MIDZUID

werkt voor iedereen

Bedrijfsplan 2022

Op weg naar een duurzaam perspectief

Wij zijn MidZuid

Visie
Wij vinden dat iedereen de kans moet hebben op een zo zelfstandig mogelijk leven. Werk is hiervoor de basis. Samen met onze partners uit het bedrijfsleven, de gemeenten en maatschappelijke organisaties geloven wij in ieders talenten. Met werk versterken wij de inwoners van de regio Dongemond. Zo realiseren wij een samenleving waarin iedereen zoveel als mogelijk meedoet!

Missie
Samen groeien in werk.



“Wat ik het mooiste vind? Dat ik mijn eigen geld verdien en dat ik elke dag mensen zie op mijn werk”.
Esmeralda van der Velden
Productiemedewerker bij MidZuid

Inhoudsopgave

Inleiding **5**
1. Terugkijken op 2021 ..... **6**
2. Wat gaan we doen in 2022 ..... **7**
2.1. Onze kerntaak is en blijft: aan het werk helpen en houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. 7
2.2. Implementatie van de adviezen uit de transformatie 8
2.2.1. Methodische arbeidsontwikkeling 8
2.2.2. Optimale werkgeversdienstverlening 8
2.2.3. Duurzaam financieel perspectief 9
2.3. Flexibele en wendbare organisatie 9
3. Wat mag het kosten in 2022 ..... **10**
3.1. Beeld van de financiële ontwikkeling 2021/2022 10
3.2. Het bedrijfsplan op hoofdlijnen 10
3.3. Het bedrijfsplan 2022 in cijfers en de toelichting per onderdeel 11
3.3.1 Gewijzigde begroting 2022 WAVA 11
3.3.2 Meerjarenperspectief 2022-2026 WAVA 13
3.3.3 Gewijzigde begroting 2022 WAVA 14
3.4. Kosten en besparingen 23
3.4.1 Ontwikkelingen in bestaande regelgeving 23
3.4.2 Meerjarige corona effecten 24
3.4.3 Overige ontwikkelingen 24
3.4.4 Recapitulatie 25
3.4.5 Maatregelen en kansen 25
3.4.6 Ontwikkeling gemeentelijke bijdragen MidZuid versus besparingen 26
4. Jaarplan en begroting 2022 WSP **28**
4.1. Jaarplan 2022 28
4.1.1. Ontwikkelingen 28
4.1.2. Doelstelling 2022 28
4.1.3. Werkgeversdienstverlening en regionale aanpak 29
4.2. Begroting 2022 WSP 31
4.3. Toelichting op begroting WSP en verdeling gemeentelijke bijdrage 32
5. Overige paragrafen **34**
5.1. Bedrijfsvoering 34
5.1.1. Ontwikkelingen in de bedrijfsvoering 34

5.1.2. Ontwikkelingen in samenstelling personeel 35
5.1.3. Afdelingsplannen 36
5.2. Weerstandscapaciteit en risicobeheersing 38
5.3. Onderhoud kapitaalgoederen 42
5.4. Investeringen 43
5.5. Financiering 43
5.6. Verbonden partijen 44
6. Bijlagen 45
6.1. Bijlage 1: Inzicht in gemeentelijke bijdrage 45
6.2. Bijlage 2: Specificatie per PMC 47
6.3. Bijlage 3: (Financiële) uitgangspunten 49
6.4. Bijlage 4: Vervolg uitkomsten nader onderzoek bezuinigingen en gevolgen voor MidZuid 52
6.4.1. Aanleiding 52
6.4.2. Stand van zaken 52
6.4.3. Wat gaan we nog meer doen? 54

Inleiding

2021 startte in een (gedeeltelijke) lockdown en eindigt helaas weer in een lockdown. Een jaar geleden hadden we geen van allen een beeld bij de betekenis van een lockdown. Inmiddels weten we welke beperkingen en onzekerheden dit met zich meebrengt. Zoals in elke crisis is ook nu het risico dat groepen in de samenleving die al op achterstand staan nog verder achterop raken. De werkloosheidscijfers onder mensen met een beperking zijn na elke crisis verder verslechterd t.o.v. het gemiddelde. Terwijl we al lang met elkaar erkennen dat meedoen op de arbeidsmarkt cruciaal is voor mensen in een kwetsbare positie. Het blijft dus van belang dat een infrastructuur als die van MidZuid ingezet wordt om samen te groeien in werk. 2021 stond ook in het teken van het verder ontwikkelen van deze infrastructuur.
In 2021 zijn de effecten van Corona zeer goed voelbaar geworden. Een aantal factoren zorgt ervoor dat we structureel met een ander plaatje te maken hebben gekregen in de loop van 2021 hetgeen zijn effect op 2022 en de jaren daarna gaat hebben.

Ten eerste is dat de forse uitstroom uit de WSW die in 2020 heeft plaatsgevonden als gevolg van Corona waardoor we in 2021 en daarna substantieel minder arbeidscapaciteit hebben en daarmee omzet structureel is weggevallen. Niet omdat het werk er niet is, maar omdat de mensen er niet meer zijn. Deze uitstroom wordt eind 2021 nog eens extra gestimuleerd doordat er nieuwe uitstroomregelingen zijn afgesproken met de vakbonden in de CAO's waardoor medewerkers eerder gedeeltelijk kunnen stoppen met werken tegen een relatief beperkt inleveren van salaris. Voor de medewerkers is dat welkom gezien de beperkingen die men heeft. Dit effect is voor het eerst in het laatste kwartaal 2021 zichtbaar en zal zeker doorzetten in 2022. Hetgeen betekent dat er minder in te zetten uren over blijven,

Ten tweede is de instroom beperkt. Op de beschut werkers zien we wel een stijging en halen we de doelstellingen in gezamenlijkheid met de gemeenten, maar deze aantallen samen met de instroom via de participatiewet laten per saldo een slinkend arbeidspotentieel zien.
De komende jaren zal er in gezamenlijkheid met de gemeenten gekeken moeten worden naar het onbenut arbeidspotentieel om meer mensen via MidZuid of bij MidZuid aan een baan te helpen. Voor 2022 kunnen we deze issues nog het hoofd bieden, maar voor de jaren erna zal er in gezamenlijkheid met bestuur en gemeenten bekeken moeten worden hoe we voor deze doelgroepen in de regio een gezonde infrastructuur in stand houden. Het is bij de vaststelling van de jaarrekening over 2020 goed geweest om een deel van de coronacompensatie als extra reserve bij MidZuid te reserveren, zodat deze voor 2021 gewoon beschikbaar is. Ook voor 2022 is het van belang om voorzichtig te zijn met de terugbetaling van coronagelden, omdat de pandemie nog steeds niet voorbij is en met name doorwerkt in de omzetkant van MidZuid en tevens verhogende kosten zoals de kosten van het groepsvervoer en beveiligingsmiddelen.

Om voor de toekomst klaar te zijn we vanuit MidZuid middels het transformatieprogramma gestart met de doorontwikkeling van de organisatie in samenwerking met de gemeenten die

je in de keten niet los kunt zien. Tevens vindt er met de komst van een nieuwe directie ook een doorontwikkeling van de organisatie plaats. De nieuwe directie/managementstructuur per 1 januari 2022 is daar een eerste stap in. In 2022 zullen de afdelingen volgen hierin. Dit alles om MidZuid en daarmee de vier gemeenten een duurzaam perspectief te bieden voor haar inwoners in de komende jaren. Zodat de inwoner met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk geholpen wordt en zijn of haar werk behoudt.

I. Terugkijken op 2021

In het jaarverslag kijken we uitgebreid terug op 2021. In dit bedrijfsplan beperken we ons tot de hoofdlijnen.

Corona
2021 is alweer het tweede jaar waarin we met corona te maken hebben. Natuurlijk heeft de wereldwijde pandemie ook nog effecten op de dienstverlening en het werkgeverschap van MidZuid, maar de processen zijn inmiddels zo ingericht dat we redelijk op een normale manier kunnen opereren en dit ook gedaan hebben ondanks de druk van buitenaf. Voor het (crisis) management van MidZuid zijn bij alle te nemen maatregelen de adviezen van het RIVM leidend. Naast het verlies aan opdrachten en omzet, hebben we ook nog steeds extra inzet moeten plegen op begeleiding van onze medewerkers. Financieel lukt het om de negatieve gevolgen voor 2021 op te vangen door een extra bijdrage van het Rijk voor SW-bedrijven uit 2021 in combinatie met de gedeeltelijke reservering van de coronabijdrage over 2020. MidZuid verwacht daardoor geen extra financiële bijdrage nodig te hebben van de deelnemende gemeenten voor 2021. We zien wel dat in de tweede helft van 2020 er een onvoorzienbare grote uitstroom van medewerkers plaats heeft gevonden, wat ook grotendeels aan corona gerelateerd is. Dit heeft een grote negatieve invloed op de arbeidscapaciteit bij MidZuid, welke niet zomaar weer op niveau kan worden gebracht. De daling van de omzet als gevolg van de afname van arbeidscapaciteit heeft daardoor een meerjarig effect op de omzet van MidZuid.

Doorontwikkeling MidZuid
Het bestuur heeft eind 2020 de directie de opdracht gegeven om samen met een stuurgroep, mede bestaande uit de gemeentesecretarissen, te werken aan de doorontwikkeling van de organisatie en de keten. Deze doorontwikkeling betreft drie pijlers:

- Dienstverlening
- Ketensamenwerking (sociaal domein)
- Bedrijfsvoering en organisatie

De aanleiding van deze opdracht is de constatering dat MidZuid gewaardeerd wordt en erkend wordt in haar dienstverlening, maar dat er in gesprekken met de gemeenten ook geconstateerd is dat er verbeteringen mogelijk zijn. De wendbaarheid van de organisatie zal

moeten worden vergroot. En de competentie samenwerken wordt hier steeds meer bij aangesproken. In 11 projectplannen, 12 werkgroepen en 4 klankbordgroepen is deze opdracht tot uitvoering gebracht. Daarmee staat de basis voor deze doorontwikkeling. Deze opdracht is in 2021 uitgevoerd en de meeste van de 11 projecten zijn inmiddels opgeleverd en overgebracht naar de dagelijkse organisatie. In 2022 worden deze uitkomsten in de organisatie geïmplementeerd als ze al niet geimplementeerd zijn.

Nieuwe directeur
In juli 2021 is Jos Rooijmans begonnen als nieuwe directeur van MidZuid. Na een intensieve inwerkperiode waar hij op alle afdelingen heeft meegewerkt heeft hij zijn eerste 100 dagen bevindingen met de organisatie gedeeld en krijgen de plannen voor de toekomst van MidZuid verder vorm.

2. Wat gaan we doen in 2022

2.1. Onze kerntaak is en blijft: aan het werk helpen en houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In 2022 concentreert MidZuid zich op de taak waarvoor het al ruim 65 jaar bestaat. Zoveel mogelijk mensen aan duurzaam werk helpen. Op een zo hoog mogelijk passend niveau. Dit betekent een reguliere baan als dat gaat, maar ook werken in een beschutte omgeving binnen de muren van MidZuid als dat nodig is. Om dit mogelijk te maken hebben we zicht op de potentie van mensen en ontwikkelen we hen daar waar het kan. Zodat er een juiste balans is tussen ontwikkeling en werknemerstevredenheid. Dit geldt overigens voor al onze medewerkers, niet alleen voor hen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

Dit vertaalt zich in enerzijds meer mensen bemiddeld naar regulier werk in samenwerking met het WerkgeversServicepunt en anderzijds in meer instroom van nieuwe medewerkers bij MidZuid voor mensen waarbij beschut werk de duurzame oplossing is. In samenwerking met de gemeenten zal een analyse per gemeente uit moeten wijzen welk potentieel aan mogelijke clienten er voor MidZuid ligt.
De focus ligt hierbij op het kunnen blijven vervullen van onze opdrachten van klanten evenals het uitbreiden van diversiteit in onze orderportefeuille om de medewerkers van MidZuid zich op de juiste werkzaamheden te kunnen laten ontwikkelen.

Met gemeente Altena starten we een project naar aanleiding van een verschenen rapport in 2021. In dit project intensiveren we de samenwerking en brengen we een deel van de klantgroep direct bij MidZuid onder, zo streven we naar een hogere instroom en een betere

continuïteit in de uitvoering van werkzaamheden. Hierdoor blijft de dienstverlening van MidZuid naar gemeenten en ondernemers in het werkgebied intact. En kan gemeente Altena zich richten op andere werkzoekenden die onder de Participatiewet vallen.

2.2. Implementatie van de adviezen uit de transformatie

In 2021 zijn de adviezen en implementatieplannen opgesteld in gezamenlijkheid met de vier gemeenten. In 2022 staan we voor de uitdaging om de plannen verder uit te voeren en zo een meer toekomstbestendige organisatie te realiseren Een organisatie die wendbaar en flexibel is en zo veel mogelijk mensen naar duurzaam werk begeleidt. Met een duidelijke focus op de ontwikkeling van mensen.
Natuurlijk is een optimale samenwerking met alle partijen in de regio Dongemond en dan met name met de vier gemeenten essentieel. Wij hebben als MidZuid de expertise in huis om begeleiding en ontwikkeling van mensen vorm te geven en ervoor te zorgen dat mensen duurzaam passend werk krijgen. Of dit nu bij MidZuid is of bij een werkgever in de regio. Iedereen werkt op zijn of haar niveau of ontwikkelt zich naar dat punt. Een aantal belangrijke accenten worden in 2022 gelegd op een drietal terreinen. Te weten (1) methodische arbeidsontwikkeling, (2) optimale werkgeversdienstverlening en (3) een duurzaam financieel perspectief.

2.2.1. Methodische arbeidsontwikkeling

Door middel van een vastgestelde methodiek wordt arbeidsontwikkeling een vast onderdeel voor medewerkers die in leerwerktrajecten zitten of potentieel hebben om zich verder te ontwikkelen. Hier wordt ruimte voor gemaakt binnen MidZuid middels een aan te stellen projectleider/organisatie die als taak heeft het in samenwerking met de leiding bij afdelingen van MidZuid verder te implementeren. Tevens wordt er gekeken naar toepassingsmogelijkheden van deze methodiek bij de praktijkscholen zodat deze scholing beter aansluit bij een vervolgtraject bij MidZuid of elders.

2.2.2. Optimale werkgeversdienstverlening

In 2022 zal de focus wederom liggen op het zoveel mogelijk mensen plaatsen bij werkgevers in de regio. De afgelopen jaren hebben we daar al mooie resultaten in behaald, ook in 2021 lukte dat. Ook met een arbeidsmarkt die een grote krapte laat zien moet het mogelijk zijn om aankomend jaar wederom deze resultaten te behalen of zelfs te overtreffen. Ook al zien we dat de groep mensen die nog “in de markt” is vaak een grotere afstand heeft tot de arbeidsmarkt, hetgeen een grotere begeleidingsbehoefte betekent. We hopen meer instroom van nieuwe groepen werkzoekenden uit alle vier gemeenten te realiseren. Dit door meer

gebruik te maken van passende instrumenten zoals loonkostensubsidie (LKS), welke vanaf 2022 op basis van realisatie wordt gefinancierd.

2.2.3. Duurzaam financieel perspectief

De infrastructuur van MidZuid staat onder druk doordat de uitstroom groter is dan de instroom. Om een inclusieve arbeidsmarkt echt waar te maken, is het nodig om de infrastructuur van MidZuid in stand te houden. En wellicht nog meer te versterken om zo echt de daad bij het woord te voegen. Hiervoor moet in samenwerking met het bestuur gezocht worden naar een duidelijk financieringsmodel. Dit financieringsmodel heeft als hoofddoel dat het makkelijker wordt om mensen via MidZuid aan het werk te krijgen. Dat vergt een andere manier van financieren, evenals een innigere samenwerking tussen MidZuid en de vier gemeenten. Tenslotte is MidZuid het uitvoeringsbedrijf van de vier gemeenten.
In 2022 vindt verdere besluitvorming plaats als het gaat om huisvesting van MidZuid. Het onderzoeksbureau heeft eind 2021 haar onderzoek naar de verschillende scenario's afgerond en aan het bestuur gepresenteerd. Hierop wordt in 2022 voor het voorkeursscenario een verdere doorkijk en analyse gemaakt zodat duidelijk wordt wat er aan investeringen nodig zal zijn. Daarna zal de definitieve besluitvorming plaatsvinden.

2.3. Flexibele en wendbare organisatie

Met de komst van een nieuwe directeur is er in gezamenlijkheid met de organisatie gekeken wat er nodig is om flexibel en wendbaar te zijn in de toekomst en zo toekomstbestendig mogelijk te zijn. Om wendbaarder te zijn is een verplaatsing van verantwoordelijkheden naar de werkvloer wenselijk. Dit betekent een gedragsmatige aanpassing van zowel leidinggevenden als ook van professionals binnen de organisatie. Er gaat vanuit leidinggevenden meer sturing plaatsvinden op het proces en minder op de inhoud. Dit is niet van vandaag op morgen veranderd en daarvoor zal de nodige aandacht zijn in 2022.
Deze andere manier van aansturen van de organisatie heeft ertoe geleid dat er in de managementstructuur wijzigingen plaatsvinden per 1 januari 2022. Dit wordt verder vertaald naar de onderliggende afdelingen. Een nieuwe afdeling Innovatie, Projecten en Ontwikkeling (IPO) ziet daarmee het levenslicht. Deze afdeling is verantwoordelijk voor innovatie en doorontwikkeling van de organisatie. Hiermee borgen we dat ook in de toekomst de organisatie wendbaar blijft. De plannen van de afzonderlijke afdelingen worden in het eerste kwartaal verder uitgewerkt, waarna uitvoering ervan plaatsvindt.

3. Wat mag het kosten in 2022

3.1. Beeld van de financiële ontwikkeling 2021/2022

Uit de halfjaarrapportage en de rapportage over het derde kwartaal 2021 blijkt dat het resultaat 2021 zich duidelijk negatief ontwikkelt. Waarbij wel wordt verwacht dat het vierde kwartaal 2021 weer een herstel laat zien. In 2021 zijn de financiële meevallers in tegenstelling tot 2020 minimaal en laten de effecten van corona, waaronder de grote uitstroom, een negatieve invloed zien op de omzetontwikkeling. De deelnemende gemeentes hebben zich solidair opgesteld ten opzichte van MidZuid, waardoor de gevolgen aan die omzetkant enigszins beperkt zijn gebleven. Het subsidieresultaat is gunstiger, doordat de meicirculaire 2021 leidde tot hogere budgetten dan de septembercirculaire 2020, waarop het bedrijfsplan 2021 was gebaseerd. Dit moet bijna volledig worden betiteld als een incidentele bate, die niet doorwerkt naar 2022. Hieruit moet onder meer de verhoging van de lonen van de WSW-ers worden voldaan. De budgetten voor 2022 e.v., zoals opgenomen in dit bedrijfsplan, zijn gebaseerd op de septembercirculaire 2021. Hieraan liggen meer actuele cijfers met betrekking tot de werkelijke personeelsbezetting ten grondslag. Tot slot is er vanuit de overheid in 2021 nog wel een coronacompensatie toegezegd van € 236.000 om de negatieve effecten door het coronavirus op te vangen. Deze is reeds in de cijfers van het derde kwartaal meegenomen. De vaste lasten ontwikkelen zich, buiten de specifieke coronakosten om, op het niveau zoals begroot. Naar verwachting zal de jaaruitkomst 2021 nog iets lager zijn dan het begrote verlies. Dat is vooral te danken aan de coronacompensatie. Het verlies is vervolgens wel afgedekt met de extra reserves die eind 2020 zijn aangehouden. Bij het opstellen van dit bedrijfsplan is rekening gehouden met de (financiële) ontwikkelingen die zich in 2021 hebben voorgedaan. Dit heeft voor de diverse begrotingsposten tot aangepaste cijfers geleid. In paragraaf 3.2. zijn de verschillen ten opzichte van de begroting in een overzicht weergegeven.

3.2. Het bedrijfsplan op hoofdlijnen

Samengevat laat het bedrijfsplan (herziene begroting) 2022 de hierna opgenomen cijfers zien. Hierin is ook zichtbaar dat de meevallers uit de meicirculaire noodzakelijk zijn voor de inzet op andere onderdelen, zoals de kortere werkweek in de cao “Aan de slag”. Zie paragraaf 3.4 voor een meer gedetailleerde uitwerking.

*Bedragen * € 1.000*	Oorspronkelijke begroting 2022	Bedrijfsplan 2022	Verschil (+ = batig)
Subsidieresultaat wsw	-1.027	-895	**+**
Saldo nieuw beschut	-47	-110	**-/-**
Saldo P-banen	-438	-662	**-/-**
Subtotaal saldo alle doelgroepen	*-1.512*	*-1.667*	
Vaste lasten WAVA	-37	-64	**+**
	-1.549	-1.730	
Operationeel resultaat	43	-255	**-/-**
Onvoorzien	-100	-100	
	-1.606	-2.086	**+**
Gemeentelijke bijdrage	1.605	1.935	

3.3. Het bedrijfsplan 2022 in cijfers en de toelichting per onderdeel

De (gewijzigde) begroting 2022 heeft betrekking op WAVA, omdat formeel gezien alleen de Gemeenschappelijke Regeling WAVA voor haar activiteiten een begroting(swijziging) moet opstellen. Aangezien de feitelijke activiteiten in belangrijke mate plaatsvinden via de 100% dochteronderneming MidZuid B.V. wordt, in het kader van de transparantie, ook inzicht gegeven in de begrote cijfers van MidZuid B.V. door in de toelichting op de begroting een geconsolideerde begroting van WAVA en MidZuid B.V. (met toelichting) op te nemen. De lijn in de presentatie uit de begroting 2022 is ook doorgezet in dit bedrijfsplan en geactualiseerd naar de huidige maatstaven. Concreet betekent dit dat in paragraaf 3.3.1 wordt ingegaan op de gewijzigde begroting 2022 van WAVA en in paragraaf 3.3.2 op het geactualiseerde meerjarenperspectief van WAVA. Vervolgens worden in paragraaf 3.3.3 nadere toelichtingen op de cijfers gegeven, waarbij tevens een overzicht wordt gegeven op de geconsolideerde cijfers van WAVA en MidZuid B.V.

3.3.1 Gewijzigde begroting 2022 WAVA

Hierna wordt een overzicht gegeven van de oorspronkelijke begrotingscijfers 2022, zoals door het bestuur vastgesteld in juli 2021, en de aangepaste cijfers volgens het bedrijfsplan 2022. Verder zijn in dit overzicht ter vergelijking de cijfers van het bedrijfsplan 2021 opgenomen.

*Bedragen * € 1.000*	**Bedrijfsplan 2021**	**Begroting 2022 oorspronkelijk**	**Bedrijfsplan 2022**
Subsidieresultaat wsw			
Rijkssubsidie	11.793	11.373	11.600
Begeleid werken	-506	-487	-565
Subsidie beschikbaar voor WAVA	11.287	10.885	11.035
Personeelslasten (na aftrek LIV)	-12.385	-11.712	-11.688
Vervoer doelgroep	-211	-200	-243
Totaal personeelskosten ca.	-12.596	-11.912	-11.931
Subsidieresultaat wsw	-1.309	-1.027	-895
Nieuw beschut			
Loonkostensubsidies	859	1.003	1.026
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV en bonus (2019))	-1.540	-1.804	-1.880
Subsidieresultaat nieuw beschut	-682	-801	-853
Begeleidingsvergoedingen	646	754	744
Saldo nieuw beschut	-36	-47	-110
Nieuwe doelgroepen (P-wet)			
Loonkostensubsidies	389	429	587
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV)	-980	-1.083	-1.547
Subsidieresultaat nieuwe doelgroepen	-591	-654	-960
Begeleidingsvergoedingen	196	216	298
Saldo nieuwe doelgroepen	-395	-438	-662
Subtelling saldo alle doelgroepen	-1.740	-1.512	-1.667
Vaste lasten WAVA			
Gebouw	-541	-503	-593
Huuropbrengst derden	180	180	227
Doorbelast gebruik gebouwen	455	455	466
Rente lening BNG	-40	-40	-24
WSP MidZuid	-	-	0
Energie	-129	-129	-139
Vaste lasten	-74	-37	-64
Overhead			
Personeelskosten	-196	-277	-67
Doorbelasting naar MidZuid B.V.	196	277	67
Totaal	-	-	-
Overige bedrijfskosten	-20	-20	-22
Operationeel resultaat MidZuid B.V.	-75	64	-234
Onvoorzien	-100	-100	-100
Resultaat voor gemeentelijke bijdrage	-2.010	-1.605	-2.087
Gemeentelijke bijdrage	1.622	1.605	1.935
Resultaat excl. incidentele baten en lasten	-388	0	-152
Incidentele baten en lasten	-	-	-
Resultaat exploitatie WAVA	-388	0	-152

3.3.2 Meerjarenperspectief 2022-2026 WAVA

In onderstaand overzicht staan de geactualiseerde meerjarencijfers van WAVA.

*Bedragen * € 1.000*	**Bedrijfsplan 2022**	**Begroting 2023**	**Meerjarenraming 2024**	**2025**	**2026**
Subsidieresultaat wsw					
Rijkssubsidie	11.600	11.307	11.116	10.610	10.243
Begeleid werken	-565	-548	-537	-523	-502
Subsidie beschikbaar voor WAVA	11.035	10.759	10.578	10.088	9.741
Personeelslasten (na aftrek LIV)	-11.688	-11.112	-10.691	-10.134	-9.456
Vervoer doelgroep	-243	-231	-223	-211	-197
Totaal personeelskosten ca.	-11.931	-11.343	-10.914	-10.345	-9.653
Subsidieresultaat wsw	-895	-584	-336	-257	88
Nieuw beschut					
Loonkostensubsidies	1.026	1.174	1.309	1.427	1.486
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV en bonus (2019))	-1.880	-2.148	-2.400	-2.604	-2.811
Subsidieresultaat nieuw beschut	-853	-974	-1.091	-1.177	-1.325
Begeleidingsvergoedingen	744	850	949	1.034	1.077
Saldo nieuw beschut	-110	-124	-142	-143	-248
Nieuwe doelgroepen (P-wet)					
Loonkostensubsidies	587	628	670	711	752
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV)	-1.547	-1.654	-1.761	-1.870	-1.978
Subsidieresultaat nieuwe doelgroepen	-960	-1.025	-1.091	-1.158	-1.226
Begeleidingsvergoedingen	298	319	340	361	382
Saldo nieuwe doelgroepen	-662	-706	-751	-797	-843
Subtelling saldo alle doelgroepen	-1.667	-1.414	-1.229	-1.197	-1.003
Vaste lasten WAVA					
Gebouw	-593	-578	-573	-568	-562
Huuropbrengst derden	227	227	227	227	227
Doorbelast gebruik gebouwen	466	466	466	466	466
Rente lening BNG	-24	-24	-24	-24	-24
WSP MidZuid	0	-	-	-	-
Energie	-139	-129	-129	-129	-129
Vaste lasten	-64	-38	-33	-28	-22
Overhead					
Personeelskosten	-67	-67	-67	-67	-67
Doorbelasting naar MidZuid B.V.	67	67	67	67	67
Totaal	-	-	-	-	-
Overige bedrijfskosten	-22	-22	-22	-22	-22
Operationeel resultaat MidZuid B.V.	-234	-510	-468	-689	-1.057
Onvoorzien	-100	-100	-100	-100	-100
Resultaat voor gemeentelijke bijdrage	-2.087	-2.083	-1.851	-2.037	-2.205
Gemeentelijke bijdrage	1.935	2.083	1.851	2.037	2.205
Resultaat excl. incidentele baten en lasten	-152	-0	-0	-0	-0
Incidentele baten en lasten	-	-	-	-	-
Resultaat exploitatie WAVA	-152	-0	-0	-0	-0

3.3.3 Gewijzigde begroting 2022 WAVA

Uitgangspunten bij het opstellen van het bedrijfsplan
De bij het opstellen van het bedrijfsplan gehanteerde (financiële) uitgangspunten zijn uitgebreid toegelicht in bijlage 3, waarnaar wordt verwezen. Hieronder wordt eerst een toelichting geven op de specifieke cijfers van WAVA.

Subsidieresultaat WSW
Het subsidieresultaat in de begroting 2022 was gebaseerd op de septembercirculaire 2020. Uit de mei-/septembercirculaire 2021 kwam een gunstiger beeld naar voren, dat nagenoeg geheel te danken is aan de loon- en prijsaanpassing. Dit laatste vertaalt zich door naar de algemene salarisontwikkeling van de SW-medewerkers, zodat dit batige effect vooral zichtbaar is in 2021. Verder blijven de arbo kosten hoger doordat in vervolg op 2020 wordt ingezet om het ziekteverzuim verder terug te dringen. Deze hogere kosten lopen in de komende jaren weer deels terug, omdat naar verwachting het ziekteverzuim dan langzaam terugloopt en daarmee ook de totale arbo kosten. De verwachting is dat deze in 2022 weer naar een normaal niveau zullen terugzakken.

In onderstaande overzichten zijn de aantallen opgenomen waarmee rekening is gehouden in het bedrijfsplan. Daarbij wordt zowel een overzicht gegeven in fte's als in arbeidsjaren (aj). Het aantal aj is hoger dan het aantal fte, omdat in aj rekening wordt gehouden met de ernst van de handicap van de medewerkers. Een medewerker met de handicapcode 'ernstig' telt in aj's mee voor 1,25 fte. In de berekening van de subsidie wordt uitgegaan van aj's; in de berekening van de salariskosten van fte's. In onderstaand overzicht is zichtbaar dat het aantal SW-medewerkers steeds verder terugloopt. En dat daarmee de effecten van mei- en septembercirculaires steeds beperkter wordt.

Aantal uitgedrukt in fte's:

	Bedrijfsplan	**Begroting**			
	2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aantal FTE in dienst bij WAVA	363,4	346,8	333,5	315,9	294,8
Aantal FTE begeleid werken	19,6	18,7	17,9	17,0	15,9

Aantal uitgedrukt in arbeidsjaren (aj):

	Bedrijfsplan	**Begroting**			
	2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aantal AJ in dienst bij WAVA	377,3	360,1	346,2	328,0	306,1
Aantal AJ begeleid werken	20,0	19,1	18,4	17,4	16,3

Nieuw beschut

De kosten en opbrengsten zijn voor wat betreft 2022 gebaseerd op het aantal medewerkers nieuw beschut volgens een publicatie van het Rijk van eind december 2020 in combinatie per het in juli 2019 gepubliceerde nieuwe in-groeipad. In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van het aantal medewerkers nieuw beschut (o.b.v. 31 uur per week) weergegeven.

Medewerkers nieuw beschut	**Bedrijfsplan**	**Begroting**			
	2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Taakstelling ultimo jaar	95	109	122	133	138

Uit de hiervoor opgenomen gewijzigde begroting blijkt dat het resultaat op nieuw beschut iets lager is. Dit komt met name door de 37-urige werkweek welke is opgenomen in de cao 'Aan de slag' welke per 1 juli 2021 in werking is getreden. Uit het hiervoor opgenomen financieel meerjarenperspectief blijkt dat er een dalende lijn in het resultaat waar te nemen is naarmate de aantallen medewerkers in deze groep toenemen. Dit heeft ermee te maken dat een deel van de kosten van deze werknemers terug wordt verdiend door de arbeid die zij verrichten. Als de aantallen hoger worden neemt het negatieve bedrag toe, maar is er ook meer terugverdiencapaciteit beschikbaar.

Participatiebanen

Naast WSW en nieuw beschut wordt in het bedrijfsplan uitgegaan van het aanbieden van participatiebanen (P-banen) aan mensen die óf binnen de eigen organisatie (PMC's[1]) werken óf worden gedetacheerd. In het bedrijfsplan wordt uitgegaan van een groeiende groep in de komende jaren volgens onderstaand overzicht. Uitgangspunt van de ontwikkeling van de aantallen is de inschatting van het gemiddelde aantal participatiebanen over 2021. In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van aantallen medewerkers in participatiebanen weergegeven.

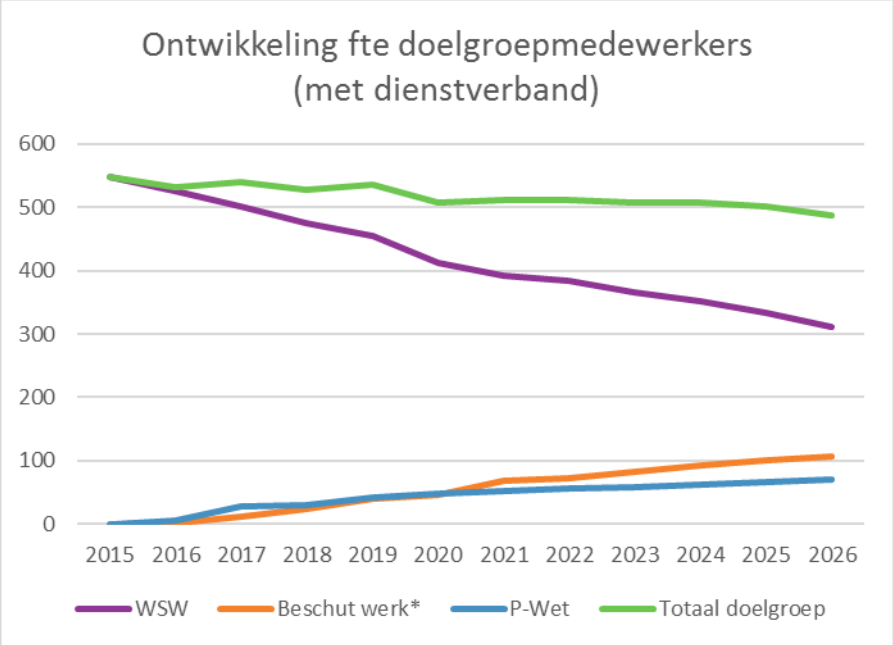
	Bedrijfsplan	**Begroting**			
	2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aantal medewerkers met P-baan	71	76	81	86	91

Als mensen vanuit een bijstandsuitkering in dienst komen via een participatiebaan, dan leidt dit voor de betrokken gemeente tot een besparing van de uitkeringslasten (verschil tussen uitkering en loonkostensubsidie). Dit voordeel is er niet als het bijvoorbeeld een niet uitkeringsgerechtigde ('Nugger') betreft. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat in het macrobudget BUIG een bedrag is opgenomen om voor deze groep (Nuggers) iets te organiseren.

[1] De term **product-marktcombinatie** (PMC) beschrijft de **combinatie** van een bepaald **product** met een bepaalde **markt**. Een voorbeeld hiervan is de afdeling Groen.

Ontwikkeling doelgroepen samengevat

In het voorgaande is een overzicht gegeven van de geraamde ontwikkeling in het aantal fte uit de diverse doelgroepen. Deze gegevens zijn ter illustratie samengevoegd in onderstaande grafiek.



Hoewel dit niet het primaire doel is, blijkt uit bovenstaand overzicht dat de teruggang van WSW-medewerkers in belangrijke mate wordt opgevangen door medewerkers uit de andere doelgroepen. Overigens zien we in de praktijk in 2021 dat het aantal P-banen hoger is dan begroot en het aantal nieuw beschut ook op taakstelling wordt gerealiseerd. Dat in de ontwikkeling wel duidelijk zichtbaar is dat de WSW aantallen in 2020 sneller zijn gedaald dan voorzien. In de lijn is ook een korte trendbreuk te zien. Dit heeft enerzijds met uitstroom te maken richting begeleid werk en anderzijds met uitstroom vanwege pensioen of eerder uitvallen vanwege ziekte of overlijden. In 2020 en daarna is dat ook duidelijk merkbaar geweest. Al dan niet te wijten aan de coronapandemie.

Vaste lasten

In de meerjarencijfers dalen de afschrijvingen op de gebouwen in verband met het geheel afgeschreven raken van een aantal activa. Echter worden diverse groot onderhoud posten doorgeschoven en wordt al een paar jaar alleen het echte noodzakelijke groot onderhoud uitgevoerd. Dit heeft de laatste jaren wel als bijeffect dat de incidentele onderhoudskosten stijgen. Ten opzichte van de begroting is de huuropbrengst verbeterd, doordat er extra ruimte is verhuurd en de huur ook is geïndexeerd. De doorbelasting van de vaste lasten aan de PMC's is gemaximeerd op € 466.000 (geïndexeerde bedrag van 2021). Hier zit de gedachte achter, dat een overcapaciteit aan ruimte niet ongelimiteerd doorbelast kan worden aan de

PMC's. Dat risico ligt bij de GR WAVA. Derhalve resteert er daar een kostenpost voor vaste lasten.

Overhead
De overhead heeft betrekking op de loonkosten van enkele reguliere medewerkers die een ambtelijke dienstbetrekking hebben binnen WAVA. Zij zijn werkzaam in (staf)functies die vallen binnen de definitie van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) met betrekking tot overhead.

Overige bedrijfskosten
Dit betreft de accountantskosten voor controle administratie en jaarrekening WAVA. Deze sluiten aan bij de reële bedragen.

Operationeel resultaat
Dit betreft per saldo het resultaat op de activiteiten die in MidZuid B.V. zijn uitgevoerd. Aan het einde van deze paragraaf wordt daarop nader ingegaan. Het in de begroting opgenomen operationeel resultaat is wat hoger dan hierna vermeld in de geconsolideerde cijfers, omdat de overige bedrijfskosten WAVA ook in het geconsolideerde operationeel resultaat worden meegenomen.

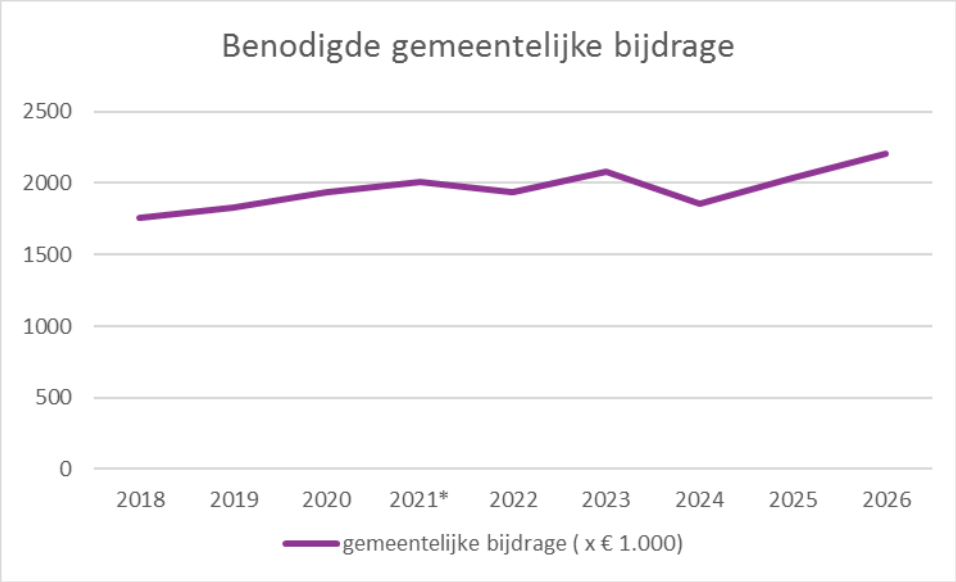
Onvoorzien
Deze post is, mede op aandringen van de provincie als toezichthouder, opgenomen om niet begrote bijzondere kosten op te kunnen vangen.

Gemeentelijke bijdrage
Ten opzichte van de begroting 2022 is de gemeentelijke bijdrage flink hoger. MidZuid erkent de krapte bij de gemeente en heeft daarop ingezet door een lagere begroting voor 2022 af te geven. Echter werken de gevolgen van de coronacrisis meerjarig door en zit MidZuid midden in een transitie, welke de organisatie sterker moet maken en houden. Dit vertaalt zich in een gemeentelijke bijdrage die meerjarig hoger is. De ontbrekende dalende lijn in de gemeentelijke bijdrage is het gevolg dat de verwachte instroom voorzichtiger is ingeschat dan de uitstroom. In voorgaande begrotingen is met de daling van de fte's in de omzetkant geen rekening gehouden. Van het verloop van de gemeentelijke bijdrage volgens de begroting 2022 en van de gemeentelijke bijdrage volgens het bedrijfsplan 2022 kan het volgende overzicht worden gegeven.

*Bedragen * € 1.000*	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Begroting 2022:					
Totaal gemeentelijke bijdrage	1.605	1.490	1.292	1.207	
Bedrijfsplan 2022:					
Totaal gemeentelijke bijdrage	1.935	2.083	1.851	2.037	2.205
Verschil begroting-bedrijfsplan					
(- = bedrijfsplan is lager)	330	593	559	830	

Ten opzichte van de begroting 2022 zijn in meerjarenperspectief wel verschillen. Er zijn zowel posten die tegenvallen als die meevallen. In paragraaf 3.4. wordt hier verder op in gegaan. De beleidsmatige afspraak was eerder dat de gemeentelijke bijdrage het subsidietekort SW en de vaste lasten zou dekken. Volgens het besluit van het DB in november 2016, wordt met ingang van 2017 de lijn gevolgd dat via de gemeentelijke bijdrage de exploitatie als geheel sluitend wordt gemaakt. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de opbouw van de gemeentelijke bijdrage en de verdeling over de deelnemende gemeenten.

De stijging van de gemeentelijke bijdrage lijkt enorm toegenomen, maar afgezet tegen de (benodigde) gemeentelijke bijdragen van de voorgaande jaren ligt de bijdrage voor 2022 in dezelfde ontwikkellijn.



* In 2021 is de gemeentelijke bijdrage kunstmatig verlaagd, door de begroting niet volledig sluitend te maken met de gemeentelijke bijdrage en een verlies op te nemen in de begroting van € 388.000. In bovenstaande tabel is voor 2021 het tekort in de begroting als gemeentelijke bijdrage opgenomen voor een juiste vergelijkbaarheid.

Ten opzichte van de benodigde gemeentelijke bijdrage 2021 is de stijging € 328.000. Door de ontwikkelingen in 2021 bleek de meerjarige voorziene lagere gemeentelijke bijdrage niet haalbaar. Vandaar ook de noodzaak om een herziene begroting 2022 in het bedrijfsplan 2022 op te nemen.

Overzicht incidentele baten en lasten

Volgens het BBV moet in de begroting een overzicht van incidentele baten en lasten worden opgenomen. In de begrotingscijfers zijn geen incidentele baten en/of lasten opgenomen; de cijfers zijn derhalve allen structureel van karakter.

Geconsolideerde cijfers

Zoals al is opgemerkt vindt een belangrijk deel van de activiteiten plaats binnen MidZuid B.V. Deze activiteiten vertalen zich uiteindelijk in het operationeel resultaat, zoals opgenomen in de (gewijzigde) begroting van WAVA. Ter verbetering van het inzicht in deze post, zijn hierna de geconsolideerde begrotingscijfers van WAVA en MidZuid B.V. opgenomen.

Begroting WAVA en MidZuid B.V., geconsolideerd

	Bedrijfsplan	Meerjarenraming			
	2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
*Bedragen * € 1.000*					
Subsidieresultaat wsw					
Rijkssubsidie	11.600	11.307	11.116	10.610	10.243
Begeleid werken	-565	-548	-537	-523	-502
Subsidie beschikbaar voor WAVA	11.035	10.759	10.578	10.088	9.741
Personeelslasten (na aftrek LIV)	-11.688	-11.112	-10.691	-10.134	-9.456
Vervoer doelgroep	-243	-231	-223	-211	-197
Totaal personeelskosten ca.	-11.931	-11.343	-10.914	-10.345	-9.653
Subsidieresultaat wsw	-895	-584	-336	-257	88
Nieuw beschut					
Loonkostensubsidies	1.026	1.174	1.309	1.427	1.486
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV)	-1.880	-2.148	-2.400	-2.604	-2.811
Subsidieresultaat nieuw beschut	-853	-974	-1.091	-1.177	-1.325
Begeleidingsvergoedingen	744	850	949	1.034	1.077
Saldo nieuw beschut	-110	-124	-142	-143	-248
Nieuwe doelgroepen (P-wet)					
Loonkostensubsidies	587	628	670	711	752
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV)	-1.547	-1.654	-1.761	-1.870	-1.978
Subsidieresultaat nieuwe doelgroepen	-960	-1.025	-1.091	-1.158	-1.226
Begeleidingsvergoedingen	298	319	340	361	382
Saldo nieuwe doelgroepen	-662	-706	-751	-797	-843
Subtelling saldo alle doelgroepen	-1.667	-1.414	-1.229	-1.197	-1.003
Vaste lasten WAVA					
Gebouw	-593	-578	-573	-568	-562
Huuropbrengst derden	227	227	227	227	227
Doorbelast gebruik gebouwen	466	466	466	466	466
Rente lening BNG	-24	-24	-24	-24	-24
Energie	-139	-129	-129	-129	-129
Vaste lasten	-64	-38	-33	-28	-22
Overhead					
Bedrijfskosten	-1.094	-1.343	-1.343	-1.396	-1.396
Indirect personeel	-2.004	-2.004	-2.004	-2.004	-2.004
Doorbelast gebruik gebouw	-113	-113	-113	-113	-113
Doorbelasting naar PMC's (en WSP MidZuid)	3.212	3.461	3.461	3.514	3.514
	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat PMC's					
Omzet (excl. begel.vergoedingen) incl.subs.BW	11.011	10.998	10.983	10.831	10.437
Kosten van de omzet	-2.520	-2.512	-2.507	-2.501	-2.453
Netto omzet	8.491	8.487	8.475	8.330	7.984
Begel.vergoed./nettoloonkn. P-banen/beschut	-	-	-	-	-
Loonkosten direct	-4.768	-4.791	-4.742	-4.765	-4.789
Doorbelast gebr. gebouw	-335	-335	-335	-335	-335
Beheerskosten	-472	-470	-466	-465	-464
Doorbelasting overhead	-3.173	-3.422	-3.422	-3.475	-3.475
Totaal kosten PMC's	-8.748	-9.018	-8.965	-9.041	-9.063
Operationeel resultaat PMC's	-257	-532	-490	-711	-1.079
Onvoorzien	-100	-100	-100	-100	-100
Resultaat voor gemeentelijke bijdrage	-2.087	-2.083	-1.852	-2.037	-2.205
Gemeentelijke bijdrage	1.935	2.083	1.852	2.037	2.205
Resultaat excl. incidentele baten en lasten	-152	0	0	0	0
Incidentele baten en lasten	-	-	-	-	-
Te bestemmen resultaat operationeel	-152	0	0	0	0

Toelichting op de geconsolideerde cijfers
Hierna worden nog enkele specifieke posten uit het overzicht met geconsolideerde cijfers toegelicht, voor zover deze nog niet zijn toegelicht bij de begrotingscijfers van WAVA.

Overhead
De kosten van overhead liggen € 471.000 hoger dan de oorspronkelijke begroting. Voor de salarissen van het reguliere personeel wordt de cao gemeenten gevolgd en deze liggen in lijn met de oorspronkelijke begroting. Voor de cao gemeenten is een principeakkoord bereikt voor de stijging van de lonen in 2022 van 3,9%. Deze verhoging is in het bedrijfsplan 2022 meegenomen. Hier is ook de groei van een aantal medewerkers in de loonschalen in opgenomen. Voor de jaren na 2022 is alleen rekening gehouden met een eventueel na-effect van de stijging in 2022. Overigens kan worden opgemerkt dat de indexering van de kosten hierdoor volledig binnen de eigen organisatie (PMC's) wordt opgevangen. De kosten van overhead worden geheel verrekend met de PMC's (incl. participatieactiviteiten). De stijging van overhead zit in de bedrijfskosten. Dit zit in een tweetal kostenposten:
Ten eerste in de ICT kosten. Waar bij het opstellen van het bedrijfsplan 2020 voor 2021 nog een besparing op ICT kosten werd voorzien van € 150.000, zijn de kosten in 2021 gestegen met € 70.000. Per saldo komen daardoor de ICT kosten € 220.000 hoger uit dan in de oorspronkelijke begroting was opgenomen. MidZuid kan als onderdeel van de deelnemende gemeenten niet zomaar naar een willekeurige derde partij overstappen betreffende de ICT infrastructuur. Waardoor de beoogde besparing niet gerealiseerd kan worden.
Ten tweede is MidZuid volop in ontwikkeling. Deze ontwikkeling komt onder meer voort uit de transformatie die in 2021 is ingezet en waarvan in 2022 de implementatie van de diverse projecten zal volgen. Dit gaat gepaard met inzet van projecturen. Om die ontwikkeling verder door te kunnen zetten is er structureel een bijdrage nodig in de organisatie om ontwikkelprojecten te kunnen uitvoeren en vervolgens te borgen in de organisatie. Ook voor hele noodzakelijke ontwikkelingen die van MidZuid worden verwacht, zoals het implementeren van methodische arbeidsontwikkeling. Om dit op de juiste manier in te kunnen zetten is een budget nodig. Daarnaast is er budget nodig om innovatieve projecten rondom inzet van nieuwe technologie mogelijk te maken. Deze kosten moeten zich op den duur terug verdienen doordat met inzet van deze nieuwe technologie medewerkers zich door kunnen ontwikkelen naar een hogere loonwaarde en daarmee aantrekkelijker zijn voor de arbeidsmarkt. Het eerste innovatieve project is inmiddels verworven via een competitie i.s.m. TNO en Mondzorgplus. Dit zal in 2022 verder uitgebouwd gaan worden met andere innovatieve projecten.
Voor 2022 zal voor de individuele projecten vooraf akkoord worden gevraagd aan het bestuur. De project bijdragen worden gemaximaliseerd op € 250.000 per jaar. Voor 2022 is er geen ruimte in de begroting opgenomen voor deze projecten en zullen deze projecten na goedkeuring door het bestuur op dat moment ten laste van de overige reserves worden gebracht. Voor de jaren daarna is € 250.000 per jaar in de begroting opgenomen wat als

maximum moet worden beschouwd. In het bedrijfsplan voor het betreffende jaar kan dit bedrag worden onderbouwd of teruggebracht naar de werkelijk benodigde projectkosten voor dat jaar. Hiermee worden grote fluctuaties als gevolg van bijdragen voor projecten in de begroting voorkomen..

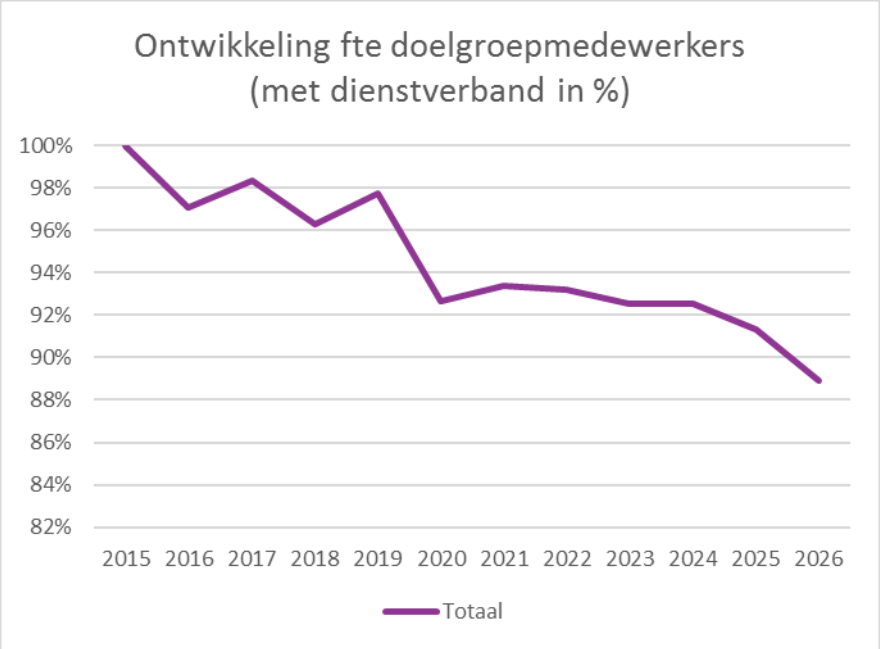
De ontwikkeling van de overhead, uitgedrukt in een percentage van de totale lasten ziet er als volgt uit:

	Bedrijfsplan	**Begroting**			
	2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Overhead in % totale lasten, geconsolideerd	11,7%	12,6%	12,6%	12,9%	13,1%

De kosten van overhead blijven de komende jaren nagenoeg constant. Aangezien de daling van de totale kosten relatief groter is (voornamelijk door daling aantal SW-medewerkers) stijgt het percentage overhead iets. De stijging tussen 2022 en 2023 is nagenoeg volledig toe te rekenen aan de voorlopig opgenomen € 250.000 aan projectkosten.

Exploitatieresultaat product markt combinaties (PMC's)

Het begrote resultaat op de PMC's is gebaseerd op de verwachte omzetontwikkelingen in 2022. Per PMC worden zo zuiver mogelijk alle opbrengsten en kosten (incl. overhead) toegerekend. In vergelijking met de begroting 2022 is het saldo van de PMC's (inclusief participatie) een stuk lager. Dit komt enerzijds door de hogere overheadkosten die uiteindelijk worden toegerekend aan de diverse PMC's. Anderzijds is door de onverwacht grote uitstroom eind 2020 de productiecapaciteit afgenomen, wat zijn weerslag heeft op de omzetverwachting.



Sinds 2015 is de productiecapaciteit wel iets afgenomen, maar nooit zo duidelijk als in 2020 tijdens de coronapandemie. Hierdoor is een veel hoger aantal medewerkers dan normaal weggevallen. Deze capaciteitsdaling is ook niet zomaar weer ingevuld. Daarvoor zijn we ook afhankelijk van de instroom vanuit gemeenten. In 2021 zien we wel een licht herstel, maar deze is nog te voorzichtig om door te trekken naar de daaropvolgende jaren. Daar staat tegenover dat door het transformatieproces een betere samenwerking met de gemeente wordt voorzien. Ook is er een plan gemaakt om de tarieven van detacheringen naar een hoger niveau te brengen, zodat deze minimaal kostendekkend zijn. Op deze ontwikkeling en op specifieke ontwikkelingen en doelen per PMC wordt in hoofdstuk 5.1 nader ingegaan. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de cijfers per PMC.

3.4. Kosten en besparingen

MidZuid heeft continue de opgave om kritisch te zijn op kosten en processen om daarmee de gemeentelijke budgetten zo min mogelijk te belasten. In de begrotingscyclus wordt kritisch gekeken naar de ontwikkeling van de kosten en de noodzaak van een kostenstijging. Daardoor wordt de gemeentelijke bijdrage niet zomaar geïndexeerd, maar wordt alleen de bijdrage gevraagd die noodzakelijk is voor de uitvoering van de taken van MidZuid. Hierdoor presenteert MidZuid langjarig een relatief constante gemeentelijke bijdrage.

3.4.1 Ontwikkelingen in bestaande regelgeving

Hogere WSW-bijdrage meicirculaire 2021; € 132.000 extra bijdrage
Uit de meicirculaire 2020 blijkt een hogere WSW-bijdrage, welke doorwerkt naar 2021. Na aftrek van loonsverhoging en de hogere arbo- en vervoerskosten levert dit een extra bate op van € 132.000.

Cao aan de slag: € 118.000 extra lasten
In de begroting van 2021 was al rekening gehouden met een pensioen voor de doelgroepen, op basis van de pensioenregeling voor reguliere medewerkers van MidZuid. De in de cao opgenomen werkweek van 37 uur wijkt af van de huidige 40 uur, welke in de arbeidsvoorwaarden van MidZuid waren opgenomen. Deze stijging van 8,1% levert ten opzichte van de begroting 2022 een lastenverzwaring op van € 118.000.

Totale effect van de bestaande regelgeving;
Op basis van de hierboven geschetste ontwikkelingen is er per saldo een positieve ontwikkeling van € 14.000.

3.4.2 Meerjarige corona effecten

Corona effecten: € 330.000 minder netto omzet

De specifieke corona effecten zijn moeilijk in te schatten voor MidZuid. In 2021 merken we dat de omzet achter blijft op de prognoses. Uit nadere analyse blijkt dit het gevolg te zijn van de grote uitstroom eind 2020. Uitgaande van een normaal netto omzetniveau van € 7.500.000 is het negatieve effect van de hogere uitstroom bij benadering € 330.000. Ook zijn extra kosten gemaakt voor vervoer, extra inhuur van begeleiding om de RIVM maatregelen op de werkvloer te kunnen garanderen en extra ICT kosten. Voor 2022 gaan we er vanuit dat deze extra kosten zullen wegvallen, met uitzondering van de hogere ICT kosten. De laatste zijn op termijn geen coronakosten meer, maar gaan over in ICT-kosten om de nieuwe manier van werken uit te kunnen voeren. Het grootste gedeelte van dit negatieve corona effect komt voort uit directe kosten en onze dienstverlening die niet bij gemeenten ligt. De hogere ICT kosten en de lagere arbeidscapaciteit zijn in de meerjarige prognose meegenomen, waarbij deze laatste het feitelijke corona effect is.

3.4.3 Overige ontwikkelingen

Meer mensen in de doelgroep: € 169.000 extra last

We zien een ontwikkeling waarbij we enerzijds met beschut werk zijn ingelopen op de taakstelling en waarbij we anderzijds bij de P-wet juist meer mensen helpen dan in eerste instantie begroot. Daardoor valt het voordeel dat we bij de WSW hebben uit de meicirculaire weg tegen de extra kosten die we hier maken, waardoor het “subsidie-resultaat” over alle doelgroepen gezien lager uitkomt. Dit betekent voor MidZuid een grotere last, maar feitelijk is hier ook sprake van een verschuiving van kosten van gemeenten naar kosten voor MidZuid, waardoor dit zeker geen negatieve ontwikkeling is.

Doorontwikkeling MidZuid (projecten): € 250.000 extra last v.a. 2023

In 2021 is er voor de doorontwikkeling van MidZuid eenmalig een bedrag van € 150.000 gereserveerd, waarmee het transformatieproces is opgezet. De uitkomsten van deze projecten moeten wel worden geïmplementeerd, waarvoor ook financiële middelen noodzakelijk zijn. Daarnaast is de inzet van methodische arbeidsontwikkeling een noodzaak om deze te implementeren om medewerkers heel doelgericht verder te kunnen ontwikkelen in hun weg naar werk. In de afgelopen jaren is sterk ingezet op bezuinigingen, waardoor de ontwikkeling van MidZuid heel erg is vertraagd. Uit het transformatieproces blijkt maar al te duidelijk dat er continue geïnvesteerd moet worden om aan te kunnen blijven sluiten bij de vragen in de markt, maar ook om in te kunnen blijven spelen op de ontwikkelingen in de markt. Een voorbeeld daarvan is de wijzigingen in de organisatieopzet om beter te voldoen aan de flexibele vraag in de markt. De projectkosten voor 2022 komen na akkoord van het bestuur ten laste van de overige reserves.

ICT kosten: € 220.000 extra last

In de begroting voor 2022 is rekening gehouden met een besparing op ICT kosten van € 150.000. Uit nader onderzoek is gebleken dat dit niet haalbaar is. Als onderdeel van de gemeenten kunnen wij onze ICT infrastructuur niet zomaar aan een andere partij over laten om daarmee kosten te besparen. Daarvoor zijn wij aan te veel wet- en regelgeving onderhevig. Daarmee valt de eerdere ingeschatte besparing weg. Daar komt nog bij dat door corona er meer ICT kosten zijn gemaakt als gevolg van extra accounts en inzet van andere hardware. Dit leidt tot een extra last van € 70.000. Deze kosten dalen naar verwachting niet meer, doordat de huidige manier van werken wordt voortgezet. Dit wordt vorm gegeven in "het nieuwe werken". Op langere termijn heeft dit uiteraard wel positieve gevolgen voor de huisvestingslasten.

Totaal effect van bovengenoemde ontwikkelingen

In totaal is er vanuit de bedrijfsvoering een negatieve ontwikkeling door bovenstaande punten van € 969.000.

3.4.4 Recapitulatie

Hieronder is een korte samenvatting opgenomen van de extra lasten in het bedrijfsplan 2022 ten opzichte van de begroting 2022 zoals deze in paragraaf 3.4.1 tot en 3.4.2 is opgenomen.

Recapitulatie effecten ontwikkelingen 2022 *Bedragen * € 1*		
Bestaande regelgeving (par. 3.4.1.)	€	-14.000
Meerjarige Corona-effecten (par. 3.4.2.)	€	330.000
Overige ontwikkelingen (par. 3.4.3.)	€	639.000
Totaal extra last 2021 ten opzichte van 2020	**€**	**955.000**

3.4.5 Maatregelen en kansen

In 2021 zijn diverse maatregelen uit het bedrijfsplan uitgevoerd, om de lastenverzwaring die in 2020 viel te compenseren. Dat was een maatregelenpakket van ruim € 288.000. Toch zien we voor 2022 hierboven nieuwe uitdagingen. De in 2021 ingezette lijn naar tarief-verbeteringen wordt verder voortgezet. De nadruk in de maatregelen en kansen is meer gericht op het verbeteren van de omzetkant, omdat juist aan die kant de ruimte ligt.

Taakstelling op realisatie omzet: € 240.000 extra omzet

Voor de individuele detachering, groepsdetachering en productie is een taakstelling opgenomen van 10% van de omzet. Dit zit met name in verbetering van tarieven.

Project Berenschot

Naar aanleiding van het onderzoek uitgevoerd door Berenschot bij gemeente Altena, is er een project opgestart om de uitkomsten hiervan te implementeren. Hierbij is de verwachting dat een bredere middengroep de weg naar werk via MidZuid zal vinden. Het grote voordeel daarvan is dat er meer arbeidscapaciteit bij MidZuid beschikbaar komt. Hiermee compenseren we de huidige uitstroom, waardoor MidZuid kan groeien en waardoor anderzijds de huidige begeleidingsorganisatie meer optimaal wordt benut.

Herbeoordeling kosten en opbrengsten

Bij opstellen van het bedrijfsplan is ook kritisch gekeken naar de ontwikkeling van de kosten en zijn deze waar nodig bijgesteld. Op basis van de ontwikkeling tot en met het derde kwartaal 2021 zijn minder kosten voorzien dan vooraf begroot. Deze posten zijn in de begroting naar beneden bijgesteld of niet geïndexeerd. Daarnaast is kritisch gekeken naar de ontwikkelingen van opbrengsten in 2021 en zijn deze voor 2022 bijgesteld. Deze post is feitelijk een verzamelpost voor allerlei kleine aanpassingen, welke uiteindelijk tot een groot begrotingseffect leiden. Alle bovenstaande maatregelen zijn vertaald in het bedrijfsplan en de begroting en daarmee in de voorgestelde eerste begrotingswijziging. Hieronder zijn alle posten schematisch weergegeven.

Recapitulatie maatregelen 2022		
Bedragen * € 1		
Project Berenschot		p.m.
Verbtering prijzen en taakstelling in omzet	€	240.000
Herbeoordeling kosten en opbrengsten		p.m.
	€	240.000

Daarnaast verwijzen wij naar bijlage 4 bij dit bedrijfsplan waar de voortgang van de reeds eerder genomen maatregelen is opgenomen.

3.4.6 Ontwikkeling gemeentelijke bijdragen MidZuid versus besparingen

Bij het opstellen van het bedrijfsplan 2021 bleek al snel dat door corona 2021 een zwaar jaar zou worden. De echte effecten van corona zouden pas in 2021 voelbaar worden, terwijl de steun voor 2021 er niet of beperkt zou zijn. Bij de herijking van de begroting 2022 blijkt dat de verwachting waar is en dat het resultaat lager is aan het einde van het derde kwartaal dan begroot. De analyse geeft duidelijk aan dat de capaciteit van uitvoerende medewerkers veel

harder is teruggelopen dan verwacht. Als we daarbij de ontwikkelingen rond de instroom van de afgelopen jaren meenemen, zien we in 2025 en 2026 een grote groep WSW-ers uitstromen, welke niet door nieuwe instroom worden opgevangen. Om dit te voorkomen gaan we samen met de gemeenten aan de slag om een passende aanpak te realiseren. In de begroting is rekening gehouden met een daling van de gemeentelijke bijdrage zoals deze wordt verwacht, waardoor er geen dalende lijn te zien is.

4. Jaarplan en begroting 2022 WSP

4.1. Jaarplan 2022

Het WSP blijft ook voor 2022 de algemene doelstelling behouden: realisatie van duurzame uitstroom (minimaal 6 maanden geheel of deels uit de uitkering) voor diverse mensen uit de Participatiewet, WW, Wajong, WIA, WIW en Nugger.

4.1.1. Ontwikkelingen

In 2021 is er reeds een update gepresenteerd omtrent de doorontwikkeling van deze afdeling, waarin werd aangegeven dat de arbeidsmarkt verandert, de capaciteit onder druk staat door diverse projecten en samenwerkingsverbanden en er steeds minder kandidaten instromen om succesvolle matches te maken. Dit betekent dat de plaatsingen relatief meer tijd vergen van de werkgeversadviseurs en er met name in goede samenwerking met gemeenten en UWV een beter en completer inzicht verkregen moet worden in kandidaten die bemiddeld kunnen worden naar werk (op korte termijn of na een ontwikkeltraject). Om hierop in te spelen zijn er in 2021 bij het WSP twee matchers aangesteld. Zij hebben al een belangrijke bijdrage geleverd in het succes van aantal plaatsingen.

De bestanden bij gemeenten kennen over het algemeen een grotere groep moeilijk plaatsbare personen ten opzichte van voorgaande jaren. In eerdere gesprekken met gemeenten is gebleken dat beide partijen nog te veel acteren volgens het “van bak naar baan” principe en dat er in het gebied hiertussen nog te weinig tijd wordt gestoken in het begeleiden van deze mensen. De tijdspanne voordat (gedeeltelijke) uitstroom naar betaald werk tot stand kan worden gebracht, wordt groter en zeker het onderdeel jobhunting vergt veel inspanning. Gemeenten hebben in de coronaperiode veel inspanning moeten leveren (o.a. ToZo), waardoor de focus op matching tijdelijk heeft stilgestaan. Ook hebben er in de regio Dongemond in 2021 minder evenementen kunnen plaatsvinden (zoals de Banenbeurs), waardoor het daadwerkelijke matchen veelal kleinschalig en maatwerk is gebleven.

Voor 2022 wordt er verdere progressie gemaakt in het vinden van externe leerwerkplekken die een continue in- en uitstroom van kandidaten bij werkgevers op moet leveren.

Het MVO-platform MetWerk is in 2021 officieel gestart met 2 grote evenementen. Het aantal werkgevers die partner hiervan willen worden stijgt nog steeds. Vanuit WSP en MidZuid wordt hier een actieve bijdrage aan geleverd.

4.1.2. Doelstelling 2022

De doelstelling voor 2022 wordt in december pas definitief bepaald in samenspraak met het gehele team van WSP. Hierbij wordt rekening gehouden met enerzijds een mindere instroom

aan kandidaten en anderzijds een groot aantal beschikbare vacatures bij werkgevers. Voorlopig is rekening gehouden met een doelstelling van 242 duurzame plaatsingen (gelijk aan de doelstelling voor 2021), ondanks de minder instroom aan kandidaten en het langere tijdsbestek in het matchingsproces. De winst valt te halen in de inzet van matchers, die gemeenten actief blijven benaderen en helpen bij het in beeld brengen van kandidaten. Naast deze totale doelstelling stuurt het WSP regionaal en sub-regionaal ook gericht op het duurzaam plaatsen van mensen uit hoofde van de Wet Banenafspraak.

Aantal plaatsingen gespecificeerd per gemeente in 2022

	Doelstelling 2022	**Doelstelling 2021**
Altena	75	72
Drimmelen	29	29
Geertruidenberg	36	36
Oosterhout	102	105
Totaal	**242**	**242**

4.1.3. Werkgeversdienstverlening en regionale aanpak

Vanuit de arbeidsmarktregio West-Brabant verzorgen de managers van de subregio's een uitvoeringsplan, waarbij de ambities zijn verdeeld in 5 aandachtsgebieden:

1. 2.500 mensen aan het werk;
2. 350 kandidaten banenafspraak duurzaam aan het werk bij werkgevers;
3. Werkgeverstevredenheid > 7;
4. Samenwerking tussen de subregio's in 4 sectorteams die leiden tot 200 banen bij werkgevers;
5. Positioneren als één WSP richting de werkgevers.

Sub regionale activiteiten en evenementen in 2022:

Deze worden met het WSP team in december vastgesteld, waarbij nog steeds allerlei flexibiliteit in acht moet worden genomen met het oog op mogelijke beperkingen vanwege corona. In ieder geval maken de volgende activiteiten/evenementen onderdeel uit van de jaaragenda:

- Deelname en organiseren van het wekelijkse matchingsoverleg tussen WSP (werkgeversadviseurs en matchers) en gemeenten (klantmanagers en consulenten).
- Vertegenwoordiging in de netwerken in de vier Dongemond gemeenten.
- Bedrijfsbezoeken met wethouders.
- Te plannen evenementen in 2022 (onder voorbehoud van coronamaatregelen):
    - Deskundigheidsdag met gemeenten en UWV

    - Nieuw event voor statushouders
    - Scholingsmarkt met baangarantie
    - Informatiemarkt ‘Naar de werkvloer’ voor mensen uit het doelgroepregister
    - Banenbeurs XL
    - Organiseren van Match van West-Brabant (over hele regio)
- Extra aandacht/activiteiten met betrekking tot statushouders voor alle gemeenten.
- Monitoring in kwartaalrapportages van de resultaten zoals afgesproken in de DVO.

Regionale activiteiten

- Het organiseren van een bijeenkomst (2x per jaar) met de werkgeversadviseurs vanuit de arbeidsregio West-Brabant ter bevordering en borging van de samenwerking (thema’s en werkafspraken).
- Het organiseren van 3 tot 4 events voor MetWerk in de regio West-Brabant
- Sectorteams organiseren diverse activiteiten
- Extra aandacht voor plaatsing van mensen uit het doelgroepregister.
- Maandelijks overleg tussen de managers van de subregio’s waarin de voortgang wordt bewaakt en onderling de ervaringen worden gedeeld. Het uitvoeringsplan en het te vormen dashboard is hierbij leidend.

4.2. Begroting 2022 WSP

*Bedragen * € 1*	**Begroting 2022**	**Begroting 2021**
KOSTEN		
Personele kosten voor aansturing, accountmanagement, nazorg en administratieve ondersteuning	640.000	467.512
Inhuur jobcoaching bij MidZuid 224 personen * 60% * 3 uur p/p	33.929	33.166
Organisatie evenementen	15.000	15.000
Bijdrage in regionale ksoten (participatie-event e.d.)	P.M.	P.M.
Uitvoeringskosten:		
Gebruik kantoorruimten	16.880	16.500
Kosten ICT en telefonie	45.450	37.000
Auto- en reiskosten	48.000	33.500
Diversen (kopieerkosten, kantoorbenodigdheden e.d.	17.500	10.000
Kosten overhead	38.875	38.000
Totaal begrote kosten	855.634	650.678
OPBRENGSTEN		
Opbrengsten uit externe financieringsbronnen	15.000	15.000
Gemeentelijke bijdrage	655.678	635.678
Totaal begrote opbrengsten	670.678	650.678

4.3. Toelichting op begroting WSP en verdeling gemeentelijke bijdrage

Algemene toelichting op de begroting van WSP

De prijzen in de begroting 2022 zijn ten opzichte van de begroting 2021 als volgt geïndexeerd:

- De prijzen: worden geïndexeerd met 2,3% conform het pbbp 2021 uit de septembercirculaire en voor loongerelateerde zaken is het principeakkoord voor de cao gemeenten aangehouden met een individuele loondoorrekening per medewerker (3,9%).

Toelichting op kosten

Personele kosten

De personele kosten hebben betrekking op reguliere medewerkers (totaal 7,5 fte; leiding 0,55 fte, adviseurs 5,25 fte en matchers 1,7 fte) en enkele doelgroepmedewerkers voor administratieve ondersteuning. In 2021 is er een nieuwe adviseur en een nieuw matcher om de steeds groeiende werkomvang mee op te vangen.

Nazorg en jobcoaching bij plaatsing

De doelstelling voor 2022 betreft 242 duurzame plaatsingen van inwoners uit de deelnemende gemeenten. Dit betreft zowel mensen met een gemeentelijke uitkering op grond van de Participatiewet (60% van het totaal), als mensen met een WW- of Wajonguitkering en vanuit de WSW. De nazorg geldt voor alle geplaatsten; de kosten van jobcoaching alleen voor mensen met een gemeentelijke uitkering. Voor de jobcoaching worden consulenten van MidZuid ingehuurd. De nazorg wordt uitgevoerd door de werkgeversadviseurs, zodat de kosten daarvan onderdeel uitmaken van de personele kosten. Behoudens indexering zijn deze kosten gelijk gehouden aan 2021.

Bijdrage in regionale kosten

Deze post is 'PM' opgenomen, aangezien deze kosten nu nog kunnen worden gedekt uit (tijdelijke) middelen die in de regio West-Brabant beschikbaar zijn. Er moet rekening mee worden gehouden dat indien in de (nabije) toekomst deze middelen uitgeput raken deze kosten ten laste van de regio Dongemond kunnen gaan komen, echter is hier op dit moment nog geen sprake van.

Toelichting op opbrengsten

Opbrengsten uit externe financieringsbronnen

In de begroting is, in lijn met de realisatie in 2021, rekening gehouden met de opbrengst van subsidies in het kader van regionale (arbeidsmarkt-)projecten, alhoewel deze lager zullen zijn doordat deze minder als kostendekking en meer als projectinbreng zullen worden gefaciliteerd.

Gemeentelijke bijdrage

De netto-kosten van WSP worden gedekt via een gemeentelijke bijdrage. Voor de verdeling van de gemeentelijke bijdrage over de deelnemende gemeenten is in de dienstverlenings-overeenkomst een verdeelsleutel opgenomen die is gebaseerd:

- voor 2/3 op het aantal bijstandsgerechtigden (bijstand, IOAW, IOAZ)
- voor 1/3 op het aantal inwoners.

De peildatum voor deze aantallen is 30 juni van het jaar voorafgaande aan het begrotingsjaar.

De basisgegevens voor de verdeling 2022 zijn als volgt:

Gemeente	aantal inwoners	aantal uitkerings-dossiers
Altena	56.610	543
Drimmelen	27.364	183
Geertruidenberg	21.856	292
Oosterhout	56.364	853
	162.194	1.871

Volgens de hiervoor vermelde wegingsfactoren voor inwoners en uitkeringsdossiers wordt het aandeel van de gemeenten in de gemeentelijke bijdrage en taakstelling:

Altena	31,0%
Drimmelen	12,1%
Geertruidenberg	14,9%
Oosterhout	42,0%
	100,0%

Op basis van deze uitgangspunten wordt de gemeentelijke bijdrage voor WSP in 2022:

*Bedragen * € 1*	begroting 2022	begroting 2021
Altena	203.143	189.448
Drimmelen	79.627	75.535
Geertruidenberg	97.671	94.413
Oosterhout	275.236	276.282
	655.678	635.678

Overige dekking kosten 2022

Voor 2022 zijn meer kosten voorzien dan door de gemeentelijke bijdrage gedekt. Dit zijn in eerste instantie tijdelijke kosten, waarvoor het WSP een eigen reserve heeft opgebouwd. In 2022 zal met de gemeenten het gesprek worden aangegaan over een eventuele structurele uitbreiding van de formatie van het WSP. Hierop kan dan tijdig de gemeentelijke bijdragen worden aangepast. Tot die tijd zullen verdere uitbreiding van bestaande dienstverbanden tot een minimum worden beperkt en zullen geen meerjarige verplichtingen worden aangegaan.

Plaatsingsdoelstellingen per gemeente

De doelstelling voor het aantal plaatsingen wordt afgeleid van de verdeling van de gemeentelijke bijdragen. Volgens het jaarplan 2022 bedraagt het aantal plaatsingen in 2022 242. Op grond van de verdeelsleutel gemeentelijke bijdrage 2021 wordt de verdeling van deze plaatsingsdoelstellingen over de gemeenten als volgt:

Gemeente	Doelstelling 2021 duurzame plaatsingen (incl. 18 Perspectief op werk)	Doelstelling 2020 duurzame plaatsingen (incl. 18 Perspectief op werk)
Altena	75	72
Drimmelen	29	29
Geertruidenberg	36	36
Oosterhout	102	105
TOTAAL	**242**	**242**

5. Overige paragrafen

5.1. Bedrijfsvoering

De toelichtingen in deze alinea zijn gebaseerd op de bedrijfsvoering van de GR WAVA en MidZuid B.V. gezamenlijk, aangezien de bedrijfsvoering in belangrijke mate plaatsvindt binnen MidZuid B.V.

5.1.1. Ontwikkelingen in de bedrijfsvoering

Door het vaststellen van de notitie `Mens*en*werk is de basis' heeft het bedrijf de ruimte gekregen om, naast de uitvoering van WSW en beschut werk, activiteiten te ontwikkelen, mits deze een relatie hebben met de uitvoering van de Participatiewet. Daarmee is duidelijk richting gegeven aan de toekomst van het bedrijf. Het jaar 2017 was het eerste jaar waarin volgens deze koers is gewerkt. Dit wordt in de komende jaren doorgezet. Dit komt in de begroting onder meer tot uitdrukking in de samenstelling en ontwikkeling van het

personeelsbestand (waaronder P-banen) en in de verdere uitbouw van participatieactiviteiten. Eind 2019 heeft er een wisseling van algemeen directeur plaatsgevonden en is onder leiding van de nieuwe directeur de doorontwikkeling van MidZuid verder vorm gegeven in het transformatieproces MidZuid. Eind 2020 heeft dit inhoudelijk verder vorm gekregen in drie programmalijnen:

- Dienstverlening
- Ketensamenwerking
- Bedrijfsvoering en organisatie

Bovenstaande programmalijnen zijn verder uitgewerkt in 11 projectplannen, 12 werkgroepen en 4 klankbordgroepen, waarmee een brede borging zit binnen zowel de organisatie van MidZuid, als binnen de organisatie van onze deelnemende gemeenten. Daarnaast is er een externe procesbegeleider aangetrokken om het proces mee te organiseren en de samenhang tussen de diverse deelprojecten te borgen. Vanuit haar rol zal ze tevens diverse projectleiders ondersteunen. In december 2020 zijn de projectplannen vastgesteld door het bestuur. In 2021 heeft de uitwerking plaatsgevonden van de meeste plannen en worden de diverse aanbevelingen opgeleverd en teruggebracht naar de organisatie. In 2022 vindt de verdere uitwerking van deze plannen plaats om te kunnen worden geïmplementeerd.

5.1.2. Ontwikkelingen in samenstelling personeel

Hierna wordt ingegaan op de verwachte ontwikkelingen in de samenstelling van het personeel: de doelgroepmedewerkers en de reguliere medewerkers.

Doelgroepmedewerkers

Doordat geen instroom vanuit de WSW plaatsvindt zal het aantal SW-medewerkers de komende jaren dalen. In aantallen komen hiervoor medewerkers met een arbeidsbeperking terug vanuit de doelgroepen: nieuw beschut en P-banen. Echter vallen deze onder een andere wetgeving, waardoor deze binnen komen met een lagere financiële dekking. Per saldo zal het aantal doelgroepmedewerkers in de komende jaren naar verwachting licht gaan dalen. In paragraaf 3.3.3. is een overzicht gegeven van het verwachte verloop. Mogelijke ontwikkelingen die hierop van invloed zijn, waaronder het project Berenschot zijn hierin nog niet meegenomen.

Reguliere medewerkers

In de afgelopen jaren is een forse bezuinigingsslag doorgevoerd. Vooral door het invoeren van andere manieren van werken en het hanteren van een ‘vacaturestop, tenzij’. Bovendien is er intern een beweging op gang gebracht om binnen het reguliere personeel meer medewerkers te verplaatsen van een overheadfunctie naar een functie in de directe aansturing of begeleiding van medewerkers. In het bedrijfsplan 2022 is de formatie van reguliere werknemers iets lager dan in het bedrijfsplan van 2021.

Enkele uitgangspunten bij de te bereiken doelen
In het voorgaande zijn al enkele cijfers genoemd met betrekking tot aantallen medewerkers e.d. Voor 2022 gelden de volgende te bereiken aantallen voor de doelgroepen:

- nieuw beschut, te realiseren aantal ultimo 2022 (o.b.v. budgetontwikkeling; gebaseerd op een gemiddelde werkweek van 28,29 uur per week): 95
- aantal medewerkers via P-baan: 71

Voor wat betreft het bereiken van de hiervoor genoemde aantallen medewerkers voor nieuw beschut en P-wetters spelen overigens de deelnemende gemeenten een grote rol, aangezien deze mensen (deels) door hen worden voorgedragen. Het aantal SW-medewerkers zal dalen, maar deze daling is voor het bedrijf niet beïnvloedbaar. Om die reden wordt het aantal hier niet als afzonderlijk doel genoemd. De verwachte aantallen op basis van de landelijke uitstroomcijfers zijn vermeld in paragraaf 2.4.

Mensontwikkeling is een belangrijk uitgangspunt voor MidZuid. Doordat de instroom voor de WSW is beëindigd, zijn ook de mogelijkheden tot groeien op de werkladder voor deze doelgroep lastiger. Het uitgangspunt voor de komende jaren blijft om het aantal stijgers en dalers op de werkladder ten minste in evenwicht te houden en liefst per saldo een stijging te realiseren. Om dat te kunnen bereiken is voldoende instroom van mensen uit de nieuwe doelgroepen noodzakelijk.

Er wordt naar gestreefd om medewerkers een werkplek zo dicht mogelijk bij de eigen woonomgeving te bieden. Bij dit uitgangspunt moet wel de kanttekening worden gemaakt dat werk gezocht moet worden dat past bij de talenten van de betrokken werknemer.

5.1.3. Afdelingsplannen

Naar aanleiding van de invoering van de P-wet en het implementatieplan ‘Mens*en*werk is de basis’ maken de afdelingsmanagers per bedrijfsonderdeel voor 2022 een korte opzet, waarin ze aangeven hoe in te spelen op de ontwikkelingen. Zo wordt er bewust nagedacht over vragen als: wat willen we bereiken? En wat gaan we daarvoor doen? Hieronder zijn op hoofdlijnen de te bereiken doelen en ontwikkelingen per afdeling weergegeven.

Plaatsing en detachering
Het team Plaatsing en detachering wil in 2022 het aantal plaatsingen voor individuele detachering en begeleid werken handhaven. De grootste uitdaging blijft om geschikte personen te vinden. Ook in 2022 wordt zoveel als mogelijk samengewerkt met gemeenten om kandidaten in beeld te krijgen, hun loonwaarde te bepalen en in een participatietraject aan de slag te gaan. Er is veel aandacht voor training en opleiding van de kandidaten. Trainingen die gegeven worden zijn o.a. werknemersvaardigheden, sollicitatietraining, taaltrainingen, fietstrainingen et cetera. Daarnaast is er een duidelijke doelstelling om betere en meer passende vergoedingen te realiseren bij detacheringen.

Facilitaire dienstverlening
Dit bedrijfsonderdeel is verantwoordelijk voor onder andere schoonmaak en bedrijfscatering binnen de eigen vestiging en bij onze gemeenten. Daarnaast wordt vanuit deze afdeling facilitaire zaken, gebouwenbeheer en inkoop aangestuurd. In 2022 ligt de nadruk op het opleiden van mensen om in de behoefte van voldoende gekwalificeerd personeel te voorzien.

Publieke dienstverlening
Binnen deze afdeling verrichten medewerkers onder directe verantwoordelijkheid, toezicht en begeleiding, dienstverleningswerkzaamheden uit op locatie. Deze opdrachten bestaan uit het onderhouden van de openbare ruimte, postbezorging en het beheer van milieustations. De afdeling voert haar werkzaamheden uit in samenwerking met, en in opdracht van, de deelnemende gemeenten, (semi-)publieke opdrachtgevers en in steeds beperktere mate private opdrachtgevers. Hiermee zet de afdeling zich zo breed mogelijk in als gemeentelijk uitvoeringsbedrijf, opererend vanuit 4 vestigingen. Het doel is om vanuit een professionele opdrachtgever- en opdrachtnemer-relatie dienstverlening aan te bieden, waarvan kwaliteit en resultaatsverplichting gelijk zijn aan die van een regulier bedrijf. Het doel is om de opdrachtgever integraal te ontzorgen, mee te gaan in nieuwe bestekvormen zoals effect- of participatiebestekken waarin de kwaliteitsbeleving van de inwoner centraal staat. Een zo bestendig mogelijk werkpakket geeft continuïteit en blijkt voor zowel MidZuid als de gemeenten van toegevoegde waarde. Belangrijke kenmerken en voorwaarden met betrekking tot het werkpakket en de werkzaamheden zijn:

- draagt bij aan een positief financieel resultaat.
- draagt bij aan een zo regulier mogelijke (leer)werkomgeving.
- draagt bij aan gemeentelijke doelstellingen zoals duurzaamheid (CO2 prestatieladder en circulaire woonomgeving), burgertevredenheid, burgerparticipatie en kostenbeheersing.
- draagt bij aan duurzame werkgelegenheid voor mensen met een verminderde loonwaarde.

Productie
Dit bedrijfsonderdeel doet industrieel werk, vooral bestaande uit ver- en ompakken en montagewerk, zowel op de eigen productielocatie als op locatie bij werkgevers (d.m.v. groepsdetachering). De afdeling is een betrouwbare leverancier voor partners en klanten. Op deze afdeling lukt het voor medewerkers om zich in een beschermde omgeving te ontwikkelen op de treden van de werkladder. Het is een vertrouwde omgeving voor medewerkers die aangewezen zijn op een beschermde omgeving. Tevens is het voor de medewerkers van MidZuid en medewerkers van buitenaf een springplank om verder op de werkladder te komen. Ook is het een vangnet als het door omstandigheden tijdelijk niet lukt om op de door hen bereikte trede actief te zijn. Op de productie-omgeving is langdurend

beschermd werken mogelijk, met behoud van loonwaarde en arbeidsontwikkeling. Hiervoor is een variatie in werkzaamheden noodzakelijk waarbij de moeilijkheidsgraad van het aangeboden werk in verhouding moet staan met het vermogen van de medewerkers. Een goede en intensieve begeleiding op deze afdeling is een noodzaak en hier wordt in 2022 door middel van o.a. opleidingen in geïnvesteerd. Dit bedrijfsonderdeel draagt voor de werkgevers die gebruik maken van deze infrastructuur bij aan het in de praktijk brengen van inclusief werkgeverschap.

5.2. Weerstandscapaciteit en risicobeheersing

Weerstandscapaciteit

Onder weerstandscapaciteit worden de middelen en mogelijkheden bedoeld die de organisatie heeft om niet begrote kosten te dekken. De weerstandscapaciteit bestaat voornamelijk uit de algemene reserve. Eind 2020 bedraagt de algemene reserve € 1.383.000 vóór de resultaatbestemming over 2020. Naast de algemene reserve is in de begroting € 100.000 opgenomen voor onvoorziene uitgaven. De algemene reserve dient om onvoorziene risico's die samenhangen met de uitvoering af te dekken. In december 2013 heeft het bestuur het volgende beleid vastgesteld:

1. WAVA brengt jaarlijks alle risico's die verbonden zijn aan haar activiteiten en de bedrijfsvoering in beeld.
2. WAVA splitst deze risico's enerzijds in vaste lasten en subsidieresultaat en anderzijds in overhead en exploitatieresultaat.
3. De berekening voor de weerstandscapaciteit voor WAVA wordt gebaseerd op 3 % van de absolute bedragen van de aan WAVA toe te rekenen opbrengsten en kosten in de onderdelen overhead en exploitatieresultaat.
4. Een minimumomvang van de weerstandscapaciteit vast te stellen omdat WAVA niet gewoon is gedurende het boekjaar begrotingswijzigingen door te voeren.
5. De minimumomvang van de weerstandscapaciteit vast te stellen op 1 maal het berekende jaarrisico, het maximum op tweemaal dit risico.
6. De berekening van de weerstandscapaciteit is niet maatgevend voor een berekening van de bestemming bij het rekeningresultaat. Dat laatste vindt elk jaar apart plaats, waarbij wel het minimumniveau van de weerstandscapaciteit in acht wordt genomen.

Hierbij wordt nog opgemerkt dat de algemene reserve beleidsmatig niet gerelateerd is en ook niet bedoeld is voor het opvangen van risico's en fluctuaties in de subsidie-systematiek. Bij het vaststellen van de resultaatbestemming over 2014 is door het bestuur overwogen om hiervoor eventueel een aparte risico- en egalisatiereserve te vormen. Begin 2015 is echter besloten tot het alternatief dat de individuele gemeenten hiervoor een eigen risicoreserve aanhouden. Bij het vaststellen van de jaarrekening 2020 is op grond van de genoemde uitgangspunten de bandbreedte van de algemene reserve als volgt berekend: ondergrens € 660.500; bovengrens € 1.321.000. Echter kwam het berekende risico door corona hoger uit

dan de maximum bandbreedte. Hierdoor is vanuit het positieve resultaat het bedrag aan algemene reserve verhoogd naar € 1.479.500. De stand van de algemene reserve na vaststelling van het resultaat 2020 bevindt zich dus op het maximum en daarnaast zijn nog een aantal specifieke extra reserves aangehouden. Ter afdekking van de hierna geïnventariseerde risico's is een weerstandscapaciteit beschikbaar van € 1.479.500 (algemene reserve) + € 100.000 (onvoorzien) = € 1.579.500.

Risico-inventarisatie (financieel)
In deze risico-inventarisatie worden de risico's onderscheiden in de risico's die samenhangen met de vaste lasten en subsidieresultaat en anderzijds de risico's met betrekking tot overhead en exploitatieresultaat. De gekwantificeerde risico's kunnen vervolgens worden gerelateerd aan de omvang van de weerstandscapaciteit.

Risico's in samenhang met vaste lasten en subsidieresultaat:

- Het macrobudget voor de SW is gefixeerd op een vast bedrag, dat alleen voor loon- en prijsontwikkelingen wordt aangepast. Het macrobudget bestaat uit een prijscomponent (P) en een volumecomponent (Q). De gevolgde methodiek is dat het macrobudget gelijk blijft en dat mutaties in Q leiden tot aanpassingen in de P. Als landelijk het volume achterblijft dan zal de prijscomponent per fte stijgen en andersom. Dit brengt risico's met zich mee die moeilijk zijn in te schatten. In de begroting is rekening gehouden met de laatst bekende cijfers (september-circulaire 2020).
  In opdracht van het ministerie heeft Berenschot de 2e thermometer WSW uitgevoerd (over de jaren 2015-2016), waaruit blijkt dat als gevolg van rijksbezuinigingen ook in de komende jaren sprake is van een forse financiële problematiek rond de SW-financiering. Dit kan volgens Berenschot niet worden opgevangen met verbeteringen in het operationele resultaat. Dit betekent dat aanvullende middelen nodig zijn. Volgens de staatssecretaris zijn deze middelen via het IBP (interbestuurlijk programma) beschikbaar, maar deze mening wordt niet gedeeld door Cedris en de VNG.
  Vorenstaande risico's dragen in sterke mate een politiek karakter en kunnen niet goed worden gekwantificeerd.
- De bijdrage per aj waarmee in de begroting is gerekend, is gebaseerd op de septembercirculaire 2021 en bedraagt voor het jaar 2022 € 28.897. Indien de situatie zich voordoet dat landelijk de uitstroom in 2021 lager blijkt te zijn dan waarmee rekening is gehouden zou het budget verder kunnen dalen. Voor 2021 kan dit risico maximaal € 184.000 bedragen. De kans hierop wordt ingeschat op 50%.
- Het risico bestaat dat de uitstroom van de WSW-medewerkers bij WAVA ten opzichte van de in het budget berekende blijfkans achterblijft. Door de systematiek van T-1 betekent dit dat WAVA in die omstandigheid voor het verschil van de medewerkers de

salarislasten voor één jaar moet voorfinancieren. Het risico voor 2021 wordt ingeschat op maximaal 6 arbeidsjaren (loonkosten € 184.000). De kans dat dit risico zich voordoet wordt ingeschat op 25%.

- In de cao SW was afgesproken dat de loonkostenstijging wordt gekoppeld aan de loon- en prijsontwikkeling (LPO) van het budget, waardoor dit in principe niet tot een extra risico leidt. Er wordt vanuit gegaan dat in de nieuwe cao deze systematiek wordt voortgezet. Het loon van een groep SW-medewerkers ligt echter op het niveau van het wettelijk minimumloon (WML), zodat die ontwikkeling in ieder geval wel gevolgd moet worden, ongeacht of er sprake is van de LPO ontwikkeling in het budget. Een WML-stijging van 1% die niet tot compensatie zou leiden heeft een effect € 60.000; de kans hierop wordt ingeschat op 50% (risico dus € 30.000)
  Overigens loopt de huidige cao voor het SW-personeel tot en met 31 december 2025.
- Met ingang van 2017 is de LIV (lage inkomens voordeel) ingevoerd. Het LIV is van toepassing op medewerkers die tussen de 100% en 125% van het wettelijk minimumloon (WML) verdienen. Voor deze groep kan, mits aan voorwaarden van het aantal gewerkte uren e.d. wordt voldaan, een vergoeding in het kader van het LIV worden ontvangen, die overigens pas een jaar later wordt uitbetaald. Inmiddels is er twee jaar ervaring opgedaan met het LIV. De omvang van het bedrag aan LIV kan vanuit de salarisadministratie redelijk worden benaderd. Een onzekerheid blijft echter het landelijke plafond in de middelen die voor LIV beschikbaar zijn. Daarnaast is de LIV door het pensioenakkoord voor 2020 verder beperkt. In de begroting is rekening gehouden met LIV-opbrengsten voor de doelgroepen WSW, beschut werk en P-wetters, totaal € 250.000. Deze opbrengsten zijn voorzichtig ingeschat, maar door de hiervoor geschetste onzekerheden bestaat het risico dat de begrote opbrengsten niet worden gehaald. Dit risico wordt ingeschat op 50 % (omvang risico dus € 125.000).
- Op grond van de Wet Werk en Zekerheid moet aan werknemers (ook SW-medewerkers) die ziek uit dienst gaan een transitievergoeding worden betaald. Inmiddels heeft de Minister hiervoor een aanpassing doorgevoerd, waardoor vanaf 2020 de transitievergoeding aan werknemers die na 2 jaar ziekte uit dienst gaan wordt betaald door het Algemeen werkloosheidsfonds (Awf). Deze regeling heeft terugwerkende kracht voor alle ontslagen vanaf 1 juli 2015.

Risico's met betrekking tot de overhead en exploitatieresultaat:

- Het niet geheel realiseren van de begrote netto-opbrengst. De omzet wordt deels gerealiseerd bij de deelnemende gemeenten en deels op de vrije markt. De mogelijkheden om de begrote omzet te realiseren zijn dan ook afhankelijk van de takenpakketten van onze deelnemende gemeenten en van de economische- en marktsituatie. De begrote omzetten zijn zo goed als mogelijk ingeschat, maar door veranderende omstandigheden bestaat het risico dat deze niet wordt gehaald. Kans van optreden is normaliter minder dan 50% en omvang risico is € 110.000. Echter door

corona is dit risico hoger dan normaal en wordt in plaats van 2% nu 5% van de omzet als risico genomen met een kans van 50%, waardoor dit risico op € 275.000 wordt geschat.

- Voor het realiseren van omzet is het nodig om voldoende mensen te hebben die bij de diverse PMC's kunnen worden ingezet. De terugloop van het aantal SW-medewerkers heeft hierop een negatief effect. In de begroting is ermee rekening gehouden dat deze terugloop voor een belangrijk deel kan worden gecompenseerd door medewerkers die via nieuw beschut werken of P-banen instromen, alsmede ook de begeleidingsvergoeding die zij meebrengen. Als deze verwachtingen niet uitkomen kan het gaan voorkomen dat opdrachten niet kunnen worden geaccepteerd of teruggegeven moeten worden. Het financieel risico hiervan wordt ingeschat op € 420.000 en de kans daarop op 50% (omvang risico dus € 210.000).

Als alle hier genoemde risico's (exclusief de risico's die betrekking hebben op de subsidiesystematiek) zich tegelijk zouden voordoen maal de kans, dan zou dat een bedrag omvatten van € 640.000. Hiertegenover staat een weerstandscapaciteit van na resultaat bestemming 2020 € 1.479.500, welke naar verwachting terugloopt naar € 1.435.000 begin 2022. Hierbij wordt nog opgemerkt dat de kans dat alle hiervoor genoemde risico's zich tegelijk zullen voordoen zeer klein is. Door in 2022 € 152.000 als gevolg van een negatieve exploitatie ten laste van de reserves te brengen ontstaat geen bijzonder extra risico's voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van MidZuid.

Hierna is een overzicht opgenomen van het verwachte verloop van de reserves.

Overzicht verloop reserves

*Bedragen * € 1.000*	**Begrotingsjaar 2022**				**Meerjarenraming (saldi 31-12)**			
	Saldo 1-1	Bij	Af	Saldo 31-12	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Algemene reserve	1.823	-	388-	1.435	1.283	1.283	1.283	1.283
Coronareserve	316		316-	-				
Transformatiereserve	151		151-	-				
Resultaat voorgaand boekjaa	855-	855	-	-	-	-	-	-
Resultaat lopend boekjaarjaar		-	152-	152-	-	-	-	-
Totaal reserves	1.435	855	1.007-	1.283	1.283	1.283	1.283	1.283

Voorzieningen

Bij het beoordelen van de financiële positie is het ook van belang of de voorzieningen op peil zijn. WAVA beschikt ultimo 2021 over een voorziening voor groot onderhoud. Deze is nader toegelicht, inclusief een overzicht van het verloop, in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen. Op grond van de al aanwezige kennis kan worden geconcludeerd dat de omvang van de voorzieningen toereikend is.

Financiële positie en kengetallen

Door middel van onderstaande kengetallen wordt inzicht gegeven in de financiële positie van GR WAVA. De netto schuldquote geeft de verhouding weer tussen schulden minus vorderingen en overige opbrengsten. Een netto schuldquote tussen 0% en 90% wordt als normaal beschouwd. De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin men in staat is aan de financiële verplichtingen te voldoen. Dit kengetal geeft het percentage eigen vermogen weer ten opzichte van het totale vermogen. De minimumnorm voor deze ratio wordt gesteld op 30%. Het kengetal structurele exploitatieruimte is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte er is om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is.

Begroting 2021 e.v.	Verloop van de kengetallen					
Kengetallen	Jaarrek.	Begroting:				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Netto schuldquote	26,9%	28,4%	35,2%	38,8%	37,9%	37,4%
Netto schuldquote, gecorrigeerd voor verstrekte leningen	26,9%	28,4%	35,2%	38,8%	37,9%	37,4%
Solvabiliteitsratio	28,4%	15,6%	14,0%	13,7%	13,8%	14,0%
Structurele exploitatieruimte	10,3%	-2,4%	-0,9%	0,0%	0,0%	0,0%

De netto schuldquote stijgt in 2021 als gevolg van het interen op de coronareserve uit 2020. En in de jaren daarna neemt deze toe als gevolg van de uit te voeren onderhoudskosten en investeringen in bedrijfsmiddelen. De solvabiliteitsratio voldoet nog niet aan de hiervoor genoemde minimumnorm, hetgeen te maken heeft met in het verleden aangetrokken leningen. De tijdelijke verbetering komt voort uit de ontvangen coronagelden in 2020. Het is bij WAVA niet de bedoeling om structureel (positieve) resultaten te boeken, maar om een sluitende exploitatie te hebben, hetgeen ook tot uitdrukking komt in het kengetal structurele exploitatieruimte.

5.3. Onderhoud kapitaalgoederen

De activiteiten van WAVA zijn erop gericht de kapitaalgoederen, bestaande uit materiële vaste activa, voorraden en vorderingen goed te beheren. Het daartoe noodzakelijke onderhoud zal worden uitgevoerd.

Algemeen

WAVA heeft de gebouwen aan de Esdoornlaan/Wilhelminakanaal Noord te Oosterhout in eigendom. Eind 209 is op basis van een integrale inspectie de onderhoudstoestand opnieuw in beeld gebracht en is de onderhoudsplanning geactualiseerd. Bij het opstellen van het bedrijfsplan 2021 is de uitvoeringsplanning van het groot onderhoud geactualiseerd en zijn de opgenomen prijzen geïndexeerd. Het plan heeft ook als leidraad gediend voor het begrote bedrag aan uit te voeren onderhoud en als onderbouwing voor het verloop van de

voorziening onderhoud. Overigens wordt gestreefd naar optimalisatie van de verhouding tussen kosten en de hinder door werkzaamheden. Dit vindt onder meer plaats door onderdelen te bundelen en zodoende kostentechnische- en planning-technische voordelen te behalen. Hierdoor kunnen onderdelen tussen de verschillende jaren doorschuiven. Voorop staat de instandhouding van de activa op het overeengekomen niveau.

Financiële consequenties

Alle kosten van doorlopend onderhoud aan gebouwen en installaties e.d. worden in de resultatenrekening opgenomen. In het kader van het groot onderhoud is een voorziening voor het groot onderhoud beschikbaar. Zoals vermeld is in eind 2019 een inventarisatie van de onderhoudstoestand uitgevoerd, met daaraan gekoppeld een actualisatie van de onderhoudsprognose. Op basis daarvan is de voorziening geactualiseerd; ook zijn de dotaties en onttrekkingen in de begrote cijfers hierop gebaseerd. Onderstaand is een overzicht opgenomen van het verwachte verloop van de voorziening onderhoud.

Overzicht verloop onderhoudsvoorziening

*Bedragen * € 1.000*	**Begrotingsjaar 2022**				**Meerjarenraming (saldi 31-12)**			
					2023	**2024**	**2025**	**2026**
	Saldo 1-1	Bij	Af	Saldo 31-12				
Voorziening onderhoud	1.278	184	1.027	435	572	471	369	478

5.4. Investeringen

Voor 2022 zijn er vervangingsinvesteringen gepland voor het wagenpark van 4 pool auto's en 12 bedrijfswagen. Al nagelang deze auto vervangen worden door brandstof eenheden of bij beschikbaarheid elektrische eenheden. Bedraagt de investering tussen de € 586.000 en de € 1.080.000. Voor deze investeringen zal een aparte financiering moeten worden afgesloten.

5.5. Financiering

WAVA is in de afgelopen jaren sterk afhankelijk gebleken van externe financiering. Dit wordt veroorzaakt door het ontbreken van voldoende eigen vermogen. Van het verloop van de langlopende leningen in het begrotingsjaar 2022 kan het volgende overzicht worden gegeven:

	1	2	3	4	5	6	7	Totaal
Oorspronkelijk bedrag	5.000.000	1.000.000	1.600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	begroot 2.000.000	
Ingangsdatum	29-dec-2014	29-dec-2017	28-dec-2018	27-dec-2019	12-jun-2020	29-dec-2021	29-dec-2022	
Looptijd tot	29-dec-2021	29-dec-2022	28-dec-2023	27-dec-2024	31-dec-2025	29-dec-2026	29-dec-2027	
Aflossing	jaarlijks m.i.v dec. 2017	op einddatum	op einddatum	op einddatum	op einddatum	op einddatum	op einddatum	
Rentepercentage	0,84%	0,335%	0,47%	0,12%	0,17%	1,00%	1,00%	
Restant bedrag 31 dec. 2022	-	1.000.000	1.600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000		5.600.000
Aflossing in 2022	-	-1.000.000	-	-	-			-1.000.000
Nieuwe lening 2022						-	2.000.000	2.000.000
Restantbedrag 31 dec. 2022	-	-	1.600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.000.000	6.600.000

Lening 1 heeft betrekking op verliesfinanciering (oorspronkelijk € 6 miljoen; in 2014 overgesloten voor € 5 miljoen). De leningen 3 en volgende hebben betrekking op herfinanciering van de aflossingen op lening 2, waarbij in 2018 € 0,6 miljoen extra is aangetrokken in verband met financiering van vervanging van een deel van het wagenpark. In 2020 is eerder geherfinancierd om tevens tijdelijk extra liquiditeitsruimte in de coronacrisis te hebben. In 2022 is een extra financiering noodzakelijk voor de noodzakelijk uit te voeren onderhoudsposten op basis van het meerjarig onderhoudsplan (MJOP). Bij de BNG is een kredietfaciliteit beschikbaar van € 1 miljoen (met een intradaglimiet van € 1,5 miljoen). Het betalingsverkeer is volledig geautomatiseerd en verloopt middels een systeem van elektronisch bankieren. In lijn met de bepalingen van de wet FIDO is een treasurystatuut beschikbaar dat is geactualiseerd begin 2019. WAVA voldoet aan alle verplichtingen inzake het Schatkistbankieren. Dagelijks wordt het saldo beoordeeld en indien nodig afgestort ten gunste van de centrale overheid. Gelet op de gemaakte afspraken met de deelnemende gemeenten, waarbij de begrote gemeentelijke bijdrage op kwartaalbasis vooraf wordt vergoed, wordt verwacht dat voorlopig geen beroep hoeft te worden gedaan op de kredietfaciliteit bij de BNG. In dit kader moet nog wel worden opgemerkt dat in de begroting rekening is gehouden met opbrengsten in het kader van de LIV en bonus beschut werken. Deze opbrengsten moeten worden voorgefinancierd, aangezien de betaling ervan pas plaatsvindt in het jaar volgend op het begrotingsjaar.

5.6. Verbonden partijen

Overzicht verbonden partijen

De deelnemende gemeenten in de gemeenschappelijke regeling WAVA zijn: Altena, Drimmelen, Geertruidenberg en Oosterhout.

Daarnaast zijn binnen de gemeenschappelijke regeling de volgende rechtspersonen aanwezig:

- MidZuid B.V., ten behoeve van het aangaan van samenwerkingsverbanden met derden, gericht op de verbetering van de mogelijkheden voor de uitvoering van de doelstelling van WAVA.
  MidZuid B.V. is voor 100% eigendom van WAVA.
  Het resultaat van MidZuid B.V. wordt volledig verrekend met WAVA.
- MidZuid A.I.D. B.V.; dit is een 100% deelneming van MidZuid B.V.
  MidZuid A.I.D. B.V. is de entiteit waarin onder meer de werknemers vanuit andere contracten dan de WSW, ambtenaren en het regulier personeel worden verloond. De activiteiten van MidZuid A.I.D. B.V. worden volledig verrekend met MidZuid B.V.

6. Bijlagen

6.I. Bijlage I: Inzicht in gemeentelijke bijdrage

Algemeen

In deze bijlage is de berekening van de gemeentelijke bijdrage aan WAVA opgenomen. De gemeentelijke bijdrage aan WAVA bestaat uit een bijdrage in de vaste lasten en een bijdrage in het subsidieresultaat c.q. om te komen tot een sluitende begroting.

Gemeentelijke bijdrage 2022

De bijdrage in de *vaste lasten* wordt over de gemeenten verdeeld op basis van een eerder vastgesteld omslagpercentage. Dit leidt tot de volgende verdeling:

Verdeling vaste lasten:

*Bedragen * € 1*	Omslagfactor	Begroting 2022	Bedrijfsplan 2022
Altena	26,83%	9.928	17.173
Drimmelen	12,17%	4.504	7.791
Geertruidenberg	15,61%	5.775	9.990
Oosterhout	45,39%	16.793	29.047
	100,00%	37.000	64.000

Voor de gemeentelijke bijdrage in het *subsidieresultaat/begrotingssaldo* is het aantal plaatsingen bepalend. Daarvoor is als basis genomen het definitieve aantal plaatsingen in 2020 van sw-medewerkers vanuit de deelnemende gemeenten bij WAVA. Het hierna opgenomen bedrag per gemeente betreft een voorschotbedrag; bij de jaarrekening vindt een verrekening plaats op basis van het werkelijk aantal plaatsingen.

Verdeling subsidieresultaat / begrotingssaldo			
*Bedragen * € 1*	Aantal plaat-singen 2020	Begroting 2022	Bedrijfsplan 2022
Altena	142	430.669	513.892
Drimmelen	67	203.203	242.470
Geertruidenberg	82	248.696	296.754
Oosterhout	226	685.431	817.884
	517	1.568.000	1.871.000

Vorenstaande cijfers zijn getotaliseerd weergegeven in de volgende tabel:

Totale bijdrage per gemeente		
*Bedragen * € 1*	Begroting 2022	Bedrijfsplan 2022
Altena	440.597	531.064
Drimmelen	207.707	250.261
Geertruidenberg	254.472	306.744
Oosterhout	702.224	846.931
	1.605.000	1.935.000

Meerjarencijfers

Op basis van de in het bedrijfsplan opgenomen meerjarencijfers ontwikkelt de gemeentelijke bijdrage zich volgens onderstaande cijfers:

Totale gemeentelijke bijdrage, meerjarig					
	Bedrijfsplan	Begroting			
	2022	2023	2024	2025	2026
Altena	531.064	571.879	508.189	559.033	605.215
Drimmelen	250.261	269.645	239.619	263.633	285.452
Geertruidenberg	306.744	330.283	293.499	322.854	349.515
Oosterhout	846.931	911.193	809.693	890.480	963.819
	1.935.000	2.083.000	1.851.000	2.036.000	2.204.000

6.2. Bijlage 2: Specificatie per PMC

Beschermd werk	Bedrijfsplan 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Omzet	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051
Kosten van de omzet	-137	-137	-137	-137	-137
Netto omzet	913	914	914	914	914
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-761	-761	-761	-761	-761
Doorbelast gebruik gebouw	-212	-212	-212	-212	-212
Beheerskosten	-96	-96	-96	-96	-96
Doorbelasting overhead	-767	-827	-827	-840	-840
Totaal kosten PMC	-1.836	-1.896	-1.896	-1.909	-1.909
Operationeel resultaat	-923	-982	-982	-995	-995

Groepdetachering	Bedrijfsplan 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Omzet	798	847	847	847	847
Kosten van de omzet	-152	-152	-152	-152	-152
Netto omzet	645	695	695	695	695
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-501	-501	-501	-501	-501
Doorbelast gebruik gebouw	-49	-49	-49	-49	-49
Beheerskosten	-2	-2	-2	-2	-2
Doorbelasting overhead	-566	-610	-610	-619	-619
Totaal kosten PMC	-1.118	-1.162	-1.162	-1.172	-1.172
Operationeel resultaat	-473	-467	-467	-477	-477

Publieke dienstverlening	Bedrijfsplan 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Omzet	5.238	5.238	5.238	5.238	5.238
Kosten van de omzet	-1.838	-1.838	-1.838	-1.838	-1.838
Netto omzet	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-2.253	-2.276	-2.227	-2.251	-2.275
Doorbelast gebruik gebouw	-10	-10	-10	-10	-10
Beheerskosten	-309	-308	-303	-302	-301
Doorbelasting overhead	-1.071	-1.155	-1.155	-1.173	-1.173
Totaal kosten PMC	-3.642	-3.748	-3.695	-3.735	-3.758
Operationeel resultaat	-242	-348	-295	-335	-358

Facilitaire dienstverlening

	Bedrijfsplan 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Omzet	1.007	1.007	1.007	1.007	1.007
Kosten van de omzet	-118	-118	-118	-118	-118
Netto omzet	889	890	890	890	890
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-699	-699	-699	-699	-699
Doorbelast gebruik gebouw	-34	-34	-34	-34	-34
Beheerskosten	-49	-49	-49	-49	-49
Doorbelasting overhead	-100	-108	-108	-109	-109
Totaal kosten PMC	-883	-890	-890	-892	-892
Operationeel resultaat	7	-1	-1	-2	-2

Individuele plaatsing en detachering

	Bedrijfsplan 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Omzet	2.429	2.367	2.351	2.200	1.806
Kosten van de omzet	-237	-230	-226	-220	-171
Netto omzet	2.192	2.137	2.126	1.980	1.635
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-255	-255	-255	-255	-255
Doorbelast gebruik gebouw	-30	-30	-30	-30	-30
Beheerskosten	-11	-11	-11	-11	-11
Doorbelasting overhead	-533	-574	-574	-583	-583
Totaal kosten PMC	-828	-870	-870	-879	-879
Operationeel resultaat	1.363	1.267	1.255	1.101	756

Participatie

	Bedrijfsplan 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Omzet	488	488	488	488	488
Kosten van de omzet	-37	-37	-37	-37	-37
Netto omzet	451	451	451	451	451
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-298	-298	-298	-298	-298
Doorbelast gebruik gebouw	-	-	-	-	-
Beheerskosten	-5	-5	-5	-5	-5
Doorbelasting overhead	-138	-148	-148	-151	-151
Totaal kosten PMC	-441	-451	-451	-454	-454
Operationeel resultaat	11	-0	-0	-2	-2

6.3. Bijlage 3: (Financiële) uitgangspunten

Hierna wordt op hoofdlijnen een overzicht gegeven van de bij het opstellen van het bedrijfsplan gehanteerde (financiële) uitgangspunten:

- Het bedrijfsplan is opgemaakt op basis van de meest recente gegevens en inzichten.
- De kosten en opbrengsten worden zo zuiver mogelijk toegerekend aan de diverse posten in het bedrijfsplan.
- De laatste begrotingscijfers van het macrobudget voor de subsidie van het rijk voor de uitvoering van de WSW worden als uitgangspunt genomen voor het te verwachten subsidiebedrag. Dit betekent dat de cijfers van de septembercirculaire 2021 zijn aangehouden voor wat betreft de rijkssubsidie SW voor 2022 en volgende jaren. De macrocijfers kunnen aangepast worden aan eventuele ontwikkelingen betreffende de hoogte van het wettelijk minimumloon (WML) en de lonen in de gesubsidieerde sector. Dit wordt meestal pas bekend in de loop van het begrotingsjaar. Hiermee is, conform bestendige gedragslijn, geen rekening gehouden.
  Binnen het macrobudget is sprake van een prijscomponent (P) en een volumecomponent (Q). Afwijkingen in het volume kunnen effect hebben op de prijs. Dit kan financiële risico's met zich meebrengen.
- Voor de SW is rekening gehouden met een teruglopend personeelsbestand. Deze terugloop is gebaseerd op de 'blijfkans' volgens het rijksbudget met betrekking tot de deelnemende gemeenten en de daaruit voortvloeiende volumecomponent (Q). Het aldus bepaalde aantal is bepalend geweest voor zowel de begrote rijkssubsidie als voor de berekening van de formatie/salariskosten SW-medewerkers.
- Voor nieuw beschut is uitgegaan van opbrengsten in de vorm van loonkostensubsidie en een begeleidingsvergoeding (€ 7.800 per medewerker). Voor wat betreft de loonkostensubsidie is uitgegaan van de gemiddelde loonwaarde van de medewerkers nieuw beschut die bij het opstellen van dit bedrijfsplan in dienst waren. Het subsidieresultaat (verschil tussen loonkosten en loonkostensubsidie) is afzonderlijk zichtbaar gemaakt in het bedrijfsplan. Het aantal medewerkers nieuw beschut is gebaseerd op de in november 2020 door het ministerie per gemeente gepubliceerde taakstelling ultimo 2021 teruggerekend naar gemiddelden over het jaar. Voor de jaren 2022 en volgende is het aantal gebaseerd op de in juli 2019 gepubliceerde aangepaste ingroeipad van de banenafspraak.
- Voor 2021 is uitgegaan van gemiddeld 66 medewerkers die werkzaam zijn via een participatiebaan. Voor de jaren erna is dit aantal jaarlijks met 5 verhoogd. Voor wat betreft de loonkostensubsidie is uitgegaan van de gemiddelde loonwaarde van de medewerkers P-banen die bij het opstellen van dit bedrijfsplan in dienst waren. Voor deze doelgroep is rekening gehouden met een begeleidingsvergoeding van € 4.288 per persoon. Het verschil tussen de loonkosten en loonkostensubsidie van deze medewerkers is afzonderlijk zichtbaar gemaakt in het bedrijfsplan.

- De loonkosten van de SW-medewerkers zijn gebaseerd op de cao sw. Op grond van deze cao volgt de loonontwikkeling de prijsontwikkeling van het rijksbudget (LPO) resp. het wettelijk minimumloon. De nieuwe cao-sw loopt van 2021 – 2025, waarin de systematiek uit de vorige cao voor wat betreft het berekenen van de algemene loonstijgingen is voortgezet. Verder is rekening gehouden met het vervallen van het verhoogde bedrag lage inkomensvoordeel (LIV).
- De loonkosten van het reguliere personeel zijn gebaseerd op de cao gemeenten en de daarin gemaakte afspraken voor loonontwikkeling. In het bedrijfsplan is uitgegaan van een loonontwikkeling van 3,9% conform het principeakkoord van 3 november jl.
- De loonkosten van de overige medewerkers (nieuw beschut, participatiebanen) zijn gebaseerd op de Cao “Aan de slag”.
- Voor de ontwikkeling van de prijzen is voor 2022 rekening gehouden met de prijsontwikkeling BBP volgens de septembercirculaire 2021 van 2,3%, tenzij sprake is van specifieke indexcijfers voor een begrotingspost (bijvoorbeeld voor de omzet, zie hierna). Voor de jaren erna is het prijspeil 2022 aangehouden; dit geldt zowel voor de kosten als opbrengsten.
- De omzet wordt voornamelijk gerealiseerd binnen MidZuid B.V. en maakt daarmee onderdeel uit van het operationeel resultaat in het bedrijfsplan.
- Voor de diverse te factureren opbrengsten (omzet, verhuur) is in het najaar de indexatie voor 2022 vastgesteld, welke ontwikkeling is gevolgd in de begrotingscijfers. De indexering varieert, al naar gelang de werksoort en/of de geldende afspraken. Voor de jaren na 2022 is, zoals hiervoor vermeld, het prijspeil 2022 aangehouden.
- Onder de vaste lasten wordt verstaan de kosten van het gebouw en de rentekosten van een lening uit het verleden waar geen activa tegenover staan. De vaste lasten worden volgens een vastgesteld percentage verdeeld over de deelnemende gemeenten (zie hiertoe bijlage 1).
- De term overhead is bij de laatste wijziging van het BBV nader gedefinieerd. De onder overhead WAVA in het bedrijfsplan opgenomen kosten betreffen de ambtelijke medewerkers die werkzaam zijn in functies die binnen de nieuwe definitie van overhead vallen.
  In de geconsolideerde cijfers is ook een post overhead opgenomen. Aangezien MidZuid B.V. niet hoeft te voldoen aan de verslaggevings-eisen van het BBV, wordt het begrip overhead in de geconsolideerde cijfers ruimer geïnterpreteerd. Deze overhead bestaat uit de algemene bedrijfskosten en de kosten van indirect personeel. Deze posten worden begroot op basis van een realistische inschatting van de ontwikkelingen op gebied van volume, loon en prijs. De kosten van overhead worden geheel verrekend met de PMC’s.
- Voor het bepalen van de hoogte van de post onvoorzien is uitgegaan van 2% van de loonkosten van het reguliere personeel van WAVA en MidZuid B.V. (afgerond naar

beneden). De verwachting is namelijk dat de grootste kans op onvoorziene uitgaven in de personele sfeer ligt (vervanging bij langdurige ziekte e.d.)

- Oorspronkelijk was de afspraak dat de gemeentelijke bijdrage beperkt blijft tot het subsidieresultaat en de vaste lasten. Doelstelling is dat de bedrijfsvoering over alle werksoorten samen neutraal verloopt. In de vergadering van het bestuur van 24 november 2016 is de afspraak gemaakt dat de begroting (en meerjarenbegroting) sluitend moet zijn. Dit heeft effect op de hoogte van de gemeentelijke bijdragen: de vaste lasten zijn geheel opgenomen in de gemeentelijke bijdrage; in de gemeentelijke bijdrage in het subsidieresultaat/begrotingssaldo worden, naast het subsidieresultaat sw ook de saldi van de doelgroepen nieuw beschut en participatiebanen, het operationeel resultaat en de post onvoorzien betrokken.
- Vennootschapsbelasting. In het bedrijfsplan is geen rekening gehouden met eventuele lasten in het kader van de vennootschapsbelasting. Begin 2016 heeft de belastingdienst bericht dat, gelet op de activiteiten van WAVA en de wijze waarop eventuele resultaten worden verrekend, er geen sprake is van winstoogmerk en dat daarom ook geen sprake is van vennootschapsbelastingplicht.
- Het bedrijfsplan 2022 is in feite de eerste begrotingswijziging en hoeft daarmee niet, zoals voor de begroting geldt, op alle punten te voldoen aan het BBV. Om die reden is een aantal kengetallen, een geprognosticeerde balans en de begroting naar taakvelden niet opgenomen in dit bedrijfsplan.

6.4. Bijlage 4: Vervolg uitkomsten nader onderzoek bezuinigingen en gevolgen voor MidZuid

6.4.1. Aanleiding

In het bedrijfsplan 2021 is een terugkoppeling gegeven over het proces met de financiële expert van de gemeenten en de nadere beoordeling van de kosten van MidZuid door de concerncontroller en de algemeen directeur. Daaruit waren de volgende aandachtsgebieden naar voren gekomen:

- Huisvesting
- ICT
- Ketenoptimalisatie
- Prijsbeleid
- Beschikbare uren (verzuim)
- Formatie
- Collectief vervoer

Van deze onderwerpen is aangegeven wat er dan wel mogelijk was om de kosten verder te reduceren. In dit onderdeel zullen we de stand van zaken weer geven op deze onderwerpen.

6.4.2. Stand van zaken

Ziekteverzuim

Verlaging van het ziekteverzuim. Ten opzichte van andere SW-bedrijven is geconstateerd dat het ziekteverzuim veel te hoog. Eind 2020 is er een nieuw contract afgesloten met de onze arbodienst. Per 1 januari 2021 is er gestart met de nieuwe vorm van arbodienstverlening. Het gemiddelde ziektepercentage over 2020 lag op 16,04%, terwijl dit over 2021 14,98% bedraagt. Een daling van het ziekte verzuim betekent dat er meer inzet op productie uren mogelijk. Op basis van de afspraken met de arbodienstverlener zal dit proces ook in 2022 verder door worden gezet om nog een verdere terugloop te realiseren.

Verbetering tarieven

Mede als gevolg van de bewustwording is er in 2020 een analyse gemaakt op de tarieven van individuele detachering ten opzichte van de daadwerkelijk kostprijs van deze medewerkers. Daaruit blijkt dat lang niet alle detacheringstarieven nog passend zijn bij de onderliggende kosten van de medewerker. Van daaruit is een traject ingezet om dit recht te trekken. Het is de verwachting dat in een paar jaar tijd daarmee een extra omzet van € 400.000 gerealiseerd kan worden. Waar contracten afliepen is dit meegenomen in de nieuwe overeenkomst. Voor 2022 is er een plan gemaakt om de overige contracten open te breken en de prijzen minimaal

kostendekkend te maken. Voor 2022 wordt daarin een verbetering van de omzet van € 240.000.

Automatisering
In 2020 is geconstateerd dat de uitgeven aan automatisering fors zijn in vergelijking met andere bedrijven. Uit eerste verkennende gesprekken en berekeningen kwam een beeld dat een besparing van € 150.000 mogelijk zou kunnen zijn. Uit nader onderzoek kwam vrij snel naar voeren dat MidZuid als overheidsbedrijf aan extra regelgeving is gebonden, waaronder Baseline informatiebeveiliging Overheid (BIO). Deze en andere verplichtingen zorgen er voor dat niet zomaar iedere partij deze infrastructuur kan overnemen. Waardoor de eerdere beoogde besparing niet langer haalbaar bleek.

Huisvesting
Zoals eerder aangegeven is er door MidZuid een expertise bureau ingeschakeld om naar de huisvesting van MidZuid te kijken. Hiervoor zal ook een bijeenkomst voor raadsleden worden georganiseerd om de uitkomsten van het onderzoek te presenteren. Op het moment dat de besluitvorming hierover heeft plaatsgevonden kunnen de financiële gevolgen vertaald worden naar de organisatie.

Transformatie
Binnen MidZuid is een transformatieproces in gang gezet om MidZuid beter toekomstbestendig te maken en processen beter te laten verlopen. Als processen verbeteren ontstaat er ergens in de keten ook een besparing. Bovendien willen we meer mensen op de werkvloer van werkgevers ontwikkelen. In januari 2022 worden de laatste deelprojecten opgeleverd en komt er zicht op de besparingen die vanuit dat project behaald zijn. Vanuit de implementatietrajecten komen deze financiële en niet-financiële resultaten in de toekomst in de organisatie en zullen deze mee worden genomen in de toekomstige begrotingenbedrijfsplannen.

Wagenpark
Door voertuigen uit het wagenpark, die technisch nog goed zijn, langer door te laten lopen worden er ook kosten bespaard. Dit is een lopend proces en wordt continue voor ieder voertuig individueel beoordeeld. Echter wordt en vanuit bestekaanvragen van gemeenten steeds meer ingezet op verduurzaming van vervoer. Verduurzaming betekend in dit geval niet een kostenbesparing, omdat de aanschafwaardes ongeveer verdubbelen, terwijl dit niet in de te rijden kilometers wordt terugverdiend, omdat onze vervoermiddelen relatief weinig kilometers rijden.

6.4.3. Wat gaan we nog meer doen?

Corona heeft een aantal ontwikkelingen versneld, waardoor een aantal zaken die in de verdere toekomst lagen en nog niet binnen de meerjarige begroting zichtbaar waren nu wel zichtbaar zijn. De uitstroom in 2020 en begin 2021 is heel hard gegaan. Zowel bij MidZuid als bij collega-bedrijven. Ook de nieuwe CAO WSW omvat meer regelingen om vervroegd minder te gaan werken of zelfs met pensioen te gaan, wat resulteert in een grotere uitstroom in 2025 en 2026. Dit noodzaakt MidZuid om samen met haar bestuurders en deelnemende gemeenten goed te kijken naar het (financieel) duurzaam perspectief van MidZuid. Juist door dit nu al tijdig te signaleren hebben we de mogelijkheid om hier nu al op in te spelen. Met de huidige bestuursleden gaan we hier mee aan de slag om voor de begroting van 2023 al de eerste richtingen in kaart te hebben gebracht. De denkrichtingen zullen in een overdrachtsdocument worden vastgelegd, zodat na de gemeenteraadsverkiezingen het nieuwe bestuur van MidZuid met de juiste uitgangspunten direct aan de lag kan om hier verder invulling aan te geven.