



Concept herziene Begroting 2018

DSW Rijswijk en omstreken

(Voorstel voor Algemeen Bestuur)

INHOUDSOPGAVE

1	Voorwoord	3
2	Algemeen	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Visie en bestuurlijke doelstellingen.....	5
2.3	Financiële kaders	6
3	Beleidsbegroting – Programmaplan	7
3.1	Programma Werk	7
3.2	Programma Overhead	9
4	Beleidsbegroting – Paragrafen.....	11
4.1	Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	11
4.2	Onderhoud kapitaalgoederen	13
4.3	Financiering	13
4.4	Bedrijfsvoering	15
4.5	Verbonden Partijen	16
5	Financiële begroting.....	18
5.1	Overzicht van baten en lasten.....	18
5.2	Gemeentelijke bijdragen	19
5.3	Overzicht van de baten en lasten per taakveld.....	19
5.4	Meerjarenbegroting DSW	21
5.5	Structureel en incidenteel verloop baten en lasten.....	22
5.6	Financiële positie.....	23
6	Bijlagen	27
6.1	Vergelijking pro forma en herziene begroting 2018	27

1 VOORWOORD

Begin 2017 is de begroting 2018 gemaakt op basis van de destijds voorhanden zijnde realisatiecijfers 2016 alsmede de begroting 2017. Bij het opstellen van de 1e kwartaalrapportage 2017 bleek het verwachte resultaat substantieel negatief af te wijken van de begroting 2017. Ten tijde van de vaststelling van de begroting 2018 in het Algemeen bestuur (juli 2017) was nog onbekend of en wat het effect zou kunnen zijn van het negatieve verwachte resultaat over 2017 voor 2018 en verdere jaren. Het Algemeen Bestuur heeft daarom de begroting 2018 pro forma vastgesteld.

Op basis van de huidige inzichten in 2017 (1e kwartaal- alsmede halfjaarrapportage en de uitkomst van de review op de halfjaarrapportage) is duidelijk geworden dat de begroting 2018 herzien dient te worden. Om het proces transparanter te laten verlopen heeft het Dagelijks Bestuur de directeur opdracht gegeven een uitgangspuntennotitie voor de begroting 2018 op te stellen. Die is in oktober 2017 door het DB voorlopig vastgesteld, waarna deze herziene begroting is opgesteld.

Met de nieuwe Participatiewet (PW) is de instroom in de Wsw gestopt, met als direct gevolg dat het aantal Wsw medewerkers door natuurlijk verloop zal gaan dalen en een deel van de activiteiten van DSW op termijn afloopt. Er zullen echter ook nog vele jaren voor een aanzienlijke groep Wsw medewerkers werkzaamheden verricht moeten worden om hen van passend en betaald werk te voorzien. Deze sterk veranderende situatie maakt nieuwe keuzes noodzakelijk op het gebied van de uitvoering van de Wsw en de PW. Met als uiteindelijk doel om zoveel als mogelijk mensen te laten participeren.

In deze context heeft DSW de opdracht om zich in samenwerking met de gemeenten te ontwikkelen tot een lokale netwerkorganisatie waarbij de expertise en infrastructuur van DSW zowel voor de Wsw als voor de nieuwe doelgroep van de PW wordt ingezet, de doelgroep van mensen met een loonwaarde lager dan 80% van het wettelijk minimumloon. De samenwerking tussen DSW en de gemeenten zal hierbij cruciaal blijken. In het afgelopen halfjaar hebben zowel DSW als de gemeenten gewerkt aan het onderling vertrouwen, het maken van samenwerkingsafspraken en het opzetten van gezamenlijke nieuwe projecten zoals de pilot Van Gils, het verhuizen naar de Martinifabriek en de Steenplaatsstraat en de re-integratie op de Populierendreef.

Het verwachte tekort in de exploitatie bij DSW heeft twee oorzaken. Het door het rijksbeleid veroorzaakte subsidietekort Wsw (in 2018 € 2,4 mln.) waar DSW noch de gemeenten invloed op hebben en het tekort in de bedrijfsvoering (in 2018 in eerste aanleg € 1,1 mln. na doorrekening bijsturingmaatregelen en de door het bestuur opgelegde taakstelling van € 0,7 mln. in 2018) dat wel door DSW beïnvloedbaar is. DSW heeft als doel om in 4 jaar tijd (2018-2021) het bedrijfsresultaat naar break even te brengen. Dit is inclusief het resultaat op re-integratie. Door de bijsturingmaatregelen waartoe het bestuur in september 2017 al besloten heeft, is het saldo van de begroting in 2018 al verbeterd met € 200.000. Dit is al in de voorliggende herziene begroting 2018 verwerkt. Hiernaast heeft het bestuur DSW een taakstelling opgelegd waardoor het tekort op de bedrijfsvoering in 2018 taakstellend met structureel € 200.000 (oplopend tot € 400.000 in 2019) wordt teruggebracht. Voor 2018 en 2019 is de taakstelling in de begroting verwerkt. Voor verdere

verbetering van het bedrijfsresultaat in 2020 en 2021 is in de volgende collegeperiode (2018 – 2022) een integraal bedrijfsplan nodig.

Ten opzichte van de pro forma vastgestelde begroting 2018 verslechtert het verwachte resultaat in de herziene begroting 2018 met € 2,0 mln. (van € -1,1 mln. naar € -3,1 mln.). Dit wordt veroorzaakt door een negatievere verwachting van het subsidieresultaat (€ 1,2 mln.), een neerwaartse bijstelling van het bedrijfsresultaat (€ 0,9 mln.) en een iets gunstiger resultaat op de re-integratie (€ 0,1 mln.). Het subsidieresultaat verslechtert door het vervallen van de verwachte ontvangst van het Lage Inkomens Voordeel, de loonstijging van de Wsw doelgroep en de rijksbezuiniging op de Wsw subsidie. Het bedrijfsresultaat daalt door een neerwaartse bijstelling van de omzet (tot de taakstelling van 6%), de niet afdoende geraamde stijging van de loonkosten van het kader en het voor de continuïteit van DSW op sterkte houden van het kader.

In deze begroting is uitgegaan van 'going-concern'. Dit betekent dat we ervan uitgaan dat we onze kernactiviteiten blijven uitvoeren. We zetten de huidige activiteiten die tot onze invloedssfeer behoren voort alsof er geen verkenning naar een andere governancestructuur plaatsvindt. Echter, de huidige ontwikkelingen zullen van invloed zijn op de financiële resultaten in de komende periode. Deze ontwikkelingen brengen zowel binnen als buiten DSW onzekerheid mee over de toekomst en continuïteit. DSW merkt dat die onzekerheid zijn weerslag heeft op de bedrijfsvoering. Belangrijke stakeholders, waaronder onze eigen medewerkers en opdrachtgevers, ervaren al langere tijd onzekerheid over de toekomst. Deze onzekerheid heeft zowel personele gevolgen, zoals een groter verloop onder het kaderpersoneel, als een groter risico op omzetvermindering doordat opdrachtgevers zoeken naar andere uitvoerders. DSW wijst op het belang van alle bij DSW betrokken mensen en partijen dat in 2018 de gemeenten een definitief standpunt in de governancestructuur discussie bepalen.

De bovenstaande bestuurlijke en financiële zaken laten onverlet dat het bestaansrecht van DSW is om zoveel mogelijk werknemers met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk te laten werken. Dat gebeurt in 2018 in het groenonderhoud, bij diverse logistieke dienstverleners, op onze eigen productielocaties in Rijswijk, Leidschendam-Voorburg of Zoetermeer of bij een van de meer dan 60 bedrijven waar de medewerkers individueel gedetacheerd zijn. En dat in een veranderende en dynamische omgeving met onze bijzondere mensen die elke dag weer vol trots werken.

Ook in 2018 blijft DSW een bijzondere gewone onderneming.

2 ALGEMEEN

2.1 Inleiding

Deze begroting is opgesteld vanuit de strategie om DSW om te vormen naar een lokale netwerkorganisatie: een model dat de bestaande en krimpende SW-organisatie verder optimaliseert en tegelijkertijd de opgebouwde infrastructuur en het uitgebreide netwerk van instellingen en bedrijven inzet voor de re-integratie van de nieuwe doelgroepen uit de Participatiewet.

Ten opzichte van de begroting 2017 heeft de indeling in de programma's een doorontwikkeling gekregen, zodat een en ander beter aansluit bij de verwachtingen van onze gemeenten. In overleg met vertegenwoordigers van de gemeenten is de bestaande opzet geëvalueerd en heeft er waar gewenst een aanpassing in de programma-indeling plaatsgevonden.

In het kader van de vernieuwing van het BBV op grond van de voorstellen van de commissie Depla worden de kosten voor de bedrijfsvoering niet meer verdeeld naar de verschillende programma's, maar worden de kosten ondergebracht in het programma Overhead.

2.2 Visie en bestuurlijke doelstellingen

2.2.1 Visie DSW

In het najaar van 2017 heeft het bestuur de directie van DSW opdracht gegeven om DSW om te vormen tot: ***“de voorspelbare, betrouwbare lokale partner voor gemeenten en bedrijfsleven door met de juiste kosten en opbrengsten zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking regulier te laten werken”***.

2.2.2 Bestuurlijke doelstellingen DSW

DSW heeft op basis van deze visie de volgende concrete bestuurlijke doelstellingen geformuleerd:

- Voorspelbare en betrouwbare partner naar gemeenten: **DSW werkt binnen de begroting.**
- Voorspelbare en betrouwbare partner naar bedrijven: **klanttevredenheid DSW is minimaal een 8.**
- **DSW werkt** tegen de juiste kosten en opbrengsten: **marktconform.**
- DSW werkt zo regulier mogelijk: **>90 % van de medewerkers werkt op locatie** in 2020.
- DSW werkt als springplank en vangnet naar de arbeidsmarkt: 90% van de mensen met een arbeidsbeperking die in 2020 de arbeidsmarkt betreden is bij DSW aan de slag of werkt via DSW bij een reguliere werkgever.

De concrete doelstellingen zijn op één A3 vertaald naar strategieën, meetfactoren, maatregelen en acties. DSW wordt hiermee een bijzondere gewone onderneming. Een publieke onderneming. Wij analyseren voortdurend waar onze kosten ontstaan, hoe we deze kunnen verlagen en waar we echt geld verdienen. En dat in een veranderende en dynamische omgeving van het bedrijf met onze bijzondere mensen die elke dag weer vol trots zo regulier mogelijk werken.

2.3 Financiële kaders

2.3.1 *Uitgangspunten begroting*

Voor de begroting hanteert DSW als uitgangspunt de “Kaderbrief begroting 2018 gemeenschappelijke regeling”. Ten aanzien van de onderwerpen risico’s en weerstandscapaciteit, nieuw beleid en het voldoen aan vernieuwde BBV is de kaderbrief gevolgd. In deze begroting is op de volgende punten afgeweken van deze brief:

- De werkelijke cao-loonsverhogingen voor Wsw-medewerkers en kaderpersoneel in 2018 zijn begroot.
- Een prijsindexatie van 2% voor overige kosten.

2.3.2 *Vernieuwing BBV met ingang van het begrotingsjaar 2018*

In 2014 heeft een door de VNG ingestelde adviescommissie een rapport uitgebracht over de vernieuwing van het BBV. Deze vernieuwing is met ingang van 2018 op de gemeenschappelijke regelingen van toepassing. De belangrijkste effecten voor DSW zijn:

- IV3 (informatie voor derden) – van functies naar taakvelden
- Voorgeschreven basis set van beleidsindicatoren
- Inzicht in overhead en kosten

IV3

Om baten en lasten van taken en activiteiten te kunnen aggregeren en met die van andere gemeenschappelijke regelingen te kunnen vergelijken, moeten ze in vergelijkbare eenheden worden ingedeeld, dit zijn taakvelden geworden. In het financiële begrotingsdeel is daarvoor een nieuw “Overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld (zie paragraaf 5.3)” toegevoegd.

Indicatoren

Naast de uniforme taakvelden wordt in het herziene BBV een basisset van beleidsindicatoren voorgeschreven. De basisset gemeenten is niet van toepassing op SW bedrijven.

Inzicht in overhead en kosten

In het gewijzigde BBV worden baten en lasten van overhead niet meer onder de afzonderlijke beleidsprogramma’s geregistreerd maar centraal onder een afzonderlijk taakveld. Dit is als zodanig verwerkt in een gecomprimeerd financieel overzicht in het programmaplan (zie hoofdstuk 3) en in het nieuwe “Overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld (zie paragraaf 5.3)”.

3 BELEIDSBEGROTING – PROGRAMMAPLAN

3.1 Programma Werk

3.1.1 Wat willen we bereiken?

Het doel van het programma is om zoveel mogelijk mensen met een arbeidshandicap te helpen aan een zo regulier mogelijke arbeidsplaats onder aangepaste omstandigheden en om zoveel mogelijk trajectdeelnemers verder te ontwikkelen en te laten uitstromen naar regulier betaald werk.

3.1.2 Wat gaan we doen (welk resultaat)

DSW gaat om dit doel te bereiken in 2018 de volgende zaken ondernemen.

Alle werknemers aan het werk helpen en houden

DSW'ers zijn aan het werk in onze productielocaties (Edelgasstraat, Populierendreef, Martinifabriek), in groepsdetacheringen (in het groen of bijvoorbeeld bij de Makro, NedCargo of Royal Lemkes) of individueel gedetacheerd bij werkgevers (meer dan 60). Medewerkers zijn bij voorkeur zo hoog mogelijk op de werkladder en zo dicht mogelijk bij hun woonplaats aan het werk. Veelal staan deze medewerkers onder leiding van onze eigen in begeleiding gespecialiseerde voormannen. Ook in 2018 behoort het ziekteverzuim bij DSW tot de laagste van de SW-bedrijven in Nederland.

Het aantal fte Wsw-medewerkers neemt in 2018 met ruim 23 af ten opzichte van de prognose 2017. Belangrijke oorzaak hiervan is dat de dienstverbanden van SW-medewerkers die ook recht hebben op een WIA uitkering in overleg eindigen (vaak aangeduid met 'slapende dienstverbanden').

De afname bij de Wsw wordt deels gecompenseerd door een door de gemeenten voorziene toename van het aantal nieuw beschut werknemers. Of dit daadwerkelijk wordt gerealiseerd, hangt vooral af van het aantal door het UWV afgegeven indicaties voor nieuw beschut werk.

Het aantal fte aan re-integratiekandidaten dat bij DSW werkt neemt in 2018 naar verwachting verder af. De afname t.o.v. de prognose 2017 is bijna 12,5 fte (+/- 13,5%).

Tabel 1: Ontwikkeling aantal doelgroep werknemers

SE (subsidie eenheid) en fte	Werkelijk	Prognose	Herziene Begroting
(Jaargemiddelden)	2016	2017	2018
SE Wsw	519,9	504,3	480,4
Fte Wsw in loondienst	490,9	470,8	441,3
Fte Wsw begeleid werken	14,4	17,3	23,7
Totaal Wsw	505,3	488,1	465,0
Fte re-integratie	125,8	92,9	80,5
Fte Nieuw Beschut	0,0	7,0	20,0
Totaal Fte	631,0	588,0	565,5

Nieuwe opdrachten acquireren

In 2018 stelt DSW twee salesmanagers aan die twee nieuwe locaties voor groepsdetacheringen (voor 20 man in totaal) acquireren tegen marktconforme en kostendeckende voorwaarden. Ook zorgt hun inspanning ervoor dat er voor de eigen productielocaties voldoende (productie) werk is. In

samenwerking met de gemeenten wordt het aantal mensen dat individueel gedetacheerd is bij reguliere werkgevers netto vergroot met 10 tot 20 fte. Om ook als leerwerkbedrijf aantrekkelijk te zijn zet DSW in op specifieke acquisitie voor leerwerkbedrijven voor re-integranten.

Bestaande contracten openbreken en verbeteren

Met alle opdrachtgevers waarmee het contract in 2018 verlengd moet worden maakt DSW betere contractafspraken opdat al deze contracten bijdragen aan het verminderen van het tekort van DSW. Dit geldt ook voor de huurcontracten die DSW afsluit.

De bedrijfsvoering efficiënter maken

Om de nog te realiseren taakstelling van structureel € 200.000,- in 2018 (oplopend naar structureel € 400.000,- in totaal in 2019) op de bedrijfsvoering van DSW te realiseren, worden de volgende maatregelen onderzocht en na besluitvorming geïmplementeerd:

- De sluiting van de keuken aan de Edelgasstraat.
- Het efficiënter organiseren van het doelgroepvervoer (per 01-08-2018).
- Het verbeteren van het wagenparkbeheer.
- Het selectief vervullen van vacatures.
- Het opheffen van het externe archief.
- Het efficiënter organiseren van de ICT.

Alle medewerkers voorbereiden op het werken op locatie

Alle medewerkers van onze eigen productielocaties volgen in 2018 de cursus “omgaan met verandering” en we zien dat het aantal medewerkers dat werkt binnen de muren van DSW zichtbaar afneemt.

Het marktaandeel van DSW bij gehandicapten toetreders op de arbeidsmarkt

Om ook in de toekomst bestaansrecht te hebben, beoogt DSW een groot deel van de mensen die in 2018 na het afronden van een middelbare school de arbeidsmarkt betreden bij DSW of via DSW naar de arbeidsmarkt te geleiden. Om daar in 2018 een stevige rol in te spelen, gaat DSW in overleg met de diverse PRO-VSO scholen in haar regio om samenwerkingsverbanden te sluiten met het oog op het schooljaar 2018-2019. Daarnaast zal de naamsbekendheid en de waarde van het merk DSW in deze doelgroep vergroot worden door de zichtbaarheid van DSW op sociale media te vergroten (www.DSWrijswijk.nl, twitter en LinkedIn).

Introductie 0-uren contracten voor re-integranten

Van oudsher richt DSW zich op mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Geregeld heeft DSW op projectbasis extra werk bij opdrachtgevers. In overleg met de gemeente(n) zet DSW op deze piekklassen mensen met een kortere afstand tot de arbeidsmarkt in op basis van 0-uren contracten. Het resultaat is dat deze mensen ook aan het werk zijn en dat de opdrachtgevers ermee content zijn dat DSW ook deze flexibiliteit aankan.

3.1.3 Wat mag het kosten

De kosten en baten van dit programma zijn:

Tabel 2: Baten en lasten programma werk

Baten en lasten programma Wsw en overige regelingen			Herziene
	Werkelijk	Prognose	Begroting
	2016	2017	2018
Totaal baten	21.678.669	21.105.123	21.764.969
Totaal lasten	-16.353.313	-15.738.376	-15.639.185
Saldo baten en lasten	5.325.355	5.366.747	6.125.784

3.2 Programma Overhead

In het kader van de aanpassingen van het BBV op basis van de voorstellen van de commissie Depla is de overhead samengebracht in een apart programma.

De formatie is in de herziene begroting in totaal op gelijk niveau gehouden als in de pro forma goedgekeurde begroting 2018, 69,8 fte (dit is exclusief 1,0 fte die wordt doorgeleend aan het WSP ZHC). Binnen deze formatie worden de noodzakelijke versterkingen van de organisatie doorgevoerd, waaronder de aanstelling van 1,5 fte salesmanagement.

Tabel 3: Ontwikkeling aantal kader werknemers

Aantal fte leiding en staf (kader)	Werkelijk	Prognose	Herziene
(Jaargemiddelden)	2016	2017	2018
Fte ambtelijk	20,1	18,1	14,2
Fte Krijnen	47,8	44,3	46,5
Fte inhuur / uitzendkrachten	9,9	11,4	9,1
Totaal fte kaderpersoneel	77,7	73,8	69,8

De kosten voor overhead betreffen de kosten voor kaderpersoneel en de overige bedrijfskosten. Het saldo van baten en lasten wordt voor 2018 begroot op ruim € 6,3 miljoen negatief. Dit is bijna € 0,9 miljoen hoger dan de prognose ultimo 2017. In 2017 wordt echter bijna € 0,7 miljoen gedekt uit de extra opbrengsten uit de verkoop van de Sionsgaerde. Het overige deel van de toename is vooral het gevolg van normalisering van de bedrijfsvoering. Dit betreft bijvoorbeeld hogere kosten voor ICT/telefonie (€ 40.000), het begroten van de kosten van vorming en opleiding (€ 30.000) en een toename van de kosten voor acquisitie en marketing. Bij het kaderpersoneel is in 2018 sprake van een cao-loonsverhoging van ruim 2,1 procent (circa € 95.000) en nemen de werkgeverslasten in 2018 toe ten opzichte van 2017. Verder is er voor een bedrag van € 150.000 aan transitievergoedingen voor kaderpersoneel begroot.

Tabel 4: Baten en lasten programma overhead

Baten en lasten programma overhead	Werkelijk	Prognose	Herziene
	2016	2017	Begroting
			2018
Totaal structurele baten	131.640	136.600	138.432
Totaal structurele lasten	-5.548.191	-6.285.974	-6.264.216
Saldo structurele baten en lasten	-5.416.550	-6.149.374	-6.125.784
Totaal incidentele baten	1.038.173	3.017.139	415.000
Totaal incidentele lasten	-1.039.173	-2.234.512	-415.000
Saldo incidentele baten en lasten	-1.000	782.627	0
Saldo totale baten en lasten	-5.417.550	-5.366.747	-6.125.784

Uitgaande van het feit dat de kosten van de onderzoeken naar de nieuwe governancestructuur in 2018 niet meer ten laste van de van de herstructureringsreserve gebracht worden, zijn de uitgaven ten laste van deze reserve lager dan in 2017. Het saldo van de reserve is dan per 31-12-18 (de datum dat de reserve opgeheven wordt) afdoende om de huisvestingslasten in 2019 en 2020 te dragen waardoor de exploitatie van DSW niet met deze hoge huisvestingslasten belast wordt.

4 BELEIDSBEGROTING – PARAGRAFEN

4.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

4.1.1 *Risico's, weerstandscapaciteit en kansen*

Het weerstandsvermogen heeft als doel om toekomstige onverwachte financiële tegenvallers op te vangen zonder dat dit direct gevolgen heeft voor het huidige beleid of de bestaande activiteiten. Eind 2017 is het weerstandsvermogen, net als eind 2016, € 1.279K. De opbrengst van de verkoop Sionsgaerde is voor € 1.500K toegevoegd aan de reserve Herstructurering per 31-12-2017 en het surplus is in 2017 als bate genomen in de exploitatierekening.

Het is belangrijk om de risicogebieden in beeld te hebben om zodoende de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen te kunnen bepalen. De risico's voor het realiseren van de taakstelling in 2018 zijn integraal meegenomen in de inhoudelijke risicogebieden. De kosten die betrekking hebben op de herstructurering zijn niet meegenomen in onderstaande beoordeling van de risico's. Deze kosten worden gedekt vanuit de herstructureringsreserve en hebben als zodanig geen invloed op het resultaat. In onderstaand overzicht staan de uitkomsten van de geïdentificeerde risico's.

Tabel 5: Uitkomsten waardering en kwantificering risicogebieden

Risicogebied	Kans	Begroot bedrag (€ mln)	Benodigd weerstandsvermogen (€ mln)
Omzet	Gemiddeld 10%	5,1	0,51
Re-integratiebijdrage (incl. nieuw beschut)	Hoog 15%	1,9	0,285
Deelbudget Wsw (Rijksbijdrage)	Gemiddeld 2,50%	11,7	0,2925
Loonkosten Wsw	Laag 2,50%	13,6	0,34
Personeelskosten kader	Laag 2,50%	4,9	0,1225
Laag Inkomensvoordeel	Laag 0%	0	0
Omvang kader	Gemiddeld 5,00%	4,9	0,245
Bedrijfskosten	Gemiddeld 5,00%	2,2	0,11
Totaal benodigd vermogen (ongewogen)	Gemiddeld 6%	44,3	1,905

Toelichting op de risico's die van invloed zijn op het uiteindelijk realiseren van deze begroting:

Risicogebieden Omzet en Re-integratie bijdrage

De omzetontwikkeling (inclusief de taakstelling van 6%), zowel in volume als uurtarief, behorend bij de verschillende werksoorten is afhankelijk van factoren zoals concurrentie, economische ontwikkeling en vaardigheden van medewerkers Wsw en Re-integratie maar ook van de kaderleden die de aansturing verzorgen. Verder kan de omvang en bijdrage vanuit re-integratieactiviteiten fluctueren. Dit hangt af van het daadwerkelijke plaatsingsbeleid vanuit de gemeenten van betrokken medewerkers bij DSW.

Risicogebied Rijksbijdrage Wsw subsidie

De hoogte van de loonprijsontwikkeling (LPO) wordt bekend in de Meicirculaire 2018. Bij een LPO van 2% geeft dat in 2018 extra opbrengsten van ongeveer € 220.000. Daar staat tegenover dat (landelijk) de uitstroom uit de Wsw in 2017 lager kan zijn dan voorzien in het verdeelmodel Wsw. Dit zou dan een negatief effect op het deelbudget Wsw in 2018 hebben. Ook bestaat er onzekerheid over het exacte tempo (en daarmee bedrag) waarin de Rijksbijdrage daadwerkelijk wordt

afgebouwd. Door de financieringsstructuur van de Participatiewet bestaat er meer onzekerheid over de hoogte van de Rijkssubsidie dan voorheen.

Risicogebied Loonkosten Wsw

De wetgeving op het gebied van werkgeverschap, cao-afspraken en transitievergoeding is aan verandering onderhevig. Wat betreft de transitievergoedingen voor Wsw-medewerkers bestaat het risico dat deze hoger uitkomen dan nu begroot. Het toevalselement speelt in deze een grote rol.

Kans: Lage Inkomensvoordeel (LIV)

Indien de regelgeving voor de grondslag van het LIV versoepeld zou worden, dan kan DSW voor haar SW-medewerkers alsnog in aanmerking komen voor dit voordeel. In de begroting is hier geen rekening mee gehouden. Het kan gaan om een bedrag van naar verwachting +/- € 200.000.

Risicogebied Personeelskosten Kader

De blauwdruk van de nieuwe lokale netwerkorganisatie dient nog te worden uitgewerkt wat gevolgen kan hebben voor de benodigde formatie.

Risicogebied Omvang Kader

De kosten van overhead: DSW heeft een minimaal volume nodig ter dekking van de vaste kosten, en een minimale kritische massa om efficiënt en effectief te kunnen functioneren. Bij een grillig verloop van de omzet (met name re-integratie) is het enerzijds noodzakelijk de overhead af te bouwen. Anderzijds bouw je daarmee de organisatie (en kennis) af, die weer nodig is als het volume toeneemt.

Risicogebied Bedrijfskosten

Het risico van 'Bedrijfskosten' is als laag aan te merken. Mogelijke risico's kunnen zijn: verhoging premie verzekering als gevolg van schadegeval, extra investeringen om te kunnen blijven voldoen aan (brand)veiligheidseisen, milieuvoorschriften en arbo-voorschriften, extra investeringen om te kunnen blijven voorzien in passend Beschut Werk. Ook het al dan niet (deels) vallen onder het VPB-regime en daar overeenkomstig VPB-belasting moeten betalen. Op basis van de huidige inzichten zoals de onderliggende doelstelling van de GR, de structurele bijdrage van de gemeenten aan DSW alsmede de terugkoppeling van collega bedrijven uit de sector is de inschatting dat DSW buiten het VPB-regime komt te vallen.

4.1.2 Financiële kengetallen

In lijn met de BBV-aanpassingen vermelden wij onderstaand een aantal ratio's die op basis van een Balansprognose te berekenen zijn. We geven hierbij de ontwikkeling weer in relatie tot de laatste opgestelde jaarrekening i.c.de Balans per 31 december 2016.

Netto schuldquote

De netto schuldquote is de verhouding tussen de schulden van de organisatie onder aftrek van de vlottende activa en het totaal van de baten van de organisatie verminderd met eventuele onttrekkingen aan reserves. Voor de opbouw van het kengetal kan een correctie voor de financiële activa achterwege blijven daar DSW niet over dergelijke uitzettingen beschikt. De relevantie van dit

kengetal wordt bepaald door de mate waarin de organisatie de activa heeft gefinancierd in relatie tot de begrotingsomvang.

Solvabiliteit

Onder solvabiliteit wordt verstaan de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal van het vermogen, ergo het totaal van de passiva.

Structurele exploitatieruimte

Onder de structurele exploitatieruimte wordt verstaan de verhouding tussen het saldo van structurele baten en lasten verminderd met het saldo van de structurele onttrekking aan reserves en het totaal van de baten exclusief de onttrekking aan reserves. Dit kengetal geeft aan de mate waarin de structurele lasten gedekt worden door de structurele baten. Een negatief kengetal duidt op hogere structurele lasten dan structurele baten, wat niet gewenst is. Bovengenoemde kengetallen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 6: Financiële kengetallen

Financiële kengetallen 2018			Herziene Begroting 2018
Netto schuldquote			20,17%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen			20,17%
Solvabiliteit			67,17%
Grondexploitatie			n.v.t.
Structurele exploitatieruimte			0
Belastingcapaciteit			n.v.t.

4.2 Onderhoud kapitaalgoederen

Het beleid van DSW voor 'kapitaalgoederen' en 'infrastructuur' is deze in stand te houden in een vorm die passend is bij de bedrijfsvoering en medewerkers een veilige en passende werkomgeving te bieden. DSW heeft daarvoor in de gemeentes de volgende eigen locaties gehuurd:

- Edelgasstraat in Zoetermeer
- Populierendreef 978 en 988 in Leidschendam-Voorburg
- Martinifabriek in Rijswijk

Het eigenaarsonderhoud inclusief de installaties is voor rekening van de verhuurder (met uitzondering van de Edelgasstraat waar DSW wel verantwoordelijk is voor de installaties). DSW is in alle vier de huurpanden verantwoordelijk voor het huurdersonderhoud.

4.3 Financiering

DSW heeft het beleid ten aanzien van de financiering vastgelegd in de financiële verordening. De regels ter uitvoering van de beleidspunten zijn vastgelegd in het treasury statuut (financieringsstatuut). DSW voldoet aan de voorschriften met betrekking tot de renterisiconorm en de kasgeldlimiet.

Rentebeleid

Zowel de lange als de korte rente zijn momenteel zeer laag zowel voor 10- jarige leningen als voor de korte rente (driemaandelijks Eurobor). De ontwikkeling van de rente is van belang voor de financieringskosten van DSW.

Risicobeheer (kasgeldlimiet en renterisiconorm)

De kasgeldlimiet laat zien welk risico er bestaat ten aanzien van vlottende schulden. De renterisiconorm is een maatstaf om te bepalen welke kredietrisico's DSW loopt op de vaste schulden. Dit zijn de schulden met een looptijd langer dan 1 jaar. De renterisiconorm wordt gemeten in een bedrag ter grootte van 20% van het begrotingstotaal. DSW zal in het begrotingsjaar 2018 en meerjarig voor de daaropvolgende 3 jaar, volgens de huidige inzichten, binnen de kasgeldlimiet en de renterisiconorm blijven.

Tabel 7: Renterisico(norm)

Renterisico's en renterisiconorm op vaste schuld	(Bedragen x € 1.000)				
	Over de jaren	2018	2019	2020	2021
Vaste schuld					
Beginstand		0	0	0	0
Aflossingen		0	0	0	0
Eindstand		0	0	0	0
Variabelen Renterisico					
Renteherzieningen op vaste schuld		0	0	0	0
Herfinancieringen		0	0	0	0
Renterisico op vaste schuld		0	0	0	0
Rente risiconorm					
Grondslag: omvang begroting 2018 stand per 1 januari		22.103	22.103	22.103	22.103
Het bij ministeriële regeling vastgestelde percentage		20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm op basis van de grondslag		4.421	4.421	4.421	4.421
Renterisiconorm minimumbedrag		2.500	2.500	2.500	2.500
Toets Renterisiconorm					
Renterisico op vaste schuld		0	0	0	0
Renterisiconorm		4.421	4.421	4.421	4.421
Overschrijding renterisiconorm		-4.421	-4.421	-4.421	-4.421

Liquiditeitsplanning en financieringspositie

Gezien de investeringsplanning en de aflossing op bestaande geldleningen, wordt in de kapitaalbehoefte voorzien door het aanhouden van het rekening courant krediet dat DSW heeft bij de Bank Nederlandse Gemeenten.

Tabel 8: Financiering en kasgeldlimiet

Kasgeldlimiet Begroting 2018:					
Grondslag: omvang begroting 2018 stand per 1 januari		22.103			
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag		8,20%			
Kasgeldlimiet in bedrag		1.812		(Bedragen x € 1.000)	
	Prognose kasgeld 2018 (gemiddeld)				
	1e Kwartaal	2e Kwartaal	3e Kwartaal	4e Kwartaal	Jaar
Vlottende Schuld					
Vlottende schulden met een rente-typische looptijd korter dan 1 jaar (excl. Crediteuren)	0	0	0	0	0
Totaal vlottende schuld	0	0	0	0	0
Vlottende middelen					
Uitzettingen met een rente-typische looptijd korter dan 1 jaar (excl. Debiiteuren)	0	0	0	0	0
Tegoeden in rekening-courant	1.800	1.200	900	600	1.125
Totaal vlottende middelen	1.800	1.200	900	600	1.125
Toets kasgeldlimiet					
Totaal netto vlottende schuld	-1.800	-1.200	-900	-600	-1.125
Toegestane kasgeldlimiet	1.812	1.812	1.812	1.812	1.812
Ruimte (+) / Overschrijding (-)	3.612	3.012	2.712	2.412	2.937

4.4 Bedrijfsvoering

Het afgelopen halve jaar is een flinke slag gemaakt naar een betere en gezondere financiële bedrijfsvoering. De basis op orde heeft bij de Personeel, Financiën en ICT functies daarbij prioriteit. Nu we meer en meer in control komen is de tijd rijp voor nieuwe ontwikkeldoelen op de bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering dient in onze visie snel te kunnen reageren op wisselende omgevings- en klantvragen. Dat vraagt om “operational excellence”, juist ook van de bedrijfsvoering die passend en flexibel de primaire processen ondersteunt.

Onze speerpunten in de bedrijfsvoering zijn:

- in control blijven;
- versterken van de concern-brede stuur- en beheersinformatie;
- een bij onze maatschappelijke opgave passende huisvestingsinfrastructuur;
- vitaal en veerkrachtig personeel;
- versterken informatiemanagement en digitaal (samen)werken;
- versterken van onze omgevings- en bedrijfscommunicatie.

In control blijven

Het Algemeen Bestuur zal eind 2017 het normenkader vaststellen. Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre actualisering van deze kaders aanpassing behoeven wegens relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving.

Stuur- en beheersinformatie

In 2018 richten we de planning & control cyclus met bijbehorend instrumentarium opnieuw in waardoor we beter in control zijn en we eind 2018 een volgende ontwikkelstap kunnen zetten naar business intelligence. Het slim combineren van data levert nieuwe informatie op waarmee we onze

producten en dienstverlening beter kunnen laten aansluiten op klantwensen. Goede informatie(uitwisseling) is ook van belang voor onze positie in de keten. Betere beheersinformatie ondersteunt operational excellence in de interne bedrijfsvoering.

Huisvesting

Met vestigingen in meerdere gemeenten in de regio (hoofdvestigingen, dependances, gehuurde ruimtes) is een professionele aanpak van investeringen, exploitatie en financiering van groot belang. Niet alleen als eigenaar, maar ook als huurder en/of gebruiker van gebouwen. De komende jaren staat de voorbereiding op het aflopen van het huurcontract aan de Edelgasstraat centraal.

Vitaal en veerkrachtig personeel

Personeel dat past bij onze maatschappelijke opgave heeft voortdurend aandacht nodig. In de komende jaren voorzien we nieuwe klantvragen en nieuwe producten en diensten. Denk daarbij aan andere vormen van dienstverlening voor profit en non profit klanten en nauwere aansluiting bij het voortgezet speciaal onderwijs. Dit stelt ons voor uitdagingen voor zowel ons personeelsbeleid als ons personeelsbestand. In 2018 gaan we verder met onze kaderbijeenvakkomsten waarin de begrippen vakmanschap, arbeidsmobiliteit, verandergezindheid en gezondheid voor elke individuele medewerker centraal staan.

Informatiemanagement en digitaal (samen)werken

De focus bij DSW is in toenemende mate gericht op het werken aan en het inrichten van efficiëntere, snellere en kwalitatief betere processen. In de informatievoorziening worden medewerkers van passende ICT voorzieningen op de werkplek en een technisch juiste infrastructuur voorzien. In 2017 zijn op basis van een informatiescan de lijnen uitgezet op het ICT-beleid. Deze lijnen zijn gebaseerd op dat wat nodig is om onze opgave uit te voeren in een toenemend digitale wereld. Bij ICT-infrastructuur denken we dan aan (samenhangende) investeringen in gebruiker hardware (desktops, tablets, telefoons, etc.), opslagsystemen, servers, communicatie en netwerk. Maar ook informatiebeveiliging is een relevant onderdeel. Met de instelling van een Functionaris Gegevensbescherming en CISO (Chief Information Security Officer) hebben we weer een stap gezet in de verdere professionalisering. De implementatie van de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) vindt middels een projectmatige aanpak plaats.

DSW maakt voor de informatievoorziening gebruik van bedrijfsbrede systemen, waarvoor op de functie afgestemde toegang wordt verleend. Er is sprake van de volgende bedrijfsbrede systemen:

- Compas: personeelsinformatie en gegevens over zowel de doelgroep als de niet doelgroep medewerkers.
- Exact: financiële en bedrijf administratieve gegevens.

4.5 Verbonden Partijen

DSW is een gemeenschappelijke regeling van deelnemende gemeenten en daarmee een openbaar lichaam. DSW is enig aandeelhouder van Krijnen personeel BV. In deze BV worden nieuwe kadermedewerkers aangenomen om zo flexibeler te zijn in de inzet van personeel. Deze medewerkers worden tegen kostprijs bij DSW gedetacheerd.

Er bevindt zich geen vreemd vermogen in de onder de GR DSW ressorterende Krijnen personeel BV. Het eigen vermogen blijft elk jaar gelijk omdat alle baten en lasten tegen kostprijs aan DSW worden doorberekend. Het vermogen van Krijnen BV is negatief, daarom heeft DSW voor dit bedrag een voorziening op de balans staan (zie 5.6.5 mutaties voorzieningen). Het (negatieve) eigen vermogen is als volgt opgebouwd:

Eigen vermogen Krijnen personeel BV	31-12-2016
	€
Geplaatst kapitaal	6.807
Overige reserves	-143.685
	-136.878

5 FINANCIËLE BEGROTING

5.1 Overzicht van baten en lasten

De meeste baten en lasten veranderen in beperkte mate ten opzichte van de prognose 2017. Een belangrijke invloed gaat uit van de afname van de Rijksbijdrage Wsw. Deze daalt door de bezuinigingen van de Rijksoverheid (subsidie per SE daalt van € 25.240,- (2017) naar € 24.292,- (2018) per jaar) en de afname van het aantal SE met ruim € 1 miljoen, terwijl de kosten voor de Wsw-medewerkers met nog geen € 200.000 afnemen (het saldo van een lager aantal fte Wsw en de hogere prijs per fte Wsw door de loonstijgingen). Verder is er sprake van een toename van de kosten voor kaderpersoneel en van de overige bedrijfskosten. De achtergrond hiervan is deels de normalisering van de bedrijfsvoering die wordt doorgevoerd. Tot slot is er in 2018 geen sprake van een grote incidentele dekking zoals die er in 2017 is als gevolg van de verkoop van de Sionsgaerde in 2017 wel was. De begrote gemeentelijke bijdrage neemt hierdoor toe tot ruim € 3,1 miljoen.

Tabel 9: Baten en lasten DSW

Baten en lasten DSW Rijswijk e.o.	Werkelijk 2016	Prognose 2017	Herziene Begroting 2018
Rijksbijdrage Wsw	13.223.898	12.728.217	11.670.177
Kosten Wsw personeel	-14.700.782	-14.344.376	-14.087.309
1) Subsidieresultaat	-1.476.884	-1.616.160	-2.417.131
Vergoedingen re-integratie /nw beschut	2.366.181	1.630.500	1.889.643
Kosten re-integratie/nw beschutdeelnemers	-1.652.531	-1.394.000	-1.551.876
2a) Direct resultaat re-integratie	713.650	236.500	337.767
Netto omzet	5.215.590	4.978.727	5.090.102
Overige opbrengsten	131.640	136.600	138.432
Kosten kaderpersoneel	-3.900.608	-4.611.381	-4.732.458
Overige bedrijfskosten	-1.647.583	-1.674.593	-1.731.758
Taakstelling verbetering bedrijfsresultaat			200.000
2b) Resultaat bedrijfsvoering	-200.960	-1.170.647	-1.035.683
2) Bedrijfsresultaat	512.690	-934.147	-697.916
Herstructureringskosten	-1.038.173	-656.512	-415.000
Onttrekking herstructureringsreserve	1.038.173	656.512	415.000
3) Saldo	0	0	0
Opbrengst verkoop Sionsgaerde		2.360.627	
Dotatie uit verkoop Sion aan herstructurering		-1.578.000	
4) Saldo		782.627	
Exploitatieresultaat DSW (1+2+3+4)	-964.195	-1.767.680	-3.115.047
Gemeentelijke bijdrage	873.000	1.767.680	3.115.047
Resultaat na gemeentelijke bijdrage	-91.195	0	0

De directeur van DSW heeft van het bestuur in aanvulling op de taakstelling om de netto toegevoegde waarde per uur in 2018 6% te laten stijgen, in het najaar van 2017 een aanvullende taakstelling gekregen om zowel in 2018 als in 2019 het resultaat met € 400.000 structureel te verbeteren ten opzichte van de herziene begroting 2018. Voor 2018 is € 200.000 van deze taakstelling al verwerkt in de herziene begroting 2018. Dit betreft de doorgevoerde prijsverhoging bij de inkoop van derden bij DSW en de invoering van een hogere begeleidings-vergoeding voor nieuw beschut werken. Er moet dus in 2018 nog € 200.000 worden ingevuld, hetzij in de vorm van hogere netto omzet hetzij in de vorm van lagere kosten (en in 2019 wederom € 200.000 waardoor de taakstelling van in totaal € 400.000,- gerealiseerd wordt).

5.2 Gemeentelijke bijdragen

De gemeentelijke bijdrage voor 2018 is:

Tabel 10: Verdeling gemeentelijke bijdrage 2018

Verdeling gemeentelijke bijdrage 2018	SE 2018	%	Begroting 2018
Zoetermeer	296,30	61,7%	1.921.255
Rijswijk	77,32	16,1%	501.360
Leidschendam - Voorburg	106,79	22,2%	692.432
Totaal gemeentelijke bijdrage	480,41	100%	3.115.047

5.3 Overzicht van de baten en lasten per taakveld

Het BBV schrijft voor dat er voor de uitvoeringsinformatie in de begroting (en ook de jaarstukken) gebruik wordt gemaakt van de bij ministeriële regeling vastgestelde taakvelden conform de gemeenschappelijke regeling, dit om de financiële vergelijkbaarheid te verbeteren in verband met de toegankelijkheid van de uitvoeringsinformatie.

Taakvelden zijn eenheden waarin de programma's of de eenheden in overzichten en bedragen in het programmaplan zijn onderverdeeld. De taakvelden hebben betrekking op uiteenlopende taken en daaraan gerelateerde activiteiten waar baten en lasten mee gemoeid zijn. Onder een taakveld vallen niet alleen producten, maar ook taken en activiteiten die niet direct te vertalen zijn in kosten per hoeveelheid. Daarom wordt voor de hoofdingeling van de informatie die in het kader van de begrotingsuitvoering moet worden opgesteld niet langer gesproken van producten, maar van taakvelden.

5.3.1 Taakveld: 6.4 Begeleide participatie

Tabel 11: Baten en lasten begeleide participatie

Baten en lasten taakveld begeleide participatie (Wsw en nieuw beschut)	Werkelijk 2016	Prognose 2017	Herziene Begroting 2018	Herzien 2018 t.o.v. prognose 2017
Baten:				
Deelbudget Wsw (voorheen Rijksbijdrage)	13.223.898	12.728.217	11.670.177	-8,3%
Omzet Wsw	4.365.216	4.103.997	4.178.280	1,8%
Vergoedingen nieuw beschut werk	0	166.500	618.797	271,7%
Omzet nieuw beschut werk	0	49.131	149.569	204,4%
Gemeentelijke bijdragen aan exploitatie	873.000	1.767.680	3.115.047	76,2%
Totaal baten	18.462.114	18.815.525	19.731.871	4,9%
Lasten:				
Loonkosten Wsw	-14.257.393	-13.898.376	-13.577.425	2,3%
Loonkostensubsidies begeleid werken	-120.203	-134.000	-183.844	-37,2%
Vervoerskosten Wsw	-206.899	-202.000	-206.040	-2,0%
Bedrijfsgeneeskundige zorg	-116.287	-110.000	-120.000	-9,1%
Loonkosten nieuw beschut werk	0	-153.000	-507.720	-231,8%
Totaal lasten	-14.700.782	-14.497.376	-14.595.029	-0,7%
Saldo baten en lasten	3.761.332	4.318.148	5.136.841	19,0%

5.3.2 Taakveld: 6.5 Arbeidsparticipatie

Tabel 12: Baten en lasten arbeidsparticipatie

Baten en lasten taakveld arbeidsparticipatie (overige regelingen)	Werkelijk 2016	Prognose 2017	Herziene Begroting 2018	Herzien 2018 t.o.v. prognose 2017
Baten:				
Omzet overige regelingen	2.366.181	1.464.000	1.270.846	-13,2%
Omzet medewerkers re-integratie	850.374	825.598	762.253	-7,7%
Totaal baten	3.216.554	2.289.598	2.033.099	-11,2%
Lasten:				
Kosten medewerkers re-integratie	-1.652.531	-1.241.000	-1.044.156	15,9%
Totaal lasten	-1.652.531	-1.241.000	-1.044.156	15,9%
Saldo baten en lasten	1.564.024	1.048.598	988.943	-5,7%

5.3.3 Taakveld: 0.4 Overhead

Tabel 13: Baten en lasten overhead

Baten en lasten taakveld overhead	Werkelijk 2016	Prognose 2017	Herziene Begroting 2018	Herzien 2018 t.o.v. prognose 2017
Baten:				
Overige opbrengsten	131.640	136.600	138.432	1,3%
Baten herstructurering / Kerstengelden	1.038.173	656.512	415.000	-36,8%
Opbrengst verkoop Sionsgaerde		2.360.627		-100,0%
Totaal baten	1.169.813	3.153.739	553.432	-82,5%
Lasten:				
Kosten kaderpersoneel	-3.900.608	-4.611.381	-4.732.458	-2,6%
Overige bedrijfskosten	-1.647.583	-1.674.593	-1.731.758	-3,4%
Taakstelling verbetering bedrijfsresultaat			200.000	
Herstructureringskosten / kosten Kerstengelden	-1.038.173	-656.512	-415.000	36,8%
Dotatie uit verkoop Sion aan herstructurering		-1.578.000		100,0%
Totaal lasten	-6.586.363	-8.520.486	-6.679.216	21,6%
Saldo baten en lasten	-5.416.550	-5.366.747	-6.125.784	-14,1%

5.4 Meerjarenbegroting DSW

5.4.1 Meerjarenbegroting DSW

Tabel 14: Meerjarenbegroting DSW

Baten en lasten DSW Rijswijk e.o.	Werkelijk 2016	Prognose 2017	Herziene Begroting 2018	Herziene Begroting 2019	Herziene Begroting 2020	Herziene Begroting 2021	Herzien 2018 t.o.v. prognose 2017
Rijksbijdrage Wsw	13.223.898	12.728.217	11.670.177	11.085.915	10.579.717	10.402.450	-8,3%
Kosten Wsw personeel	-14.700.782	-14.344.376	-14.087.309	-13.700.790	-13.246.530	-12.799.555	1,8%
1) Subsidiresultaat	-1.476.884	-1.616.160	-2.417.131	-2.614.875	-2.666.813	-2.397.105	-49,6%
Vergoedingen re-integratie /nw beschut	2.366.181	1.630.500	1.889.643	2.274.581	2.641.971	3.023.147	15,9%
Kosten re-integratie/nw beschutdeelnemers	-1.652.531	-1.394.000	-1.551.876	-1.867.745	-2.169.216	-2.481.999	-11,3%
2a) Direct resultaat re-integratie	713.650	236.500	337.767	406.836	472.755	541.148	42,8%
Netto omzet	5.215.590	4.978.727	5.090.102	5.104.310	5.108.634	5.114.803	2,2%
Overige opbrengsten	131.640	136.600	138.432	138.432	138.432	138.432	1,3%
Kosten kaderpersoneel	-3.900.608	-4.611.381	-4.732.458	-4.881.853	-4.881.853	-4.881.853	-2,6%
Overige bedrijfskosten	-1.647.583	-1.674.593	-1.731.758	-1.708.112	-1.683.108	-2.066.527	-3,4%
Taakstelling verbetering bedrijfsresultaat			200.000	400.000	400.000	400.000	
2b) Resultaat bedrijfsvoering	-200.960	-1.170.647	-1.035.683	-947.224	-917.895	-1.295.146	11,5%
2) Bedrijfsresultaat	512.690	-934.147	-697.916	-540.387	-445.139	-753.997	25,3%
Herstructureringskosten	-1.038.173	-656.512	-415.000	-253.000	-253.000	0	36,8%
Onttrekking herstructureringsreserve	1.038.173	656.512	415.000	253.000	253.000	0	-36,8%
3) Saldo	0	0	0	0	0	0	0,0%
Opbrengst verkoop Sionsgaerde		2.360.627					-100,0%
Dotatie uit verkoop Sion aan herstructurering		-1.578.000					100,0%
4) Saldo		782.627					-100,0%
Exploitatieresultaat DSW (1+2+3+4)	-964.195	-1.767.680	-3.115.047	-3.155.263	-3.111.952	-3.151.102	-76,2%
Gemeentelijke bijdrage	873.000	1.767.680	3.115.047	3.155.263	3.111.952	3.151.102	76,2%
Resultaat na gemeentelijke bijdrage	-91.195	0	0	0	0	0	0,0%

Het oplopen van het bedrijfsresultaat in 2021 (van € 445.000 (2020) naar € 754.000) wordt veroorzaakt door het wegvallen van de dekking van de huisvestingslasten in 2021 en het aflopen eind 2020 van grote inkoopcontracten van derden bij DSW waarvan de verwachting is dat die niet tegen deze voorwaarden verlengd worden.

DSW heeft als doel om in 4 jaar tijd (2018-2021) het bedrijfsresultaat naar break even te brengen.

Om dit beoogde bedrijfsresultaat daadwerkelijk te behalen, zal in de volgende collegeperiode (2018 – 2022) een integraal bedrijfsplan opgesteld worden.

5.4.2 Meerjarenraming gemeentelijke bijdrage

Tabel 15: Meerjarenraming gemeentelijke bijdrage

	2018	2019	2020	2021
Zoetermeer	1.921.255	1.953.813	1.935.448	1.968.292
Rijswijk	501.360	500.262	489.415	489.227
Leidschendam-Voorburg	692.432	701.188	687.089	693.583
Totaal	3.115.047	3.155.263	3.111.952	3.151.102

5.5 Structureel en incidenteel verloop baten en lasten

De ontwikkeling van de incidentele baten en lasten wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de genomen maatregelen om structureel begrotingsevenwicht te bereiken. De belangrijkste incidentele effecten per taakveld/programma zijn:

Tabel 16: Incidentele baten en lasten DSW

Incidentele baten en lasten	Werkelijk 2016	Prognose 2017	Herziene Begroting 2018	Herziene Begroting 2019	Herziene Begroting 2020	Herziene Begroting 2021
Incidentele baten:						
Baten herstructurering	681.127	656.512	415.000	253.000	253.000	0
"Kerstengelden" + cofinanciering gemeenten	357.046					
Opbrengst verkoop Sionsgaerde		2.360.627				
Totaal incidentele baten	1.038.173	3.017.139	415.000	253.000	253.000	0
Incidentele lasten:						
Herstructureringskosten	-681.127	-656.512	-415.000	-253.000	-253.000	0
Kosten "Kerstengelden"	-358.046					
Dotatie uit verkoop Sion aan herstructurering		-1.578.000				
Totaal incidentele lasten	-1.039.173	-2.234.512	-415.000	-253.000	-253.000	0
Saldo incidentele baten en lasten	-1.000	782.627	0	0	0	0

De incidentele baten en lasten behoren allemaal tot het programma/taakveld overhead.

Tabel 17: Structurele baten en lasten DSW

Structurele baten en lasten	Werkelijk 2016	Prognose 2017	Herziene Begroting 2018	Herziene Begroting 2019	Herziene Begroting 2020	Herziene Begroting 2021
Structurele baten	21.810.309	21.241.723	21.903.401	21.758.500	21.580.707	21.829.934
Structurele lasten	-21.900.504	-22.024.350	-21.903.401	-21.758.500	-21.580.707	-21.829.934
Saldo structurele baten en lasten	-90.195	-782.627	0	0	0	0

5.6 Financiële positie

5.6.1 Solvabiliteit

De solvabiliteit van de organisatie wordt door de wetgever in toenemende mate als onderdeel gezien van de sturings- en verantwoordingsinformatie. In de paragraaf weerstandsvermogen hebben we de relevante kengetallen weergegeven. Bij een totaal beoordeling van de solvabiliteit en het weerstandsvermogen in relatie tot deze begroting kan gesteld worden dat een verdere uitholling van de vermogenspositie de uitgangspositie voor wat betreft het weerstandsvermogen aantast. De mate waarin DSW financiële stabiliteit naar de deelnemende gemeenten kan garanderen, hangt mede af van de mate waarin risico's op afwijkingen opgevangen kunnen worden binnen het eigen (weerstands)vermogen. Dit wordt op basis van het huidige deficit van het weerstandsvermogen, zonder aanpassing van het reservebeleid, als niet haalbaar geacht. Tussentijdse aanvulling vanuit de gemeentelijke bijdrage zal als dan noodzakelijk zijn.

Tabel 18: Financiële kengetallen BBV Begroting en Solvabiliteit

Financiële kengetallen BBV Begroting						
Conform Voorschriften Provincie Zuid Holland						
Kengetal	Jaarrekening 2016	begroot 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021
Netto schuldquote	1,55%	-26,27%	-20,17%	-15,16%	-10,07%	-10,08%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen	1,55%	-26,27%	-20,17%	-15,16%	-10,07%	-10,08%
Solvabiliteitsratio	35,75%	38,45%	67,17%	63,80%	56,52%	51,21%
Netto schuldquote (en gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen)						
	Jaarrekening 2016	begroot 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021
Passiva						
Raming van het totaal van de vaste schulden (ultimo jaar)	€ 249	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Raming van het totaal van de netto-vlottende schulden (ultimo jaar)	€ 1.391	€ 2.870	€ 297	€ 297	€ 419	€ 661
Raming van het totaal van de overlopende passiva (ultimo jaar)	€ 457	€ 457	€ 457	€ 457	€ 457	€ 457
Totaal	€ 2.097	€ 3.327	€ 754	€ 754	€ 876	€ 1.118
Activa						
Financiële vaste activa						
f Totaal van de overige uitzettingen rentetypische looptijd ≥ 1 jr	€ 98	€ 87	€ 77	€ 66	€ 55	€ 45
Totaal van uitzettingen rentetypische looptijd <1 jr	€ 1.271	€ 794	€ 794	€ 794	€ 794	€ 794
Totaal van alle liquide middelen	€ 65	€ 15	€ 378	€ 136	€ 15	€ 268
Totaal van de overlopende activa	€ 575	€ 3.842	€ 575	€ 575	€ 575	€ 575
Totaal voor netto schuldquote	€ 2.009	€ 4.738	€ 1.824	€ 1.571	€ 1.439	€ 1.682
Totaal voor netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen (b en c)	€ 2.009	€ 4.738	€ 1.824	€ 1.571	€ 1.439	€ 1.682
Het geraamde totaal van de baten exclusief de mutaties van reserves	€ 5.671	€ 5.371	€ 5.306	€ 5.388	€ 5.593	€ 5.593
Solvabiliteitsratio						
	Jaarrekening 2016	begroot 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021
Raming van het totale eigen vermogen	€ 1.243	€ 2.164	€ 1.823	€ 1.570	€ 1.317	€ 1.317
Raming van het totaal van de passiva	€ 3.476	€ 5.628	€ 2.714	€ 2.461	€ 2.330	€ 2.572

5.6.2 Liquiditeit

Alhoewel liquiditeit in termen van de mogelijkheid om de verplichtingen op korte termijn te financieren voor de decentrale overheid geen groot issue is, wordt de relatie met de netto schuldquote wel in het nieuwe BBV regime als een verplicht kengetal gezien. Gezien de rentestructuur van dit moment met de zeer lage korte rente wordt, binnen de kaders van de wet FIDO, zoveel als mogelijk een beroep gedaan op de kapitaalmarkt. De verdamping van de beschikbare reserves leidt tot een extra beroep op de kapitaalmarkt om de nodige liquiditeiten te verkrijgen.

Uit de geprognoteerde balans blijkt dat alleen in december 2017 en begin januari 2018 een beroep moet worden gedaan op extra rekening Courant krediet bij de Bank Nederlandse Gemeenten. Als in januari 2018 de verkoopsom Sionsgaarde is ontvangen en DSW van de deelnemende gemeenten de exploitatievergoedingen heeft ontvangen, ontstaat in 2018 weer de situatie dat het krediet incidenteel gebruikt hoeft te worden (zie ook in tabel 8 "Financiering en kasgeldlimiet", de regel tegoeden in rekening courant).

5.6.3 Investerings

DSW kent geen investeringen in de openbare ruimte met een maatschappelijk nut, maar kent enkel investeringen met een economisch nut. Uitgangspunt voor de jaren 2018 t/m 2021 is dat sprake is van vervangingsinvesteringen, waarbij de jaarlijkse afschrijvingslasten gelijk blijven. DSW zal voor zover nodig passende financiering afsluiten voor de geplande investeringen. De afschrijvingen zijn voor de jaren 2018 t/m 2021 begroot op € 294.815 per jaar. In 2018 geeft dat ruimte voor de volgende investeringen:

- Vervanging van en uitbreiding van in totaal 6 auto's. Dit houdt een investering van € 149.000 in.
- Daarnaast is er dan ruimte van € 104.000 voor andere investeringen, gebaseerd op een afschrijvingstermijn van 3 jaar.

De investering in de vervanging van auto's wordt kritisch bekeken. Als deze investering niet noodzakelijk of gewenst is, dan wordt deze ruimte anders ingezet. Hierbij wordt o.a. gedacht aan ICT/mobiele apparatuur en productiviteitsverhogende investeringen. Uitgangspunt blijft dat de afschrijvingen op hetzelfde (betrekkelijk lage) niveau blijven.

5.6.4 Mutaties reserves

De stand en het gespecificeerde verloop van de reserves kan als volgt worden weergegeven:

Tabel 19: Verloopoverzicht reserves

Dekking Herstructureringsbudget (x € 1,000)	Begroot	realisatie 2013	realisatie 2014	realisatie 2015	realisatie 2016	realisatie 2017	nog te realiseren 2018	Totaal dekking
(conform herzien herstructureringsplan d.d. 9-1-2013)								
Weerstandsvermogen DSW	€ 1.000			€ 1.000				€ 1.000
Verkoopopbrengst kwekerij Sionsgaarde	€ 1.500					€ 1.500		€ 1.500
Co-financiering Kerstengelden (besluit DB 9-7-2015)				€ 237-				€ 237-
Bijdrage Zoetermeer	€ 613		€ 187	€ 158	€ 116	€ 78	€ 74	€ 613
Bijdrage Rijswijk	€ 194			€ 194		€ -		€ 194
Bijdrage Leidschendam Voorburg	€ 215			€ 155	€ 100	€ -		€ 255
Totaal	€ 3.522	€ -	€ 187	€ 1.271	€ 216	€ 1.578	€ 74	€ 3.326
Herstructureringsbudget/transitiebudget (x € 1,000)	Begroot	uitgaven 2013	uitgaven 2014	uitgaven 2015	uitgaven 2016	Prognose 2017	Begroot 2018	Totaal uitgaven
(conform herzien herstructureringsplan d.d. 9-1-2013)								
Transitie DSW								
Kosten afvloeiing regulier personeel DSW	€ 1.300		€ 175-	€ 91-	€ 96-	€ 96-	€ 162-	€ 620-
Kosten transitie management	€ 350	€ 219-	€ 131-	€ 49-	€ 114-	€ 50-	€ -	€ 563-
Kosten methoden en systemen	€ 90	€ 29-	€ -	€ 30-	€ 39-	€ 66-	€ -	€ 163-
Kosten integrale werkgeversbenadering	€ 135		€ 80-	€ 35-	€ 48-	€ 49-	€ -	€ 212-
Kosten herstructurering organisatie DSW		€ 35-	€ 68-	€ 87-	€ 131-	€ 143-	€ -	€ 464-
Transitie uitstroombedrijf	€ 575	€ 283-	€ 279-	€ 200-	€ 332-	€ 307-	€ -	€ 1.402-
Subtotaal	€ 1.875	€ 283-	€ 454-	€ 291-	€ 428-	€ 404-	€ 162-	€ 2.023-
Kosten leegstand en afschrijvingen	€ 1.638		€ -	€ -	€ 253-	€ 253-	€ 253-	€ 759-
Werkelijke kosten -/- marktconformiteit					€ 139-	€ 139-	€ 139-	
afschrijving gebouwen en productiemiddelen					€ 114-	€ 114-	€ 114-	
Totaal	€ 3.513	€ 283-	€ 454-	€ 291-	€ 681-	€ 657-	€ 415-	€ 2.782-
*** de kosten voor leegstand en afschrijvingen zijn opgenomen in het overzicht maar t/m 2015 niet van het herstructureringsvermogen afgeboekt.								
Herstructureringsreserve (vanaf 31-12-2015 op de balans)		realisatie 2013	realisatie 2014	realisatie 2015	prognose 2016	prognose 2017	prognose 2018	Totaal Saldo
Cumulatief saldo		€ 283-	€ 550-	€ 429	€ 36-	€ 885	€ 544	€ 544

5.6.5 Mutaties voorzieningen

De stand en het gespecificeerde verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

Tabel 20: Voorzieningen

DSW staat garant voor de activiteiten van Krijnen Personeel B.V. Voor het negatieve vermogen van Krijnen Personeel B.V. is een voorziening gevormd.	31-12-2016
	€
Deelneming Krijnen B.V.	18.152
Voorziening negatief eigen vermogen	-155.030
Saldo per 31 december	-136.878

5.6.6 Geprognosticeerde (meerjaren-)balans

Met het oog op een betere raming en beheersing van het EMU-saldo wordt in het BBV een geprognosticeerde balans voorgeschreven en het meerjarig opnemen van het EMU-saldo in een begrotingsparagraaf. Met het opnemen van een geprognosticeerde balans krijgt het bestuur meer inzicht in de ontwikkeling van onder meer investeringen, het aanwenden van reserves en voorzieningen en in de financieringsbehoefte.

Tabel 21: Meerjaren Balans

(geprognosticeerde) Balans ultimo jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021
immateriele activa	16	0	0	0	0	0
materiele vaste activa	1.211	878	878	878	878	878
financiële vaste activa	98	87	77	66	55	45
	1.325	965	954	944	933	922
voorraden	240	12	12	12	12	12
uitzettingen	1.271	794	794	794	794	794
overlopende activa	575	3.842	575	575	575	575
bank	65	15	378	136	15	268
	2.151	4.663	1.760	1.518	1.397	1.650
Totaal Activa	3.476	5.628	2.714	2.461	2.330	2.572
Eigen vermogen	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279
Herstructurering res.	-36	885	544	291	38	38
	1.243	2.164	1.823	1.570	1.317	1.317
voorzieningen	137	137	137	137	137	137
vaste schulden	249	0	0	0	0	0
vlottende schulden	1.391	2.870	297	297	419	661
overlopende passiva	457	457	457	457	457	457
Totaal Passiva	3.476	5.628	2.714	2.461	2.330	2.572

5.6.7 EMU-saldo

Het EMU (= Economische en Monetaire Unie)-saldo betreft het vorderingensaldo van de overheid. Uit de meerjarige balansposities van de geprognostiseerde meerjaren-balans kan het EMU-saldo meerjarig worden bepaald. Het EMU-saldo is het saldo van de mutaties in de vorderingen en de mutaties in de schulden van het begrotingsjaar (t) ten opzichte van het begrotingsjaar (t-1), ofwel de som van de mutaties van de vaste en vlottende financiële activa minus de som van de mutaties van de vaste en vlottende schuld.

Tabel 22: EMU-saldo

EMU-Saldo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mutaties vorderingen	2.306	2.512	-2.904	-242	-121	253
Mutaties schulden	1.726	1.230	-2.573	0	122	242
EMU-Saldo	580	1.282	-331	-242	-243	11

6 BIJLAGEN

6.1 Vergelijking pro forma en herziene begroting 2018

De tabel geeft de wijzigingen weer t.o.v. de pro forma vastgestelde begroting 2018. De belangrijkste verschillen worden onder de tabel toegelicht.

Tabel 23: Vergelijking pro forma en herziene begroting 2018

	Pro forma vastgesteld (pfv) 2018	Herzien 2018	Vershil herzien 2018 met pfv 2018
Rijksbijdrage Wsw	11.965.800	11.670.177	-295.623
Kosten Wsw personeel	-13.172.699	-14.087.309	-914.610
1) Subsidieresultaat	-1.206.899	-2.417.132	-1.210.233
Vergoedingen re-integratie /nw beschut	1.559.503	1.889.643	330.140
Kosten re-integratie/nw beschutdeelnemers	-1.268.898	-1.551.876	-282.978
2a) Direct resultaat re-integratie	290.605	337.767	47.162
Netto omzet	5.306.049	5.090.102	-215.947
Kosten kaderpersoneel	-3.903.230	-4.732.458	-829.228
Overige bedrijfskosten	-1.552.407	-1.593.326	-40.919
Taakstelling verbetering bedrijfsresultaat		200.000	200.000
2b) Resultaat bedrijfsvoering	-149.588	-1.035.682	-886.094
2) Bedrijfsresultaat	141.017	-697.915	-838.932
Herstructureringskosten	-415.000	-415.000	0
Onttrekking herstructureringsreserve	415.000	415.000	0
3) Saldo	0	0	0
Exploitatieresultaat DSW (1+2+3)	-1.065.882	-3.115.047	-2.049.165
Gemeentelijke bijdrage	768.400	3.115.047	2.346.647
Resultaat na gemeentelijke bijdrage	-297.482	0	297.482

Rijksbijdrage Wsw (€ 295.623 nadelig):

Wordt veroorzaakt door minder SE's (vanwege de 8 SE 'slapende' dienstverbanden) en een lager budget per SE (€ 208 per SE lager) dan aangenomen in de pro forma vastgestelde begroting 2018.

Kosten Wsw personeel (€ 914.610 nadelig):

In de pro forma vastgestelde begroting 2018 is een omissie uit de begroting 2017 doorgetrokken waardoor de loonkosten Wsw te laag zijn begroot. Daarnaast valt de cao-loonsverhoging voor Wsw-medewerkers in 2018 bijna 1,1 procent hoger uit dan aangenomen in de pro forma vastgestelde begroting 2018. Verder is in de herziene begroting het Lage Inkomensvoordeel niet mee begroot

(€ 250.000 nadelig). Ook is er € 50.000 meer begroot voor de opleiding en training van Wsw-medewerkers. Dit laatste valt onder de noemer “normalisering bedrijfsvoering”.

Direct resultaat re-integratie (€ 47.162 voordelig):

Dit is vooral het gevolg van nieuwe afspraken met de gemeenten over de vergoedingen voor nieuw beschut werk.

Netto omzet (€ 215.947 nadelig)

Vooraf veroorzaakt door het lagere aantal fte Wsw, nieuw beschut en re-integratie. In totaal gaat het om 18 fte minder dan in de pro forma vastgestelde begroting 2018 (effect op netto omzet circa € 170.000 nadelig). Ook was de toename van de netto omzet per uur / fte in de pro forma vastgestelde begroting hoger dan de afgesproken 6%.

Kosten kaderpersoneel (€ 829.228 nadelig):

Het aantal fte (in totaal voor ambtelijk, Krijnen en inhuur-/uitzendkrachten) is hetzelfde als in de pro forma vastgestelde begroting 2018. Binnen deze formatie zal de gewenste versterking van de organisatie DSW vorm moeten krijgen. Daarnaast zal er sprake zijn van een selectief aannamebeleid. Ook bij de loonkosten kaderpersoneel is sprake van omissies in de begroting 2017 die zijn doorgetrokken in de pro forma vastgestelde begroting 2018.

Verder zijn er nu transitievergoedingen voor kaderpersoneel mee begroot (vanaf 2018 € 150.000 per jaar). En de loonsverhoging is nu voor 2018 op basis van de nieuwe cao voor gemeentepersoneel 1,1% hoger begroot dan in de pro forma vastgestelde begroting 2018.

Overige bedrijfskosten (€ 40.919 nadelig):

Dit valt vooral onder de noemer “normalisering bedrijfsvoering”. De afschrijvingen zijn meerjarig op het niveau uit de pro forma vastgestelde begroting 2018 gehouden, om zodoende ruimte te hebben voor noodzakelijke investeringen. Ook zijn er hogere bedragen opgenomen voor aanschaf ICT/mobiele apparatuur; congressen, vorming, etc. en marketing. Daarnaast is er sprake van een beperkte daling van een aantal kostenposten.

Ook de hogere vergoedingen van Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp voor de Wsw-plekken maakt onderdeel uit van deze post als negatieve kosten (dus een opbrengst).

Taakstelling verbetering resultaat DSW (€ 200.000 voordelig):

De resterende taakstelling (€ 400.000 minus € 200.000 reeds gerealiseerd) voor de verbetering van het resultaat van DSW in 2018 is opgenomen in de herziene begroting 2018.