



# Ondernemingsplan 2025

Promen  
*goed werk!*





# Inhoudsopgave

1	<b>Beleidsbegroting</b>	30	<b>Duurzaamheid</b>
2	<b>Voorwoord</b>	31	CO2-uitstoot
4	<b>Kernwaarden/missie/visie</b>	33	<b>Kwaliteit en veiligheid</b>
5	<b>Organisatie van de GR Promen</b>	34	<b>Transitie ICT-infrastructuur</b>
6	Integrale uitvoering Wsw en Pw	35	ICT in 2025
7	Programmaplan Wsw	36	<b>Paragrafen BBV</b>
10	<b>Ontwikkelbedrijf</b>	37	Weerstandsvermogen
11	Talentenplein	38	Kengetallen
15	Ontwikkeling	39	Onderhoud kapitaalgoederen
17	Leren en ontwikkelen	40	Financiering
19	<b>Werkbedrijf</b>	42	Bedrijfsvoering
19	Organisatiwijziging	43	Verbonden partijen
20	De units	44	Openbaarheidsparagraaf Wet open overheid
22	Sales, Werkvoorbereiding	46	Risico's
23	Doelstellingen werkbedrijf		
24	Ontwikkeling medewerkers binnen de units	48	<b>Financieel deel</b>
25	Ontwikkeling naar extern en Individuele detachering en Ontwikkeling naar buiten Promen	49	Tabellen bij financiële begroting
26	Individuele detacheringen en begeleid werken	50	Personele planning
27	<b>Duurzame inzetbaarheid &amp; vitaliteit</b>	52	Toelichting overzicht van baten en lasten
27	Blue Monday Run	63	Financiële positie
28	Lunchwandelen en Bewegen op de werkvloer	64	Investeringsen
29	Verzuim	65	Reserves en voorzieningen
		66	Overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld





**B e l e i d s  
b e g r o t i n g**



# V o o r w o o r d

Hierbij bieden wij u het Ondernemingsplan Promen 2025 aan. In dit plan presenteren wij onze maatschappelijke en financiële verwachtingen over 2025.

Promen blijft zich, samen met de gemeenten, UWV, onderwijs, werkgevers en dagbesteding richten op de ondersteuning van mensen met een ondersteuningsvraag bij het krijgen en behouden van een passende en duurzame werkplek. Want werk is meer dan alleen salaris. Werk geeft mensen eigenwaarde, biedt sociale contacten en zorgt voor persoonlijke groei.

Samen met de gemeenten en andere partnerorganisaties blijft Promen ook zoeken naar de verdere verbetering en versterking van de infrastructuur voor de inwoners met een ondersteuningsvraag op het gebied van werk. We zien een duidelijke groei en verandering in de groep werkzoekenden. Veel van de inwoners zonder of met een kleine ondersteuningsvraag zijn inmiddels aan het werk. De groep werkzoekenden met een grotere ondersteuningsvraag neemt toe in omvang en complexiteit. Voor hen is een andere aanpak en expertise nodig om een duurzame plek op de arbeidsmarkt te bemachtigen.

Door de gezamenlijke doorontwikkeling in onze arbeidsmarktregio's bereiden wij ons voor op deze veranderende doelgroepen. Met steun van de gemeenten hebben we in 2023 in beide arbeidsmarktregio's Talentenpleinen gerealiseerd. Hier worden kandidaten geactiveerd, ontwikkeld en begeleid naar een duurzame werk- of participatieplek. Dit gebeurt met behulp van objectieve meetinstrumenten. De nieuwe aanpak en werkwijzen sluiten aan bij de groeiende en veranderende doelgroep.

In 2024 hebben we een grote organisatiewijziging doorgevoerd. De acht afzonderlijke bedrijfsonderdelen zijn herschikt naar een drietal directies, te weten het Werkbedrijf, het Ontwikkelbedrijf en Bedrijfsvoering. Deze stap was nodig om scherper te kunnen sturen op de gevolgen van de krimp van het aantal doelgroepmedewerkers dat in dienst is, en om de toenemende vraag van gemeenten om mensen met een complexe ondersteuningsvraag te helpen activeren het hoofd te kunnen bieden. Door één werkbedrijf in te richten in plaats van 3 afzonderlijke bedrijfsonderdelen, willen we dat meer mensen binnen het bedrijf doorstromen naar een plek buiten de muren van Promen. Ook willen we meer variatie in werksoorten kunnen aanbieden en bij meer bedrijven (kleinschalige) groepsdetacheringen realiseren.



De toekomstige rol van werkontwikkelbedrijven zoals Promen in de regionale arbeidsmarkt staat volop in de belangstelling. Het door Berenschot in 2023 uitgevoerde onderzoek naar de toekomstige rol en waarde van regionale werkontwikkelbedrijven voor de arbeidsmarktparticipatie van mensen met een ondersteuningsvraag, is inmiddels door het Rijk bevestigd. In de recentelijk gepubliceerde Meicirculaire zijn landelijk extra middelen toegekend (€ 63,9 mln.) voor de verdere ontwikkeling van de infrastructuur. In de Voorjaarsnota zijn verdere impuls- en transitiebudgetten opgenomen voor een totaalbedrag van € 600 mln. voor de periode 2025 en t/m 2034. Het nieuwe kabinet zet deze lijn nagenoeg ongewijzigd voort. Het Ministerie van SZW is inmiddels samen met de VNG en Cedris gestart met de voorbereiding van een viertal handreikingen voor regionale plannen van aanpak.

Promen komt de komende jaren, net als de andere werkontwikkelbedrijven in Nederland, in woeliger vaarwater. De voldoende gesubsidieerde SW-medewerkers gaan met pensioen, en minder goed gefinancierde PW-medewerkers komen in veel kleinere aantallen daarvoor in de plaats. Deze laatste groep heeft gemiddeld genomen een complexere hulpvraag dan de voormalige SW-doelgroep, waardoor andere en meer begeleiding nodig zal zijn. Ook moeten we als gevolgen van de krimp in toenemende mate goed lonend werk buiten de muren van Promen afstoten, omdat we geen mensen meer hebben die dit werk kunnen doen. Dat alles leidt bij ongewijzigd beleid tot een snelle verslechtering van de financiële positie van Promen. Omdat dit voor alle werkontwikkelbedrijven in Nederland geldt heeft het Rijk inmiddels de vorengenoemde (financiële) maatregelen genomen.

Voor Promen geldt dat er in 2025 door een extern onderzoeksbureau een verkenning zal worden gedaan naar de toekomst van Promen bij ongewijzigd beleid, en om te inventariseren welke andere scenario's en keuzes er zijn die de gemeenten kunnen maken.

Promen ziet veel kansen en mogelijkheden voor deze gezamenlijke doorontwikkeling, die ook naadloos aansluit op de start van het onderzoek naar een nieuw Hoofdlijnenbesluit voor de periode na 2025.

## Financieel

De bijgevoegde gewijzigde begroting 2025 en meerjarenraming is binnen het gemeentelijk financieel kader 2025 voor gemeenschappelijke regelingen opgesteld. Daarbij is rekening gehouden met het nog niet begrote deel van de loonstijgingen Wsw 2024, waarover pas eind 2023 een akkoord is bereikt.

De loonstijgingen 2025 zijn opnieuw gebaseerd op zo goed mogelijke inschattingen op grond van de thans beschikbare informatie.





Promen is een werkontwikkelbedrijf. De mens en haar ontwikkeling staan centraal. Om hier op een goede manier inhoud en sturing aan te geven heeft Promen haar kernwaarden, missie en visie geformuleerd.

De kernwaarden vormen het hart van de cultuur van Promen: respect, ontwikkelen, resultaatgerichtheid en samenwerken.

Respect uit zich in de wijze waarop we met elkaar omgaan. De persoonlijke situatie, ambities en mogelijkheden van onze medewerkers zijn het uitgangspunt voor hun ontwikkeling op het gebied van werk en persoonlijke groei. Het eindresultaat, nuttig, passend en duurzaam werk, staat daarbij centraal. En dit kan alleen bereikt worden als er intensief wordt samengewerkt door de begeleiders onderling en met de medewerkers.

Onze missie is om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt te ontwikkelen naar en in betaald werk en daarmee bij te dragen aan hun zelfredzaamheid. Werk geeft mensen eigenwaarde, zelfstandigheid en persoonlijke groei.

Dit doet Promen door intensief samen te werken met de deelnemende gemeenten, werkgevers, onderwijs, zorg en andere partnerorganisaties en daarbij de verbinding te leggen tussen de vraag en het aanbod van de arbeidsmarkt. Bij voorkeur door ontwikkeling en plaatsing buiten de muren van Promen, maar daar waar dat niet mogelijk blijkt ook op een zo regulier mogelijke passende werkplek bij Promen zelf. Daarbij zorgen we voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

# Kernwaarden/missie/visie



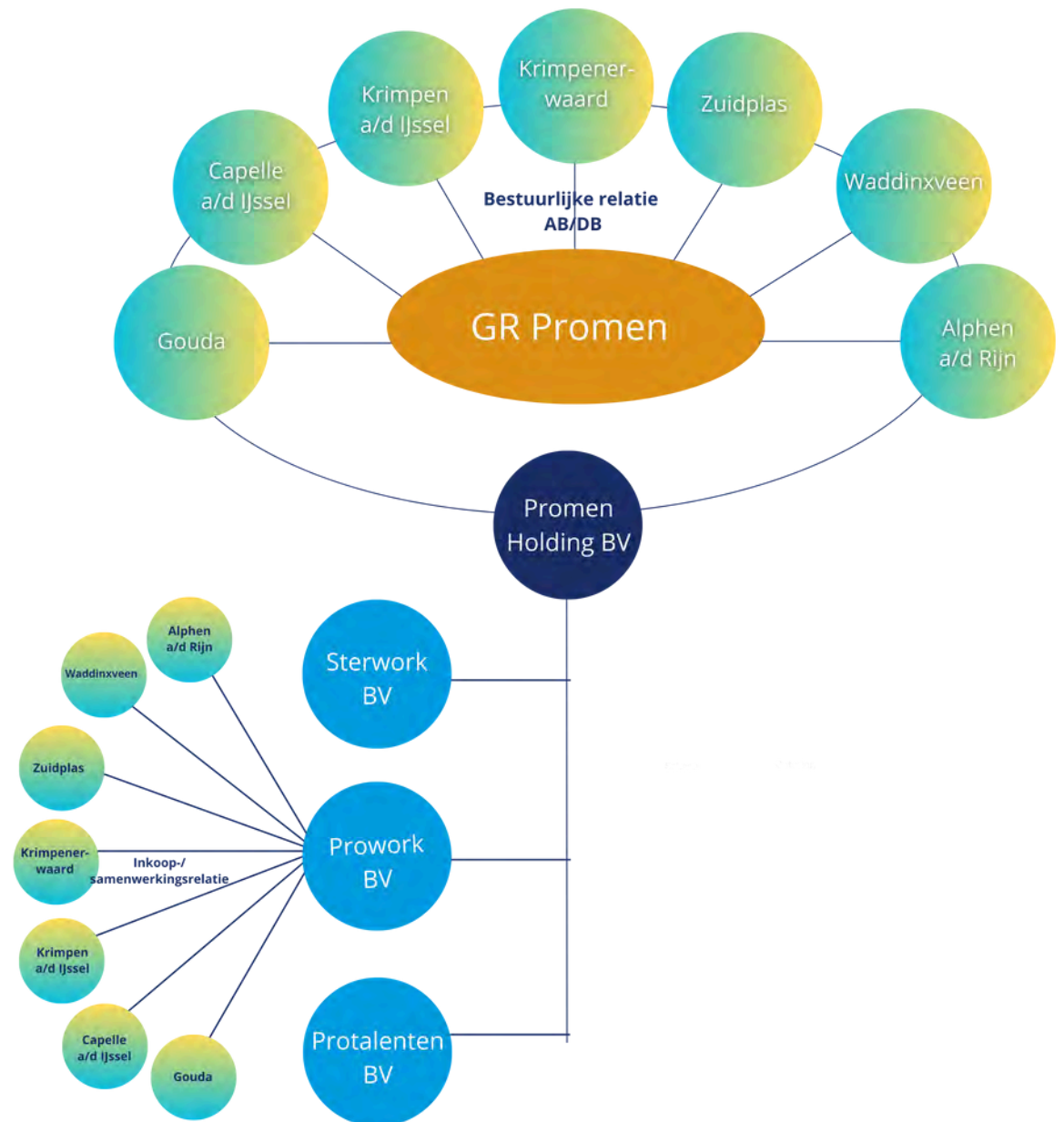


# Organisatie van de GR Promen

De GR Promen is het publiekrechtelijke samenwerkingsverband van de gemeenten Alphen aan den Rijn, Capelle aan den IJssel, Gouda, Krimpen aan den IJssel, Krimpenerwaard, Waddinxveen en Zuidplas.

De GR Promen geeft uitvoering aan de voormalige Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en voert, via de onderliggende ProWork BV, in opdracht van de gemeenten werkzaamheden uit voor andere doelgroepen van de Participatiewet (Pw). Daarnaast maakt de gemeente Bodegraven-Reeuwijk op inkoopbasis gebruik van de GR Promen voor de uitvoering van de Wsw.

Naast ProWork BV vallen onder de GR Promen tevens SterWork BV; de werkgever van de staf en leiding van de GR Promen en ProTalenten BV; een vooralsnog lege BV.





# Integrale uitvoering Wsw en Pw

De GR Promen geeft uitvoering aan de voormalige Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en, via de onderliggende ProWork BV, aan de Participatiewet (Pw). Hiervoor gelden de volgende uitgangspunten:

- Bij de uitvoering van de Wsw wordt rekening gehouden met een jaarlijkse uitstroom (als gevolg van het stopzetten van de instroom per 1-1-2015).
- De uitvoering Pw vindt plaats op basis van een 1 op 1-relatie van ProWork BV met de individuele gemeenten, waarbij meerjarige contracten worden gesloten en gebruik wordt gemaakt van de Promen infrastructuur.

- De Pw omvat de uitvoering van de nieuwe instroom voor beschut werk, garantiebanen, opstapbanen en trajecten in het kader van de re-integratie.

Met ingang van 2018 worden er twee ondernemingsplannen (inclusief gewijzigde begrotingen en financiële meerjarenramingen) uitgebracht: 1 voor de GR Promen, waarin de samenwerking op het gebied van de Wsw wordt gecontinueerd en 1 voor ProWork BV, waarin de Pw-activiteiten zijn ondergebracht.

## Samenstelling van het bestuur

In het DB van Promen hebben zitting:

- Jan Willem Schuurman, namens gemeente Zuidplas, voorzitter (tevens lid algemeen bestuur)
- Harriët Westerdijk, namens gemeente Capelle aan den IJssel, vicevoorzitter (tevens lid algemeen bestuur)
- Jan Kees Oppelaar, namens de gemeente Gouda (tevens lid algemeen bestuur)

In het AB hebben zitting:

- Jan Willem Schuurman, namens gemeente Zuidplas, voorzitter (tevens lid dagelijks bestuur)
- Harriët Westerdijk, namens gemeente Capelle aan den IJssel, vicevoorzitter (tevens lid dagelijks bestuur)
- Jan Kees Oppelaar, namens de gemeente Gouda (tevens lid dagelijks bestuur)
- Brigitte Leferink, namens gemeente Waddinxveen
- Kirsten Jaarsma, namens gemeente Krimpen aan den IJssel
- Anouk Noordermeer, namens gemeente Alphen aan den Rijn
- Wisja Pannekoek, namens gemeente Krimpenerwaard



# Programmaplan Wsw

Het doel van het programma Wsw is om zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking te helpen aan een zo regulier mogelijke arbeidsplaats onder aangepaste omstandigheden. De indicatoren van dit programma kunnen als volgt worden weergegeven:

Indicatoren programma Wsw	Realisatie 2023	OP 2024	Begroting 2025	OP 2025
Aantal arbeidsplaatsen Wsw (SE)	742,7	690,1	637,3	627,4
Aantal niet-doelgroep (FTE)	126,4	120,2	120,2	122,0

Het aantal niet-doelgroepmedewerkers heeft zowel betrekking op de Wsw-doelgroep als de overige doelgroepen van de Participatiewet (Pw). De kosten van de groei van de activiteiten voor de overige doelgroepen van de Pw worden doorberekend aan ProWork BV.

Programma Wsw bedragen x € 1.000	Realisatie 2023	OP 2024	Begroting 2025	OP 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Totaal baten	34.420	34.232	33.667	35.245	33.885	32.279	30.686
Totaal lasten	24.991	24.810	24.080	26.230	25.097	23.754	22.436
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>9.427</b>	<b>9.422</b>	<b>9.587</b>	<b>9.014</b>	<b>8.788</b>	<b>8.525</b>	<b>8.250</b>
Totaal overhead	10.160	9.274	9.625	8.347	8.123	7.859	7.584
Financiële baten en lasten	-110	-104	-98	-104	-104	-104	-104
Mutaties reserves	920	-45	138	-562	-562	-562	-562
<b>Subtotaal programma Wsw</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal programma Wsw</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



De onderstaande tabellen geven de formatie weer, vóór de organisatiewijziging in bedrijfsonderdelen en na de organisatiewijziging (per 2025) in units. Hierbij is rekening gehouden met pensioneringen, natuurlijke uitstroom, re-integratie, terugstroom en doorstroom. Daarnaast vergelijken wij onze SE's op de werkladder met die uit de branche.

<b>Wsw-medewerkers per bedrijfsonderdeel (SE)</b>	<b>Realisatie 2023</b>	<b>OP 2024</b>	<b>Realisatie 2024-6</b>	<b>Begroting 2025</b>
Begeleid werken	78,6	76,1	76,4	72,5
Individuele detachering	77,5	74,0	70,5	66,7
Groen	102,9	99,0	99,4	93,4
Schoon	59,8	55,7	57,4	55,7
Groepsdetachering	188,9	170,7	179,2	159,2
Productie Binnen	185,6	167,2	165,0	145,5
Staf	36,2	32,0	33,4	30,4
RVU	13,2	15,5	14,2	13,8
<b>Totaal Promen</b>	<b>742,7</b>	<b>690,2</b>	<b>695,5</b>	<b>637,3</b>

<b>Wsw-medewerkers per unit (SE)</b>	<b>OP 2025</b>
Begeleid werken	70,5
Ontwikkelbedrijf	67,2
Groen	94,1
Schoon	53,6
Catering	21,4
Logistiek en Assemblage	138,4
Techniek en Assemblage	155,9
Staf	12,2
RVU	14,0
<b>Totaal Promen</b>	<b>627,4</b>

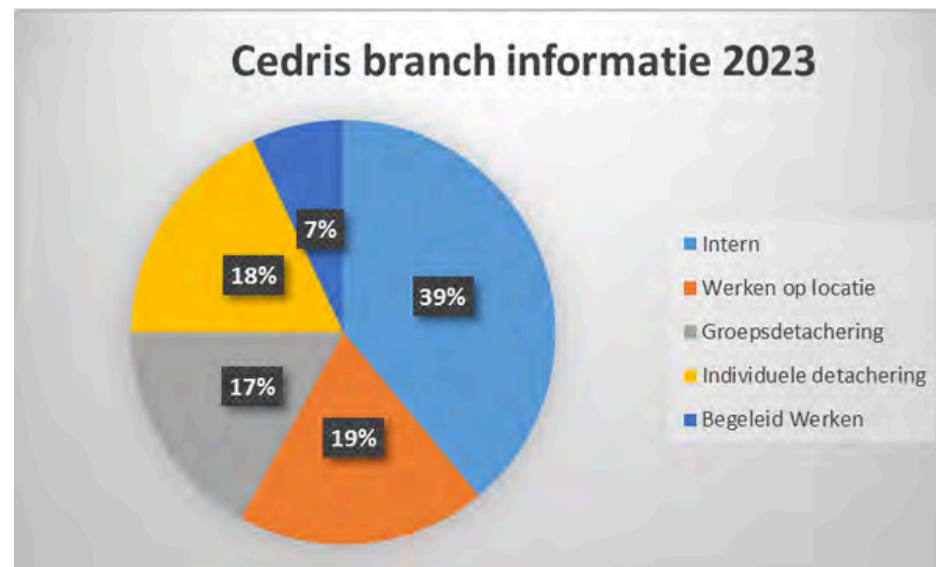
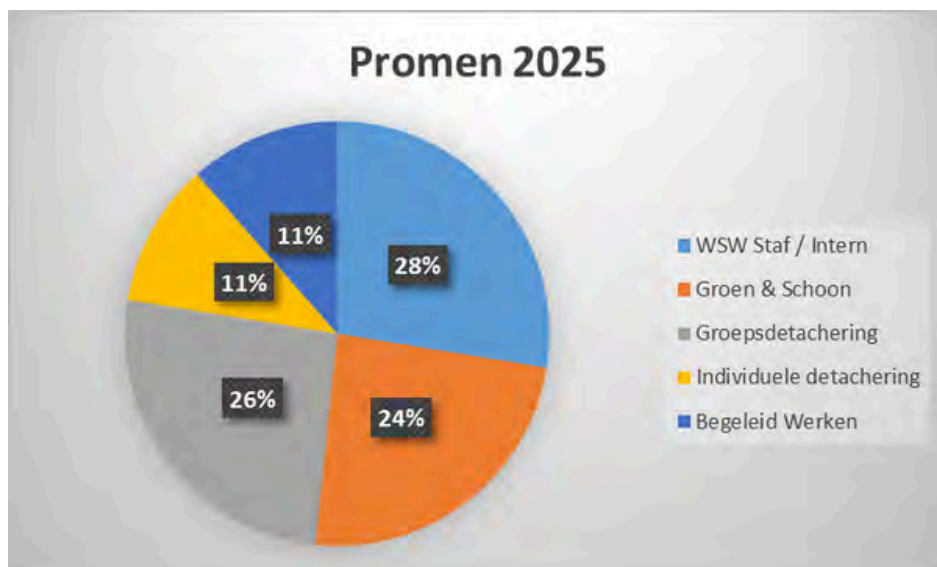


Voor 2025 tot en met 2028 gaan wij uit van de volgende krimp in het aantal arbeidsplaatsen.

<b>Wsw-medewerkers (SE)</b>	<b>OP 2025</b>	<b>Begroting 2026</b>	<b>Begroting 2027</b>	<b>Begroting 2028</b>
Totaal Promen	627,4	597,9	561,6	526,3

Sinds 2015 is er geen nieuwe instroom meer in de Wsw. Daardoor daalt het aantal arbeidsplaatsen bij de verschillende bedrijfsonderdelen, respectievelijk units. In de onderstaande grafieken is de procentuele verdeling van de medewerkers over de bedrijfsonderdelen (de zgn. werkladder) weergegeven, zowel bij Promen als in de branche.

Het procentuele aandeel van in de binnenomgeving geplaatste medewerkers ligt 11% onder het branchegemiddelde. Promen heeft relatief gezien grotere aantallen plaatsingen op Groepsdetacheringen (9% hoger), Groen en Schoon (5% hoger) en Begeleid Werken (4% hoger). Het aandeel individueel gedetacheerde medewerkers ligt 7% lager dan het branche gemiddelde. De doelstelling voor de komende jaren is gericht op de verdere doorstroom van binnen naar buiten en het verhogen van het aantal individuele detacheringen. De krapte op de arbeidsmarkt is momenteel groot, waardoor de kansen op de arbeidsmarkt voor onze mensen verder toenemen.



# Ontwikkelbedrijf

In het Ontwikkelbedrijf werken we vanuit twee teams aan de begeleiding en ontwikkeling van onze (tijdelijke) medewerkers. Enerzijds het Team Werk en Participatie, gericht op de begeleiding Nieuw Beschut, Garantiebannen, Opstapbanen, individuele detachering, begeleid werken en samenwerking met de scholen. Anderzijds het Team Talentenplein, dat de re-integratiedienstverlening vanuit de Participatiewet oppakt.



“Je kunt altijd een volgende stap maken.”

Ilonka Dorrepaal - Directeur Ontwikkeling





## Talentenplein

Afgelopen jaar is het Talentenplein op beide locaties geopend. De productiehal is omgebouwd tot bruisende leer- en ontwikkelomgeving. Het ontwikkelprogramma, als onderdeel van het re-integratietraject, is opnieuw uitgedacht in de activatieroute, de basisroute, de brancheroute en de uitstroomroute. We zijn met nieuwe instrumenten gaan werken, als het NOA assessment Op Weg, het Gamebased assessment, de VR brillen, de Ervaarweek, Training en E-learning, Taalactiviteiten en Bewegen op de werkvloer. Het integrale ontwikkelprogramma is uitgewerkt in een Talentenreis en Talentenaspoort per route. Daarnaast hebben we een nieuwe impuls gegeven aan de samenwerking tussen de jobcoaches en teamcoaches (werkleiders) in de begeleiding van de kandidaat. En hebben we de rol van teamcoach anders vormgegeven, als praktijkbegeleider.

Vanaf 2025 beschikken beide Talentenpleinen over een praktijkbegeleider. Zij geven de dagelijkse begeleiding op de werkvloer vorm en putten hierin ook uit hun sociaal-agogische vaardigheden, vanuit het vakgebied social work. Op die manier komt er meer aandacht voor de psychosociale begeleiding tijdens de dagelijkse werk- en ontwikkelactiviteiten op het Talentenplein zelf. Ook hebben we op beide Talentenpleinen de rol van sociaal maatschappelijk werk dichterbij ons toegetrokken. Zij vervullen een preventieve- en adviserende rol tijdens de re-integratie richting jobcoach en praktijkbegeleider, bijvoorbeeld door het voorzitten van het casuïstiekoverleg op de activatie- en basisroute.

Zo hebben we in het afgelopen jaar een stevig fundament gelegd onder onze dienstverlening. Wat nodig is, omdat we dagelijks ervaren dat de toenemende multi-problematiek van de huidige doelgroep vraagt om gerichte interventies en intensieve begeleiding. Hierin zijn we voortdurend op zoek naar een balans in het capaciteitsvraagstuk. Omdat de huidige jobcoachformatie precies is afgestemd op het beschikbare budget van de gemeenten voor re-integratie, hebben ziekte en vacaturevervanging direct invloed op het aantal kandidaten dat we kunnen begeleiden in de routes, en ook op de ontwikkel- en trainingscapaciteit.

Inmiddels werkt een multidisciplinair team, dat bestaat uit een teamleider, jobcoaches, praktijkbegeleiders, een trainer, E-learningbegeleiders en sociaal maatschappelijk werk intensief samen. Zij geven vorm aan arbeids- en mensontwikkeling op het Talentenplein. In 2025 willen we dit team uitbreiden met een toegepast psycholoog, die vanuit zijn expertise arbeidsdiagnostiek verder implementeert binnen het Talentenplein, maar ook binnen Promen als geheel. Op deze manier kunnen we nog sterker worden in ontwikkeling door werk.

## Z-Route

Op het Talentenplein begeleiden we ook kandidaten die vanuit Inburgering de Z-route volgen. Eind 2024 zijn evaluatiegesprekken gevoerd met de betrokken gemeenten, die ook de wens hebben om de in- en doorstroom van kandidaten binnen de gehele keten te bespoedigen. Ook voor de Z-route is een Talentenreis en bijbehorend Talentenpaspoort ontwikkeld, waarin de Module Arbeidsmarkt Participatie (MAP) is verwerkt. Hierin leveren we zo veel als mogelijk maatwerk, door het programma zo vorm te geven dat we flexibel kunnen inspelen op het aantal deelnemers. Kandidaten ervaren de onderdelen van de Z-route bij Promen als helpend en ondersteunend in hun arbeidsmarktoriëntatie en -participatie. Vanaf het Talentenplein zullen ze ook deelnemen aan de Ervaarweek en zo ook meewerken op andere, externe werkplekken bij Promen.





## Tot slot

Het Team Talentenplein en het Team Werk en Participatie werkt nauw samen met het WSP Midden Holland en het Werkplein van de GR IJsselgemeenten, de werkconsulenten van de gemeenten, het onderwijs en de unitmanagers en de afdelingsmanagers binnen het Werkbedrijf van Promen. Samen zetten zij zich in voor mensen met een ondersteuningsvraag met als doel participatie in de samenleving mogelijk te maken, evenals door- en uitstroom naar werk.

## Nieuw is Simpel Switchen

In 2024 zijn de voorbereidingen gestart voor de pilot Simpel Switchen in Gouda, die in het laatste kwartaal van 2024 van start gaat en een looptijd kent van 18 maanden. De pilot is een samenwerking tussen de Gemeente Gouda, De Zwaan, Reakt en Promen. Mogelijk sluit ook het UWV nog aan. De focus in deze pilot ligt op de overstap van dagbesteding (Wmo) naar (betaalde) arbeid en weer terug als dat nodig blijkt. Hierbij starten we met kandidaten die een Participatiewet-uitkering ontvangen of niet-uitkeringsgerechtigd zijn (Nuggers).

## Doel

Het doel van de pilot is om ervoor te zorgen dat de inwoner mee kan doen in de samenleving op de plek die op dat moment het beste bij hem of haar past. Daarnaast is het doel om te onderzoeken of er behoefte is aan een simpelere manier van switchen tussen dagbesteding en werk bij kandidaten.

“Lang leve het fokschaap!”

*Ik ben nu ook taalambassadeur geworden. Ik ga naar de gemeente om ze te helpen eenvoudige brieven te schrijven. Ik ben blij dat ik de kans van Promen krijg om taalambassadeur te zijn.*

**Martina**  
Taalambassadeur



## Werkwijze

Het programma van Simpel Switchen start met een OEK training (Op Eigen Kracht) bij de dagbestedingslocatie. Deze training duurt ongeveer 3 maanden. Alhoewel de pilot vooral als insteek heeft om vanuit dagbesteding naar werk te gaan, kan het in een enkel geval omgekeerd ook helpend zijn. Dus vanuit Nieuw Beschut (tijdelijk) naar dagbesteding. Na de training, maken de mensen de overstap en breekt de periode van 'switchen tussen dagbesteding en werk' aan. Dat zal begin 2025 zijn. In die werkperiode bij Promen worden ze begeleid door de jobcoach en praktijkbegeleider en nemen ze deel aan de training Arbeidsfit. Al die tijd is er afstemming tussen de jobcoach van Promen en de zorgondersteuner bij de dagbesteding. Per deelnemer wordt bekeken waar hij zal zijn. Volledig in werk of juist in een combinatie van dagbesteding en werk. Hij behoudt zijn oorspronkelijke indicatie gedurende deze periode. Als mensen vanuit Simpel Switchen binnen bij ons starten, lijkt het Talentenplein de aangewezen plek met aangrenzend de luwteruimte. Als externe werkplekken beter aansluiten, zullen we de mogelijkheden onderzoeken, bijvoorbeeld bij Technolution.

Het casuïstiek-overleg tussen de deelnemende partijen wordt begeleid door de sociaal maatschappelijk werker van Promen. En ook de trainers van betrokken partijen leveren hun aandeel in deze pilot.

## Monitoring

Alle deelnemers zullen we monitoren tijdens de pilot. De pilot is een succes als 60 mensen dankzij de pilot Simpel Switchen de stap naar werk hebben durven onderzoeken. Hierbij is het niet noodzakelijk dat mensen uitstromen naar werk of vrijwilligerswerk. Het gaat erom dat mensen in beweging durven te komen.

“Ik ben echt sterker geworden.”

*Door het volgen van de SOVA-training ben ik erachter gekomen dat ik sowieso Nee mag zeggen. En dat het belangrijk is dat ik uitleg waarom ik Nee zeg! Ik ben echt sterker geworden hierdoor!*

**Daniëlle van der Meer**  
SOVA-training





Samen  
stralen!

# Ontwikkeling

## Waarderend werken

Al enige tijd werken we organisatie breed aan het programma Samen stralen. In basis is dit programma er op gericht dat we medewerkers een volgende stap willen laten maken. Een stap waarin groei, werkplezier en financiële opbrengst samenkomen, zodat we samen stralen. Samen stralen is opgezet vanuit de methodiek van waarderend werken/ appreciative inquiry.

### Samen stralen!



Nu de organisatiewijziging achter ons ligt, willen we in 2025 de doelen vanuit de organisatiewijziging koppelen aan het programma Samen stralen. Zodat we met elkaar blijven bouwen aan een beter Promen. Dat zullen we doen in initiatiefgroepen, waarin mensen uit verschillende functies en organisatie-eenheden samenwerken aan een onderwerp dat hun werk direct raakt. Gekoppeld aan de drie pijlers van groei, werkplezier en financiële opbrengst.

Bijvoorbeeld met een focus op of combinatie van:

- realiseren van nieuwe doorstroom van binnen naar buiten
- creëren van nieuwe werkplekken als onderdeel van een ontwikkeltraject/leerlijn, variatie in werksoorten of kleinschalige groepsdetacheringen in de arbeidsmarktregio's
- versterken van samenwerkingsrelaties gebruikmakend van elkaars expertise en ontschotten van de dienstverlening in- en extern
- sturing door staf & leiding op inkomsten, uitgaven, inzet van personeel en ontwikkeldoelen



Bezoek hier onze Groepsdetachering





# Leren en ontwikkelen

## Aanbod

We beschikken al langere tijd over een gevarieerd leer- en ontwikkelaanbod. Medewerkers bij Promen kunnen themagerichte workshops volgen, deelnemen aan trainingen als Sterk op weg, Arbeidsfit en Sociale vaardigheden, Nederlandse taalles volgen en gebruikmaken van onze e-learninglocaties in Capelle aan den IJssel en Gouda. Op de e-learning worden groepsgewijze lessen gegeven, als ook individuele e-learning routes samengesteld.

Op basis van het aanbod is er organisatiebreed voortdurend aandacht voor het versterken van basisvaardigheden in taal, rekenen, digivaardigheden en sociale vaardigheden.

## Samenwerkingspartners

We werken hierin samen met externe partijen zoals de Digi-Taalhuizen van Gouda, Capelle a/d IJssel, Krimpenerwaard, Stichting Lezen en Schrijven, SBCM, Oefenen.nl en Taalschool Acceptus. Juist in samenwerking met deze partijen, kunnen wij een passend leeraanbod bieden. Soms, omdat zij kennis toevoegen waarmee wij het huidige aanbod kunnen versterken. Maar ook, omdat zij leeractiviteiten bij ons op locatie verzorgen. Waar mogelijk kunnen wij onze medewerkers doorverwijzen naar hen voor verdere ondersteuning of individuele leervragen.



“De diversiteit in het werk vind ik prettig!”

Kimberley - Schoon

# “Ik heb meer zelfvertrouwen met taal.”

*De Nederlandse taal wil ik meer begrijpen. De lessen die ik volg, zijn erg belangrijk voor me. Ik krijg er meer zelfvertrouwen van. Moeilijke brieven kan ik nu beter begrijpen. Daar ben ik blij mee.*

**Anja**

Tel mee met Taal

## Taal

Al meerdere jaren worden we ingeloot voor de Tel mee met Taal-subsidie. Hierdoor kunnen we ook dit jaar weer taallessen aanbieden. Ongeveer 60 collega's zullen hieraan deelnemen. Er zijn 4 NT2-groepen en 2 NT1-groepen. De lessen worden verzorgd door taalschool Acceptus.

Daarnaast kunnen op beide locaties statushouders en inburgeraars vanuit de Z-route wekelijks deelnemen aan de praatklas. De praatklas biedt laagdrempelige ondersteuning in de spreektaalontwikkeling van kandidaten die behoren tot de NT2-doelgroep. In de praatklas staan thema's en gebruiken uit de Nederlandse samenleving en cultuur centraal. De deelnemers leren eenvoudige gesprekken voeren over werk of onderwerpen op sociaal en maatschappelijk vlak.



# W e r k b e d r i j f

## Organisatiewijziging

In het Werkbedrijf is het werk vanaf medio 2024 onderverdeeld naar 5 units: Groen, Schoon, Catering, Techniek & assemblage en Logistiek & assemblage.

Promen heeft een organisatiewijziging doorgevoerd waarbij de uitvoerende bedrijfsonderdelen zijn samengevoegd tot één Werkbedrijf.

De drie bedrijfsonderdelen die zijn samengevoegd zijn:

- Productie Binnen
- Groepsdetachering
- Groen en Schoon

“Ik ben trots op onze medewerkers en het werk dat ze uitvoeren.”

Bart van de Water - Directeur Werk

# De units

Het Werkbedrijf heeft een nieuwe indeling gekregen in units in plaats van bedrijfsonderdelen.

De bedrijfsonderdelen Groepsdetachering en Productie Binnen zijn samengevoegd tot twee units: Techniek & Assemblage en Logistiek & Assemblage.

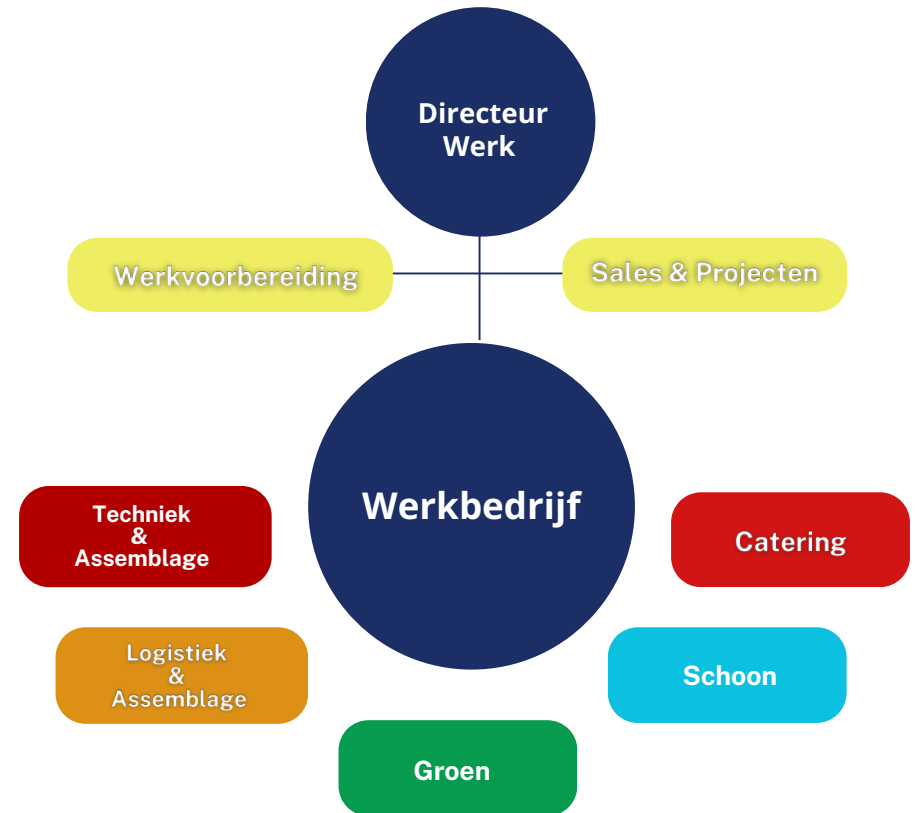
Het voordeel van deze onderverdeling is dat het interne en het externe werk samenkomen in deze unit. Medewerkers die zich intern hebben ontwikkeld binnen die units kunnen zo gemakkelijker doorstromen naar werk extern.

Daarnaast zijn er de units:

- Groen
- Schoon
- Catering

Ook zijn aan het Werkbedrijf toegevoegd de units:

- Sales
- Werkvoorbereiding



## Voordelen van deze indeling:

- het Werkbedrijf staat onder één aansturing
- er kan gemakkelijker en sneller worden geschakeld tussen interne en externe werkplekken
- medewerkers kunnen flexibeler kiezen voor de verschillende werksoorten
- de aansturing is meer uniform
- er kan sneller op actuele onderwerpen worden ingespeeld



# “Ik wil hier tot mijn pensioen blijven!”

*Ik vind het leuk werken bij Promen!  
Leuke collega's, lekker buiten werken, grapjes, we zorgen ervoor dat samen het werk gedaan wordt en ik heb veel geleerd. Ik wil hier wel tot mijn pensioen blijven werken.*

**Remco**  
Groen



Bekijk hier ons Groen



# Sales

De unit Sales is een ondersteunend onderdeel van het Werkbedrijf. Vanuit Sales willen we meerdere werksoorten binnenhalen. Daarbij hebben grotere c.q. langdurige opdrachten de voorkeur, dit geldt zowel voor werk intern als extern. Dit biedt variatie en meer ontwikkeling voor de medewerkers.

Voor 2025 gelden de volgende speerpunten:

- grotere variatie in werkaanbod
- nieuwe werkplekken voor medewerkers in extern werk in de regio Capelle aan den IJssel en nieuwe individuele werkplekken

# Werkvoorbereiding

De unit Werkvoorbereiding is verantwoordelijk voor het optimaal voorbereiden én overdragen van de projecten naar de afdelingen. Het is noodzakelijk, zowel voor de interne klant als de externe klant dat dit op een effectieve én efficiënte werkwijze gebeurt.

Doel voor het komende jaar is om iedereen op dezelfde manier het inkoop- en verkoopproces te laten uitvoeren.

De werkvoorbereiders hebben ook veelvuldig contact met de klanten voor extra werk. In samenwerking met de units zoeken zij naar alternatief werk intern om een dip in het werk te kunnen opvangen en worden alternatieven verder uitgewerkt.







## Doelstellingen Werkbedrijf

De vorengenoemde integratie biedt tevens meerdere aanknopingspunten voor de verdere professionalisering en uniformering van de leidinggevende taken zoals:

- het voeren van ontwikkelingsgesprekken
- het terugdringen van ziekteverzuim
- het oppakken van overige HR-taken
- het realiseren van omzet
- de intensivering van de samenwerking uit het Ontwikkelbedrijf

# Ontwikkeling medewerkers binnen de units

In het Werkbedrijf willen we de medewerkers optimaal ontwikkelen zodat ze het beste uit zichzelf kunnen halen. Dit willen we realiseren door middel van het vinden van een goede werkplek, passend werk en goede begeleiding, aangevuld door tenminste één keer per jaar een ontwikkelgesprek. Door onderlinge samenwerking en uitwisseling binnen het Werkbedrijf kunnen medewerkers ontdekken welke werkzaamheden bij hun ontwikkeling passen.

De vijf units van het Werkbedrijf hebben verschillende werksoorten. Deze werksoorten willen we behouden en waar mogelijk uitbreiden in het belang van de ontwikkeling van de medewerkers.

Daarnaast zijn er genoeg werkplekken voor medewerkers om werkervaring op te doen in het Groen en in de Schoonmaak.

Verder willen we in 2025 doorgaan met de instroom van medewerkers via 'open hiring' voor Groen- en Schoonmaakwerkzaamheden.

## Werkladder Promenstructuur

Regulier werk

Begeleid werken

Individuele detachering

Groen,  
Schoon,  
Catering

Groeps-  
detachering,  
extern

Intern werken

Zorg/WMO

# “Het is hier heel gezellig!”

*Werken bij Promen is heel gezellig. We hebben afwisselend werk en iedereen doet erg z'n best. Bij Promen hebben ze respect voor mensen. En de personeelsuitjes zijn altijd heel gezellig.*

**Johanna**  
Productie Binnen





## Ontwikkeling naar extern en naar Individuele detachering

Door de inrichting van de nieuwe organisatie zien we voor 2025 meer mogelijkheden voor de doorstroom van interne naar externe werkplekken van Promen en van een externe werkplek naar Individuele detachering.

Dit komt doordat de verschillende soorten werkzaamheden nu allemaal in één Werkbedrijf zitten. Hierdoor wordt het voor de leidinggevenden veel gemakkelijker om medewerkers, al dan niet tijdelijk, ergens te plaatsen. Veel meer kennis en informatie over de verschillende werksoorten komen bij elkaar in het Werkbedrijf doordat er geen schotten meer zijn tussen de diverse bedrijfsonderdelen. Dat zal in 2025 leiden tot betere samenwerking en een verdere verbetering van de efficiëntie en effectiviteit.

## Ontwikkeling naar buiten Promen

Ook zoeken we naar nog meer werksoorten die aansluiten bij de vraag uit de markt, zodat medewerkers kunnen uitstromen naar een zo regulier mogelijke werkplek. We zien dus kansen in méér en aantrekkelijke werkplekken extern, in verschillende branches. Bijvoorbeeld door het inzetten van bestaande en nog verder door te ontwikkelen leerlijnen, zoals de taxi-opleiding, postlopen, bedrijfshoreca, werkzaamheden in de techniek, etc.

“Ik ben gelukkiger geworden.”

*Ik ben gevraagd of ik controlewerk wilde doen. Mijn collega's van Johnson hebben mij opgeleid. Ik ben er echt gelukkiger door geworden waardoor ik heel blij en met plezier naar mijn werk ga.*

**Nigar**  
SCJohnson



# Individuele detacheringen en begeleid werken

Het Ontwikkelbedrijf begeleidt alle SW-medewerkers die individueel gedetacheerd zijn of extern een functie vervullen in de constructie Begeleid Werken. De begeleiding behelst de zorg voor en ontwikkeling van de medewerkers en het coachen van de inleners en werkgevers. Promen gaat bij plaatsing door middel van een individuele detachering altijd voor een duurzame plaatsing. Afhankelijk van de werkzaamheden die de inlener aanbiedt, kijken we aan welke competenties onze medewerkers moeten voldoen. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten; de werkzaamheden worden goed en tegen een aantrekkelijk tarief uitgevoerd en onze medewerkers zijn werkzaam op een passende functie bij een regulier bedrijf vanuit hun dienstverband bij Promen.

Medewerkers die de stap maken naar de constructie Begeleid Werken treden in dienst bij het bedrijf waar zij werkzaam zijn (veelal vanuit een individuele detachering). Jobcoaching wordt voorgezet vanuit Promen en de medewerker treedt in dienst bij een regulier bedrijf met behoud van zijn/haar indicatie WSW. Mocht de medewerker onvrijwillig werkloos worden, dan is er altijd een terugkeergarantie naar een dienstverband bij Promen.

Het doel in beide constructies is vanzelfsprekend het behoud van deze passende werkplekken voor onze SW-medewerkers. De verscheidenheid aan functies die Promen invult bij de inleners en werkgevers is groot. Dit maakt het vaak mogelijk een goede match te vinden voor de medewerkers.

Waar werkplekken niet opnieuw door SW-medewerkers ingevuld kunnen worden, wordt intensief gezocht naar kandidaten uit de andere doelgroepen van de Participatiewet. Promen beschikt over gecertificeerde jobcoaches die ingezet worden voor zowel de doelgroep WSW als PW. Wij werken intensief samen met het WSP Midden-Holland en het Werkplein IJsselgemeenten. Vacatures, werkleertrajecten en andere activiteiten worden voortdurend wederzijds gedeeld.

## “Ik leer gestructureerd werken.”

*Ik werkte bij PostNL, maar daar werd het werk voor mij te zwaar. Gelukkig kon ik naar het Schoon. Binnenkort ga ik een cursus basis schoonmaak volgen, zodat ik gestructureerd kan gaan werken.*

**Marina**  
Schoon







# D u r z a m e i n z e t b a a r h e i d e n W i t a l i t e i t

De komende jaren zal fors worden ingezet op de vitaliteit van onze medewerkers. De gemiddelde leeftijd bij Promen stijgt en dat stelt ons voor uitdagingen. Met diverse programma's op het gebied van vitaliteit spelen wij in op deze ontwikkeling.

## Blue Monday Run

We zullen dit jaar voor de tweede keer meedoen aan de Blue Monday run. Met deze run, op de 3e maandag in januari, vraagt ze in Gouda aandacht voor mentale gezondheid en de kracht van bewegen. En dat ondersteunen wij van harte!

We nemen deel aan de voorbereidende werkgroep van gemeente Gouda, samen met onder andere Reakt, SportpuntGouda en Stichting Kernkracht. Door onze krachten te bundelen, willen we medewerkers uit onze organisaties stimuleren tot bewegen. Want als je beweegt, blijf je fitter in je hoofd. En natuurlijk is het lekker om buiten te zijn. Er zijn twee momenten op deze dag om aan te sluiten, begin van de middag en aan het einde van de werkdag. Met de keuze uit een wandeling of hardlopronde.

# Lunchwandelen

In 2025 gaan we ook verder met het organiseren van lunchwandelingen in zowel Capelle aan den IJssel als in Gouda. Twee keer per week is er een collega die de lunchwandeling opstart, met een stimulans vanuit de werkgroep 'Voel je beter!'. Iedereen kan meelopen. En we hebben afgelopen jaar gezien, dat als het ritme er eenmaal in zit, afdelingen ook op andere momenten van de dag weleens een rondje lopen en zo werk afwisselen met een fysieke activiteit.

# Bewegen op de werkvloer

De lunchwandeling maakt onderdeel uit van 'Bewegen op de werkvloer'. Daarnaast zullen voor het 3e jaar op rij, studenten van de Haagse Hogeschool bij ons op de werkvloer actief zijn als bewegingscoaches. Rond de ochtendpauze maken zij hun ronde langs de afdelingen binnen, op locatie Gouda en Capelle aan den IJssel, om met medewerkers rek- en strekoefeningen te doen. Het levert werkplezier en fysieke fitheid op.

## En verder

Vanuit het thema vitaliteit besteden we vooral aandacht aan fysieke en mentale vitaliteit. We stimuleren bewegen en gezonde voeding. We serveren in onze bedrijfsrestaurants gezonde maaltijden en is er twee keer per week vers fruit op de afdelingen. Medewerkers kunnen bovendien altijd terecht bij onze collega's van sociaal maatschappelijk werk. We organiseren daarnaast workshops, bijvoorbeeld rondom het thema eenzaamheid.





## Ergonomische aanpassingen, trainingen en innovaties

In de opdracht en uitdaging om onze medewerkers passend werk te kunnen blijven bieden, zien wij naast de mogelijkheden van het bevorderen van de fysieke en mentale gezondheid (de vorengenoemde vitaliteitsprogramma's van Promen) ook een oplossing in het toepassen van ergonomische aanpassingen, trainingen en innovaties. Dit kan een product, ruimte of werkplek zijn en heeft als doel het welzijn en de prestatie te optimaliseren.

Om dit te realiseren zal in 2025 opnieuw geïnvesteerd in ergonomische stoelen, verstelbare werktafels en elektrische machines, gereedschappen, pompwagens en verder technische innovatie op productielijnen. Bij meerdere opdrachtgevers maken wij gebruik van ergonomische anti-vermoeidheidsmatten bij staand werk en het Exoskelet bij tilwerk en voorovergebogen werk. De komende jaren zal ook worden ingezet op de verdere implementatie van de Smart Beamer. Deze innovatie biedt unieke kansen voor complexere assemblages.

## Verzuim

Er is een sterk verband tussen vitaliteit en verzuim. De vergrijzing en jaarlijkse afname van het aantal medewerkers stelt ons voor de uitdaging hier op de juiste wijze invulling aan te geven. Daarom zet Promen ook in 2025 weer vol in op de vorengenoemde verdere verbetering van de vitaliteit.

Het verzuimbeleid is er op gericht op kort en middellang verzuim zoveel mogelijk te voorkomen. De stijgende leeftijd van de medewerkers en de beperking die vaak zwaarder weegt hebben een zichtbaar effect op het verzuim. Dat speelt landelijk bij alle werkontwikkelbedrijven. Gezien de toenemende complexiteit zal een HR verzuimexpert worden aangetrokken. Hierdoor is Promen is staat de centrale rol van de leidinggevenden in het verzuimproces aanmerkelijk te versterken.

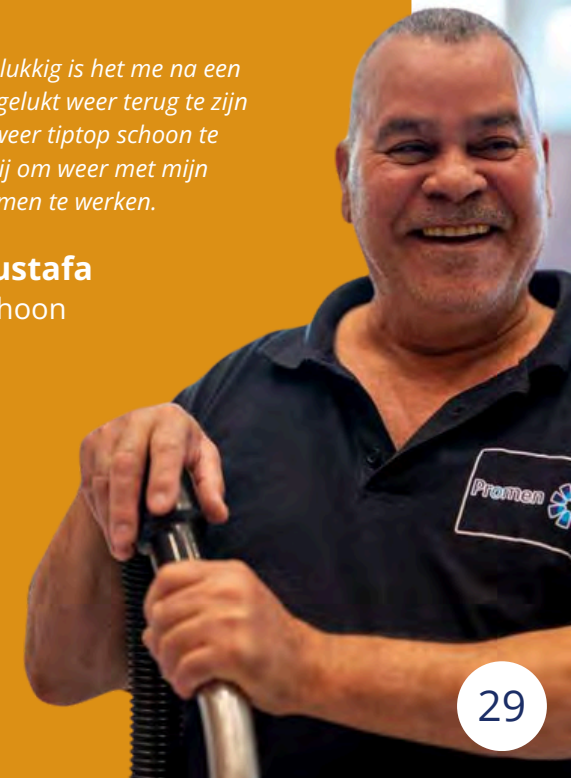
Het huidige arbodienstverleningscontract zal de komende jaren worden voortgezet. De verzuimexpert zal samen met de leidinggevenden en de medewerkers van de arbodienstverlener de verzuimaanpak verder professionaliseren en optimaliseren. Dit zal naar verwachting een zichtbaar effect hebben op het verlagen van het kort en middellang verzuim. De monitoring zal plaatsvinden aan de hand van een passende set aan verzuim KPI's.

Het DIO (Duurzaam Inzetbeleid Overleg) speelt daarbij een cruciale rol. Dit overleg vindt plaats tussen de arbodienst de HR Verzuimexpert en de leidinggevenden. Dit overleg zorgt voor de verdere verlaging van het ziekteverzuim en draagt tevens bij aan een gezondere en productievere werkomgeving (preventie).

## “Tiptop schoonmaken!”

*Ik ben 65 jaar en gelukkig is het me na een lange ziekteperiode gelukt weer terug te zijn en mijn afdeling weer tiptop schoon te maken. Ik ben blij om weer met mijn collega's samen te werken.*

**Moustafa**  
Schoon





# D u u r z a a m h e i d

Duurzaamheid is voor ons meer dan een verantwoordelijkheid; het is een voorwaarde voor het bouwen van een toekomstbestendig bedrijf dat groei harmoniseert met sociale vooruitgang en milieubehoud. Onze duurzaamheidsstrategie, gebaseerd op een duurzaamheidsscan van Stimular, vormt de leidraad voor onze inzet om een positieve impact te realiseren op zowel het milieu als de samenleving, en ze ondersteunen onze ambitie om een toonaangevende en verantwoorde speler in de markt te zijn.

Bij Promen erkennen we dat het verminderen van onze ecologische voetafdruk essentieel is voor de bescherming van het milieu en het realiseren van onze duurzaamheidsdoelen. Hoewel we al aanzienlijke stappen hebben gezet, zoals de installatie van warmtepompen om de aardwarmte uit de grond te halen en zo onze uitstoot te verminderen, ligt de focus voor de komende jaren vooral op het verduurzamen van het afval en zakelijk verkeer.



# CO2-uitstoot

Het wagenpark van Promen is een belangrijk onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering, en daarmee ook een significante bron van CO2-uitstoot. Om onze milieu-impact te verkleinen, hebben we de ambitie om ons volledige wagenpark te verduurzamen. Dit betekent dat we streven naar een transitie naar elektrische en hybride voertuigen. Momenteel zijn we al begonnen met de invoering van deze voertuigen, en we zullen deze inspanningen voortzetten om onze uitstoot drastisch te verminderen. We doen onderzoek naar overschakeling op hernieuwbare energiebronnen met als doel onze CO2-uitstoot wederom te verlagen. Dit kan voornamelijk gerealiseerd worden door de verduurzaming van ons wagenpark naar elektrisch en hybride voertuigen en gebruik van HVO brandstof bij conventionele wagens.

Naast deze maatregelen, zetten we ook in op het optimaliseren van onze transportprocessen. Door nog beter gebruik te maken van wagenparkbeheer software, kunnen we het aantal gereden kilometers minimaliseren en het brandstofverbruik verder verlagen. Deze technologische oplossing alsmede de verkleining van het wagenpark helpt ons ook om de ecologische voetafdruk verder te verkleinen.





Promen heeft eerder geïnvesteerd in de installatie van 1000 pv-panelen om duurzame energie op te wekken. Deze investering draagt niet alleen bij aan het verlagen van onze energiekosten, maar ook aan het versterken van onze duurzaamheidsdoelstellingen. Echter, om optimaal gebruik te maken van de opgewekte zonne-energie, is het cruciaal om te onderzoeken hoe energieopslag binnen ons bedrijf kan worden ingezet.

Het doel van dit onderzoek is om de haalbaarheid, kosten, en voordelen van energieopslag bij Promen te onderzoeken. Specifiek willen we vaststellen welk type energieopslagsysteem het beste aansluit bij onze behoeften en hoe we hiermee de efficiëntie van de 1000 zonnepanelen kunnen maximaliseren.

Daarnaast willen we bepalen in hoeverre energieopslag kan bijdragen aan het verminderen van energiekosten en het verhogen van onze energieautonomie.

Een belangrijke ontwikkeling is de invoering van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze richtlijn is van invloed op de manier waarop organisaties rapporteren over duurzaamheidskwesties. Vooral nog geldt dit voor grote bedrijven en vanaf 2026 voor beursgenoteerde MKB bedrijven. Naar verwachting komen er ook strengere regels voor het kleinere MKB. Promen zal 2025 benutten om de vereisten en richtlijnen van de CSRD in te passen in de rapportageprocessen.



# K w a l i t e i t & v e i l i g h e i d

Veiligheid is voor Promen een belangrijke basisvoorwaarde voor een goede en verantwoorde werkomgeving. Promen volgt hierin de landelijke en professionele richtlijnen. Ons organisatiebeleid is gericht op het creëren van een optimale basisveiligheid voor een aantal kritische processen waaronder werken met machines, magazijnen en werken in de openbare ruimten. Daarnaast leren we ook naar aanleiding van incidenten rondom veiligheid. Periodiek wordt een veiligheidsoverleg gehouden waar ongevallen en bijna ongevallen worden besproken en gerichte maatregelen getroffen. Ook worden er jaarlijks ongeveer 600 werkplekinspecties gehouden. Tijdens een dergelijke inspectie wordt gecontroleerd of de werkhouding van medewerkers goed is, of bijvoorbeeld de lichtinval goed genoeg is en of de werkprocessen zijn ingericht conform de gemaakte afspraken.

Ultimo 2024 zal het nieuwe RI&E worden afgerond.

Promen beschikt over de volgende certificeringen:

- VCA (veiligheid)
- ISO9001 (procesadministratie)
- ISO22000 (FSSC, voedselveiligheid)
- Blik op werk (re-integratiekeurmerk)
- Erkend leerwerkbedrijf (SBB)
- ISO14001 (milieu)



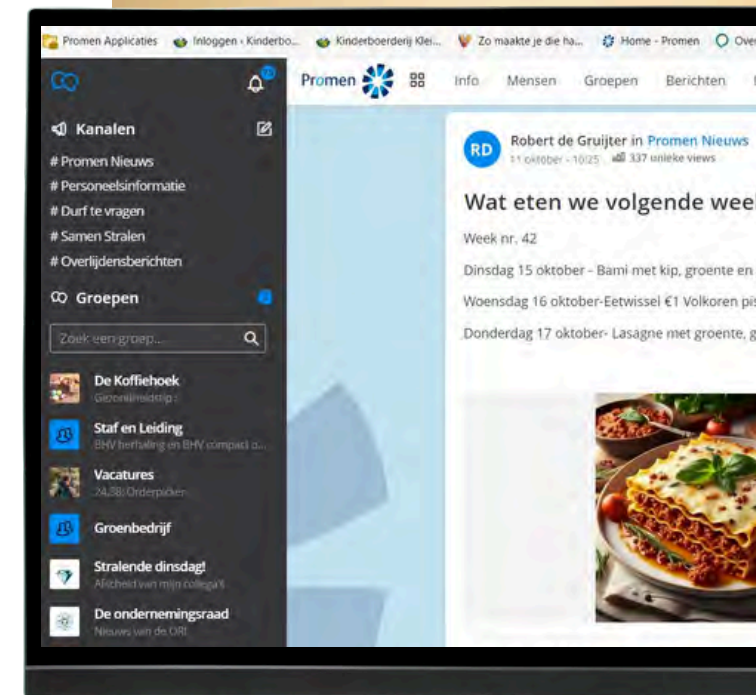
# Transitie ICT infrastuur

Begin 2024 is gestart met de noodzakelijke vervanging van verouderde hardware waaronder de vervanging van alle netwerkswitches. Door deze vervanging voldoet het lokale netwerk weer aan de eisen van beveiliging en continuïteit van de ICT-omgeving.

Verder is de implementatie van Mimecast afgerond. Mimecast biedt Promen de beveiliging en continuïteit in de cloud. Dat gebeurt in de vorm van een e-mailbeheersysteem dat is ontworpen om e-mail te beschermen, toegang te garanderen en het beheer van e-mail te vereenvoudigen.

Met deze aanpassingen zijn de randvoorwaarden gecreëerd voor de transitie van een traditionele Citrix-werkomgeving naar een moderne Microsoft Online-omgeving. Dat is een complex en omvangrijk project. Gezien de beperkte bezetting op de afdeling ICT is er daarom voor gekozen om het project in delen te knippen. Zo kunnen de veranderingen gefaseerd worden doorgevoerd.

Als eerste zijn we in 2023 gestart met de migratie naar een Office365-omgeving en is al het mailverkeer in een externe Microsoft online-omgeving gezet. In de loop van 2024 is de MFA-authenticatie - die nodig was om extern in te loggen bij Promen - vervangen door de Microsoft MFA-methode. In september 2024 is een start gemaakt met vervanging van alle werkplekken binnen, maar ook buiten Promen. Met als gevolg dat iedereen waar en wanneer kan werken in een beveiligde omgeving. Het operationeel IB beleid is volledig uitgeschreven en compleet gemaakt.





# ICT in 2025

In 2025 zal de nieuwe Microsoft online-omgeving verder worden geoptimaliseerd. Zo zal Sharepoint worden geïmplementeerd en zal een oplossing worden gezocht voor de nog resterende lokale (niet cloud!) software (Exact Globe). Pas als die laatste stap is gezet kunnen we definitief afscheid nemen van Citrix en de laatste lokale servers en zitten we volledig in de cloud.

Verdere stappen in 2025:

- DM (mobile device management) implementeren voor alle smartphones (>250)

- Doorontwikkeling bestaande Exact-omgeving door een update naar Exact Globe+ (of overstap naar AFAS financieel)
- Clientvolgsysteem (CVS) van e HRM Afas naar projectmodule Afas
- Afronding Europese aanbesteding contract ICT dienstverlener
- Afronding doorontwikkeling archivering i.s.m. de GR SAMH
- Doorontwikkeling Power BI rekening houdend met de structuurwijziging in 2024



# Paragrafen B B V





# Weerstandsvermogen

Onder het weerstandsvermogen van Promen wordt het vermogen verstaan om toekomstige tegenvallers op te vangen, zonder dat een dergelijke tegenvaller directe consequenties heeft voor het huidige beleid en/of de daaraan verbonden activiteiten. Het weerstandsvermogen is van belang voor de mate waarin risico's, waarvoor geen voorzieningen zijn getroffen of waarvoor geen verzekeringen zijn afgesloten, kunnen worden opgevangen. Het weerstandsvermogen van Promen bestaat uit de relatie tussen:

- de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover Promen kan beschikken om niet begrote kosten te dekken en;
- alle risico's waarvoor geen voorzieningen zijn gevormd of die niet tot afwaardering van activa hebben geleid en die van materiële betekenis zijn in relatie tot het balanstotaal of de financiële positie.

De beschikbare weerstandscapaciteit kan worden gevonden in de exploitatie, stille reserves en het vrij beschikbare deel van het eigen vermogen. Binnen Promen zijn er nagenoeg geen activa met stille reserves aanwezig die op korte termijn kunnen worden verkocht zonder dat de continuïteit van de bedrijfsvoering in het geding komt. Daarnaast zijn de gevormde voorzieningen door hun aard niet vrij beschikbaar en zijn de bestemmingsreserves door het bestuur geoormerkt voor specifieke beleidsdoelstellingen. Het vrij beschikbare (maar niet snel beschikbare!) eigen vermogen per 31 december 2021 bedroeg € 2,3 mln. Het minimaal benodigde weerstandsvermogen is voorgesteld op het niveau van € 1,9 mln.

In de afgelopen jaren zijn er een tweetal bedragen ten laste van het weerstandsvermogen gebracht:

- € 461k als gevolg van de verplichte vorming van een voorziening verloopsparen van € 493k in de jaarrekening Promen 2022.
- € 850k als gevolg van de in de loop van 2023 overeengekomen niet begrote loonstijgingen van de Cao's gemeenten, Wsw en Cao aan de Slag.

In oktober 2024 zal een nieuwe risicoanalyse worden opgesteld en zullen het benodigde en beschikbare weerstandsvermogen opnieuw in kaart worden gebracht. Tegelijk met deze nieuwe herijking zal aan het bestuur een voorstel plan van aanpak ter besluitvorming worden voorgelegd om het weerstandsvermogen weer op het benodigde niveau te krijgen.

# Kengetallen

In onderstaande tabel zijn de op grond van het BBV verplichte kengetallen opgenomen.

Financiële kengetallen	Reel. 2023	OP 2024	Begr 2025	OP 2025	Begr 2026	Begr 2027	Begr 2028
1a. netto schuldquote	11%	9%	11%	8%	8%	8%	9%
1b. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	11%	9%	11%	8%	8%	8%	9%
2. solvabiliteitsratio	22%	28%	22%	32%	31%	31%	31%
3. grondexploitatie;	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
4. structurele exploitatieruimte	-3%	1%	0%	2%	2%	2%	2%
5. belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Toelichting kengetallen:

- Netto schuldquotes: de netto schuldquote vergelijkt de leningen van Promen (met aftrek van de geldelijke bezittingen) met de totale baten van de begroting. Er is geen wettelijke norm waaraan de schuldquote moet voldoen. De VNG hanteert voor gemeenten een norm van 130%.
- Solvabiliteitsratio: de solvabiliteit geeft de mate aan waarin de bezittingen van Promen gefinancierd zijn uit eigen middelen (eigen vermogen).
- Grondexploitatie: dit kengetal is voor Promen niet van toepassing.
- Structurele exploitatieruimte: dit kengetal geeft aan hoe de structurele vrije ruimte (structurele baten min structurele lasten) zich verhoudt tot de totale begrotingsbaten. Dit laat zien in hoeverre Promen in staat is om structurele tegenvallers op te vangen. Voor het begrotingstoezicht door de Provincie is de structurele begrotingsruimte voldoende wanneer deze groter is dan 0. De Promen voldoet aan deze norm.
- Belastingcapaciteit: dit kengetal is voor Promen niet van toepassing.

Op basis van de financiële kengetallen kan worden geconcludeerd dat de financiële positie van Promen stabiel is.



# Onderhoud kapitaalgoederen

Het beleid van Promen voor 'kapitaalgoederen' en 'infrastructuur' is deze in stand te houden in een vorm die passend is bij de bedrijfsvoering en medewerkers een veilige en passende werkomgeving te bieden. Promen heeft op twee locaties gebouwen in gebruik:

- Locatie Zuider IJsseldijk 46, Gouda
- Locatie Hoofdweg 20, Capelle aan den IJssel
- Locatie Provincialeweg 76, Gouda

Uitgaande van de huidige gebouwsituatie en de interne ontwikkelingen is het meerjarenonderhoudsplan, voor beide locaties, de basis voor een optimaal huisvestingsbeheer. Jaarlijks wordt dit onderhoudsplan geactualiseerd en gebruikt als instrument voor verduurzaming van de gebouwen. Per onderdeel of gebouwelement wordt een duurzame afweging gemaakt. Een duurzame afweging kan ook leiden tot het eerder vervangen van gebouwelementen of het aanvullend aanbrengen van kwaliteitsverhogende voorzieningen.

In oktober 2024 zal een nieuwe bestuursvoorstel ter besluitvorming worden voorgelegd over de kostenneutrale wijziging van de bestaande onderhoudsvoorziening naar een bestemmingsreserve onderhoud.



# Financiering

In de begroting en de meerjarenraming is uitgegaan van het financiële beleid van Promen zoals door het algemeen bestuur is vastgelegd in het treasury statuut d.d. september 2015. Promen voldoet vanaf 2015 volledig aan de Wet Verplicht Schatkistbankieren, waarbij decentrale overheden worden verplicht hun overtollige middelen aan te houden bij het Ministerie van Financiën. Op deze middelen wordt geen rente vergoed. Promen beschikt over een rekening-courant kredietfaciliteit bij de BNG.

## Kasgeld limiet

(x € 1.000,=)

	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw
1. Vlottende schuld	2.721	2.721	2.721	2.721
2. Vlottende middelen	3.020	3.020	3.020	3.020
3. Netto vlottend (+) of overschot middelen (-)	-299	-299	-299	-299
4. Gemiddelde van (3)	-299			
5. Kasgeldlimiet	3.225			
6a. Ruimte onder de kasgeldlimiet	3.524			
6b. Overschrijding van de kasgeldlimiet	-			
<u>Berekening kasgeldlimiet</u>				
7 Begrotingstotaal	37.942			
8 Percentageregeling	8,50%			
Kasgeldlimiet	3.225			

Het gaat bij de kasgeldlimiet om het beperken van renterisico's op korte schuld. Korte schuld is bedoeld voor het financieren van lopende uitgaven. De kasgeldlimiet is gekoppeld aan het begrotingstotaal en geeft een objectieve grondslag aan het maximumbedrag dat gefinancierd kan worden met kortlopende leningen. Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat Promen geen overschrijding van de kasgeldlimiet in 2025 verwacht.



**Renterisico norm**

(x € 1.000,=)

	Real. 2023	OP 2024	Begr 2025	OP 2025	Begr 2026	Begr 2027	Begr 2028
1 Renteherzieningen	-	-	-	-	-	-	-
2 Aflossingen	244	244	244	244	244	244	244
3 Renterisico (1+2)	244	244	244	244	244	244	244
<b>Berekening renterisiconorm</b>							
4a Begrotingstotaal	34.113	37.096	36.841	37.942	36.584	34.978	33.385
4b Percentageregeling	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
4 Renterisiconorm	6.823	7.419	7.368	7.588	7.317	6.996	6.677
5a Ruimte onder risiconorm	6.579	7.175	7.124	7.344	7.073	6.752	6.433
5b Overschrijding risiconorm	-	-	-	-	-	-	-

De renterisiconorm betreft de tegenhanger van de kasgeldlimiet. Het deel dat niet kortlopend kan worden gefinancierd dient langlopend te worden gefinancierd. De renterisiconorm benadrukt het belang van een goede spreiding van de leningenportefeuille en van de renterisico's. De norm is een benadering hiervoor. De berekening van het renterisico is een benadering van het te lopen c.q. het gelopen renterisico. Uit het overzicht blijkt dat Promen ver onder de renterisiconorm blijft.

# Bedrijfsvoering

Het Algemeen Bestuur heeft het controleprotocol in december 2015 vastgesteld: dit protocol is nog steeds van toepassing. Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre het door het Algemeen Bestuur vastgestelde normenkader en de Financiële Verordening ex artikel 212 van de gemeentewet aanpassing behoeven wegens relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving. In deze meerjarenraming wordt uitgegaan van bestendinging van voorgenoemd beleid en kaders.

Promen beschikt over een sterke verbijzonderde interne controle (VIC) functie. Op basis van een uitgebreid programma worden periodiek audits uitgevoerd op de kwaliteit van de uitgevoerde interne controles, een systematiek waarop ook door de externe accountant wordt gesteund. De VIC bevindingen en de bevindingen van de externe accountant worden teruggelegd in de organisatie, waarna de herstelacties worden gemonitord en het MT en het Bestuur worden geïnformeerd over de voortgang.

Na de herstructurering van de organisatie is de focus bij Promen in toenemende mate gericht op het werken aan en het inrichten van efficiëntere, snellere en kwalitatief betere processen. Op het gebied van ICT worden medewerkers van een technisch juiste infrastructuur voorzien. Promen maakt voor de informatievoorziening gebruik van bedrijfsbrede systemen, waarvoor op de functie afgestemde toegang wordt verleend. Er is sprake van de volgende bedrijfsbrede systemen:

- E-HRM Afas per 1 januari 2019, het nieuwe geïntegreerde personeelsinformatie- en verloningssysteem voor zowel de doelgroepen als het niet doelgroep personeel.
- Exact: financiële en bedrijfsadministratieve gegevens.

Per 1 januari 2018 zijn de servers, de systeemsoftware en het technisch beheer uitbesteed. Hiermee zijn de kosten verlaagd en is de kwetsbaarheid op dit terrein structureel opgelost. Per 1-1-2019 is Promen overgegaan naar een nieuw geïntegreerd e-HRM systeem. De oude van elkaar gescheiden personeelsinformatie- en salarispakketten waren sterk verouderd en voldeden niet meer aan de hedendaagse vraag en de technieken waaraan een softwarepakket tegenwoordig voldoet. Bovendien had de oude leverancier aangegeven met de verdere ontwikkeling te stoppen. Door verdere flexibilisering van arbeidscontracten en de diverse subsidiestromen was één pakket nodig dat aansluit op de veranderende organisatie en wet- en regelgeving. Het nieuwe e-HRM systeem voldoet aan deze eisen en biedt de benodigde tools om de werkprocessen te optimaliseren.

In 2023 en 2024 is de huidige ICT-omgeving van Promen ingrijpend worden aangepast. De huidige ontwikkelingen op het gebied van functionaliteit, samenwerking en beveiliging vroegen om een cloudoplossing (SAAS; Software As A Service).

In 2025 volgt de laatste fase van deze ICT-aanpassingen.

# Verbonden partijen

De GR Promen beschikt over een onderliggende private structuur met een aantal BV's. Hieronder wordt de huidige private structuur beschreven.

## Promen Holding BV

Promen Holding BV is een houdstermaatschappij die zelf geen activiteiten uitvoert, maar wel beleidsinvloed heeft op de dochterwerkmaatschappijen. De aandelen zijn voor 100% in handen van de GR Promen. Er bevindt zich geen vreemd vermogen in deze BV. Het eigen vermogen bedraagt € 54.302,-.

## SterWork BV

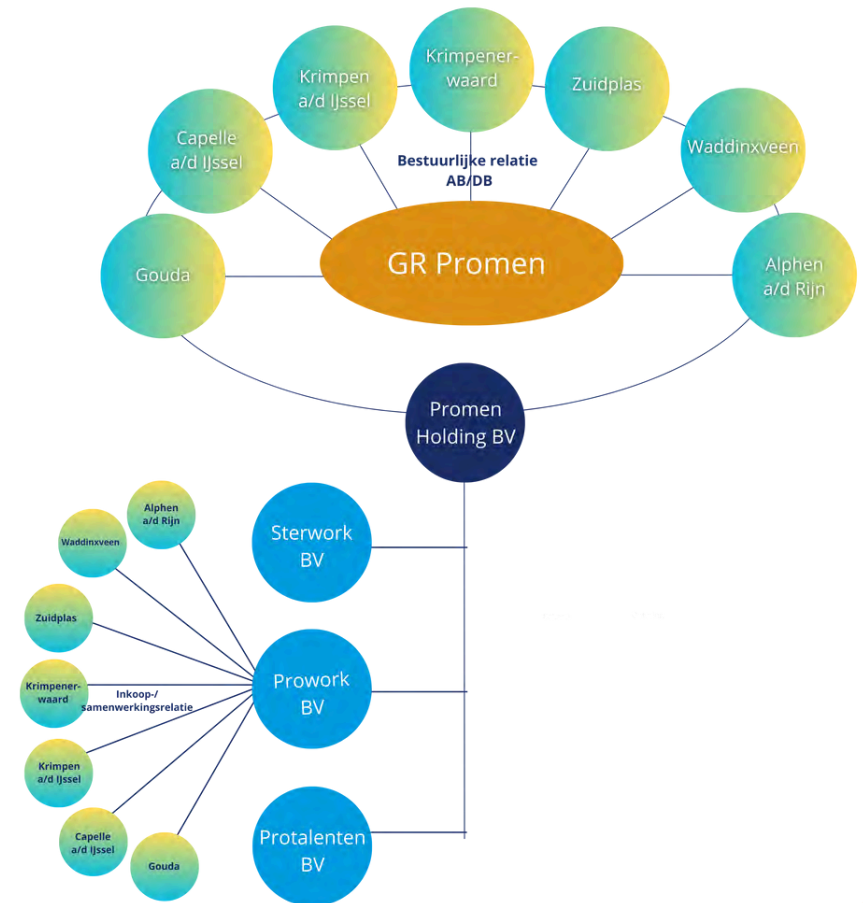
SterWork is de naam van de vennootschap die is opgericht om op te treden als formele werkgever van niet doelgroep personeel. Feitelijk worden de niet-doelgroepmedewerkers tegen betaling van de loonkosten gedetacheerd bij de GR Promen. De aandelen zijn voor 100% in handen van Promen Holding BV. Er bevindt zich geen vreemd vermogen in deze BV. Het eigen vermogen bedraagt € 18.151,-.

## ProWork BV

ProWork is de naam van de vennootschap die oorspronkelijk is opgericht om op te treden als formele werkgever van doelgroep personeel (niet WSW). Feitelijk worden de doelgroep medewerkers tot en met 2017 tegen betaling van de loonkosten gedetacheerd bij de GR Promen. Met ingang van 2018 is deze BV in gebruik voor de vraag gestuurde PW-dienstverlening aan de individuele gemeenten. De aandelen zijn voor 100% in handen van Promen Holding BV. Er bevindt zich geen vreemd vermogen in deze BV. Het eigen vermogen bedraagt € 18.151,-.

## ProTalenten BV

ProTalenten is een lege BV waarin momenteel geen activiteiten plaatsvinden. De aandelen zijn voor 100% in handen van Promen Holding BV. Er bevindt zich geen vreemd vermogen in deze BV. Het eigen vermogen bedraagt € 18.000,-.





# Openbaarheidsparagraaf Wet open overheid

De Wet open overheid (Woo) is op 1 mei 2022 in werking getreden. De wet verplicht een bestuursorgaan tot actieve openbaarmaking van informatie. Op grond van artikel 3.5 van de Woo is een bestuursorgaan verplicht om jaarlijks in de begroting en de verantwoording aandacht te besteden aan de beleidsvoornemens en uitvoering van de Woo. In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen een kwalitatieve beschrijving gegeven van de activiteiten die worden uitgevoerd op de thema's actieve en passieve openbaarmaking en verbetering van de informatiehuishouding.

## **Actieve openbaarmaking voor de verplichte categorieën documenten (artikel 3.3.Woo)**

Onder actieve openbaarmaking verstaan we de activiteiten die vanuit Promen worden ondernomen om de wettelijk verplichte informatie actief openbaar te maken. En daarnaast een inspanningsverplichting om andere informatie (buiten de verplichte categorieën) op eigen initiatief openbaar te maken. Op dit moment worden vanuit de verplichte categorieën de volgende gegevens gepubliceerd:

- Bereikbaarheidsgegevens van Promen op de website
- Stukken van ons Algemeen Bestuur: vergaderverslagen, begrotingen, ondernemingsplannen en jaarstukken via de website

De inspanningsverplichting tot openbaarmaking voor andere documenten dan de verplichte categorieën (artikel 3.1 Woo) Ten aanzien van de inspanningsverplichting om andere informatie actief openbaar te maken moet eerst helder worden welke ambitie Promen daartoe heeft. Dat zal in afstemming met Bestuur en management worden bepaald.

## **Verplicht platform voor actieve openbaarmaking (artikel 3.3 b Woo)**

De actieve openbaarmaking geschiedt op dit moment via de website van Promen. Het doel van artikel 3.3b Woo is dat alle bestuursorganen gebruik maken van het landelijk Platform Open Overheidsinformatie (PLOOI). In 2023 is de ontwikkeling van het Platform in zijn huidige vorm stopgezet. In plaats daarvan wordt een eenvoudiger variant opzet. Op het moment dat er een toegankelijke toepassing is, zullen we daarin participeren.

### **Passieve openbaarmaking (openbaarmaking op verzoek; hoofdstuk 4 Woo)**

Onder passieve openbaarmaking verstaan we het openbaar maken van informatie naar aanleiding van een verzoek uit de samenleving. We houden daarmee rekening met het anonimiseren van persoonsgegevens en wettelijke uitzonderingen.

### **De informatiehuishouding (hoofdstuk 6 Woo)**

Voor de verbetering van de informatiehuishouding is in 2022 in samenwerking met het Streekarchief een verbetertraject opgestart. In 2023 is het plan van aanpak uitgevoerd. Daarnaast is de overgang op windows 365 in gang gezet.

### **Aanstelling en het in dienst hebben van een Woo contactpersoon (artikel 4.7 Woo)**

De Woo schrijft voor dat ieder bestuursorgaan 1 of meer contactpersonen heeft om vragen van burgers te beantwoorden over de beschikbaarheid van publieke informatie. Bij Promen is deze rol bij de afdeling Communicatie belegd.



# Risico's

Op het moment van opstelling van het Ondernemingsplan Promen 2025 is er nog geen cao-gemeenten voor 2025. De cao Aan de Slag 2025 is nog in ontwikkeling. Ook de werkgeverspremies voor de diverse cao's zijn nog niet definitief vastgesteld. Tot slot zijn de WML-stijgingen nog onbekend. Dit is de reden dat in dit Ondernemingsplan gewerkt wordt met schattingen op basis van de thans beschikbare informatie.

Indien in de uiteindelijke cao's en/of op het gebied van de werkgeverspremies 2025 en WML-afspraken worden gemaakt die de vorengenoemde financiële kaders overschrijden, kan dat niet begrote deel van de loonstijging niet worden opgevangen binnen de kaders van de huidige begroting.

Eind mei 2015 is het wetsvoorstel Wet modernisering VPB-plicht overheidsondernemingen door de Tweede Kamer aangenomen. Dit betekent dat publiekrechtelijke rechtspersonen, waaronder ook Promen, met ingang van boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2016 belastingplichtig worden, voor zover zij een onderneming drijven. Promen heeft voor 2016 en 2017 een vrijstelling gekregen van de heffing van deze belasting. Als gevolg van het Hoofdlijnenbesluit 2017 is de situatie per 1 januari 2018 echter gewijzigd. Per die datum zijn de PW-activiteiten integraal ondergebracht in de onder de GR Promen ressorterende PW-BV (ProWork). Over de nieuwe structuur en de gevolgen daarvan voor de VPB-plicht, is advies gevraagd van een fiscalist. Inmiddels is er een nieuw vrijstellingsverzoek ingediend bij de belastingdienst voor de boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. Deze vrijstelling is verleend maar afhankelijk van de verhouding tussen de PW- en de SW-werkplekken. Promen is nog in gesprek met de belastingdienst over een duurzame vrijstelling van de VPB.





Door een wijziging in de wet en regelgeving zijn gemeenten en gemeenschappelijke regelingen vanaf 2022 verplicht om een voorziening te vormen voor de opgebouwde verloftegoeden van medewerkers. Het destijds gewijzigde standpunt van de commissie BBV hield rechtstreeks verband met de nieuwe CAO gemeenten waarin voor het eerst in 2022 de mogelijkheid van verlofsparen was opgenomen.

Wat de commissie zich niet realiseerde was dat de Wsw- medewerkers van werkontwikkelbedrijven zoals Promen al decennia lang die mogelijkheid hadden hetgeen had geresulteerd in aanzienlijke verlofspaartegoeden, waarvoor meteen in 2022 aanzienlijke voorzieningen moesten worden gevormd. Daar waar voorzieningen voor verlof voor 2022 wettelijk niet waren toegestaan.

Promen heeft deze voorziening voor de Wsw-medewerkers in 2022 gevormd ten laste van het weerstandsvermogen. Binnen de staf en leiding (CAO gemeenten) wordt nagenoeg geen gebruik gemaakt van spaarverlof. Daarentegen staan er wel verloftegoeden open die betrekking hebben op het bovenwettelijk verlof van eerdere jaren. Indien deze bovenwettelijke tegoeden over een periode van 5 jaar niet gelijk blijven of afnemen stelt de commissie zich op het standpunt dat ook voor die bovenwettelijke uren een voorziening dient te worden gevormd. Aangezien een integrale inventarisatie onder de staf en leiding heeft aangetoond dat er nauwelijks gebruik zal worden gemaakt van de mogelijkheid tot verlofsparen en wij verwachten dat het totaal van de bovenwettelijke uren gelijk blijven of zullen dalen, heeft Promen in de begroting geen rekening gehouden met de vorming van een additionele voorziening Verlofsparen voor de staf en leiding.



# Financiële deelnemers



# Tabellen bij financiële begroting

Overzicht van baten en lasten (inclusief meerjarenraming)

bedragen x € 1.000

	Real. 2023	OP 2024	Begr 2025	mutatie	OP 2025	Begr 2026	Begr 2027	Begr 2028
<b>PROMEN - WSW</b>								
<i>Baten</i>								
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	23.937	24.800	24.590	406	24.996	24.146	23.160	22.217
Overige bijdragen gemeenten				600	600	600	600	600
Omzet door Wsw personeel	10.292	9.269	8.907	593	9.500	8.990	8.371	7.721
Overige opbrengsten Wsw	191	163	170	-22	148	148	148	148
<b>Totaal baten</b>	<b>34.420</b>	<b>34.232</b>	<b>33.667</b>	<b>1.577</b>	<b>35.245</b>	<b>33.885</b>	<b>32.279</b>	<b>30.686</b>
<i>Lasten</i>								
Kosten Wsw personeel	23.015	22.814	22.094	298	22.392	21.298	20.003	18.735
Kosten Begeleid Werken	1.021	1.074	1.030	-16	1.014	975	927	877
Kosten PW Regulier				766	766	766	766	766
Toegerekende huisvestingskosten	955	922	956	-37	919	919	919	919
Toegerekende overige bedrijfskosten				1.139	1.139	1.139	1.139	1.139
<b>Totaal lasten</b>	<b>24.991</b>	<b>24.810</b>	<b>24.080</b>	<b>2.150</b>	<b>26.230</b>	<b>25.097</b>	<b>23.754</b>	<b>22.436</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>9.428</b>	<b>9.422</b>	<b>9.587</b>	<b>-573</b>	<b>9.014</b>	<b>8.788</b>	<b>8.525</b>	<b>8.250</b>
<i>Overhead</i>								
Kosten niet-doelgroep personeel	8.328	6.818	7.165	-269	6.896	6.664	6.395	6.116
Overige bedrijfskosten	2.069	2.456	2.460	-1.110	1.351	1.359	1.364	1.368
Incidentele baten en lasten	-237	0	0	100	100	100	100	100
<b>Totaal overhead</b>	<b>10.160</b>	<b>9.275</b>	<b>9.625</b>	<b>-1.278</b>	<b>8.347</b>	<b>8.123</b>	<b>7.859</b>	<b>7.584</b>
Financiële baten en lasten	-110	-104	-98	-6	-104	-104	-104	-104
Mutaties reserves	920	-45	138	-700	-562	-562	-562	-562
<b>Resultaat Promen</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



# Personele planning

Voor de personeelsplanning 2025 wordt uitgegaan van een aantal van 627,4 SE. Een aantal van 14 SE zal in 2024 deelnemen aan de in de Wsw cao opgenomen Regeling Vervroegd Uittreden (RVU). Voor de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van een jaarlijkse afname vanwege pensioneringen en overig natuurlijk verloop. Met de organisatiewijziging per 1 jul 2024 zijn de bedrijfsonderdelen vervangen door units, wat geleid heeft tot een herschikking van de SE's over de organisatie.

Wsw-medewerkers per bedrijfsonderdeel/unit (SE)	Real. 2023	OP 2024	Begr. 2025		OP 2025	Begr. 2026	Begr. 2027	Begr. 2028
Begeleid Werken	78,6	76,1	72,5	Begeleid Werken	70,5	67,7	64,4	60,9
Individuele detachering	77,5	74,0	66,7	Ontwikkelbedrijf	67,2	62,5	58,0	55,4
Groepsdetachering	188,9	170,7	159,2	Catering	21,4	19,6	18,7	16,9
Groen	102,9	99,0	93,4	Groen	94,1	91,5	84,6	77,2
Schoon	59,8	55,7	55,7	Schoon	53,6	50,6	47,4	43,4
Productie Binnen	185,6	167,2	145,5	Logistiek en Assemblage	138,4	133,7	126,7	118,9
				Techniek en Assemblage	155,9	145,6	133,6	122,4
Staf	36,2	32,0	30,4	staf	12,2	10,8	10,5	10,1
RVU	13,2	15,5	13,8	RVU	14,0	15,8	17,8	21,0
<b>Totaal Promen</b>	<b>742,7</b>	<b>690,2</b>	<b>637,3</b>	<b>Totaal Promen</b>	<b>627,4</b>	<b>597,9</b>	<b>561,6</b>	<b>526,3</b>

In onderstaande tabel zijn de verwachte aantallen arbeidsplaatsen per gemeente opgenomen.

Aantal arbeidsplaatsen WSW per gemeente (SE) Promen	Real. 2023	OP 2024	Begr. 2025	Mutatie	OP 2025	Begr. 2026	Begr. 2027	Begr. 2028
Alphen aan den Rijn	25,7	23,9	22,0	-0,6	21,4	20,4	19,2	18,0
Capelle aan den IJssel	173,4	159,1	146,8	3,5	150,3	143,2	134,5	126,1
Gouda	276,1	254,0	236,2	-6,5	229,7	218,9	205,6	192,7
Krimpen aan den IJssel	61,1	60,1	53,1	1,1	54,2	51,6	48,5	45,5
Krimpenerwaard	90,0	85,8	78,4	-1,1	77,3	73,7	69,2	64,8
Waddinxveen	60,6	56,1	52,7	-5,8	46,9	44,7	42,0	39,4
Zuidplas	56,0	51,1	48,1	-0,5	47,6	45,3	42,6	39,9
	<b>742,9</b>	<b>690,1</b>	<b>637,3</b>	<b>-9,9</b>	<b>627,4</b>	<b>597,9</b>	<b>561,6</b>	<b>526,3</b>

De aantallen medewerkers per gemeente kunnen in de loop van de tijd wijzigen door de verhuizing van Wsw-medewerkers of doordat medewerkers eerder uitstromen dan gemiddeld te verwachten was, bijvoorbeeld wegens langdurige ziekte.

# Toelichting overzicht van baten en lasten

Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen (x € 1.000)	Begr 2023	OP 2024	Begr 2025	OP 2025	Begr 2026	Begr 2027	Begr 2028
<u>Bijdragen deelnemende gemeenten</u>							
Bijdragen Wsw-budget	23.892	24.740	24.560	24.996	24.146	23.160	22.217
Bijdrage Bodegraven-Reeuwijk	7	60	30	-	-	-	-
Omzet overige Wsw	38	-	-	-	-	-	-
Bijdragen Wsw arbeidsplaatsen	23.937	24.800	24.590	24.996	24.146	23.160	22.217

In onderstaande tabel is het meerjarig verloop van de kostprijs per Wsw arbeidsplaats weergegeven. De kostprijs per arbeidsplaats is berekend op basis van de bijdragen van de Wsw arbeidsplaatsen en het totaal aantal arbeidsplaatsen binnen Promen.

De kostprijs per arbeidsplaats in het ondernemingsplan 2025 is hoger dan de kostprijs in de primitieve begroting 2025, met name door hogere loonkosten dan bij primitieve begroting verondersteld. De kostprijs blijft binnen de prijsindexatie van 11,1%, zoals opgenomen in het financieel kader voor GR-en Hollands-Midden.

De kostprijs per Wsw-arbeidsplaats stijgt jaarlijks, met name door de stijging van de loonkosten Wsw en de loonkosten van het niet-doelgroep personeel.

## Kostprijs per Wsw arbeidsplaats

Realisatie 2023	32.170
Ondernemingsplan 2023	32.170
Primitieve Begroting 2024	35.850
Ondernemingsplan 2024	35.850
Primitieve Begroting 2025	38.539
Ondernemingsplan 2025	39.840



De gemeente Bodegraven-Reeuwijk is sinds 2012 geen onderdeel meer van de Gemeenschappelijke Regeling Promen. Sinds 2017 geldt de afspraak dat zij het verschil tussen de loonkosten en de bijdrage per arbeidsplaats (conform macro budget) vergoeden. Inmiddels is er geen ruimte meer tussen de loonkosten en de bijdrage, en verwachten wij voor 2025 geen aanvullende bijdrage van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk.

Op basis van de verwachte aantallen medewerkers per gemeente, zijn in onderstaande tabel de verwachte bijdragen per gemeente opgenomen. De bijdragen zijn berekend conform de in 2018 door het bestuur vastgestelde nieuwe verdeling van buitengemeentelijke Wsw- medewerkers. Bij de jaarrekening 2025 zal afrekening plaatsvinden op basis van de werkelijke aantallen medewerkers.

WSW bijdragen deelnemende gemeenten	Real. 2023	OP 2024	Begr. 2025	Mutatie	OP 2025	Begr. 2026	Begr. 2027	Begr. 2028
Alphen aan den Rijn	827	855	847	5,9	853	824	790	758
Capelle aan den IJssel	5.576	5.690	5.664	323,6	5.987	5.784	5.547	5.322
Gouda	8.880	9.084	9.116	36,3	9.152	8.841	8.480	8.134
Krimpen aan den IJssel	1.966	2.151	2.047	111,7	2.159	2.085	2.000	1.919
Krimpenerwaard	2.893	3.070	3.026	53,9	3.080	2.975	2.853	2.737
Waddinxveen	1.948	2.005	2.035	-164,2	1.870	1.807	1.733	1.662
Zuidplas	1.800	1.825	1.856	39,0	1.895	1.831	1.756	1.685
	<b>23.890</b>	<b>24.680</b>	<b>24.590</b>	<b>406,2</b>	<b>24.996</b>	<b>24.146</b>	<b>23.160</b>	<b>22.217</b>

Het Rijk heeft de komende tien jaar ca. 60 miljoen per jaar uitgetrokken voor het versterken van infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven en het creëren van 10.000 extra garantiebanen. Vooralnog houden we in de begroting rekening met een aandeel van 1% van de landelijke middelen: ca. 600k per jaar. Deze middelen worden toegevoegd aan een bestemmingsreserve, en zullen in een later stadium als bestedingsvoorstellen worden voorgelegd aan het bestuur.

<b>Overige bijdragen gemeenten</b> (x € 1.000)	<b>Real.</b> <b>2023</b>	<b>OP</b> <b>2024</b>	<b>Begr</b> <b>2025</b>	<b>OP</b> <b>2025</b>	<b>Begr</b> <b>2026</b>	<b>Begr</b> <b>2027</b>	<b>Begr</b> <b>2028</b>
Bijdrage Impulsmiddelen				600	600	600	600

<b>Omzet door Wsw personeel</b> (x € 1.000)	<b>Real</b> <b>2023</b>	<b>OP</b> <b>2024</b>	<b>Begr</b> <b>2025</b>	<b>OP</b> <b>2025</b>
Omzet Individuele detachering	1.645	1.579	1.483	1.494
Omzet Groepsdetachering	3.473	3.131	2.900	609
Omzet Groen	2.685	2.560	2.375	2.849
Omzet Schoon	1.606	1.411	1.468	1.336
Omzet Productie Binnen	892	732	699	1.501
				Techniek en Assemblage
				1.711
<b>Omzet door Wsw personeel</b>	<b>10.302</b>	<b>9.413</b>	<b>8.907</b>	<b>9.500</b>

Ondanks de daling van het aantal medewerkers voorzien wij een stijging in de omzet door Wsw-personeel, met name door productiviteitsverbeteringen naar aanleiding van de organisatiewijziging.

<b>Overige opbrengsten Wsw</b> (x € 1.000)	<b>Real</b> <b>2023</b>	<b>OP</b> <b>2024</b>	<b>Begr</b> <b>2025</b>	<b>OP</b> <b>2025</b>
Opbrengst verhuur panden	80	75	78	82
Omzet externe trainingen	21	-		
Opbrengst transportkosten / magazijn	64	64	66	66
Overige	9	24	26	
<b>Overige opbrengsten Wsw</b>	<b>175</b>	<b>163</b>	<b>170</b>	<b>148</b>

Voor 2025 wordt rekening gehouden met een aantal overige opbrengsten zoals verhuur en opbrengsten m.b.t. transport en magazijn.



Kosten Wsw personeel (x € 1.000)	Real 2023	OP 2024	Begr 2025	OP 2025
Loonkosten Wsw	-22.464	-21.945	-21.048	-21.172
reservering spaarverlof	-37			
Overige loonkosten Wsw	228	175	166	150
Loonkosten Wsw	-22.273	-21.770	-20.882	-21.022
Loonkosten RVU-medewerkers	-368	-432	-420	-460
Lage-inkomensvoordeel Wsw	355	232		-
Subtotaal	-22.285	-21.970	-21.302	-21.482
<i>Overige personeelskosten</i>				
Kosten vervoer medewerkers Wsw	-20	-12	-12	-15
Reis- en vervoerskosten	-173	-197	-191	-246
Bedrijfsgeneeskundige zorg	-264	-347	-338	-350
Studiekosten Wsw	-32	-44	-44	-40
materiaal Talentenplein		-23		
Overige kosten Wsw personeel	-240	-221	-207	-259
Subtotaal	-729	-844	-792	-910
<b>Kosten Wsw personeel</b>	<b>-23.015</b>	<b>-22.814</b>	<b>-22.094</b>	<b>-22.392</b>

Door de uitstroom van Wsw-medewerkers dalen de loonkosten Wsw-personeel jaarlijks. Voor het jaar 2025 wordt rekening gehouden met een stijging van de loonkosten Wsw per medewerker ten opzichte van het jaar 2024 vanwege:

- de stijging van de Wsw-lonen met 3,3% per 1 januari 2025 conform de in de cao vastgelegde LPO-systematiek;
- de stijging van het wettelijk minimum loon met 2,75% per 1 januari 2025;
- de stijging van de lonen met ca. 2,75% per 1 juli 2024.

Voor 2025 wordt uitgegaan van ca. 14 SE die deel zullen nemen aan de in de Wsw cao opgenomen RVU (Regeling Vervroegd Uittreden). Medewerkers die deelnemen aan de RVU zijn nog wel in dienst, maar ontvangen geen regulier salaris meer, wel een uitkering.

Met ingang van 2025 wordt het Lage Inkomensvoordeel (LIV) afgeschaft. Op grond van deze regeling werd een deel van de loonkosten van medewerkers met een laag inkomen door de overheid vergoed.

Bij de overige bedrijfskosten is een kostenstijging door een toename van met name de reis-en vervoerskosten (gevolg CAO) en kosten MTO.

<b>Kosten Begeleid Werken</b> (x € 1.000)	<b>Real.</b> <b>2023</b>	<b>OP</b> <b>2024</b>	<b>Begr</b> <b>2025</b>	<b>OP</b> <b>2025</b>
Kosten Begeleid Werken	-1.021	-1.074	-1.030	-1.014

Promen betaalt loonkostensubsidie aan werkgevers die Begeleid Werkers in dienst hebben. Voor 2025 wordt rekening gehouden met een bedrag van gemiddeld € 14.395 per SE.

<b>Loonkosten PW Regulier</b>	<b>Real.</b> <b>2023</b>	<b>OP</b> <b>2024</b>	<b>Begr</b> <b>2025</b>	<b>OP</b> <b>2025</b>
Loonkosten PW Regulier	-908	-665	-561	-766

De loonkosten van PW Regulier worden per 2025 opgenomen onder de lasten van de GR, aangezien het uitvoerende werknemers zijn en geen staf en leiding (niet-doelgroep). Voor 2025 voorzien we de inzet van 18 FTE PW Regulier.

<b>Toegerekende kosten</b> (x € 1.000)	<b>Real.</b> <b>2023</b>	<b>OP</b> <b>2024</b>	<b>Begr</b> <b>2025</b>	<b>OP</b> <b>2025</b>
Toegerekende huisvestingskosten	955	922	956	919
Toegerekende overige bedrijfskosten				1.139

Met ingang van boekjaar 2021 worden de huisvestingslasten (voor zover deze betrekking hebben op het primaire proces) toegerekend aan de programmarekening om te voldoen aan de notitie overhead van de Commissie BBV.

De totale begrote huisvestingslasten voor 2025 bedragen € 1.149k. Van de huisvestingslasten komt 80% ten laste van het programma Begeleide participatie. De overige 20% heeft betrekking op de kantoorruimten en behoren tot de overheadkosten.

De huisvestingslasten bestaan onder andere uit de kosten voor huur, afschrijving gebouwen en installaties, onderhoud, energie, verzekering en rente. Deze posten worden nader toegelicht onder de post overige bedrijfskosten.

Met ingang van 2025 worden ook de overige bedrijfskosten die betrekking hebben op het primair proces toegerekend aan de programmarekening (80% van de overige bedrijfskosten). Het betreft onder andere afschrijvingskosten van machines en transportmiddelen, inkoopkosten, onderhoudskosten en leasekosten wagenpark.

Kosten niet-doelgroep personeel (x € 1.000)	Real. 2024	OP 2024	Begr 2025	OP 2025
Loonkosten niet-doelgroep	-10.579	-9.692	-10.225	-9.886
<i>Overige personeelskosten</i>				
Reis- en vervoerskosten niet-doelgroep	-94	-78	-82	-80
Inhuur personeel stafafdelingen	-268	-65	-69	-120
Studiekosten niet-doelgroep	-90	-115	-121	-120
Overige kosten niet-doelgroep personeel	-35	-25	-26	-25
<b>Totaal</b>	<b>-487</b>	<b>-283</b>	<b>-298</b>	<b>-345</b>
Toerekening kosten Prowork B.V.	2.595	3.157	3.358	3.335
<b>Kosten niet-doelgroep personeel</b>	<b>-8.470</b>	<b>-6.818</b>	<b>-7.165</b>	<b>-6.896</b>

De loonkosten niet-doelgroep bestaan uit de loonkosten voor ambtenaren en Sterwork-medewerkers. De kosten van PW Regulier zijn vanaf 2025 geplaatst onder de lasten van de GR.

Het begrote aantal ambtenaren en Sterwork-medewerkers voor 2025 bedraagt 122 FTE. De twee ten opzichte van 2024 extra FTEs bemensen de pilot Simple Switch/Basisbanen en worden extern gefinancierd.

Voor het jaar 2025 wordt rekening gehouden met een stijging van de loonkosten met 5,5% ten gevolge van de Cao gemeenten.

De toerekening van kosten aan Prowork BV heeft betrekking op de begeleiding van Prowork medewerkers (m.b.t. jobcoaches, leidinggevend personeel en overhead).



Overige bedrijfskosten (x € 1.000)	Real 2023	OP 2024	Begr 2025	OP 2025
Afschrijvingskosten	591	739	766	752
Huurkosten / lease	557	622	645	681
Onderhoudskosten	770	913	946	972
Dotatie voorziening groot onderhoud	100	100	104	
Energieverbruik	514	475	493	466
Belastingen en verzekeringen	331	347	360	359
Accountants- en advieskosten	157	325	337	360
Indirecte productiekosten	39	55	57	57
Kantine	79	51	52	62
Overige	420	467	482	479
<b>Subtotaal</b>	<b>3.558</b>	<b>4.093</b>	<b>4.241</b>	<b>4.188</b>
Toerekening huisvestingskosten	-955	-921	-956	-919
Toerekening overige bedrijfskosten				-1.139
Toerekening kosten Prowork B.V.	-536	-713	-825	-779
<b>Overige bedrijfskosten</b>	<b>2.067</b>	<b>2.459</b>	<b>2.460</b>	<b>1.351</b>

### Afschrijvingskosten

Voor 2025 wordt rekening gehouden met een afschrijvingslast van ca. € 752k.

### Huurkosten / lease

De huur- en leasekosten hebben met name betrekking op de huur van het pand in Capelle aan den IJssel en de lease van het wagenpark. De hogere kosten hebben betrekking op verwachte prijsstijgingen.

### Onderhoudskosten

De onderhoudskosten hebben met name betrekking op het onderhoud/licenties ICT, wagenpark, gebouwen en schoonmaakkosten.

### **Dotatie voorziening groot onderhoud**

Per 2025 vervangen we de voorziening groot onderhoud voor een bestemmingsreserve. Hiermee vervalt de dotatie. In plaats daarvan voegen we jaarlijks € 100k toe aan een bestemmingsreserve. Op basis van ons meerjarenonderhoudsplan onderhouden we onze panden.

### **Energieverbruik**

De kosten voor energieverbruik hebben met name betrekking op de kosten voor gas en elektra voor de panden en brandstof voor het wagenpark. Voor 2025 wordt uitgegaan van stabiele brandstofprijzen en gasprijzen. Voor elektriciteit heeft Promen nog een lopend contract waardoor prijsstijgingen naar verwachting beperkt zullen blijven. We starten de voorbereidingen op voor een nieuwe aanbesteding.

### **Belastingen en verzekeringen**

De belastingen en verzekeringen hebben met name betrekking op de belastingen en verzekeringen voor de panden en het wagenpark.

### **Accountants- en advieskosten**

Onder de accountants- en advieskosten is rekening gehouden met kosten voor juridisch advies voor de afdeling HR, een budget voor de Functionaris voor de Gegevensbescherming en overige advieskosten ten behoeve van het Management Team van Promen.

### **Indirecte productiekosten**

De indirecte productiekosten hebben betrekking op de kosten van gereedschappen en klein materiaal voor de diverse units van Promen.

### **Kantine**

De kantinekosten hebben met name betrekking op de koffie/theevoorzieningen. Ten aanzien van de interne cateringlocaties (in Gouda en Capelle aan den IJssel) wordt uitgegaan dat zij kostenneutraal zullen zijn.

### **Overige**

De overige kosten hebben o.a. betrekking op de kosten van telefoons, abonnementen, marketing & communicatie en afvoer afval.

### **Toerekening kosten aan Prowork B.V.**

Aan Prowork B.V. worden kosten toegerekend voor vervoer, huisvesting, gereedschappen en overhead op basis van het aantal medewerkers van Prowork.

### Toerekening huisvestingskosten en overige bedrijfskosten

Conform de notitie overhead van de commissie BBV worden de huisvestingslasten en overige bedrijfskosten toegerekend aan de programmarekening voor zover deze betrekking hebben op het primaire proces.

<b>Bijzondere baten en lasten</b> (x € 1.000)	<b>Real.</b> <b>2023</b>	<b>OP</b> <b>2024</b>	<b>Begr</b> <b>2025</b>	<b>OP</b> <b>2025</b>
Incidentele baten	269	-		-
Incidentele lasten	-32	-		-100
Incidentele baten en lasten	237	-	-	-100

Voor 2025 wordt een post onvoorzien geraamd van € 100k..

<b>Financiële baten en lasten</b> (x € 1.000)	<b>Real.</b> <b>2023</b>	<b>OP</b> <b>2024</b>	<b>Begr</b> <b>2025</b>	<b>OP</b> <b>2025</b>
Financiële baten en lasten	110	104	98	104

De financiële baten en lasten hebben betrekking op de langlopende leningen bij de BNG.



**Mutaties reserves**

(x € 1.000)

Mutaties reserves

**Real.  
2023**

920

**OP  
2024**

-45

**Begr  
2025**

138

**OP  
2025**

-562

De onttrekkingen aan de reserves hebben betrekking op dekking van afschrijvingskosten van de verbouwing Groen en Schoon en van de investeringen (aanschaf meubilair e.d.) m.b.t. de verhuizing van locatie Capelle. Vanaf 2022 is rekening gehouden met € 100k vrijval uit de reserve ter dekking van de afschrijvingslasten van de luchtbehandelingssystemen.

De onttrekkingen aan de reserves hebben betrekking op dekking van afschrijvingskosten van de verbouwing Groen en Schoon en van de investeringen (aanschaf meubilair e.d.) m.b.t. de verhuizing van locatie Capelle. Vanaf 2022 is rekening gehouden met € 100k vrijval uit de reserve ter dekking van de afschrijvingslasten van de luchtbehandelingssystemen.

# Financiële positie

In de programma's is geen nieuw beleid opgenomen met gevolgen voor de financiële positie. Op basis van de werkelijke balansstanden per 31 december 2023 en de begrote baten en lasten 2024 tot en met 2028 worden onderstaande balansstanden geprognosticeerd.

Balansprognose per ultimo jaar							
(x € 1.000)	Real. 2023	OP 2024	Begr 2025	OP 2025	Begr 2026	Begr 2027	Begr 2028
Materiële vaste activa	6.365	6.362	6.462	6.462	6.310	6.158	6.006
Financiële vaste activa	18	18	18	18	18	18	18
Voorraden	150	150	150	150	150	150	150
Uitzettingen met een looptijd < 1 jaar	2.800	2.800	2.800	2.800	2.700	2.600	2.500
Liquide middelen	25	25	25	25	25	25	25
Overlopende activa	45	45	45	45	45	45	45
<b>Totaal activa</b>	<b>11.410</b>	<b>9.700</b>	<b>9.500</b>	<b>9.500</b>	<b>9.248</b>	<b>8.996</b>	<b>8.744</b>
Eigen vermogen	2.072	2.725	2.072	2.403	2.615	2.737	2.737
Voorzieningen	630	593	660	630	593	630	530
Langlopende schulden	3.117	3.361	3.117	3.117	2.873	2.629	2.385
Vlottende passiva	3.651	3.121	3.651	3.350	3.167	3.000	3.092
<b>Totaal passiva</b>	<b>11.410</b>	<b>9.700</b>	<b>9.500</b>	<b>9.500</b>	<b>9.248</b>	<b>8.996</b>	<b>8.744</b>

Onderstaand is het overzicht van het EMU-saldo weergegeven: het verschil tussen inkomsten en uitgaven. Een negatief saldo geeft aan dat er sprake is van meer uitgaven dan inkomsten. Het meerjarig positief saldo wordt met name veroorzaakt door de toevoegingen aan de reserves.

EMU saldo	Real. 2023	OP 2024	Begr 2025	OP 2025	Begr 2026	Begr 2027	Begr 2028
(x € 1.000)							
Berekend EMU saldo	-757	-5	-148	603	714	714	714

# Investeringsen

Voor 2025 wordt een totaalbedrag aan investeringen verwacht van € 581k (excl PM's). Deze investeringen passen binnen de in de begroting opgenomen afschrijvingslasten voor 2025. Promen zal voor zover nodig passende financiering afsluiten voor de geplande investeringen.

<b>Investeringsen 2025</b>	Begroting 2025
<b><u>Gebouwen</u></b>	
Dakaanpassing	100
Veiligheid	80
Screens	20
Project stroomverbruik Promen	10
Aanpassing gebouwinstallaties	30
<b><u>Machines, apparaten en installaties</u></b>	
Gereedschappen	55
Veeg- en boenmachine	10
App voor werk Groen	30
Knip / Strip machine	15
Programma voor plannen vervoer	15
Nieuw werk	40
<b><u>Inventaris</u></b>	
Vervanging inventaris	10
Inrichting gebouwen nieuwe stijl	40
<b><u>ICT</u></b>	
Optimalisatie Power BI	25
Optimalisatie AFAS	11
Clientvolgsysteem	25
Aanpassen gegevensinfrastructuur cf CSRD eisen	PM
Exact in de cloud	PM
Voldoen aan NIS2 en BIO	20
Informatie/archiefbeheer	PM
Aanpassen werkplekken (sharepoint)	25
Vaste en mobiele telefonie integreren	10
Aanbesteding IT-dienstverlening	PM
Digitalisering werkvoorbereiding	10
<b>Totaal investeringen</b>	<b>581</b>



# Reserves

In onderstaand overzicht zijn de standen en de mutaties per reserve opgenomen.

<b>Reserves</b> bedragen x € 1.000	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
Algemene reserve	957	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218
Huisvestingsreserve	31	22	11	0	0	0
Reserve groot onderhoud			100	100	100	100
Reserve Impulsgelden			600	600	600	600
Reserve resultaat 2015	71	44	17	0	0	0
Reserve luchtbehandeling	1.286	1.186	1.086	986	886	786
<b>Totaal</b>	<b>2.345</b>	<b>2.470</b>	<b>3.032</b>	<b>2.904</b>	<b>2.804</b>	<b>2.704</b>

# Voorzieningen

In onderstaand overzicht zijn de standen en de mutaties per voorziening opgenomen.

<b>Voorzieningen</b> bedragen x €1000	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
Groot onderhoud	100	100				
Verlofsparen	493	530	530	530	530	530
<b>Totaal</b>	<b>593</b>	<b>630</b>	<b>530</b>	<b>530</b>	<b>530</b>	<b>530</b>

# Overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld

In onderstaand overzicht zijn de baten en lasten per taakveld opgenomen.

<b>Baten en lasten per taakveld</b>				
bedragen x € 1.000				
	<b>OP 2025</b>	<b>Begr 2026</b>	<b>Begr 2027</b>	<b>Begr 2028</b>
0.1 Bestuur	-50	-50	-50	-50
0.4 Overhead	-8.297	-8.073	-7.809	-7.534
0.5 Treasury	-104	-104	-104	-104
0.10 Mutaties reserves	-562	-562	-562	-562
0.11 Resultaat van de rekening van baten en lasten				
<b><u>6.4 Begeleide participatie</u></b>				
Baten programma W sw	35.245	33.885	32.279	30.686
Lasten programma W sw	-26.230	-25.096	-23.754	-22.436
Saldo	0	0	0	0



