrouw E. Theune (tot 01 mei 2014) mevrouw A.D. Ruwhof (vanaf 13 juni 2014)
Commissaris:	de heer M.C. Korff

### Ambtelijk Overleg

Maandelijks en zoveel vaker als nodig is, vindt er een ambtelijk overleg plaats. Hieraan nemen ambtenaren van de vijf deelnemende gemeenten, de algemeen directeur en de manager Financiën, Control en Informatisering van Permar deel. In het overleg worden de nota's/besluiten voorbereid, die voortkomen uit de regiefunctie van de gemeenten, als gevolg van de veranderde Wsw. Daarnaast worden in dit overleg de bestuursvergaderingen voorbereid c.q. voorbesproken.

Gemeentelijke deelnemers aan dit ambtelijk vooroverleg zijn:

Barneveld	mevrouw L. Mulder (tot april 2014) mevrouw D. Huis in 't Veld (vanaf april 2014)
Ede	de heer R. Albersnagel
Renkum	mevrouw J. Krechting
Scherpenzeel	de heer H. Ebbers
Wageningen	mevrouw R. Ubachs (tot juli 2014) mevrouw M. Adema (vanaf juli 2014)

#### 4.6 Ondernemingsraad (OR) / Georganiseerd overleg (GO)

De Ondernemingsraad (OR) zat tijdens dit transitiejaar niet stil. Naast de reguliere OR-vergaderingen en het overleg met de bestuurder heeft de OR, of een delegatie daarvan, deelgenomen aan diverse overleggen en heeft hij zitting gehad in allerlei werkgroepen en commissies, zoals:

- evaluatie sociaalplan;
- Klachtencommissie;
- Regionaal Platform Ondernemingsraden in de Sociale Werkvoorziening;
- VGWM-commissie (VGWM staat voor Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu);
- Cultuurtafel;
- werkgroep Arbodienst en;
- breed overleg ABB Productie.

De dagelijks besturen van de Ondernemingsraden van Permar en IW4 zijn twee keer bij elkaar geweest in het kader van de verkenning van de samenwerkingsmogelijkheden tussen Permar en IW4. Daarnaast heeft de OR zich hard gemaakt voor het optimaliseren van de inzet van de werkcoaches voor de Wsw-doelgroep en het houden van IOP-gesprekken met de Wsw-medewerkers in het kader van hun ontwikkeling.

In oktober vonden OR-verkiezingen plaats. Vijf Wsw-medewerkers en één niet-gesubsidieerde medewerker zijn herkozen. Er zijn vier nieuwe OR-leden gekozen met een Wsw-dienstverband. Het is helaas niet gelukt om de drie vacatures voor niet-gesubsidieerde medewerkers in te vullen. Omdat de OR nog niet op volle sterkte is, is de meerdaagse training uitgesteld. De nieuwe trainer en adviseur van de OR, Mark de Koning, heeft de nieuwe OR-leden in één dag kennis laten maken met de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en kennis over de WOR bij oud OR-leden opgefrist.

#### Instemmingaanvragen

De transitie stond in het teken van de omvorming van Permar van productie- naar mensontwikkelbedrijf. De OR heeft sinds het begin van de reorganisatie gepleit voor een training voor alle medewerkers in coachend leiding geven en pro-actief samenwerken binnen het ontwikkelbedrijf Permar. De directie heeft daarom bij de OR de instemmingaanvraag gedaan voor de deskundigheidsbevordering en cultuurverandering, ondersteund door de training (Ontwikkelen door samenwerken) van XL10. De OR heeft met deze training ingestemd onder de voorwaarden dat de assessmentrapportage van GITP niet gebruikt zou worden zonder toestemming van de medewerker XL10 en dat XL10 informatie over de medewerker, die tijdens de training is verkregen, niet aan de leidinggevenden mocht doorgeven. De training mocht niet als beoordelingsinstrument gebruikt worden. De medewerker moest zich onbevangen de nieuwe vaardigheden eigen kunnen maken. Daarnaast heeft de OR de wens geuit, dat ook de voorlieden de training mochten volgen en dat alle medewerkers die getraind werden, dezelfde uitgebreide training zouden krijgen. Helaas was daar geen budget voor.

De nieuwe Klachten- en Geschillenregeling van Permar is niet meer alleen van toepassing op klachten over (seksuele) intimidatie, agressie/geweld en/of discriminatie, maar ook op geschillen of klachten die voortvloeien uit de arbeidsverhouding tussen Permar en de medewerker. Nadat de directie de diverse opmerkingen en wijzigingsvoorstellen van de OR in de Klachten- en Geschillenregeling had overgenomen, heeft de OR ingestemd met de nieuwe regeling.

In 2014 heeft een werkgroep (waarin ook twee OR-leden zitting hadden) onderzocht welke arbodienst het beste zou passen bij de wensen en behoeften van Permar. De keuze is uiteindelijk gevallen op 'Zorg van de zaak' en de OR heeft hiermee ingestemd. Elk half jaar vindt een evaluatie plaats van de arbodienst, waar ook een delegatie van de OR aan deelneemt.

Permar wil medewerkers graag flexibeler in kunnen zetten, door gebruik te maken van flexibele arbeidstijden. Dit om beter in te kunnen spelen op de huidige marktvraag en de wisselende omstandigheden, zoals seizoensinvloeden en pieken en dalen in de productie. De OR staat hier achter en heeft daarom ingestemd met de nieuwe arbeidstijdenregeling met uitzondering van de koffiepauzes. De OR wil dat de twee koffiepauzes per dag, binnen betaalde werktijd, gehandhaafd blijven.

In de afgelopen jaren hebben er geen structurele en eenduidige functionerings- en beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de niet-gesubsidieerde medewerkers van Permar. De OR en het Georganiseerd Overleg (GO) hebben daarom regelmatig er op aangedrongen, dat er een goede HRM-jaarplancyclus moest komen. Nadat de directie enkele wijzigingsvoorstellen van OR en GO met betrekking tot de HRM-jaarplancyclus voor niet-gesubsidieerd personeel had overgenomen, hebben OR en GO ingestemd met de cyclus. Daarnaast hebben OR en GO met de directie een proefperiode van één jaar afgesproken voor het beoordelingsreglement.

In 2014 is binnen Permar een Risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) voor de SW-branch uitgevoerd. In de RI&E wordt aandacht besteed aan de risico's die gelden voor de gehele organisatie, maar ook aan de risico's die gelden voor een specifieke afdeling, locatie of activiteit. De VGWM-commissie<sup>6</sup> (waar ook de OR aan deelneemt) heeft hard gewerkt om in korte tijd een goede RI&E op te stellen.

Permar heeft in het kader van de werkkostenregeling een nieuwe fietsplanregeling 2015 opgesteld met meer mogelijkheden voor de medewerkers om een fiets via het werk tegen fiscaal gunstige voorwaarden (bruto-netto) aan te schaffen. Deze regeling is voor de medewerkers gunstiger dan de oude. Daarom heeft de OR er mee ingestemd.

De folder over de voorschriften bij ziekteverzuim is op enkele punten gewijzigd. Een belangrijke verandering is, dat medewerkers die in de loop van de dag ziek worden, zich diezelfde dag nog ziek kunnen melden. Op verzoek van de Ondernemingsraad hebben medewerkers met een auditieve beperking de mogelijkheid gekregen om zich per mail ziek te melden en contact op te nemen met 'Zorg van de Zaak'.

### **Adviesaanvragen**

De OR heeft positief geadviseerd over samenwerking met IW4 met betrekking tot de exploitatie van het bedrijfsrestaurant en de catering van Permar. Met deze samenwerking hoopt men de kwaliteit van de producten en diensten van het bedrijfsrestaurant te verbeteren en de medewerkers meer te kunnen scholen en ontwikkelen, zodat zij mogelijk kunnen doorstromen naar andere bedrijven.

Schoonmaak blijkt een passende werksoort te zijn voor zowel de huidige SW-doelgroep als voor de doelgroepen binnen de Participatiewet, zoals WWB, nieuw beschut en Wajong. Vooral wanneer het de schoonmaak van grotere objecten betreft. Op dit werkgebied liggen dan ook nog voldoende kansen en ontwikkelingsmogelijkheden voor Permar. Om die goed te benutten, willen Lander, Permar en IW4 operationeel gaan samenwerken. Zij willen daarmee een groter regionaal bereik realiseren, krachten en expertise bundelen en schaalvoordelen bereiken op terreinen als inkoop, ondersteuning en opleidingen. De OR heeft de directie groen licht gegeven om de samenwerking verder uit te werken. De OR zal echter pas een advies uitbrengen op het moment dat de samenwerking van Lander, Permar en IW4 formeel vormgegeven wordt. Daarnaast vindt de OR het belangrijk, dat de samenwerking niet ten koste gaat van de werkgelegenheid van de niet-gesubsidieerde medewerkers binnen Permar.

---

<sup>6</sup> Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu



#### 4.7 Administratieve organisatie en informatisering

Jaarlijks beoordeelt onze accountant of de informatievoorziening en de daarmee samenhangende administratieve organisatie van voldoende niveau is zodat Permar WS daarmee 'in control' is. Voor de conclusies hierover verwijzen wij naar de rapportage van de interimcontrole in 2014 en het rapport met betrekking tot de accountantscontrole gericht op de jaarstukken 2014 van onze accountant.

### 5. Verbonden partijen en deelnemingen

Permar kent op dit moment drie deelnemingen. Dit zijn de vennootschappen Permar Energiek BV, Permar Zorg & meubel BV en Pertax BV.

#### **Permar Energiek BV (100% dochter van Permar WS)**

Permar Energiek BV is opgericht met het doel om ambtelijk personeel (tijdelijk) aan te stellen en via deze vennootschap aan o.m. Permar WS te detacheren. Zo besparen we op personele kosten en houden we de nodige flexibiliteit.

Door de wetwijziging van de Wsw (in 2008) is er een strikte scheiding tussen publieke middelen voor de SW-activiteiten en private gelden voor de re-integratieactiviteiten. Daarom zijn de re-integratie activiteiten van Permar WS in 2007 overgeheveld naar Permar Energiek BV.

Het nadelig resultaat over 2014 bedraagt € 69.000.

#### **Permar Zorg & Meubel BV (100% dochter van Permar Energiek)**

Permar Zorg & Meubel BV is opgericht in 2012, als voorzetting van eerdere private activiteiten door derden. Als gevolg van beslaglegging (door wanbetaling door de vorige eigenaar) zijn deze activiteiten ondergebracht in deze vennootschap. De medewerkers van Permar Zorg & Meubel worden ingeleend van Permar.

Het nadelig resultaat over 2013 bedraagt € 98.000. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de hoge personeelskosten (vanwege het oude bestand SW-medewerkers). Daarnaast moest er in 2014 voor € 33.000 aan omzet worden afgeschreven, vanwege de faillissementen van twee debiteuren.

#### **Pertax BV (50% dochter van Permar Energiek)**

In 2012 startte Pertax BV, samen met Noot BV. In deze vennootschap komen de expertise van Noot op het gebied van personenvervoer en de belangen van Permar rond de inzet van Wsw-ers en goed vervoer van Wsw-ers, samen. Permar WS detacheert SW-medewerkers aan Pertax BV die chauffeursdiensten verrichten.

Het resultaat over 2014 is nihil, waardoor verdeling van het resultaat voor Permar Energiek B.V. niet aan de orde is.

## 6. Rechtmatigheid

Het algemeen bestuur heeft het normenkader financiële rechtmatigheid vastgesteld. In dit normenkader is externe regelgeving opgenomen (bijvoorbeeld het Burgerlijk wetboek), maar ook interne regelgeving (bijvoorbeeld AB en DB besluiten). Het normenkader is in de inleiding van de jaarrekening vermeld. Daarnaast wordt het normenkader vermeld in het meerjaren auditplan en jaarlijks in het werkplan/begroting.

Op basis van dit normenkader toetst de accountant of de financiële transacties, met betrekking tot de bedrijfsactiviteiten van Permar WS, conform deze regelgeving hebben plaatsgevonden. Een oordeel hierover is opgenomen in de controleverklaring van de accountant.

KENGETALLEN	2014	2013	2012	2011
<b>Aantal dienstverbanden per ultimo</b>				
Wsw (inclusief Begeleid werken)	942	928	909	862
Ambtelijk (exclusief Permar Energiek BV)	24	29	34	38
Ambtelijk (inclusief Permar Energiek BV)	59	69	76	107
Verhouding Wsw/ambtelijk (incl. Energiek)	1:16	1:13	1:12	1:8
<b>Wsw-personeel in aantallen</b>				
Instroom	80	86	100	58
Uitstroom	70	69	51	37
Wachlijst per ultimo	68	27	152	236
<b>Opbouw Personeel gemiddeld over 2014</b>				
Wsw in SE	819,48	815,39	805,13	781,97
Ambtenaren (gemiddeld aantal FTE)	26,47	27,58	31,3	34,92
Ambtenaren (gemiddeld aantal FTE), inclusief Energiek	58,85	59,69	69,92	92,26
Ambtenaren (incl. Energieker) in percentage SE	7,2%	7,3%	8,7%	11,8%
<b>Urenverantwoording Wsw-personeel (x 1000 uur)</b>				
Productieve uren	922	893	858	842
Indirecte productieve uren	95	106	125	133
Niet productieve uren	68	64	78	42
<i>Subtotaal aanwezige uren</i>	<i>1.085</i>	<i>1.063</i>	<i>1.061</i>	<i>1.017</i>
Ziekte uren	181	179	170	188
Overige afwezige uren	260	266	256	249
<i>Totaal betaalde uren</i>	<i>1.526</i>	<i>1.508</i>	<i>1.487</i>	<i>1.454</i>
<b>Balansgegevens</b>				
Voorraden in % van netto omzet aan derden	4,3	4,3	3,8	4,1
Handelsdebiteuren in % van netto omzet	18,7	15,1	18,7	15,8
Vaste activa in % van het langlopend vreemd vermogen	112	88	66	96
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	0	0,7	0	0
<b>Resultaten in indexcijfers</b>				
Netto toegevoegde waarde	89	91	95	100
Loonkosten ambtelijk personeel	67	66	94	100
Totale personeelskosten (incl Wsw ed.)	102	100	101	100
Overige bedrijfskosten en kapitaallasten	72	67	82	100
Totaal van de kosten	98	96	99	100
<b>Bijdrage in indexcijfers</b>				
Wsw subsidie	108	108	104	100
Loonkosten Wsw-personeel	104	104	101	100

Tabel 12: Kengetallen

## Bijlage 1: Geconsolideerd resultatenoverzicht met toelichting

bedragen * € 1.000	Realisatie 2014	Begroting 2014	R-Begr 2014	Realisatie 2013
Productieomzet Wsw en trajecters	8.812	9.688	(876)	8.626
Omzet re-integratie trajecten	468	850	(382)	634
<b>Bruto omzet</b>	<b>9.280</b>	<b>10.538</b>	<b>(1.258)</b>	<b>9.260</b>
Kosten grondstoffen en uitbesteed werk	1.413	1.139	274	1.122
<b>Toegevoegde waarde</b>	<b>7.867</b>	<b>9.399</b>	<b>(1.532)</b>	<b>8.138</b>
Indirecte productiekosten	60	51	9	66
<b>Brutomarge</b>	<b>7.808</b>	<b>9.348</b>	<b>(1.540)</b>	<b>8.072</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	296	300	(4)	301
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>8.104</b>	<b>9.648</b>	<b>(1.544)</b>	<b>8.373</b>
Personeelskosten formatie	3.543	3.487	56	2.898
Inhuur en uitzendkrachten + Trajecten	379	808	(428)	567
Kosten secundaire arbeidsvoorwaarden	237	186	51	267
Opleidingskosten	61	146	(85)	106
Overige kosten (wo. bestuur, Arbo)	502	471	31	496
<b>Totaal personele kosten</b>	<b>4.723</b>	<b>5.099</b>	<b>(375)</b>	<b>4.334</b>
Afschrijvingen	494	600	(105)	523
Financieringskosten	173	197	(23)	231
<b>Kapitaalslasten</b>	<b>668</b>	<b>796</b>	<b>(129)</b>	<b>754</b>
Onderhoudskosten	407	456	(49)	401
Huisvestingskosten	694	685	8	691
Marketing / verkoopkosten	53	105	(52)	66
Algemene kosten	226	206	20	219
Advies, reis en verblijfskosten	164	198	(34)	156
Autokosten	416	383	33	394
Dotaties voorzieningen	109	134	(25)	(75)
<b>Totaal overige indirecte kosten</b>	<b>2.069</b>	<b>2.168</b>	<b>(99)</b>	<b>1.852</b>
<b>Totaal bedrijfskosten</b>	<b>7.460</b>	<b>8.063</b>	<b>(602)</b>	<b>6.940</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>643</b>	<b>1.585</b>	<b>(942)</b>	<b>1.433</b>
Diverse lasten (baten)	92	-	92	(71)
Ontwikkelkosten toekomst	68	-	68	-
Bijdragen gemeenten	78	17	62	111
Subsidie Wsw	21.673	21.444	229	21.542
Vervoerskosten Wsw	573	624	(51)	575
Loonkosten Wsw/Trajecten	22.651	22.283	368	22.439
<b>Subsidieresultaat</b>	<b>(1.473)</b>	<b>(1.446)</b>	<b>(28)</b>	<b>(1.361)</b>
<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>(98)</b>	<b>31</b>	<b>(129)</b>	<b>(129)</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>(1.088)</b>	<b>170</b>	<b>(1.258)</b>	<b>14</b>
Toevoegingen / onttrekkingen reserves	-	-	-	-
<b>Te bestemmen resultaat</b>	<b>(1.088)</b>	<b>170</b>	<b>(1.258)</b>	<b>14</b>

Tabel 13: Geconsolideerd resultatenoverzicht

## Het begrote resultaat is in 2014 niet gerealiseerd

	bedragen * € 1.000
<b>Begroot resultaat:</b>	<b>170</b>
Minder bedrijfsopbrengsten	-1544
Lagere bedrijfskosten	602
Hogere diverse baten	91
Ontwikkelenkosten toekomst	-68
Voorziening claim Permar Meubelmakers B.V.	-175
Hogere bijdragen gemeenten	61
Hogere subsidie Wsw	229
Hogere loonkosten doelgroep	-317
Lager resultaat deelnemingen	-137
	-1258
<b>Resultaat 2014</b>	<b>-1088</b>

Tabel 14: Verklaring totale resultaat

In het tweede jaar van de transitie is een resultaat van € 0,9 miljoen negatief gerealiseerd.

Het opvallendst is de € 1,5 miljoen lagere bedrijfsopbrengsten dan was begroot. Deze lagere bedrijfsopbrengsten konden voor een deel gecompenseerd worden met lager bedrijfskosten, vanwege een zeer terughoudend beleid rond investeringen en kosten.

Het subsidieresultaat was marginaal negatief. Zowel de subsidies, de bijdragen gemeenten als de loonkosten Wsw waren hoger dan begroot, vanwege een eveneens hoger aantal ingezette SE/FTE dan was begroot.

Extra kosten van in totaal € 0,2 miljoen onstonden in 2014 door een negatief resultaat op deelnemingen en de kosten voor toekomstgericht onderzoek.

### De bedrijfsopbrengsten zijn lager dan begroot

Bedrijfsopbrengsten	bedragen * € 1.000		
	JR 2014	Begr. 2014	verschil
Productie omzet Wsw	8.812	9.688	876-
Omzet trajecten	468	850	382-
Bruto omzet	9.280	10.538	1.258-
Kosten grondstoffen en uitbesteed werk	1.412	1.139	273
Toegevoegde waarde	7.868	9.399	1.531-
Indirecte productiekosten	60	51	9
Brutomarge	7.808	9.348	1.540-
Overige bedrijfsopbrengsten	296	300	4-
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>8.104</b>	<b>9.648</b>	<b>1.544-</b>

Tabel 15: Bedrijfsopbrengsten

In totaal blijven de bedrijfsopbrengsten € 1,5 miljoen achter op de begroting. De oorzaken hiervoor zijn drieledig:

- Het achterblijven van de omzet Wsw. Hierop wordt hieronder verder ingegaan.
- De omzet trajecten blijft ver achter bij de begroting. In het begrotingstraject is uitgegaan van een stijging van de omzet trajecten voor 2014 van € 0,2 miljoen ten opzichte van 2013. Gedurende het jaar werd steeds duidelijker dat deze omzet niet gerealiseerd zou worden. De gemeenten van de gemeenschappelijke regeling bezonnen zich op de gevolgen van de invoer van de participatiewet per 1 januari 2015 en voerden een behoudend beleid voor wat betreft het gunnen van re-integratie trajecten aan Permar. Uiteindelijk bleef de omzet € 0,4 miljoen achter bij de begroting. De omzet die wel is gerealiseerd had grotendeels betrekking op de werkzaamheden bij Postnl.
- De kosten grondstoffen en uitbesteed werk zijn in 2014 € 0,3 miljoen hoger dan begroot. Doordat in 2014 is begonnen met schoonmaakwerkzaamheden voor de gemeente Ede, Pantarijn en enkele andere nieuwe projecten, hadden we te maken met aanloopkosten. Bij Schoon werden de € 0,2 miljoen hogere kosten gedekt door een eveneens € 0,2 miljoen hogere omzet dan begroot. De kosten grondstoffen en uitbesteed werk voor Groen werkzaamheden waren in 2014 € 0,1 miljoen hoger dan begroot. Deze uitbesteede werkzaamheden vonden vooral plaats in de gemeenten Wageningen en Renkum.

De indirecte productiekosten (gereedschappen en klein materieel) en de overige opbrengsten (onder andere verhuur ruimten en doorberekende salariskosten) waren in 2014 conform begroting.

#### De productie omzet Wsw is lager dan begroot

Productie omzet Wsw	bedragen * € 1.000		
	JR 2014	Begr. 2014	verschil
Groen	3.703	3.886	183-
Schoon	1.290	1.088	202
Detachering	2.683	3.424	741-
Industrie	1.136	1.290	154-
<b>Totaal</b>	<b>8.812</b>	<b>9.688</b>	<b>876-</b>

Tabel 16: Productie omzet Wsw

Het matchen van de vraag in de markt en onze SW-medewerkers heeft ook in 2014 geleid tot een behoorlijk aantal plaatsingen 'buiten de poorten van Permar'. De aanhoudende crisis zorgde ervoor dat een groot aantal gedetacheerde medewerkers weer terugkwam in de beschutte werksoorten van Permar. Per saldo is er slechts een beperkte stijging (12 procent) van het percentage gedetacheerden gerealiseerd, terwijl in de begroting een veel hoger percentage (60 procent) was opgenomen.

In totaal blijft de Wsw omzet € 0,9 miljoen achter bij de begroting, vooral als gevolg van het tegenvallende saldo 'plaatsingen naar buiten'. Hier staat wel omzet 'binnen' tegenover (verpakken, industrie, assemblage), maar de toegevoegde waarde van deze omzet is per definitie lager, door lagere marges en meer kosten voor grondstofkosten en uitbesteed werk. Op de markt 'binnen' voelden we de financiële crisis door een sterkere concurrentie voor onze werkzaamheden, waardoor de prijzen nog meer onder druk kwamen te staan. De marges waren in 2014 laag.

De omzetten van Groen en Schoon zijn dit jaar gestegen ten opzichte van 2013, hoewel de omzet Groen nog wel achter blijft bij de begroting. Bij Groen zijn veel extra werkzaamheden naast de bestekken uitgevoerd en bij Schoon zijn in 2014 verschillende nieuwe projecten opgestart.

De meeste opvallende hiervan zijn de schoonmaakwerkzaamheden voor de gemeente Ede en voor de scholengemeenschap Pantarijn in Wageningen.

### De bedrijfskosten zijn lager dan begroot

Bedrijfskosten	bedragen * € 1.000		
	JR 2014	Begr. 2014	verschil
Personele kosten	4.723	5.099	376-
Kapitaallasten	668	796	128-
Overige indirecte kosten	2.069	2.168	99-
Totaal	7.460	8.063	603-

Tabel 17: Bedrijfskosten

Het voordelige resultaat op de personele kosten van € 0,4 wordt voor een deel verklaard door een lager inhuren voor re-integratie trajecten. Omdat we weinig trajecten uitvoerden in 2014, was er ook geen externe inhuren nodig om deze trajecten te realiseren. Verder zijn we in 2014 zeer terughoudend geweest met het inhuren van externe medewerkers, waardoor de kosten van externe inhuren in 2014 relatief laag bleven. Ten opzichte van 2013 is een groot deel van het transitie management ingevuld door regulier management, wat een verschuiving betekende van extern ingehuurd personeel naar personeel in loondienst.

Ons investeringsbeleid in 2014 is, net als in 2013, terughoudend geweest, met het bijbehorende effect op de kapitaallasten. Van de voor 2014 begrote investeringen is het grootste deel (nog) niet gedaan. Vooruitlopend op een eventuele samenwerking met IW4 hebben we investeringen uitgesteld. Zodra duidelijk is in welke mate en hoe deze samenwerking vormgegeven wordt, kijken we wat er mogelijk gezamenlijk geïnvesteerd kan worden en wat Permar zelf alsnog aan investeringen moet doen. In paragraaf 4.3 zijn de uitgevoerde investeringen uitvoerig beschreven.

Ook de overige indirecte kosten zijn lager (€ 0,1 miljoen) dan begroot. Door gedurende het jaar extra alert te blijven en het steeds weer kritisch beoordelen van elke uitgave, hebben we deze kosten beperkt.

### Ontwikkelkosten toekomst

In 2014 besteedden we € 0,1 miljoen aan ontwikkelkosten voor de toekomst. Dit was niet begroot. Het gaat om het onderzoek naar de verschillende toekomstscenario's, het ontwikkelen van aanbod voor nieuwe doelgroepen vanuit de Participatiewet en de verkenning van de intensivering van de samenwerking met IW4.

### Diverse lasten en baten vallen gunstig uit ten opzichte van de begroting

In de begroting 2014 zijn er geen diverse baten en lasten opgenomen. De realisatie laat per saldo een last zien van € 0,1 miljoen. Dit wordt vooral veroorzaakt door de voorziening voor de claim van "Permar Meubelmakers B.V." van € 0.2 miljoen. Dit wordt deels gecompenseerd door de bonus begeleid werken van € 0,1 miljoen.

### Het subsidieresultaat is conform begroting

Het subsidie resultaat voor 2014 is iets lager dan in de begroting was opgenomen. Op de totale subsidie en loonkosten is dat verschil marginaal. Zowel de subsidie als de loonkosten zijn € 0,3 miljoen hoger dan begroot.

Subsidieresultaat	bedragen * € 1.000		
	JR 2014	Begr. 2014	verschil
Bedrag subsidie	21.751	21.461	290
Loonkosten	23.224	22.907	317
Subsidieresultaat	1.473-	1.446-	27-

Tabel 18: Subsidieresultaat

De subsidie is vanuit het ministerie iets verhoogd (€ 122 per Wsw medewerker). Dit hogere subsidiebedrag per SE was voldoende om de stijging van de gemiddelde loonkosten van onze SW-medewerkers te dekken. De loonkosten kwamen in eerste instantie hoger uit dan begroot vanwege de overrealisatie van 2,2 SE medewerkers voor de gemeente Barneveld, waar geen extra subsidie in 2014 tegenover stond.

#### Het resultaat deelnemingen valt tegen

Per saldo is het resultaat op deelnemingen voor 2014 is € 0,1 miljoen negatief. Dit verlies komt volledig ten laste van de deelneming Zorg & Meubel. Net als in 2013 hadden we te maken met een tegenvallende orderportefeuille. Daarnaast gingen twee relatief grote debiteuren failliet. Om tegenvallers door niet-betalende debiteuren in de toekomst te voorkomen, heeft Permar Zorg & Meubel een kredietverzekering afgesloten.

#### Verdeling resultaat tussen de deelnemende gemeenten

Na aftrek van € 42.000 eigen vermogen, wordt het negatieve resultaat op basis van de Sisa-gegevens over het aantal SE afgerekend met de deelnemende gemeenten en wel als volgt:

Verdeling tekort	gem. SE's 2014	%	€	1.046.000
Barneveld	115,11	14,11%	€	147.626
Ede	426,27	52,26%	€	546.681
Renkum	102,20	12,53%	€	131.069
Scherpenzeel	7,37	0,90%	€	9.452
Wageningen	164,66	20,19%	€	211.172
Totaal	815,61	100,00%	€	1.046.000