

# Eindverantwoording Veranderprogramma Permar

## 'Permar Werken aan onze Toekomst'

### Vastgesteld in het Dagelijks Bestuur

*De in deze rapportage opgenomen informatie is bedoeld voor de colleges en gemeenteraden van de deelnemende gemeenten in de Gemeenschappelijke Regeling Permar WS en moet worden beschouwd als geheime informatie.*

*De in deze rapportage opgenomen informatie is bedoeld voor de colleges en gemeenteraden van de deelnemende gemeenten in de Gemeenschappelijke Regeling Permar WS en moet worden beschouwd als geheime informatie.*

1. VOORWOORD .....	2
2. VERANTWOORDING VIA VOORTGANGSRAPPORTAGES.....	5
3. FINANCIËN .....	5
4. GEVRAAGDE COLLEGEBSLUITEN .....	5
5. RAPPORTAGE VERANDERPROGRAMMA PER VERANDERKAART .....	5
BIJLAGE: FINANCIËN REORGANISATIEVOORZIENING.....	11

## 1. Voorwoord

'Werken aan onze toekomst' is de titel waarmee Permar bewust een nieuwe koers heeft bepaald. Die koers biedt perspectief voor een effectieve plaatsing en begeleiding van de medewerkers die aan onze zorg zijn toevertrouwd. Nadat de reorganisatie met de plaatsing van medewerkers in het nieuwe functiegebouw van Permar formeel is afgerond begon de transitie feitelijk pas echt. In 2013 en 2014 zijn er veel zaken voor Permar en haar medewerkers veranderd. Hierbij heeft de transitie zich in het jaar 2013 vooral geconcentreerd op het inzichtelijk krijgen en op orde brengen van het primaire proces. Dit betekende onder andere dat de processen aangepast moesten worden en medewerkers duidelijk gemaakt moesten worden wat er vanuit hun nieuwe rol van ze verwacht werd. Tegelijkertijd zijn de met het transitieproces beoogde resultaten eind 2013 vertaald in SMART<sup>1</sup> geformuleerde projecten met daarbij behorende concrete acties.

De diverse SMART geformuleerde projecten, zoals in de bijlage bij deze rapportage weergegeven zijn allen gekoppeld aan de vier perspectieven die de basis van deze rapportage vormen, te weten:

1. Arbeidsontwikkeling, HRM & Organisatie
2. Commercie, Marketing en cliëntenregistratie
3. Financiën, Beheer & Governance
4. PMC's en leerwerkplekken

In 2014 is er wekelijks transitieoverleg gehouden waarin management en hoofden vertegenwoordigd waren. Hier werden de resultaten gedeeld en nieuwe concrete acties gepland. Dit heeft zeker bijgedragen aan de concrete voortgang en het inzicht in de verdere roadmap om de transitie in 2014 verder vorm te geven en uiteindelijk af te ronden. 2014 stond dan ook echt in het teken van het implementeren en verbeteren van werkprocessen en informatiestromen. Na het vele voorbereidende werk zijn medewerkers nu nadrukkelijker in hun rol gekomen.

De nieuw vormgegeven processen, de sturingsinformatie op basis van Product-Markt-Combinaties (PMC's) en Kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en de geïnventariseerde informatiebehoeften vormden de basis voor een ICT-plan, wat in de tweede helft van 2014 is opgesteld. Met de nieuwe koers en inrichting is het immers van groot belang dat de aan het primaire proces gekoppelde data op een logische wijze kunnen worden vastgelegd en gerapporteerd.

Ook de onderlinge samenwerking en communicatie in de gewijzigde organisatie had in 2014 volop aandacht; o.a. via een deskundigheidbevorderingsprogramma. Het betrof een breed binnen de organisatie uitgerolde training.

### **Het transitieproces is afgerond, organisatieontwikkeling blijft doorgaan**

Permar heeft daarmee de transitie gebaseerd op het 'klaar zijn voor de toekomst' afgerond binnen de uitgestippelde kaders. Tijdens de transitie en verdere organisatieontwikkeling van Permar ging het dagelijkse werk normaal door en 'bleef de winkel open'. Dit heeft de nodige inzet van management, staf en kader gevraagd.

Permar moet natuurlijk blijven inspelen op de ontwikkelingen met de invulling van de nieuwe taken voor de gemeenten met de komst van de Participatiewet, de ontwikkeling van de arbeidsmarktregio, de start van een Regionaal Werkbedrijf en intensivering van de samenwerking met IW4. Dit maakt dat de organisatie van Permar zich voortdurend zal blijven ontwikkelen en aanpassen.

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

In het eerste kwartaal zijn veel processen gerelateerd aan het primaire proces uitgewerkt en vastgesteld. De integrale kostprijsystematiek, die ook van belang is voor het offerteprocess met bijbehorende voorcalculatie is ontwikkeld en vastgesteld.

De data betreffende relaties en klanten zijn opgeschoond om een goed vertrekpunt te creëren voor het CRM systeem. De systematiek voor arbeidsontwikkeling is definitief vastgesteld en het cliëntvolgsysteem is qua processing uitgewerkt en grotendeels ingeregeld. Ook zijn de accountplannen voor de individuele accountmanagers afgerond op basis waarvan marktkansen in concrete contracten omgezet moeten worden, zowel bij bestaande klanten als bij nieuwe klanten. Voor een volledig inzicht in de resultaten en voortgang met de transitie wordt verwezen naar de rapportage per perspectief als verderop in deze transitierapportage opgenomen.

Ook in het tweede kwartaal zijn de nodige resultaten geboekt. Er is wederom een groot aantal 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).

---

<sup>1</sup> SMART staat voor Specifiek – Meetbaar – Acceptabel – Realistisch en Tijdgebonden

In mei is er een nieuwe informatieve bijeenkomst in Cultura geweest voor de SW-medewerkers en hun begeleiding.

Verder is gestart met het trainingsprogramma voor werkcoaches, werkbegeleiders, projectleiders, accountmanagers, maar ook MT en Staf. Een programma wat vooral gericht is op (gewenst) gedrag, coachend leidinggeven, samenwerking en communicatie.

In het tweede kwartaal is ook de overgang gemaakt naar een nieuwe Arbodienst, waarbij stevig wordt ingezet op de inperking van het ziekteverzuim o.a. door strengere monitoring, intensievere begeleiding en minder vrijblijvendheid.

De HRM-cyclus is verder ingevuld en in dit kader 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. Verder is er een begin gemaakt met een nieuw format voor de maandelijkse managementrapportages (waar KPI's onderdeel van uitmaken) en is gestart met het toepassen van deze nieuwe opzet van de managementrapportages.

In het tweede kwartaal is het ICT-jaarplan in concept opgesteld.

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

Verder is georiënteerd op nieuwe toepassingen en tools voor matching, contractbeheer, managementinformatie en digitalisering van facturen.

Ondanks de vakantieperiode zijn in het derde kwartaal wederom de nodige resultaten geboekt. Het uitvoeren van competentiemetingen en het opstellen van individuele ontwikkelingsplannen werd gecontinueerd als basis voor verdere ontwikkeling, mogelijke doorstroom en een betere matching (in combinatie met de PMC's en vragen uit de markt).

Ook is een groot aantal procesbeschrijvingen opgesteld en vastgesteld. Verder is het ICT-jaarplan vastgesteld in het MT en heeft pakketselectie plaatsgevonden voor contractbeheer en de digitalisering van facturen. Stapsgewijs maken tevens steeds meer KPI's onderdeel uit van de interne rapportages.

De HRM-cyclus is verder ingevuld en aangeboden aan de OR.

Ook in het vierde kwartaal is het uitvoeren van competentiemetingen en het opstellen van individuele ontwikkelingsplannen gecontinueerd als basis voor verdere ontwikkeling, mogelijke doorstroom en een betere matching (in combinatie met de PMC's en vragen uit de markt). Voor de meest relevante doelgroepen (beschut binnen en werken op locatie) zijn nu competentieprofielen beschikbaar. Het gaat daarbij om 62% van de medewerkers met een WSW indicatie. Conform de opdracht van de deelnemende gemeenten zal voor juli 2015 voor alle WSW-medewerkers een competentieprofiel beschikbaar zijn.

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. Verder zijn er expliciet contracteigenaren aangewezen.

Ook is gestart met de implementatie van de digitalisering van facturen.

Wederom is een groot aantal procesbeschrijvingen opgesteld en vastgesteld. Ter verbetering van urenregistratie, voor- en nacalculaties is een plan van aanpak vastgesteld.

Het matchingproces wordt stapsgewijs verder ontwikkeld. De verkoopcontracten zijn verzameld en opgenomen in de nieuwe applicatie voor contractbeheer. Voor de monitoring is een financiële tool ontwikkeld.

Verder is gestart met het maken van interne managerrapportages, waarin onder andere KPI's zijn opgenomen en de voortgang wordt toegelicht door de verantwoordelijk leidinggevendenden.

In het vierde kwartaal is tevens nog hard gewerkt aan de implementatie van de PMC-systematiek in het financieel systeem. Vanaf 2015 is dit nu operationeel.

Tevens is het trainingsprogramma voor werkcoaches, werkbegeleiders, projectleiders, accountmanagers, maar ook MT en Staf gecontinueerd en afgerond. Een programma wat vooral gericht was op (gewenst) gedrag, coachend leidinggeven, samenwerking en communicatie.

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 uitwerking van het strategisch beleid is na de scenariostudie verder gegaan met de verkenning van de samenwerking met IW4 en de uitwerking van het cafetariamodel. Vanuit vragen van gemeenten is tevens invulling gegeven aan concrete proposities gericht op nieuwe doelgroepen vanuit de Participatiewet.

Op het gebied van de vermindering van het ziekteverzuim beginnen zich inmiddels de eerste resultaten van de transitie te manifesteren.

De doelstelling op doorstroom naar buiten is nagenoeg gerealiseerd, waarbij nieuwe instroom op de laagste treden de totaalcijfers over 2014 wel hebben beïnvloed.

Opgesomd en samengevat zijn de volgende acties in 2014 opgepakt en afgerond:

- Vaststelling systematiek voor arbeidsontwikkeling
- Uitwerking en inregeling processing cliëntvolgsysteem
- Uitvoering competentiemetingen en het opstellen van individuele ontwikkelingsplannen
- Overgang naar een nieuwe Arbodienst
- Uitwerking, vaststelling en implementatie van de nieuwe HRM-cyclus
- Organiseren van een nieuwe informatieve bijeenkomst in Cultura voor de SW-medewerkers en hun begeleiding
- Organiseren, uitvoeren en afronden trainingsprogramma voor werkcoaches, werkbegeleiders, projectleiders, accountmanagers, maar ook MT en Staf
- Opschoning data betreffende relaties en klanten voor het CRM systeem
- Uitwerking accountplannen voor de individuele accountmanagers
- Verzameling en opschoning data betreffende relaties en klanten als vertrekpunt voor contractbeheer en CRM (Customer Relations Management)
- Oriëntatie op nieuwe toepassingen en tools voor matching
- Verdere ontwikkeling van het matchingproces
- Ontwikkeling financiële tool voor monitoring omzet
- Opstellen plan van aanpak gericht op urenregistratie, voor- en nacalculaties
- Implementatie van de PMC-systematiek in het financieel systeem
- Uitwerking en vaststelling procesbeschrijvingen als onderdeel van het primaire proces
- Ontwikkeling en vaststelling integrale kostprijsystematiek (voor offerteproces met bijbehorende voorcalculatie)
- Uitwerking van de resultaatafspraken
- Opstellen en vaststelling Planning & Control kalender 2014 (mede in relatie tot de HRM-cyclus)
- Gestart met een nieuw format voor de maandelijkse managementrapportages (waar KPI's onderdeel van uitmaken)
- Opstellen en vaststellen van het ICT-jaarplan tweede helft 2014
- Oriëntatie op een toepassing voor rapportage
- Oriëntatie, pakketselectie en implementatie van de invoering van contractbeheer
- Verzameling verkoop- en inkoopcontracten en opname hiervan in het nieuwe systeem
- Oriëntatie, pakketselectie en start implementatie voor de digitalisering van facturen
- Stapsgewijs ontwikkelen van KPI's als onderdeel van de interne rapportages
- Actualisering en vaststelling van het inkoopbeleid
- Uitvoeren scenariostudie, de verkenning van de samenwerking met IW4 en de uitwerking van een cafetariamodel
- Invulling aan concrete proposities gericht op nieuwe doelgroepen vanuit de Participatiewet; vanuit vragen van gemeenten

In 2014 zijn de volgende acties niet afgerond:

- De implementatie van een matchingsprogramma. Mede door de afstemming in Foodvalley en met de individuele gemeenten is er nog geen matchingsprogramma geïmplementeerd.
- Implementatie strategisch HRM beleid: het strategisch HRM beleid zal worden gebaseerd op de keuzen 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 keuzen 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 benodigde fit met de nieuwe ontwikkelingen en organisatiedoelen.

Na 2014 zal in de breedte binnen "going concern" aandacht blijven voor de werking van het ingevoerde en expliciet 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.

Voor een volledig inzicht in de resultaten van de transitie wordt verwezen naar de rapportage per perspectief zoals verderop in deze transitierapportage opgenomen. In de bijlagen wordt tevens inzicht gegeven in de uitgaven ten laste van het transitiebudget.

Permar heeft de reorganisatie en projecten, inclusief de vorming van een voorziening voor verplichtingen met betrekking tot WW-uitkeringen en bovenwettelijke voorzieningen, binnen budget afgerond.

## 2. Verantwoording via voortgangsrapportages

Met voortgangsrapportages werden de colleges en de raden periodiek op de hoogte gehouden van de voortgang van de transitie van Permar. Dit betreft nu de rapportage tot en met het vierde kwartaal 2014 en tevens de eindrapportage.

Voor de transitie is een bedrag van maximaal € 3,7 miljoen beschikbaar conform besluitvorming van het Algemeen Bestuur op 24 december 2012. De financiering, ofwel het daadwerkelijk ter beschikking stellen van dat bedrag gebeurt op basis van de werkelijke uitgaven, zoals in de opeenvolgende voortgangsrapportages vermeld.

Voor de verdere inhoud van de voortgangsrapportage op programmaniveau wordt verwezen naar paragraaf 5. Deze eindrapportage is vastgesteld in het Dagelijks.

## 3. Financiën

### 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.

De realisatie per jaar ten opzichte van de ramingen zag er als volgt uit:

	Realisatie 2012	Schatting 2012	Realisatie 2013	Schatting 2013	Realisatie 2014	Schatting 2014	Realisatie totaal	Schatting totaal	Vershil totaal
Uitgaven 2012	470.650	317.000					470.650	317.000	153.650
Algemeen: re-integratiefase (afvl. personeel)			1.240.920	1.158.000	768.055	936.000	2.008.975	2.094.000	85.025-
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-

Tot en met het vierde kwartaal van 2014 is € 3,46 miljoen uitgegeven, excl. € 0,25 mln voor verplichtingen WW-uitkeringen en bovenwettelijke voorzieningen na 2014. In totaal betreft het 3,7 miljoen. Hiervan heeft 56% 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. Gevraagde collegebesluiten

Op basis van de hier gerapporteerde uitgaven wordt gevraagd het reorganisatiebudget tot en met het vierde kwartaal van 2014 op basis van de werkelijke kosten beschikbaar te stellen.

Tevens wordt verzocht het bedrag voor de resterende verplichtingen voor WW-uitkeringen en bovenwettelijke voorzieningen beschikbaar te stellen, zodat hiervoor een voorziening kan worden gevormd.

De colleges wordt gevraagd te besluiten om het in de bijlagen genoemde bedrag van € 478.395 gezamenlijk ter beschikking te stellen, gelijk de reorganisatiekosten van het vierde kwartaal 2014 en de verplichtingen voor WW-uitkeringen en bovenwettelijke voorzieningen.

## 5. Rapportage veranderprogramma per veranderkaart

Er is invulling gegeven aan de doelstellingen en resultaatgebieden van de SMART geformuleerde projecten, zoals die in de hiernavolgende kaarten zijn vermeld. Elk project heeft met een of meerdere hierna genoemde doelstellingen een directe relatie. Voor de vergelijkbaarheid over de transitieperiode heen zijn de opeenvolgende 'scores' per kwartaal voor deze doelstellingen weergegeven.

**Doelstellingen en realisaties deelprojecten 2013- 2014 Commercie, Marketing, Cliëntenregistratie en Planning**

Perspectief	Kwartaal	doelstelling / verbeterproject	resultaat en toelichting					
			geboekt resultaat / realisatie	benodigd (voor) vervolg	Score Q4-14	Score Q3-14	Score Q2-14	Score Q1-14
Q1 2013	1	Eerste overzicht potentiële opdrachtgevers in beeld	lijst is inzichtelijk	Gerealiseerd. Lijst wordt als input gebruikt bij de marktanalyse				
	2	Budgetten 2013 omzet / TW zijn bekend	met alle 'huidige' budgethouders zijn de budgetten en doelstelling doorgenomen	budgetten zullen deels omgehangen moeten worden a.g.v. plaatsingsbesluit				
Q2 2013	1	Marktanalyse beschikbaar i.r.t. doelgroepbenadering en LWP's	marktanalyse gereed, commercieel plan gepresenteerd, de eerste marktprofielen beschikbaar en nadere uitwerking in individuele accountplannen gereed	in de going concern is uitwerking verdere marktprofielen standaard onderdeel gekoppeld aan PMC-definitie en bedoeld is voor afstemming in (matchings)overleg				
	2	De relaties en klanteigenaren per gemeente zijn in beeld	de gemeentelijke en overige relaties zijn in beeld en verdeeld over de accountmanagers	Gerealiseerd en standaard onderdeel van relatiebeheer.				
	3	Lijst TOP 100 bestaande klanten en de PMC's per gemeente zijn in beeld	op omzet zijn de top 100 klanten in beeld inclusief de gemeenten; verwerkt in individuele accountplannen	is en blijft onderdeel going concern				
	4	Account-management inregelen	structuur is helder en vastgesteld; een en ander conform commercieel plan	is en blijft onderdeel going concern				
	5	Systematiek en functionaliteit cliëntenregistratie Wsw in beeld	zie bij Q2-4 perspectief arbeidsontwikkeling	Gerealiseerd.				
	6	Opzet en werking met verdeling rollen en taken (incl. matchingsproces)	Het proces is vastgesteld. De rollen zijn helder en in de processen benoemd. Proces is in werking.	gebleken is dat automatisering van het matchingsproces mogelijk is en werkplekopleiden kan plaatsvinden; uitwerking in onderliggende werkinstructies moet nog plaatsvinden				
	7	Verkoopcontracten zijn geïnventariseerd en acties uitgezet voor de ontbrekende	projectmatig zijn voor het merendeel van de werksorten de contracten uitgezocht, gescand en administratief verwerkt; de orderintake en het calculatieproces zijn beschreven. In Q3 heeft pakketsselectie op de applicaties voor het contractbeheer plaatsgevonden	De applicatie voor contractbeheer is geïmplementeerd en de verzamelde informatie is hierin verwerkt.				
Q3 + 4 2013	1	Koppeling maken van Markt, Ontwikkeling en LWP's op economisch verantwoorde wijze (begevoegde waarde)	middels de individueel aan accountmanagers gekoppeld accountplannen zetten we in op de marktkansen	De informatie over (netto) resultaten van de werksorten (i.c. de LWP's) leidt via het operationeel- / matchingsoverleg tot verdere keuzes als going concern.				
	2	Bestekken met gemeenten in kaart	alle bestekken die Permar voor gemeenten uitvoerd zijn in kaart	Gerealiseerd en fundament om verder te bouwen en te onderzoeken waar groeipotentie is				
	3	Verkoopplan met inbegrip van accountplan per gemeente is gereed	strategie helder, klanteigenaren zijn benoemd in individuele accountplannen	Gerealiseerd				
	4	Opbouw CRM contractregister (i.r.t. tot productie+ontw.)	zie ook hiervoor bij Q2-7	zie ook hiervoor bij Q2-7				
	5	implementatie contractenregister	zie ook hiervoor bij Q2-7	De applicatie voor contractbeheer is geïmplementeerd. Zie ook hiervoor bij Q2-7				
	6	Implementeren def systematiek en functionaliteit cliëntenregistratie Wsw	zie Q2-5 bij arbeidsontwikkeling	Gerealiseerd				
	7	er is een volledige urenregistratie beschikbaar gericht op primair proces	de urenregistratie is volledig en beschikbaar	Gerealiseerd				
	8	50% van de top 100 bedrijven is (minimaal) 2 x bezocht	is nu als going concern ingeregeld middels de individuele accountplannen met bijbehorende afspraken relatie- en klantbeheer	Maken onderdeel uit van individuele accountplannen				
	9	Aandeel omzet gemeenten in totale omzet Permar is minimaal 30%	realisatie o.b.v. cijfers tm december 2014 is 30%. Dit percentage wordt wel mede beïnvloed door de mate van de overige omzet.	per gemeente wordt dit tussen de financiële afdelingen afgestemd en gerapporteerd via de bestuursrapportages en afzonderlijke kwartaalrapportages				
	10	50% of meer van het werk vindt plaats op locatie bij klanten (buiten de muren van Permar)	realisatie van formatie op locatie is ruim 64% (incl. werken op locatie/beschut buiten).	gerealiseerd				
	11	Integrale calculaties per PMC en contract zijn beschikbaar	PMC's zijn qua definitie en werksorten uitgewerkt en vastgesteld; integrale kostprijs systematiek is vastgesteld	De PMC's zijn in het systeem geïmplementeerd. Het proces van voorcalculaties is opnieuw vorm gegeven.				
2014	1	Sturing op mogelijkheden in markt mogelijk maken	Dit is een vast onderdeel op de agenda van het operationeel overleg, waarbij Commercie, de manager Participatiebedrijf en Arbeidsontwikkeling betrokken zijn.	verder going concern via operationeel / matchingsoverleg				
	2	Strategische relaties samenwerking uitbouwen	er worden op dit moment potentiële strategische samenwerkingen onderzocht en uitgebouwd	Dit blijkt uit het commercieel plan en is going concern				
	3	Upgrade CRM functionaliteit	is onderdeel van totale informatiseringsstappenplan	Er heeft een verbeteringslag op de informatie in het systeem plaatsgevonden				
	4	30% van de top 100 bedrijven doen zaken met Permar	heeft continue aandacht en is onderdeel van de individuele (key)accountplannen	Een update van het commercieel plan 2014 is geagendeerd voor de komende maanden. De 30% is (ruim) gehaald.				

1. Marketing & Commercie als doelmatig en integraal onderdeel van de organisatie en 2. Cliëntenregistratie leidt tot prognoses en planning van werk

**Doelstellingen en realisaties deelprojecten 2013 Arbeidsontwikkeling, HRM en Organisatie**

Perspectief	Kwartaal	doelstelling / verbeterproject	resultaat en toelichting						
			geboekt resultaat / realisatie	benodigd (voor) vervolg	Score Q4-14	Score Q3-14	Score Q2-14	Score Q1-14	
1. Organisatie en HRM is doelgericht / passend 2. Arbeidsontwikkeling is leidend en leidt tot passende plaatsingen	Q1 2013	1	Nieuw functiegebouw ingericht	conversie van 'oude' naar 'nieuwe' functies met reorganisatie afgerond	Gerealiseerd				
		2	Plaatsingsadviescommissie ingericht	Bezwarenprocedure is geheel afgehandeld	Er lopen o.b.v. deze procedure nog twee procedures				
		3	Assessments voor definitieve plaatsing	alle medewerkers hebben aan het assessment deelgenomen	uitkomsten voor ontwikkeling worden in de HRM cyclus (in de startgesprekken) meegenomen (zie hiervoor Q3/4-2013-2)				
		4	Sociaal Plan is vastgesteld	is vastgesteld					
	Q2 2013	1	Implementatie arbeidsontwikkeling 'nieuwe stijl'	Beleid is vastgesteld en het hoofdproces + subprocessen (i.c. verdiepingsslag) van arbeidsontwikkeling zijn beschreven. Uitstroomprofielen zijn gekoppeld aan marktprofielen, mede basis voor 'competentiemetingen'.	Bij verdere keuzes m.b.t. de PMC's worden waar nodig de uitstroomprofielen aangepast (is feitelijk going concern). Competenties worden gemeten en indiv. ontwikkelingsplannen opgesteld. Middels werkoverleggen arbeidsontwikkeling en tweewekelijkse overleggen met key-functies wordt is geïmplementeerd. M.b.t. borging zie Q3/4-2013-1.				
		2	Proces op hoofdlijn Arbeidsontw., Commerce en werkbegeleiding helder	Rollen en taken zijn helder beschreven voor in het primair proces betrokken functies. Dit is een standaard onderdeel van de agenda's van de diverse werkoverleggen.	Gerealiseerd. Geen vervolgstappen. Zie verder bij punt Q2-6 Commerce				
		3	Methodieken, systemen, opleidingen of trainingen (LWP) in beeld.	Deze zijn voor alle huidige werksoorten i.c. Leerwerkplekken in beeld. Deze zijn in lijn met de uitgewerkte marktprofielen.	Gerealiseerd. Voor het vervolg geldt dat bij wijzigingen in PMC's annex LWP's aanpassingen gezien worden als going concern.				
		4	managementinformatie gewenst (informatieplan) is bekend	De gewenste managementinformatie t.b.v. arbeidsontwikkeling is bekend. Er zijn twee partijen die aan de behoefte aan specifieke matchingsfunctionaliteit en bijbehorend cliëntvolgsysteem kunnen voldoen, omdat dit niet in bestaand systeem kan.	De totale informatiebehoefte aan stuur- en managementinformatie is als onderdeel van het overkoepelend informatiseringsplan meegenomen. De pakketselectie van de benodigde applicatie i.r.t. gewenste matchingsfunctionaliteit en cliëntvolgsysteem is opgepakt samen met IW4.				
		5	trainingsprogramma staf & leiding in kaart	Trainingsprogramma voor de duur van de rest van het jaar 2014 is in Q2 2014 gestart. Hierin zijn werkcoaches, werkbegeleiders, projectleiders, accountmanagers, maar ook MT en Staf betrokken. In de training staat het primair proces centraal is gesteld en dan met name gericht op (gewenst) gedrag (= cultuur) en leidinggevende vaardigheden die hierbij nodig zijn.	Gerealiseerd; trainingsprogramma loopt door tot eind 2014.				
	Q3 + 4 2013	1	Borging/standaardisering proces arbeidsontw.	Methodiek en standaarden beschikbaar.	Het is standaard onderdeel van het werkoverleg en krijgt verder aandacht en aanscherping in het deskundigheidsbevorderingsprogramma en de bespreking van beschreven werkprocessen.				
		2	HR21 systeem en HRM-cyclus (her)ingevoerd	HR21-systeem en HRM-cyclus zijn bij alle medewerkers geïntroduceerd. Resultaatafspraken zijn opgesteld met inbegrip van de HR21-competenties en de doelstellingen (o.b.v. BSC methodiek) waarvoor functies verantwoordelijk zijn. De eigen resultaatafspraken van MT en hoofden zijn opgesteld.	De HRM-cyclus voor de niet-gesubsidieerde medewerkers is in werking getreden o.a. na akkoord in OR en GO.				
	Q3 + 4 2013	3	Strategisch HRM beleid+personeelsplan en planning is beschikbaar	Binnen de bestaande kaders van Permar als Wsw- bedrijf is uitwerking gegeven aan de 'flexibele schil' t.b.v. invulling capaciteit voor gemeentelijke trajecten (anders dan Wsw)	Dit is ook mede afhankelijk van de uitkomsten van en de besluitvorming over mogelijke verdergaande samenwerking met IW4. Verder is het mede afhankelijk van de rol die Permar in de toekomst krijgt en houdt in het kader van de participatiewet.				
		4	Methodieken en instrumenten (w.o. leerwerkplekken) beschikbaar	Competentiemetingen en Werkladderscan voor Beschut Intern zijn gerealiseerd. Streven is marktprofielen en uitstroomprofielen op elkaar aan te laten sluiten. Functies in het primair proces, m.n. werkcoaches zijn hierop getraind / ingevoerd.	Geen vervolg, is verder going concern				

1. Organisatie en HRM is doelgericht / passend 2. Arbeidsontwikkeling is leidend en leidt tot passende plaatsingen		5	Functionaliteit ICT systemen in beeld voor cliëntenregistratie en ontwikkeling	Kernapplicatie Compas is (her)ingericht in lijn met de gewenste functionaliteiten voor cliëntenregistratie.	Gerealiseerd. Met betrekking tot automatisch matchen zie bij Q2-4 hiervoor.					
	vervolg Q3 + 4 2013	6	Beleid en communicatie gericht op doorstroom met de doelgroep actueel	Op de doelgroep gerichte 'promotiefilm' is gerealiseerd en communicatieplan met vervolgbijsprekken is uitgewerkt. Verder heeft de een algemeen directeur een ronde langs de afdelingen gemaakt.	Gerealiseerd. Na de bijeenkomst in mei 2014 wordt nu de communicatie in de going concern ondergebracht; bijv. irt de nieuwe participatiewet.					
		8	trainingsprogramma voor o.a. staf & leiding is bezig	zie punt Q2-5; 'deskundigheidsbevordering' is gestart in Q2 2014.						
		9	Methodieken ontwikkeling + doorstroom afgestemd incl. wettelijk kader	als onderdeel van methodieken incl. instrumenten (w.o. scan) uitgewerkt en geïmplementeerd.	De gemeenten moeten ook zelf keuzen maken. Verder afstemming over informatieuitwisseling als vervolg. Met betrekking tot automatisch matchen zie bij Q2-4 hiervoor.					
		10	Nulmetingen van 30% van de cliënten zijn in beeld incl. max. niveau WLS	De totale groep beschermd binnen is in beeld en inmiddels ruim 60%	gerealiseerd. Voor het vervolg zie punt Q3+4-4					

### Doelstellingen en realisaties deelprojecten 2014 Arbeidsontwikkeling, HRM en Organisatie

Perspectief	Kwartaal	doelstelling / verbeterproject	resultaat en toelichting						
			geboekt resultaat / realisatie	benodigd (voor) vervolg	Score Q4-14	Score Q3-14	Score Q2-14	Score Q1-14	
1. Organisatie en HRM is doelgericht / passend 2. Arbeidsontwikkeling is leidend en leidt tot passende plaatsingen	2014	1	Strategisch beleid en flexibiliteit m.b.t. nieuwe wet- en regelgeving	Permar heeft binnen het Bestuur een visiedocument gedeeld. Nader onderzoek naar mogelijke scenario's van 'Smal naar Breed' heeft plaatsgevonden en besproken in het Bestuur. Uiteindelijk is Permar mede afhankelijk van individuele keuzes die deelnemende gemeenten maken.	Het rapport mbt het onderzoek naar mogelijke scenario's van 'Smal naar Breed' is gedeeld met het bestuur. Inmiddels is duidelijk dat samen met IW4 het cafetariamodel nader wordt uitgewerkt.				
		2	Opleidingen en trainingen voor cliënten zijn in voldoende mate beschikbaar	Het totaal pallet aan trainingen en opleidingen is in beeld gebracht.	O.b.v. competentiemetingen, beschikbare plaatsingsmogelijkheden en beschikbaar budget worden hier in going concern keuzes in gemaakt.				
		3	100% van cliënten is in beeld en IOP's zijn actueel	Inmiddels zijn totaal 565 medewerkers van een competentieprofiel voorzien (is tevens onderdeel van going concern).	Voor 62% van de cliënten, wat de meest relevante doelgroep is, is er een competentieprofiel beschikbaar				
		4	Managementinformatie leidt tot prognoses en sturing	Doelstellingen en kpi's zijn als managementinformatiebehoefte gedefinieerd en gedeeld met de leidinggevenden.	De KPI's zijn vanaf september 2014 in managementrapportages meegenomen en als dynamisch groeimodel aangepast en / of uitgebreid.				
		5	Afstemming met C&M over profielen is ingeregeld	Is gerealiseerd en onderdeel van overleg.	Is verder onderdeel van going concern (zie ook 2014-4 hiervoor m.b.t. de realisatie van doelstellingen en output).				
		6	Passende houding en gedrag op basis van training staf en leiding	Zie hiertoe toelichting bij 'deskundigheidsbevordering' (zie ook Q2-2013-5).	De training is gestart in Q2 2014 en inmiddels afgerond. Sturing op gedrag via training en dagelijkse sturing (o.a. via werkoverleg) en de HRM-cyclus.				
		7	HRM cyclus is onderdeel dagelijkse operatie	Zie hiertoe toelichting bij Q3/4-2013-2.	De HRM-cyclus is geïmplementeerd na behandeling in OR en GO. Inmiddels worden de startgesprekken gevoerd.				
		8	Strategisch HRM beleid wordt uitgevoerd	zie toelichting bij 2014-1	Strategisch HRM beleid zal worden gebaseerd op de keuzen voor de toekomst. Het rapport mbt het onderzoek naar mogelijke scenario's van 'Smal naar Breed' is gedeeld met het bestuur. Inmiddels is duidelijk dat samen met IW4 het cafetariamodel nader wordt uitgewerkt en intensieve samenwerking met IW4 nader wordt verkend. Zie ook Q3 + 4 2013-1.				



Doelstellingen en realisaties deelprojecten 2013- 2014 PMC's en leerwerkplekken											
Perspectief	Kwartaal	doelstelling / verbeterproject		resultaat en toelichting				Score	Score	Score	Score
				geboekt resultaat / realisatie	benodigd (voor) vervolg			Q4-14	Q3-14	Q2-14	Q1-14
1. Werkbedrijf is passend op leerdoelen en mogelijkheden markt 2. Een daarop aangepaste planning voor ontwikkeling en plaatsing is mogelijk	Q1 2013										
	Q2 2013	1	Netto bijdrage per PMC in beeld	de financiële (eerste) analyse gebaseerd op begroting 2014 is in beeld; PMC's gedefinieerd en in beeld. Werksoorten zijn bepaald. Consequenties van implementatie is besproken en met de implementatie en toepassing is gestart.	De PMC's zijn in het systeem geïmplementeerd en zullen worden gebruikt in combinatie met de competentiemetingen en mogelijkheden op de markt.						
	Q3 + 4 2013	1	Inregelen taakverschuiving teamleiding / jobcoaches oude stijl	nieuwe rol- en taakverdeling bij primair proces betrokkenen in detail in beeld	Gerealiseerd						
		2	Inregelen onderlinge taken werkbegeleiders en werkcoaches	nieuwe rol- en taakverdeling bij primair proces betrokkenen in detail in beeld	Gerealiseerd						
		3	Samenwerking in primair proces borgen	standaard overleg gericht op matching en daarbij behorende afstemming is ingeregeld	Middels evaluaties (in werkoverleggen) houdt Permar dit onder controle						
		4	tijdelijke frictie oplossen a.g.v. 'boventaligheid'	knelpunten doen zich nog niet ernstig voor en 'caseload' is verdeeld; transitieproces legt wel extra druk, maar is onder controle							
		5	Kentering zichtbaar in het werken op locatie en detacheringen	kentering lijkt langzaam plaats te vinden door kleine groei data; Tevens is er extra aandacht voor het werken op tijdelijk afwijkende afdelingen (ook in de registratie). De doelstelling doorstroom naar buiten (30%) is dan in 2014 bijna gerealiseerd (29,4%). het matchingsproces heeft hier continue aandacht voor	blijft continue aandacht vragen						
		6	planning inzet mensen gebaseerd op mogelijkheden van mensen en markt	nieuwe functies worden consequent doorgevoerd in de cliëntenregistratie en als input voor matching gebruikt	Permar geeft hier continue aandacht aan						
		7	Doorstroom op de Werkkladderscan loopt conform de begrote doelstelling	doelstelling doorstroom naar buiten (30%) is in 2014 nagenoeg gerealiseerd (28%) incl tijdelijk werk op andere afdeling	substantiel nieuwe instroom op laagste treden beïnvloedde in 2014 de cijfers						
		8	Project gericht op inzicht en inzet LWP's en PMC's	dit staat standaard op de agenda van het operationeel overleg	is onderdeel going concern						
		9	Opbouw CRM contractregister (i.r.t. tot productie+ontw.)	zie Q3+4-4 bij commercieel perspectief	zie Q3+4-4 bij commercieel perspectief						
	2014	1	Sturing op de mix van benodigde LWP's en PMC's	hier is in het operationeel overleg aandacht voor en op basis van de nu beschikbare input uit competentiemetingen en kansen die op de markt gezien worden vindt hier sturing op plaats	verder going concern via operationeel / matchingsoverleg						
		2	Mix van werksoorten sluiten aan op het niveau van de mensen op de WLS	zie 2014-1 hiervoor	blijft continue aandacht vragen						
		3	Periodieke MI, rapportage	behoeften en wensen voor managementinformatie zijn geïnventariseerd en komen samen in nieuw ontwikkelde BSC	Conform de P&C-kalender wordt de informatie verstrekt ihkv de managementrapportages.						
		4	sturing op PMC's is standaard / geborgd		dit volgt uit de doelen hiervoor vermeld bij 2014-1, 2014-2 en 2014-3						
		5	Productie en bestekken zijn in overeenstemming met het contract	middels relatie- en klantbeheer en ondersteuning vanuit de nieuw ingerichte bedrijfssteun is hier dagelijks aandacht voor	Permar kan via managementrapportage hierover rapporteren						
		6	Periodiek wordt per PMC gerapporteerd + bijgestuurd	rapportage middels de verantwoordingscyclus en de huidige tools. Met de inmiddels opgestelde P&C kalender en daarbij afgesproken verantwoordingscyclus is hier meer scherpte in aangebracht.	De PMC's zijn in het systeem geïmplementeerd.						

**Doelstellingen en realisaties deelprojecten 2013- 2014 Financiën, Beheer & Governance**

Perspectief	Kwartaal	doelstelling / verbeterproject	resultaat en toelichting					
			geboekt resultaat / realisatie	benodigd (voor) vervolg	Score Q4-14	Score Q3-14	Score Q2-14	Score Q1-14
1. Beheersing & Governance in organisatie op orde	Q1 2013	1 Begroting 2013 bekend bij budgethouders	bij 'huidige' budgethouders bekend	nieuw geworven budgethouders zullen bij binnenkomst geïnformeerd worden				
		2 Ken- en stuurgetallen gedefinieerd en beschikbaar	in het eerste halfjaar is gebruik gemaakt van het groeimodel bestuursrapportage					
		3 Maandrapportage budgethouders en directie beschikbaar	er is een opzet gemaakt voor de maandelijkse managementrapportages (KPI's, financieel en toelichting). In mei 2014 is een start gemaakt om hiermee te gaan werken.	dit is nu als going concern een regulier onderdeel in de regulier P&C-cyclus.				
	Q2 2013	1 Proces begroting 2014 is participatief ingericht	is met betrokkenen participatief ingericht	gerealiseerd				
		2 Op basis van BSC eerste analyses, rapportage en bijsturing mogelijk	is een groeiproces, inmiddels KPI dashboard in gedefinieerd	resultaten maken onderdeel uit van de rapportages				
		3 Hoofdprocessen IST en SOLL processen geïnventariseerd	juni 2013 gerealiseerd	a.g.v. plaatsing scherp kijken naar adequate begeleiding				
		4 Principes ICT beleid op hoofdlijnen beschikbaar	eerste concept eind juni gereed en ICT visie in bestuur Sept. 2013 besproken	integraliteit informatiebehoeften is onderdeel van separaat informatiseringsproject				
	Q3 2013	1 Tijdige, realistische en gedragen begroting 2014 is beschikbaar	door Bestuur en Gemeenten vastgesteld	gerealiseerd				
		2 ICT investeringsplanning beschikbaar	reservering voor investeringen in begroting 2014 opgenomen	softwarematige investeringen worden gedaan in lijn met totale informatiseringstraject				
	Q4 2013	1 BSC rapportage + bijsturing met gesprekken cyclus is standaard	KPI's zijn bepaald en de P&C kalender is opgesteld en vastgesteld. Hierin is een relatie gelegd met de HRM Cyclus. Resultaatgesprekken en resultaatgesprekken maken dan ook onderdeel uit van de P&C kalender.	De KPI's zijn vanaf Q3 2014 in rapportages meegenomen en als dynamisch groeimodel aangepast en / of uitgebreid.				
		2 Integrale P&C kalender is beschikbaar	De P&C kalender is opgesteld en vastgesteld. Hierin is een relatie gelegd met de HRM Cyclus. ook onderdeel uit van de P&C kalender.	gerealiseerd				
		3 Cliëntenregistratie is centrale spil voor informatie m.b.t. cliënten	na enige gewenning vinden eerste matches plaats o.b.v. de informatie uit de nulmeting Bescherme Groep	Proces Matching is standaard onderdeel overleg Participatiebedrijf				
		4 Processen gekoppeld aan eigenaar en verwoord in de TVB matrix	Alle primaire processen inclusief belangrijkste subprocessen zijn in beeld.	Er wordt steeds meer gewerkt conform de beoogde TVB.				
		5 Hoofdprocessen zijn beschreven	nagenoeg alle hoofdprocessen zijn beschreven	zie verder Q4-2013/4 hiervoor				
		6 Inkoopfacturenstroom is gematcht en gedigitaliseerd	Er heeft in Q2 oriëntatie plaats gevonden op applicaties voor de digitalisering van de facturenstroom. Hieruit is een applicatie geselecteerd	De applicatie is technisch gereed. In 2015 wordt gestart met de digitalisering van de facturen.				
	2014	1 Managementcontrol ingericht en werkend (sturing & beheersing)	De P&C kalender is opgesteld en vastgesteld. Verder is er een opzet gemaakt voor de managementrapportages en uitgerold.	Vanaf mei 2014 is gestart met het het opstellen van de managementrapportages. De werking er mee wordt in going concern verder ontwikkeld.				
		2 Monitoring vanuit interne audit op inkopen	er vinden diverse analyses plaats en er wordt nu dagelijks conform audittrail gecontroleerd	is nu going concern				
		3 Evaluatie ICT beleid en investeringsplanning en waar nodig bijstelling op basis van (externe) ontwikkelingen	Op basis van de eerder vastgestelde ICT visie is nu een ICT-Jaarplan opgesteld.	indien externe ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de samenwerking met IW4 en de inrichting van het regionaal werkbedrijf om aanpassing vragen wordt dit nader beschouwd.				

## Bijlage: financiën reorganisatievoorziening

De realisatie per kaart zag er per kwartaal als volgt uit:

	2012	2013 Q1	2013 Q2	2013 Q3	2013 Q4	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q3	2014 Q4*	totaal
Algemeen: Re-integratiefase (afv. personeel)	231.729	168.000	168.000	533.620	371.300	124.386	136.994	61.088	445.587	2.240.704
Projectbegeleiding, cultuur	238.921	30.907	138.716	135.446	238.284	79.419	29.672	0-	49.405-	841.960
Arbeidsontwikkeling, HRM en Organisatie		18.408	8.260	-	43.789	11.020-	16.790	1.480	29.011	106.718
PMC's en Werksoorten		28.516	18.595	40.801	68.982	29.769	2.198	-	48.912	237.773
Commercie, Marketing, Clientenregistratie en Planning		37.137	36.199	62.534	77.035	14.801	6.579	-	-	234.285
Financiën, Beheer en Governance		-	210	7.340	20.866	5.600	5.752	11.504	4.290	55.563
Nog te besteden										-
	<b>470.650</b>	<b>282.968</b>	<b>369.979</b>	<b>779.741</b>	<b>820.256</b>	<b>242.956</b>	<b>197.986</b>	<b>74.072</b>	<b>478.395</b>	<b>3.717.002</b>
										* = incl verplichtingen WW en bovenwettelijk
										Budget 3.726.000
										Verschil <b>8.998-</b>

### Nadere toelichting en legenda

In het vierde kwartaal van 2013 zijn de projecten geformuleerd en ingericht op te bereiken doelstellingen en concrete acties die tot realisatie van deze doelstellingen moeten leiden. Hieraan zijn tevens middelen toegewezen. Voor een aantal projecten geldt dat er ten behoeve van ondersteunende processen softwarematige functionaliteiten in ondersteunende systemen gebouwd moesten worden. Daarbij ging het voornamelijk om bestaande software, die aan de nieuwe inrichtingsvereisten aangepast moesten worden. Dit leidde tot uitgaven die ten laste van de transitie zijn gebracht.

De hoofdmoot van het bedrag dat was opgenomen voor 'Projectbegeleiding, advisering en tijdelijke inhuur transitie' bestaat uit kosten van juridische advisering. Juridisch advies heeft zowel betrekking op bijstand in de afwikkeling van het Van-Werk-Naar-Werk traject, bezwaarprocedures en algemene juridische bijstand. Met de binnenkomst van de laatste MT-leden (transitiemanager en manager FC&I) is de inhuur van externe ondersteuning eind eerste kwartaal 2014 nagenoeg gestopt.

De hierboven weergegeven kosten betreffen:

- 1) werkgeverslasten doorbetaling boventalligen in de re-integratiefase, inclusief de wettelijke verplichtingen in het kader van de daaropvolgende WW en de bedragen die ineens eenmalig zijn uitgekeerd i.v.m. met eventuele beëindigingsovereenkomsten.  
Na 2014 blijven voor twee personen nog verplichtingen over voor WW-uitkeringen en bovenwettelijke voorzieningen. Het gaat daarbij om € 253.790. Hiervoor wordt een voorziening gevormd bij Permar. Het bedrag in de voorziening wordt enkel voor bovengenoemd doel aangewend. De accountant controleert dit.  
Mocht een van deze twee of beide personen een andere baan vinden, dan zal het totaalbedrag lager uitvallen. Een eventueel resterend bedrag na beëindiging van de uitkeringsperiode, zal dan naar rato van onderstaande percentages worden verrekend met de gemeenten.
- 2) (meerkosten van) tijdelijke inhuur management, projectleiding, assessments en de kosten betreffende de formele reorganisatie, waaronder plaatsingsadviescommissie.
- 3) transitiekosten gericht op verbetering en borging van arbeidsontwikkeling inclusief de daarbij behorende instrumenten en functionaliteit en daarnaast de reorganisatiekosten die gepaard zijn gegaan met de invoering het nieuwe HR21 functieboek.
- 4) voornamelijk kosten van tijdelijke inhuur management / projectleiding en frictiekosten die gepaard gaan met de wijzigingen die doorgevoerd worden binnen het Leerwerkbedrijf en PMC's.

De in bovenstaand overzicht vermelde cijfers met betrekking tot 2013 zijn in de jaarrekening van Permar over 2013 verwerkt en door de externe accountant gecontroleerd.

Verdeling over de deelnemende gemeenten van de lasten Q4

:

Verdeling 2014 Q4	SE	percentage	bedrag
Ede	427,70	54,60%	261.215
Wageningen	143,30	18,29%	87.519
Barneveld	101,80	13,00%	62.174
Renkum	103,30	13,19%	63.090
Scherpenzeel	7,20	0,92%	4.397
	<b>783,30</b>	<b>100,00%</b>	<b>478.395</b>

N.B.:

Deze verdeling is gebaseerd op de bestuurlijke afspraak om gedurende de gehele transitieperiode uit te gaan van de SE- verdeling, zoals opgenomen in de contourennota van 31 oktober.