MIDZUID

werkt voor iedereen

Bedrijfsplan 2021
Transformeren in samenwerking

COLOFON

Missie
Samen groeien in werk.

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!

Kernwaarden
De kernwaarden van onze organisatie zijn geworteld in ons doen en laten. Ze beschrijven de manier waarop wij werken, hoe wij omgaan met elkaar en met onze partners. Wij zijn actief, betrokken, betrouwbaar en professioneel.

Ons verhaal
Samen met onze partners verbinden wij mensen duurzaam met werk. Eerder deden we dit vanuit de sociale werkplaats; nu in een breed netwerk als sociaal werkbedrijf. De vier gemeenten in de regio Dongemond zijn gezamenlijk eigenaar van deze organisatie. Zo geven we uitvoering en betekenis aan: samen groeien in werk!

Wij stimuleren groei
Iedereen heeft talenten en wil dat talent tot bloei brengen. Wij faciliteren die groei. Dat doen we voor mensen die een plek zoeken op de arbeidsmarkt, onze collega's en onze partners. Wij geloven in sociale oplossingen voor arbeidsmarktvraagstukken. Zo groeien we naar een samenleving waarin iedereen meedoet.

Samen met jou
Samen met gemeenten, UWV, bedrijven en maatschappelijke organisaties realiseren wij de inclusieve arbeidsmarkt waar iedereen een plek verdient. Samen met jou, want jij verdient een kans op werk. Samen met jou, want jij streeft naar een optimale dienstverlening voor werkzoekenden. Samen met jou, want jij biedt kansen aan anderen in jouw bedrijf. Zo versterken wij de regio Dongemond.

Iedereen verdient kansen
Voor mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt ervaren, zijn kansen op werk niet vanzelfsprekend. Wij vinden dat iedereen altijd een kans verdient op werk. Wij helpen die te vinden of te creëren. Met diverse werkplekken bij onze partners en in ons eigen bedrijf, bieden wij de opstap die nodig is om talent te laten groeien. Zo draagt iedereen bij aan een waardevolle samenleving.

Inhoudsopgave

Inleiding **5**

1. Terugkijken op 2020 ..... **7**

2. Wat gaan we doen in 2021 ..... **8**

2.1. Uitvoering WSW 8

2.2. Uitvoering beschut werk 8

2.3. Uitvoering Participatiewet 9

2.3.1 Perspectief op werk 9

2.3.2 Talentencentrum DOK A 9

2.3.3 Logistiek dienstverleningscentrum DOK M 9

2.3.4 Duale inburgering 10

2.3.5 Pilot arbeidsontwikkeling Werkstap en Praktijkleren 10

2.4. Werkgeversdienstverlening 10

2.5. Samenwerken met maatschappelijke partners 11

2.6. Samenwerken in de arbeidsmarktregio 11

2.6.1 Arbeidsmarktregio West-Brabant 11

2.6.2 Ondersteuning Regionaal Werkbedrijf 11

2.6.3 Samenwerking in het CMT/ Werkgeversservicepunt West-Brabant 11

2.6.4 Samenwerking met UWV 12

2.6.5 Samenwerking met ATEA en WVS 12

2.7. Ontwikkelingen in bedrijfsvoering 12

2.7.1 Transformatie MidZuid 12

2.7.2 Huisvestingsplan 12

2.7.3 ICT 13

2.7.4 Archivering 13

2.7.5 Algemeen directeur 13

2.8. Landelijke ontwikkelingen en programma's 13

3. Wat mag het kosten in 2021 ..... **14**

3.1. Beeld van de financiële ontwikkeling 2020/2021 14

3.2. Het bedrijfsplan op hoofdlijnen 15

3.3. Het bedrijfsplan 2021 in cijfers en de toelichting per onderdeel 15

3.3.1 Gewijzigde begroting 2021 WAVA 16

3.3.2 Meerjarenperspectief 2020-2024 WAVA 17

3.3.3 Gewijzigde begroting 2021 WAVA 18

3.4. Kosten en besparingen 25

3.4.1 Ontwikkelingen in bestaande regelgeving 25
3.4.2 Financiële gevolgen door overige ontwikkelingen 25
3.4.3 Recapitulatie 26
3.4.4 Maatregelen 27
3.4.6 Ontwikkeling gemeentelijke bijdragen MidZuid versus besparingen 28

4. Jaarplan en begroting 2021 WSP 29

4.1. Jaarplan 2021 29
4.2. Begroting 2021 WSP 32
4.3. Toelichting op begroting WSP en verdeling gemeentelijke bijdrage 33

5. Overige paragrafen 35

5.1. Bedrijfsvoering 35
5.2. Weerstandscapaciteit en risicobeheersing 39
5.3. Onderhoud kapitaalgoederen 43
5.4. Financiering 44
5.5. Verbonden partijen 45

6. Bijlagen 46

6.1. Bijlage 1: Inzicht in gemeentelijke bijdrage 46
6.2. Bijlage 2: Specificatie per PMC 48
6.3. Bijlage 3: (Financiële) uitgangspunten 50
6.4. Bijlage 4: Uitkomsten nader onderzoek bezuinigingen en gevolgen voor MidZuid 53

6.4.1. Aanleiding 53
6.4.2. Zero based budgettering 53
6.4.3. Beoordeling van de kosten 53
6.4.4. Terugkoppeling aan financiële specialisten 54
6.4.5. Wat kan er dan wel? 55
6.4.6. Verdere bezuinigingen 5%, 10%, 15% 56
6.4.7. Tot slot 57

Inleiding

2021 start in een (gedeeltelijke) 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 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 staat ook in het teken van het verder door ontwikkelen van deze infrastructuur. In 2020 is geconstateerd dat alle deelnemende gemeenten in de GR WAVA (MidZuid) in de basis tevreden zijn met de dienstverlening. Wel is aangegeven dat er ruimte is voor verbetering. Arbeidsontwikkeling op de werkvloer, liefst direct bij een reguliere werkgever, moet verder vorm krijgen. Er is behoefte aan maatwerk in de dienstverlening. En het blijft een uitdaging om financieel scherp aan de wind te zeilen. Dit laatste maakt goede samenwerking in de keten van publieke dienstverleners een noodzaak. Deze wens van het bestuur tot doorontwikkeling heeft geleid tot het transformatie programma dat in 2021 verder wordt geïmplementeerd langs drie programmalijnen:

1. Dienstverlening
2. Ketensamenwerking
3. Bedrijfsvoering en organisatie

In 2021 zullen de effecten van corona-effecten nog steeds voelbaar zijn, terwijl de compensatie daarvoor in 2020 is ontvangen. Voor het verloop van het eigen vermogen kunnen deze twee jaren beter als één lang jaar worden gezien. Want de piek in het vermogen eind 2020 is benodigd om de corona-effecten in 2021 op te vangen.

In 2021 vinden verkiezingen plaats voor de Tweede Kamer. In de verschillende verkiezingsprogramma's, van links tot rechts, wordt gelukkig veel aandacht gevraagd voor de publieke sociale infrastructuur van werkbedrijven. Dat is hoopvol. Zeker omdat hierbij het pleidooi steeds meer gevoerd wordt voor een beter financieringsmodel. Gemeenten moeten nu nog veel financiële middelen vrijmaken als zij werkgelegenheid met instrumenten uit de P-wet willen realiseren. In nieuwe voorstellen wordt steeds vaker gesproken over financiering op basis van realisatie voor gemeenten. Dat is ook nodig omdat anders de tekorten de komende jaren alleen maar op zullen lopen.

In 2021 komt er een Cao voor mensen die met loonkostensubsidie werken binnen een publieke infrastructuur. In december 2020 worden hier de laatste onderhandelingen over gevoerd. Hiermee krijgt deze groep een arbeidsvoorwaardelijke erkenning waar lang op is gewacht. Belangrijk bestanddeel hiervan is een nette pensioenopbouw.

Het bestuur van MidZuid heeft de belangrijke taak om aan het begin van 2021 een nieuwe algemeen directeur te werven voor de organisatie. Bij deze werving zal het bestuur zich laten ondersteunen door een specialistisch bureau.

En dan voor deze inleiding nog één laatste ding. Samen met WVS doet MidZuid mee aan de pilot praktijkverklaring. Deze loopt nog door in 2021. We hebben intussen geconcludeerd dat dit ons kan helpen om methodische arbeidsontwikkeling te versterken. Arbeidsontwikkeling op de werkvloer met verbindingen richting onderwijs en werkgevers. Dit draagt bij aan de versoepeling van de overgang en de kans op duurzaam werk voor werknemers en werkzoekenden zonder startkwalificatie. Zo lukt het nog beter om samen te groeien in werk.

I. Terugkijken op 2020

In het jaarverslag kijken we uitgebreid terug op 2020. In dit bedrijfsplan beperken we ons tot de hoofdlijnen.

Corona
Natuurlijk heeft de wereldwijde pandemie ook grote effecten op de dienstverlening en het werkgeverschap van MidZuid. Naast het verlies aan opdrachten en omzet, hebben we veel extra inzet moeten plegen in de begeleiding van onze medewerkers. Inmiddels zijn panden, vervoermiddelen en ook processen aangepast om op een veilige en verantwoorde manier door te kunnen werken. Voor het (crisis) management bij MidZuid zijn bij alle te nemen maatregelen de adviezen van het RIVM leidend. Financieel lukt het om de negatieve gevolgen voor 2020 op te vangen door een extra bijdrage van het Rijk voor de SW-bedrijven. MidZuid verwacht daardoor geen extra financiële bijdrage nodig te hebben van de deelnemende gemeenten. We zien wel dat er ook voor 2021 een negatief financieel effect zal zijn. In dat kader kan 2020 en 2021 beter als één geheel worden gezien, omdat de compensatie grotendeels in 2020 is ontvangen, terwijl de grootste corona-effecten op de omzet in 2021 worden verwacht.

Financieel
Samen met de financieel specialisten van de gemeenten Altena, Drimmelen, Geertruidenberg en Oosterhout is gekeken naar de financiële positie van MidZuid. Op basis van de benadering ‘zero based budgeting’ is naar de werkzaamheden gekeken. Met ieder MT-lid is deze benadering uitgevoerd voor zijn/haar afdeling. Dit heeft geleid tot meer scherpte over wat we doen en waarom we het doen. Zeker met de ontwikkelingen die door het coronavirus in gang zijn gezet, wordt verder gedacht over de invulling van de dienstverlening en in hoeverre deze in de toekomst nog passend is. Door de concerncontroller is daarnaast samen met de algemeen directeur tot in detail naar de kosten gekeken. Dit heeft ook geleid tot een aantal aandachtspunten. Zo zijn er op korte termijn nog enkele besparingen gerealiseerd. Zo is in 2020 bij pensionering van medewerkers niet tot vervanging overgegaan. De werkzaamheden zijn (tijdelijk) verdeeld onder de medewerkers. Echter is verder besparen op kosten niet haalbaar. Dat wordt in de terugkoppeling met de financiële specialisten van de gemeenten ook onderkend. Op middellange termijn zijn nog wel besparingsmogelijkheden en verbeteringen in de opbrengstenkant mogelijk. De eerste effecten hiervan worden in de loop van 2021 zichtbaar. Zie verder ook bijlage 4.

Doorontwikkeling MidZuid
Het bestuur heeft 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. De competentie samenwerken zal steeds meer worden aangesproken. In 11 projectplannen, 12 werkgroepen en 4 klankbordgroepen is dit project vorm gegeven. Daarmee staat de basis voor deze doorontwikkeling.

2. Wat gaan we doen in 2021

2.1. Uitvoering WSW

De uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (WSW) vindt bij MidZuid vooral plaats op de afdelingen productie, publieke dienstverlening, facilitaire dienstverlening en plaatsing & detacheringen. MidZuid wil in ieder geval het aantal detacheringen en begeleid werk op peil houden. Door de uitstroom WSW ontstaat werkruimte die zoveel mogelijk ingevuld wordt met medewerkers uit de Participatiewet (P-wet). In het bedrijfsplan is uitgegaan van cijfers uit de septembercirculaire afgezet tegen de werkelijk verwachte uitstroom uit de WSW.

2.2. Uitvoering beschut werk

Voor 2021 is in de begroting de taakstelling van 84 opgenomen per ultimo 2021 (gebaseerd op 31 uur per week). Per eind september 2020 staat de teller op 57,8 (in aantal x 31 uur) beschutte werkplekken. In 2021 is er ruimte om meer beschut werkplekken in te vullen. Mogelijk vindt er een nieuwe benadering plaats door het Rijk, waarbij de budgetten beschut werk toegekend en verdeeld worden op basis van realisatie en niet tot het maximaal aantal beschutte werkplekken per gemeente. Daarom is het van groot belang om de inwoners die voor beschut werk in aanmerking komen (na door UWV afgegeven positieve adviezen) ook allemaal te plaatsen. Om de taakstelling te realiseren moeten MidZuid en de gemeenten nog meer samen optrekken. Bij MidZuid is voldoende werkruimte en kan een deel van de vrijgevallen WSW-plaatsen ingevuld worden met mensen die in aanmerking komen voor beschut werk. Overigens komt meer dan de helft van deze medewerkers te werken op een werkplek buiten de productiehal, bijvoorbeeld bij publieke dienstverlening of facilitaire zaken.

Ook bestaat de indruk dat een aantal mensen die nu arbeidsmatige dagbesteding uitvoeren, mogelijk in aanmerking komen voor een indicatie beschut werk. Samen met de gemeenten kan onderzocht worden of deze inwoners een stap kunnen zetten naar beschut werk. Het is beter voor de mensen en ook beter voor de gemeenten. Zo kan in veel situaties ook een besparing gerealiseerd worden op de WMO. Dit past in het programma “Simpel Switchen in

de Keten". Dit programma stimuleert om de weg van arbeidsmatige dagbesteding naar beschut werk en verder naar een Participatiebaan meer in te zetten.

2.3. Uitvoering Participatiewet

MidZuid, ATEA en WVS hanteren gezamenlijk de productcatalogus en leveren daarbij voortdurend maatwerk. De producten uit de productcatalogus zijn gebaseerd op de vraag van gemeenten. Zo zijn er producten voor statushouders, opleiding, baangarantie en meer maatwerk voor sociale activering. In 2021 zetten we in om nog meer maatwerk te leveren aan de gemeenten om nog (meer) nieuwe doelgroepen te bedienen. Eind 2021 verwachten we dat er 49 nieuwe medewerkers via de Participatiewet een dienstverband bij MidZuid krijgt. In de praktijk zal dit naar verwachting hoger uitvallen.

2.3.1 Perspectief op werk

In de arbeidsmarktregio West-Brabant zetten we in het kader van het programma Perspectief op Werk in op het bouwen aan duurzame branchestraten voor vier sectoren:

1. Schoonmaak en zorg
2. Groenvoorziening
3. Techniek en Logistiek
4. Horeca en detailhandel

Binnen anderhalf jaar is het de bedoeling dat mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt "werkfit" gemaakt zijn en via een baangarantie uitstromen. Voor MidZuid geldt dat die 4 leer-werkstraten vorm hebben gekregen en worden ingezet. In 2021 kan verdere invulling plaatsvinden.

2.3.2 Talentencentrum DOK A

DOK A is het opleidings- en trainingscentrum waar leerwerken, training en opleiding hun beslag krijgen voor verschillende doelgroepen. Enkele voorbeelden van opleidingen zijn:

- Opleiding ten behoeve van branchestraten
- Opleidingen en trainingen voor statushouders

Ook komt er in 2021meer aandacht voor duurzame invulling en doorontwikkeling, in samenspraak met de gemeenten en maatschappelijke partners.

2.3.3 Logistiek dienstverleningscentrum DOK M

DOK M is de bedrijfshal die is ingericht voor palletverhuur en opslag. Hier zijn leerwerkplekken gecreëerd voor de branchestraat logistiek. Hierbij ligt de nadruk op de opleiding tot reach- en heftruckchauffeurs vanwege de doorstroomkansen. Onderzocht wordt of deze branchestraat doorontwikkeld kan worden tot een logistiek dienstverleningscentrum, waarbij alle facetten van de supply chain door MidZuid verzorgd kunnen worden.

2.3.4 Duale inburgering

Met de Dongemondgemeenten is in de tweede helft van 2019 een start gemaakt met een eerste groep statushouders in de pilot duale inburgering. In 2020 is deze pilot verder gelopen en is er veel ervaring opgedaan. Voordeel van duaal inburgeren is dat inburgering, maatschappelijke begeleiding en re-integratie, welke nu separaat worden uitgevoerd, integraal worden opgepakt. Duale inburgering was nog vormgegeven als pilot, met het doel samen te leren en de basis goed neer te zetten met het oog op het nieuwe inburgeringsstelsel. De andere gemeenten kunnen hier in de toekomst op aanhaken. Hiermee kunnen we onze gemeenten ontzorgen. Het biedt hen de mogelijkheid om efficiencyvoordelen te creëren en hun regierol vorm te geven in de veranderopgave door de nieuwe Wet inburgering. Ondanks dat de pilot duale inburgering een half jaar is uitgesteld, is MidZuid klaar om dit verder op te pakken.

2.3.5 Pilot arbeidsontwikkeling Werkstap en Praktijkleren

MidZuid neemt samen met WVS en ATEA deel aan de pilot praktijkleren met de praktijkverklaring in het MBO, een innovatief project in samenwerking met Marlijnacademie en de PTC Groep (arbeidsontwikkelmethode Werkstap) t.b.v. een nieuwe businesscase. Vanuit MidZuid geïnitieerd en gecoördineerd door de afdeling P&O. De pilot loopt tot 23 mei 2021. Doel is om te verduidelijken hoe een gestructureerd proces van arbeidsontwikkeling: intake, praktijkdiagnose, interne leerwerkplek, externe leerwerkplek, externe plaatsing kan worden ingericht; welke professionals welke rol hebben; hoe methodische arbeidsontwikkeling kan worden uitgerold binnen MidZuid. Gemeenten zien de meerwaarde van deze methode en hebben de intentie om hiervoor kandidaten aan te leveren. In het plan is een kernteam van professionals opgenomen met vertegenwoordiging uit de hele organisatie om de arbeidsontwikkeling in heel MidZuid.

2.4. Werkgeversdienstverlening

Om werkgevers in de hele regio West-Brabant toch persoonlijk te kunnen adviseren zijn er vier lokale servicepunten ontstaan. Een van deze servicepunten vind je bij MidZuid. De werkgeversadviseurs van WerkgeversServicepunt (WSP) West-Brabant zijn werkzaam bij MidZuid, zo is alle expertise onder 1 dak. Heel concreet betekent dit dat in de regio Dongemond de vier gemeenten, Sociaal Werkbedrijf MidZuid en UWV samenwerken om werkgevers optimaal te bedienen. Belangrijkste doelstelling voor 2021 is de realisatie van duurzame uitstroom (minimaal 6 maanden geheel of deels uit de uitkering) voor de diverse mensen uit de P-wet, WW, Wajong, WIA, WIW of Nugger. De doelstelling blijft om 224 plaatsen te realiseren, vanuit Perspectief op Werk komen daar nog eens 18 te realiseren plaatsen bij. Een uitgebreidere beschrijving van het WerkgeversServicepunt staat in hoofdstuk 4.

2.5. Samenwerken met maatschappelijke partners

Om verbinding te houden tussen de decentralisaties werken we samen met maatschappelijke partijen, zoals MEE, Surplus, Thuisvester, Vluchtelingenwerk, Theek 5, Trema, GGZ Breburg, Prisma, Amarant, Sovak en pro/vso-instellingen. Het uitgangspunt voor MidZuid is om vanuit de publieke opdracht in een maatschappelijke context samen te werken en wederzijds de competenties in te zetten voor de inwoners van de gemeenten. MidZuid legt daarbij de focus op het realiseren van betaald werk al dan niet met ondersteuning en subsidie omdat dit niet alleen voor de inwoners, maar ook in financiële zin voor onze gemeenten de beste weg lijkt.

2.6. Samenwerken in de arbeidsmarktregio

2.6.1 Arbeidsmarktregio West-Brabant

De arbeidsmarktregio West-Brabant is 1 van de 35 arbeidsmarktregio's in Nederland. De 14 gemeenten, UWV en de drie Sociale (leer)werkbedrijven uit de regio zijn publieke partners binnen deze arbeidsmarktregio. Het doel van het WerkgeversServicepunt (WSP) West-Brabant is om werkgevers te helpen om personeel te vinden en om banen te scheppen in lijn met de doelstellingen van de P-wet en de Wet banenafspraak. Het WSP West-Brabant streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt en helpt iedereen die een grote of kleine afstand tot de arbeidsmarkt heeft, denk hierbij aan mensen met een arbeidsbeperking, (langdurig) werklozen uit verschillende regelingen, 55-plussers, jongeren en statushouders. De dienstverlening aan werkgevers is bewust regionaal opgezet, omdat arbeidsmarkthema's de gemeentegrenzen overstijgen en elke regio haar eigen behoefte heeft. Dit doen zij gemeenschappelijk onder de naam WerkgeversServicepunt (WSP) West-Brabant.

2.6.2 Ondersteuning Regionaal Werkbedrijf

Binnen de arbeidsmarktregio West-Brabant is een regionaal Werkbedrijf opgericht, dat de wettelijke taken coördineert en uitvoert. Met als doel te komen tot een samenwerkingsagenda waarin afspraken worden gemaakt over de regionale dienstverlening aan werkgevers, het registreren van werkzoekenden en vacatures in één systeem en de eenduidige inzet van instrumenten zoals loonkostensubsidie, proefplaatsing, jobcoaching en werkplekaanpassingen, de no-riskpolis en beschut werk. Vaste deelnemers aan dit regionaal Werkbedrijf zijn wethouders van de vier subregio's, vertegenwoordigers van de sociale partners van werkgevers en werknemers, de regiomanager van UWV en vertegenwoordigers vanuit het onderwijs. Vanuit de subregio Dongemond is wethouder van Oosterhout, de heer Willemsen de vertegenwoordiger.

2.6.3 Samenwerking in het CMT/ Werkgeversservicepunt West-Brabant

Bij de governancestructuur is vooral gekozen voor de inrichting van een bestuur regionaal Werkbedrijf dat verantwoordelijk is voor de werkgeversdienstverlening, marktbewerking,

regeling van beschut werk en transparantie van klantenbestanden. In de operationele uitvoering daarvan is er een Collegiaal Management Team (CMT) van 4 sociale diensten, 3 SW-bedrijven en de manager van UWV. Zij organiseren de werkgeversdienstverlening van het WSP West-Brabant. Voor de regio Dongemond is de werkgeversdienstverlening ondergebracht bij MidZuid.

2.6.4 Samenwerking met UWV

Met UWV wordt samengewerkt op diverse onderwerpen. MidZuid is ook in 2021 “Erkend Jobcoach Organisatie” voor UWV en voert daarmee re-integratietrajecten uit. De re-integratieprojecten ‘Werkfit’, ‘Naar werk’ en modulaire maatwerkvoorziening worden voortgezet. UWV heeft een digitaal portaal met gegevens die toegankelijk zijn voor gemeenten en SW-bedrijven. MidZuid maakt gebruik van dit portaal waardoor consulenten en werkgeversadviseurs de registratie van medewerkers die in traject zijn bij UWV kunnen inzien en bewerken. In 2021 wordt een project opgestart, waarmee inzichtelijk is waar WSW-ers, leerlingen en schoolverlaters van pro/vso-instellingen geplaatst zijn. Zo lukt het om de digitale matching met deze systemen ook beter te laten verlopen voor deze mensen. Dit is een lopend project in 2021.

2.6.5 Samenwerking met ATEA en WVS

De drie SW-bedrijven zijn voortdurend op zoek naar continuïteit in de samenwerking en mogelijkheden om de samenwerking te versterken.

2.7. Ontwikkelingen in bedrijfsvoering

2.7.1 Transformatie MidZuid

Het implementatieplan ‘Mensenwerk is de basis’ is ontwikkeld in de periode net na de invoering van de Participatiewet. In die tijd was de wet nog niet volledig uitgekristalliseerd. Ook worden de uitwerkingen en gevolgen van de wet steeds beter duidelijk. Daarnaast zijn er diverse maatschappelijke en landelijke ontwikkelingen en uiteraard is er voortschrijdend inzicht op een aantal zaken die beschreven zijn. In 2020 is onder leiding van de nieuwe algemeen directeur het transformatieproces verder vorm gegeven in 11 projectplannen, 12 werkgroepen en 4 klankbordgroepen. De vaststelling van deze projectplannen vindt in december 2020 plaats, waarna de uitwerking en implementatie plaatsvindt in 2021.

2.7.2 Huisvestingsplan

De omgeving waarin MidZuid opereert is doorlopend aan ontwikkelingen onderhevig. Gelet op deze ontwikkelingen kan de vraag worden gesteld of de huidige huisvesting nog voldoet

aan de eisen die in de komende 10 tot 15 jaar aan de huisvesting moeten worden gesteld. Dit onderwerp is ook gekoppeld aan het transformatie proces, omdat de ontwikkelingen die daaruit voort komen ook direct effect (kunnen) hebben op de invulling van de huisvesting. MidZuid wordt hierin bijgestaan door een gespecialiseerd adviesbureau. Op basis van de uitkomsten van het transformatieproces komt dit bureau met een aantal scenario's waaruit besluitvorming plaats kan vinden. Dit vindt aansluitend plaats na de uitkomsten van het transformatieproces. De onderwerpen die invloed hebben op de huisvesting zijn:

1. Het nieuwe werken
2. Meer gebruik maken van de werkvloer van werkgevers
3. Dienstverlening dichterbij de eigen inwoners

2.7.3 ICT

2021 staat in het teken van de doorontwikkeling van AFAS. Verder zal er een digitaliseringsslag gemaakt worden in de uitvoering, waarbij ook aandacht gegeven gaat worden aan de digitale vaardigheden van onze medewerkers.

2.7.4 Archivering

Met het Regionaal Archief Tilburg (RAT) is een DVO aangegaan om zorg te dragen voor de archiefbescheiden van de GR WAVA, overeenkomstig met de door het bestuur vastgestelde Regeling, hierbij uitgaande van Archiefwet 1995, artikel 40. In de begroting is daar € 8.000 per jaar aan kosten voor meegenomen, naast de reservering die hiervoor al in 2018 is gedaan.

2.7.5 Algemeen directeur

Vanwege het vertrek van de algemeen directeur per februari 2021 heeft het bestuur eind 2020 de procedure in gang gezet voor het aanstellen van een nieuwe algemeen directeur. Deze procedure zal in 2021 worden afgerond. In februari 2021 is de huidig algemeen directeur nog deels beschikbaar om de lopende processen, waaronder het transformatieproces, op een goede manier over te kunnen dragen. Zo is de continuïteit in de ingezette processen geborgd.

2.8. Landelijke ontwikkelingen en programma's

Landelijk zien we de trend versterken om de financiering, waar het gaat om Loonkostensubsidie (LKS) en participatie, te koppelen aan de gerealiseerde werkplekken. Dit komt uit diverse notities naar voren en wordt nu ook meegenomen in diverse verkiezingsprogramma's. In 2020 is tevens een aanvullend sociaal pakket aangekondigd van ruim 1 miljard euro om mensen naar arbeid te brengen. MidZuid werkt in 2021 samen met onze gemeenten mee aan een groot aantal verbeteringen en projecten die vanuit de Rijksoverheid zijn ingezet en waar wetswijzigingen verwacht worden. Het betreft hier onder andere de volgende beleidsterreinen en programma's:

1. “Breed Offensief naar Werk” met onderdelen als een uniform proces van loonwaardmeting, financiering van loonkostensubsidie, toepassing no-risk polis, aanvragen maatwerkvoorziening en toepassing van de vrijlatingsregeling.
2. “Perspectief op Werk” met de doelstelling voor MidZuid om via 4 branchestraten extra plaatsingen te realiseren en inwoners “werkfit” te maken.
3. Het programma “Leven Lang Ontwikkelen” handen en voeten geven samen met het onderwijs voor de doelgroep. In het bijzonder wordt in de arbeidsmarktregio West-Brabant nog meer de verbinding gelegd met het programma Voortijdig Schoolverlaten. In West-Brabant gaan er immers per jaar ongeveer 1.000 jongeren zonder startkwalificatie van school af.

3. Wat mag het kosten in 2021

3.1. Beeld van de financiële ontwikkeling 2020/2021

Uit de halfjaarrapportage en de rapportage over het derde kwartaal 2020 blijkt dat het resultaat 2020 zich tweeledig ontwikkeld. Enerzijds zijn de gevolgen van het coronavirus overal in de organisatie voelbaar en vertaalt zich dat in tegenvallende cijfers ten opzichte van het bedrijfsplan. Anderzijds zijn er ook financiële meevallers te melden en hebben de deelnemende gemeentes zich heel solidair opgesteld ten opzichte van MidZuid, waardoor de gevolgen aan de omzetkant enigszins beperkt zijn gebleven. Het subsidieresultaat is gunstiger, doordat de meicirculaire 2020 leidde tot hogere budgetten dan de septembercirculaire 2019, waarop het bedrijfsplan 2020 was gebaseerd (€ 425.000 extra budget). Dit moet deels worden betiteld als een incidentele bate, die niet doorwerkt naar 2021. Hieruit moet onder meer de verhoging van de lonen van de WSW-ers worden voldaan. De budgetten voor 2021 e.v., zoals opgenomen in dit bedrijfsplan zijn gebaseerd op de septembercirculaire 2020, waaraan meer actuele cijfers met betrekking tot de werkelijke personeelsbezetting ten grondslag liggen. De compensatie voor de rentederivaten van de Rabobank is begin 2020 ontvangen, daarnaast is de nagekomen extra bonus beschut werk 2019 die in het 4^{e} kwartaal 2020 ontvangen. Tot slot is er vanuit de overheid een compensatie ontvangen om de negatieve effecten door het coronavirus op te vangen.
De vaste lasten ontwikkelen zich, buiten de specifieke coronakosten om, op het niveau zoals begroot. Naar verwachting zal de jaaruitkomst een positief bedrag zijn. Dat is vooral te danken aan de incidentele baten, waaronder de coronacompensatie. Deze compensatie is echter hard nodig om de effecten in 2021 ook op te vangen. Het positieve resultaat zal daarom niet zomaar een vrij uitkeerbaar resultaat zijn. Bij het opstellen van dit bedrijfsplan is rekening gehouden met de (financiële) ontwikkelingen die zich in 2020 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) 2021 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 nieuwe pensioenregeling voor de iedereen werkzaam in de Participatiewet. Daarnaast is er in het kader van solidariteit in deze crisis richting de gemeente een daling van de gemeentelijke bijdrage van in totaal € 250.000 toegezegd, welke verwerkt is in dit bedrijfsplan. Voor reguliere medewerkers is in dit bedrijfsplan uitgegaan van een 0-lijn op indexering van lonen. Zie paragraaf 3.3.4 voor een meer gedetailleerde uitwerking.

*Bedragen * € 1.000*	Oorspronkelijke begroting 2021	Bedrijfsplan 2021	Verschil (+ = batig)
Subsidieresultaat wsw	-1.524	-1.309	**+**
Saldo nieuw beschut	96	-36	**-/-**
Saldo P-banen	-280	-395	**-/-**
Subtotaal saldo alle doelgroepen	*-1.708*	*-1.740*	
Vaste lasten WAVA	-	-74	**+**
	-1.708	-1.814	
Operationeel resultaat	-64	-94	**-/-**
Onvoorzien	-100	-100	
	-1.872	-2.008	**+**
Gemeentelijke bijdrage	1.871	1.621	

3.3. Het bedrijfsplan 2021 in cijfers en de toelichting per onderdeel

De (gewijzigde) begroting 2021 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 2021 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 2021 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 2021 WAVA

Hierna wordt een overzicht gegeven van de oorspronkelijke begrotingscijfers 2021, zoals door het bestuur vastgesteld in juli 2020, en de aangepaste cijfers volgens het bedrijfsplan 2021. Verder zijn in dit overzicht ter vergelijking de cijfers van het bedrijfsplan 2020 opgenomen.

*Bedragen * € 1.000*	**Bedrijfsplan 2020**	**Begroting 2021 oorspronkelijk**	**Bedrijfsplan 2021**
Subsidieresultaat wsw			
Rijkssubsidie	11.732	11.303	11.793
Begeleid werken	-464	-447	-506
Subsidie beschikbaar voor WAVA	11.268	10.856	11.287
Personeelslasten (na aftrek LIV)	-12.784	-12.187	-12.385
Vervoer doelgroep	-202	-194	-211
Totaal personeelskosten ca.	-12.986	-12.380	-12.596
Subsidieresultaat wsw	-1.718	-1.524	-1.309
Nieuw beschut			
Loonkostensubsidies	714	840	859
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV en bonus (2019))	-1.213	-1.460	-1.540
Subsidieresultaat nieuw beschut	-499	-620	-682
Begeleidingsvergoedingen	609	716	646
Saldo nieuw beschut	110	96	-36
Nieuwe doelgroepen (P-wet)			
Loonkostensubsidies	280	316	389
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV)	-661	-772	-980
Subsidieresultaat nieuwe doelgroepen	-381	-456	-591
Begeleidingsvergoedingen	156	176	196
Saldo nieuwe doelgroepen	-225	-280	-395
Subtelling saldo alle doelgroepen	-1.834	-1.708	-1.740
Vaste lasten WAVA			
Gebouw	-517	-507	-541
Huuropbrengst derden	235	235	180
Doorbelast gebruik gebouwen	451	440	455
Rente lening BNG	-40	-40	-40
WSP MidZuid	-	-	-
Energie	-129	-129	-129
Vaste lasten	-	-	-74
Overhead			
Personeelskosten	-273	-277	-196
Doorbelasting naar MidZuid B.V.	273	277	196
Totaal	-	-	-
Overige bedrijfskosten	-13	-13	-20
Operationeel resultaat MidZuid B.V.	8	-50	-75
Onvoorzien	-100	-100	-100
Resultaat voor gemeentelijke bijdrage	-1.939	-1.871	-2.009
Gemeentelijke bijdrage	1.939	1.871	1.621
Resultaat excl. incidentele baten en lasten	0	0	-388
Incidentele baten en lasten	-	-	-
Resultaat exploitatie WAVA	0	0	-388

3.3.2 Meerjarenperspectief 2020-2024 WAVA

In onderstaand overzicht staan de geactualiseerde meerjarencijfers van WAVA.

*Bedragen * € 1.000*	Bedrijfsplan 2021	Begroting 2022	Meerjarenraming 2023	2024	2025
Subsidieresultaat wsw					
Rijkssubsidie	11.793	11.373	11.066	10.886	10.373
Begeleid werken	-506	-487	-472	-463	-384
Subsidie beschikbaar voor WAVA	11.287	10.885	10.594	10.424	9.988
Personeelslasten (na aftrek LIV)	-12.385	-11.712	-11.128	-10.693	-10.122
Vervoer doelgroep	-211	-200	-190	-183	-173
Totaal personeelskosten ca.	-12.596	-11.912	-11.319	-10.876	-10.295
Subsidieresultaat wsw	-1.309	-1.027	-725	-453	-307
Nieuw beschut					
Loonkostensubsidies	859	1.003	1.147	1.279	1.394
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV en bonus (2019))	-1.540	-1.804	-2.069	-2.322	-2.541
Subsidieresultaat nieuw beschut	-682	-801	-923	-1.043	-1.146
Begeleidingsvergoedingen	646	754	863	962	1.049
Saldo nieuw beschut	-36	-47	-60	-81	-97
Nieuwe doelgroepen (P-wet)					
Loonkostensubsidies	389	429	468	508	548
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV)	-980	-1.083	-1.208	-1.315	-1.422
Subsidieresultaat nieuwe doelgroepen	-591	-654	-740	-807	-875
Begeleidingsvergoedingen	196	216	236	256	276
Saldo nieuwe doelgroepen	-395	-438	-504	-551	-599
Subtelling saldo alle doelgroepen	-1.740	-1.512	-1.288	-1.084	-1.003
Vaste lasten WAVA					
Gebouw	-541	-503	-495	-485	-476
Huuropbrengst derden	180	180	180	180	180
Doorbelast gebruik gebouwen	455	455	455	455	455
Rente lening BNG	-40	-40	-40	-40	-40
WSP MidZuid	-	-	-	-	-
Energie	-129	-129	-129	-129	-129
Vaste lasten	-74	-37	-29	-19	-10
Overhead					
Personeelskosten	-196	-196	-196	-196	-196
Doorbelasting naar MidZuid B.V.	196	196	196	196	196
Totaal	-	-	-	-	-
Overige bedrijfskosten	-20	-20	-20	-20	-20
Operationeel resultaat MidZuid B.V.	-75	64	-52	-69	-75
Onvoorzien	-100	-100	-100	-100	-100
Resultaat voor gemeentelijke bijdrage	-2.009	-1.605	-1.489	-1.292	-1.207
Gemeentelijke bijdrage	1.621	1.605	1.490	1.292	1.207
Resultaat excl. incidentele baten en lasten	-388	0	0	-0	-0
Incidentele baten en lasten	-	-	-	-	-
Resultaat exploitatie WAVA	-388	0	0	-0	-0

3.3.3 Gewijzigde begroting 2021 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 2021 was gebaseerd op de septembercirculaire 2019. Uit de mei-/septembercirculaire 2020 kwam een gunstiger beeld naar voren, wat 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 2020. Vanaf 2021 wordt er ingezet om het ziekteverzuim verder terug te dringen. Dit is in 2021 merkbaar doordat er meer Arbo kosten worden voorzien, in de jaren daarna lopen deze kosten weer terug, omdat dan naar verwachting het ziekteverzuim langzaam terug gaat lopen en daarmee ook de totale Arbo kosten.

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 de 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 de 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**			
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Aantal FTE in dienst bij WAVA	395,6	374,9	357,3	343,3	324,8
Aantal FTE begeleid werken	17,8	16,9	16,1	15,4	14,6

aantal uitgedrukt in arbeidsjaren (AJ):

	Bedrijfsplan	**Begroting**			
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Aantal AJ in dienst bij WAVA	406,7	385,4	367,3	352,9	333,9
Aantal AJ begeleid werken	18,3	17,3	16,5	15,9	15,0

Nieuw beschut
De kosten en opbrengsten zijn voor wat betreft 2021 gebaseerd op het aantal medewerkers nieuw beschut volgens een publicatie van het Rijk van eind november 2019 in combinatie per

het in juli 2019 gepubliceerde nieuwe ingroeipad. 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**			
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Taakstelling ultimo jaar	84	98	112	125	136

Uit de hiervoor opgenomen gewijzigde begroting blijkt dat het resultaat op nieuw beschut behoorlijk lager is. Dit komt door het opnemen van een pensioenregeling voor deze doelgroep. Deze pensioenregeling is duurder dan voorzien en de begeleidingsvergoeding valt met ingang van 2021 lager uit dan in eerste instantie begroot. 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.

Participatiebanen

Naast de 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. In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van aantallen medewerkers in participatiebanen weergegeven.

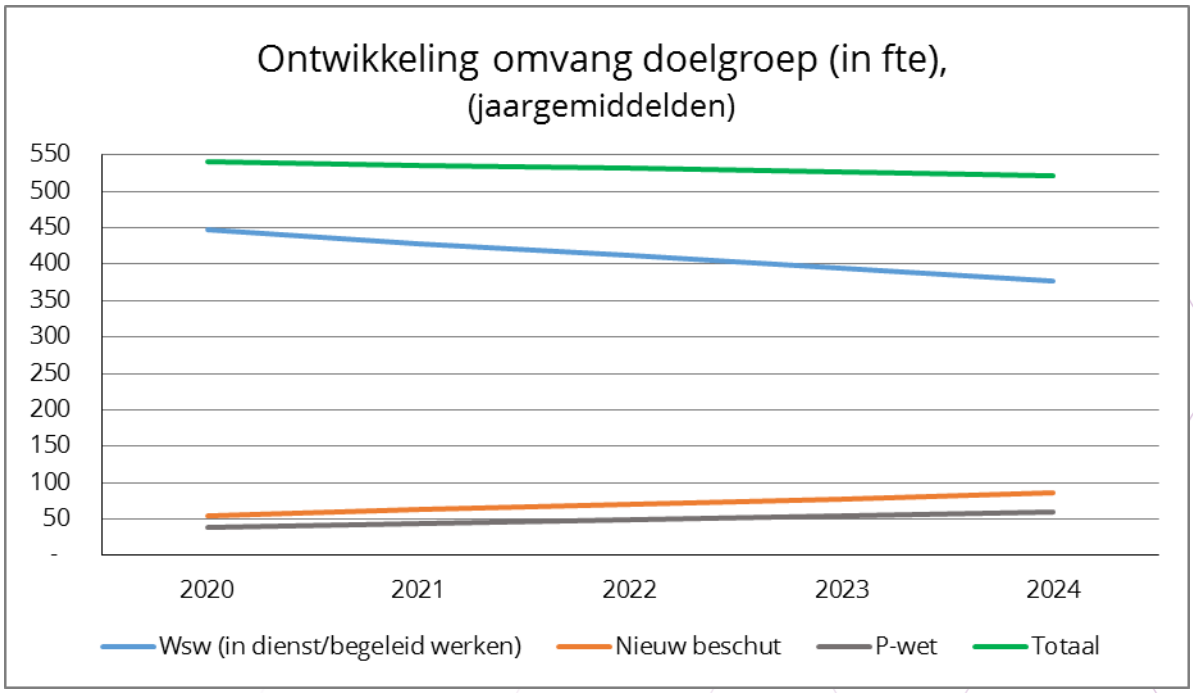
	Bedrijfsplan	**Begroting**			
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Aantal medewerkers met P-baan	49	54	59	64	69

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.

Ontwikkeling doelgroepen samengevat

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

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



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 2020 dat het aantal P-banen hoger is dan begroot en het aantal nieuw beschut achterblijft op de begroting (en de taakstelling), maar wel bezig is met een inhaalslag.

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 bij-effect dat de incidentele onderhoudskosten stijgen. In combinatie met het wegvallen van een deel van de huurders en het marktconform brengen van huidige huurafspraken is de huuropbrengst lager. De doorbelasting van de vaste lasten aan de PMC's is gemaximeerd op € 455.000. 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 zijn aangesloten bij de reële bedragen. Het betreft een verschuiving tussen de GR en MidZuid er is dus geen sprake van een forse stijging.

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 2021 is de gemeentelijke bijdrage verlaagd. MidZuid erkent de krapte bij de gemeente, mede als gevolg van de coronacrisis en heeft daarom toegezegd voor 2021 de gemeentelijke bijdrage met € 250.000 te verlagen. Ook in de jaren erna is er een strakke begroting opgezet, waarmee de gemeentelijke bijdragen wat lager worden dan in de eerder afgegeven begroting. Van het verloop van de gemeentelijke bijdrage volgens de begroting 2021 en van de gemeentelijke bijdrage volgens het bedrijfsplan 2021 kan het volgende overzicht worden gegeven:

*Bedragen * € 1.000*	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Begroting 2021:					
Totaal gemeentelijke bijdrage	1.871	1.778	1.647	1.444	
Bedrijfsplan 2021:					
Totaal gemeentelijke bijdrage	1.621	1.605	1.489	1.292	1.207
Verschil begroting-bedrijfsplan (- = bedrijfsplan is lager)	-250	-173	-158	-152	

Ten opzichte van de begroting 2021 zijn in meerjarenperspectief wel verschillen. Er zijn zowel posten die tegenvallen als die meevallen. De lagere bijdrage komt vooral voort uit het herstelplan om de tarieven in de externe bedrijfsvoering te verbeteren in combinatie met de gehanteerde 0-lijn op de salarissen van 2021. 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 verband met de coronacrisis wordt daar voor 2021 eenmalig vanaf geweken. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de opbouw van de gemeentelijke bijdrage en de verdeling over de deelnemende gemeenten.

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 hiervoor 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			
	2021	2022	2023	2024	2025
*Bedragen * € 1.000*					
Subsidieresultaat wsw					
Rijkssubsidie	11.793	11.373	11.066	10.886	10.373
Begeleid werken	-506	-487	-472	-463	-384
Subsidie beschikbaar voor WAVA	11.287	10.885	10.594	10.424	9.988
Personeelslasten (na aftrek LIV)	-12.385	-11.712	-11.128	-10.693	-10.122
Vervoer doelgroep	-211	-200	-190	-183	-173
Totaal personeelskosten ca.	-12.596	-11.912	-11.319	-10.876	-10.295
Subsidieresultaat wsw	-1.309	-1.027	-725	-453	-307
Nieuw beschut					
Loonkostensubsidies	859	1.003	1.147	1.279	1.394
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV)	-1.540	-1.804	-2.069	-2.322	-2.541
Subsidieresultaat nieuw beschut	-682	-801	-923	-1.043	-1.146
Begeleidingsvergoedingen	646	754	863	962	1.049
Saldo nieuw beschut	-36	-47	-60	-81	-97
Nieuwe doelgroepen (P-wet)					
Loonkostensubsidies	389	429	468	508	548
Personeelslasten (netto, na aftrek LIV)	-980	-1.083	-1.208	-1.315	-1.422
Subsidieresultaat nieuwe doelgroepen	-591	-654	-740	-807	-875
Begeleidingsvergoedingen	196	216	236	256	276
Saldo nieuwe doelgroepen	-395	-438	-504	-551	-599
Subtelling saldo alle doelgroepen	-1.740	-1.512	-1.288	-1.084	-1.003
Vaste lasten WAVA					
Gebouw	-541	-503	-495	-485	-476
Huuropbrengst derden	180	180	180	180	180
Doorbelast gebruik gebouwen	455	455	455	455	455
Rente lening BNG	-40	-40	-40	-40	-40
Energie	-129	-129	-129	-129	-129
Vaste lasten	-74	-37	-29	-19	-10
Overhead					
Bedrijfskosten	-861	-859	-859	-912	-912
Indirect personeel	-2.023	-2.021	-2.019	-2.017	-2.017
Doorbelast gebruik gebouw	-111	-111	-111	-111	-111
Doorbelasting naar PMC's (en WSP MidZuid)	2.995	2.991	2.989	3.040	3.040
	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat PMC's					
Omzet (excl. begel.vergoedingen) incl.subs.BW	10.570	10.731	10.616	10.656	10.678
Kosten van de omzet	-2.406	-2.398	-2.391	-2.387	-2.354
Netto omzet	8.164	8.333	8.224	8.269	8.323
Begel.vergoed./nettoloonkn. P-banen/beschut	-	-	-	-	-
Loonkosten direct	-4.612	-4.610	-4.634	-4.634	-4.706
Doorbelast gebr. gebouw	-328	-328	-328	-328	-328
Beheerskosten	-361	-397	-383	-392	-381
Doorbelasting overhead	-2.958	-2.954	-2.952	-3.003	-3.003
Totaal kosten PMC's	-8.259	-8.289	-8.297	-8.357	-8.418
Operationeel resultaat PMC's	-96	44	-72	-89	-95
Onvoorzien	-100	-100	-100	-100	-100
Resultaat voor gemeentelijke bijdrage	-2.010	-1.605	-1.490	-1.292	-1.207
Gemeentelijke bijdrage	1.622	1.605	1.490	1.292	1.207
Resultaat excl. incidentele baten en lasten	-388	0	0	-0	-0
Incidentele baten en lasten	-	-	-	-	-
Te bestemmen resultaat operationeel	-388	0	0	-0	-0

Toelichting op de geconsolideerde cijfers

Hierna worden nog enkele specifieke posten uit het overzicht met geconsolideerde cijfers toegelicht, voor zover niet reeds toegelicht bij de begrotingscijfers van WAVA (hiervoor).

Overhead

De kosten van overhead liggen in lijn met de oorspronkelijke begroting. Voor de salarissen van het reguliere personeel wordt de cao gemeenten gevolgd. Deze heeft een looptijd tot 1 januari 2021. In het bedrijfsplan is rekening gehouden met een effectieve algemene salarisstijging in 2021 van 0% in verband met de coronacrisis, maar daarnaast wel een doorgroei van een aantal medewerkers binnen de loonschalen. Voor de jaren na 2021 is alleen rekening gehouden met het na-effect van de stijging in 2020. Overigens kan worden opgemerkt dat de indexering van de kosten hierdoor volledig binnen de eigen organisatie (PMC's) worden opgevangen. De kosten van overhead worden geheel verrekend met de PMC's (incl. participatieactiviteiten).

De ontwikkeling van de overhead, uitgedrukt in een percentage van de totale lasten is als volgt:

	Bedrijfsplan	**Begroting**			
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Overhead in % totale lasten, geconsolideerd	11,2%	11,4%	11,5%	11,7%	11,8%

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.

Exploitatieresultaat product markt combinaties (PMC's)

Het begrote resultaat op de PMC's is gebaseerd op de verwachte omzetontwikkelingen in 2021, waarbij er vanuit wordt gegaan dat het overschot van de coronacompensatie uit 2020 ingezet wordt om de coronaeffecten in 2021 te ondervangen. Per PMC worden zo zuiver mogelijk alle opbrengsten en kosten (incl. overhead) toegerekend. In vergelijking met de begroting 2021 is het saldo van de PMC's (inclusief participatie) slechts beperkt lager. De omzet staat daar wel onder druk, mede door het wegvallen van de fietsenstallingen in Oosterhout en effecten van het nieuwe werken. Daar staat tegenover dat er een plan is uitgerold om de tarieven van detacheringen naar een hoger niveau te krijgen, zodat deze minimaal kostendekkend zijn. Op deze ontwikkeling en op specifieke ontwikkelingen en doelen per PMC wordt in hoofdstuk 5.1 nader ingegaan, zodat daarnaar kan worden verwezen. 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 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 dalende gemeentelijke bijdrage, waarbij in 2021 ten laste van de overige reserves een extra daling wordt gerealiseerd voor onze deelnemende gemeenten en voor de daarop volgende jaren wordt een daling voorzien die wat sterker is dan in de begroting. Hierdoor ontwikkelt de gemeentelijke bijdrage zich op tegengesteld ander niveau dan de standaard indexering.

3.4.1 Ontwikkelingen in bestaande regelgeving

Hogere WSW-bijdrage meicirculaire 2020; € 215.000 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 € 215.000.

Extra pensioenlast nieuwe doelgroep; € 71.000 extra last
In de begroting van 2020 was al rekening gehouden met een pensioen voor de doelgroepen op basis van de pensioenregeling voor de reguliere medewerkers bij MidZuid. Inmiddels is meer duidelijk geworden dat er voor de pensioenregeling aangehaakt zal moeten worden bij de regeling voor de WSW. Dit levert een extra last op van € 71.000 in de begroting.

Daling begeleidingsvergoeding beschut werk; € 70.000 extra last
De begeleidingsvergoeding voor beschut werk wordt met ingang van 2021 toch verlaagd, omdat uit hetzelfde budget vanaf 2021 ook de no-riskpolis wordt gefinancierd.

Totale effect van de bestaande regelgeving;
Op basis van de hierboven geschetste ontwikkelingen is er per saldo een positieve ontwikkeling van € 74.000.

3.4.2 Financiële gevolgen door overige ontwikkelingen

Corona effecten
De specifieke coronaeffecten zijn moeilijk in te schatten voor MidZuid. In 2020 lijkt het effect beperkt te blijven tot naar schatting € 300.000. Dit is mede te danken aan de coulance op een aantal onderdelen van de deelnemende gemeenten. Ook in 2021 zullen we samen met de gemeenten proberen passende oplossingen te vinden voor problemen die ontstaan in de uitvoering als gevolg van corona. Het grootste gedeelte van dit negatieve coronaeffect komt

voort uit directe kosten en onze dienstverlening die niet bij de gemeenten ligt. Vanuit de coronacompensatie in 2020 blijft er voldoende geld over, om de coronaeffecten in 2021 op te vangen. Vanuit die gedachte wordt het coronaeffect als neutraal in de begroting opgenomen.

Meer mensen in de doelgroep; € 106.000 extra last
De ontwikkeling is dat we enerzijds met beschut werk iets achter lopen in aantallen, maar dat we met P-wetters 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 bezien 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.

Wegvallen fietsenstalling Oosterhout; € 200.000 minder opbrengst
De gemeente Oosterhout heeft het besluit genomen de bewaking van de fietsenstallingen niet meer door MidZuid uit te laten voeren. De netto bijdrage voor MidZuid van € 200.000 valt weg. Deze kan ook niet direct volledig opgevangen worden met andere werkzaamheden.

Daling huuropbrengsten, hogere kosten onderhoud; € 82.000 extra last
Door het wegvallen van huurders en het marktconform brengen van de bestaande huur is de verwachting dat de huur lager zal zijn dan in de begroting opgenomen. Zeker gezien de ontwikkelingen inzake thuiswerken is het minder voor de hand liggend dat de leegstaande ruimtes op korte termijn worden ingevuld. Dit resulteert in een verwachte lagere huuropbrengst van € 47.000. Daarnaast worden in afwachting van de huisvestingsnota een aantal grote onderhoudsposten en noodzakelijke investeringen (beveiligingssysteem) uitgesteld, waardoor de incidentele onderhoudskosten jaarlijks hoger uitvallen en daardoor meegenomen zijn in de begroting. Dit resulteert in een hogere post voor onderhoud van € 35.000.

Totaal effect van bovengenoemde ontwikkelingen
In totaal is er vanuit de bedrijfsvoering een negatieve ontwikkeling door bovenstaande punten van € 388.000.

3.4.3 Recapitulatie

Hieronder is een korte samenvatting opgenomen van de extra lasten in de begroting van 2021 ten opzichte van 2020 zoals deze in paragraaf 3.4.1 tot en 3.4.2 is opgenomen.

Recapitulatie effecten ontwikkelingen 2021		
*Bedragen * € 1*		
Bestaande regelgeving (par. 3.4.1.)	€	-74.000
Overige ontwikkelingen (par. 3.4.3.)	€	388.000
Corona-effecten		p.m.
Totaal extra last 2021 ten opzichte van 2020	**€**	**314.000**

3.4.4 Maatregelen

In 2020 zijn diverse maatregelen uit het bedrijfsplan uitgevoerd, om de lastenverzwaring die in 2020 viel te compenseren. Dat was een maatregelenpakket van ruim € 500.000. Toch zien we voor 2021 hierboven nieuwe uitdagingen en hebben we aanvullend op de maatregelen van dit jaar toch nog een aantal extra maatregelen gepland. Hierbij is wel duidelijk een verschuiving waarneembaar van verder bezuinigen naar verbeteren van de omzet.

Indexatie salarissen reguliere medewerkers op 0-lijn; besparing € 118.000
Gezien de financiële uitdagingen waar onze gemeenten voor staan, gaan wij er vanuit dat in de cao gemeenten voor 2021 de 0-lijn kan worden gehanteerd, waar het gaat om de indexeringen van de salarissen. Aangezien onze arbeidsvoorwaarden daarop gebaseerd zijn, hebben wij deze lijn in onze begroting overgenomen. Dit levert een besparing op van € 118.000.

Verbetering prijzen en passende indexeringen; voordeel € 150.000
In 2020 blijkt uit de analyse van detacheringen dat de gefactureerde tarieven niet altijd in lijn liggen met de daadwerkelijke onderliggende kosten. Vanuit de commerciële afdeling is een plan gemaakt om deze ongewenste situatie in een paar jaar recht te trekken. Daarnaast is in combinatie hiermee de jaarlijkse prijsindexatie herzien, zodat in de toekomst de prijzen beter meebewegen met de ontwikkelingen van de onderliggende personeelskosten. Voor 2021 levert dit een verwacht voordeel op van € 150.000.

Aanpassingen wagenpark; besparing € 20.000
De staat van het wagenpark is in detail beoordeeld, waaruit naar voren is gekomen dat een aantal vervoermiddelen nog in goede staat zijn en nog niet vervangen hoeven te worden. Door deze bedrijfswagens langer in te zetten wordt een besparing van € 20.000 gerealiseerd.

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. Waar op basis van de ontwikkeling tot en met het 3e

kwartaal 2020 minder kosten waren 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 2020 en zijn deze voor 2021 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 2021		
Bedragen * € 1		
Indexering salarissen 0%	€	118.000
Verbtering prijzen en passende indexeringen	€	150.000
Aanpassingen wagenpark	€	20.000
Herbeoordeling kosten en opbrengsten		p.m.
	€	288.000

Feitelijk is daarmee nogmaals een lastenverzwaring binnen MidZuid voorkomen. Ook voor de jaren na 2021 wordt de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage versneld afgebouwd.

3.4.6 Ontwikkeling gemeentelijke bijdragen MidZuid versus besparingen

Vorig jaar begon dit stuk met de zin: "*Het jaar 2020 zal sinds de invoering van de Participatiewet het zwaarste jaar sinds tijden worden voor MidZuid"*. En het is ook een lastig jaar geweest, maar niemand had voorzien dat de wereld in 2020 er zo anders uit zou zien. Toch is het in 2020 door de eenmalige meevallers uit de compensatie voor rentederivaten, de extra bonus beschut werken 2019 en de daarnaast ontvangen coronacompensatie financieel uiteindelijk best goed gegaan. Maar corona is nog niet voorbij en er zijn genoeg uitdagingen in 2021 en de daarop volgende jaren. Vanaf 2021 is altijd al een dalende lijn in de gemeentelijke bijdrage verwacht. In dit bedrijfsplan is het gelukt om de gemeentelijk bijdrage toch nog met zo'n 10% in de meerjarige lijn te verlagen ten opzichte van de meerjarige bijdrage in de begroting 2020. Voor 2021 is de bijdrage geforceerd verlaagd, wat leidt tot een eenmalige niet sluitende begroting. Voor de daarop volgende jaren is een hele strakke begroting opgezet en is ook al een voorschot genomen op het lopende transformatieproces binnen MidZuid.

4. Jaarplan en begroting 2021 WSP

4.1. Jaarplan 2021

Dienstverleningsovereenkomst
Er is een dienstverleningsovereenkomst (DVO) vastgesteld waarin de overeengekomen diensten worden verricht met als opdrachtgevers: de gemeenten Altena, Drimmelen, Geertruidenberg en Oosterhout en de GR WAVA. Opdrachtnemer is MidZuid B.V.

Het DVO is vooral een vastlegging van bestaande activiteiten. De nadruk van de afspraken ligt erop dat alle diensten vooral een gezamenlijke inspanning van de partijen vragen. De doelstellingen zijn een gedeelde verantwoordelijkheid. Hiermee maakt het DVO duidelijk dat het een gezamenlijke opdracht van de partijen betreft. In het DVO is tevens opgenomen dat het WSP ook een deel van de noodzakelijke nazorg op de plaatsingen in Dongemond verricht.

Ontwikkelingen
Algemene doelstelling: realisatie van duurzame uitstroom (minimaal 6 maanden geheel of deels uit de uitkering) voor diverse doelgroepen zoals P-wet, WW, Wajong, WIA, WIW en Nugger.

De afgelopen jaren is gebleken dat de omstandigheden zijn veranderd en het aantal plaatsingen meer moeite kosten dan voorheen en tevens een langer tijdsbestek in beslag nemen, dan voorheen het geval was. In het afgelopen jaar heeft de corona problematiek hier niet positief aan bijgedragen en het is lastig om dit effect voor het komende jaar in te schatten.

De bestanden bij gemeenten kennen over het algemeen een grotere groep moeilijk plaatsbare personen dan voorheen. In eerdere gesprekken met gemeenten is gebleken dat beide partijen nog te veel acteren volgens “van bak naar baan” 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 wel 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. In de regio Dongemond hebben er in 2020 minder evenementen kunnen plaatsvinden (zoals de Banenbeurs), waardoor het daadwerkelijke matchen veelal kleinschalig en maatwerk is gebleven.

Er is landelijk, maar ook zeker regionaal meer behoefte aan externe leer-werkplekken, waar het komend jaar ook volop ingezet dient te worden.

In de arbeidsmarktregio is mede door MidZuid het initiatief genomen voor een nieuw netwerk genaamd “MetWerk”. Dit is een MVO-platform van, voor en door werkgevers gericht op de P van People. Hierin komen werkgevers bij elkaar om de inclusie te bespreken, onderwerpen te behandelen en ervaringen te delen. Vanuit MidZuid is de secretaris in het bestuur geleverd. Zo lukt het om verbinding te zoeken met de werkgevers om inclusie verdere invulling te geven.

Doelstelling 2021
Voor 2021 is de intentie om de doelstellingen qua aantal duurzame plaatsingen desondanks gelijk te houden. Daarnaast zal een extra inspanning worden gevraagd om het project Perspectief op Werk succesvol af te ronden, zodat dit daarna structureel in de organisatie is ingebed. In dit regionale project nemen we werkgevers mee om passende kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt te selecteren en deze op te leiden in vier branchestraten (Logistiek & Techniek, Groen, Detailhandel & Horeca en Zorg & schoonmaak), om uiteindelijk werk bij deze zelfde werkgevers te gaan vervullen.

De doelstelling voor duurzame plaatsingen (224 plaatsingen) en Perspectief op Werk (18 plaatsingen) kan mede op hetzelfde niveau blijven omdat de samenwerking met gemeenten vorig jaar een verdieping heeft gehad. Dit heeft geresulteerd in actievere overlegstructuren tussen werkgeversadviseurs en klantmanagers. Nagenoeg alle gemeenten werken mee aan een wekelijks matchingsoverleg en voor het doelgroepregister is er tweewekelijks een apart overleg. De werkgeversadviseurs zijn verdeeld en toegewezen aan een ‘eigen’ gemeente, om de continuïteit, een betere verbinding en de borging tot stand te laten komen. Daarnaast hebben ze diverse projecten/focusgebieden die voor heel de regio Dongemond gelden. Verder is het WSP actief bij het realiseren van plaatsingen door de organisatie van evenementen, zoals banenbeurzen. Indien het coronavirus ook in 2021 een belangrijke invloed heeft op dergelijke evenementen, zullen er ter vervanging online events worden georganiseerd tussen werkgevers en kandidaten. Ook worden er in 2021 kwartaalrapportages gemaakt die inzicht bieden in o.a. duurzame uitstroomresultaten, aantal proefplaatsingen, aantal plaatsingen met schadelastbeperking en aantal plaatsingen van kandidaten uit het doelgroepregister in het kader van de Wet Banenafspraak.

Aantal plaatsingen 2021

	Doelstelling 2021	Doelstelling 2020
Altena	72	73
Drimmelen	29	30
Geertruidenberg	36	37
Oosterhout	105	102
Totaal	**242**	**242**

Werkgeversdienstverlening en regionale aanpak
Vanuit de arbeidsmarktregio West-Brabant verzorgen de managers van de subregio's een uitvoeringsplan, waarbij naast de regulier doelstellingen voor duurzame plaatsingen focus zal zijn op een drietal thema's: Inclusie/banenafspraak, strategisch partnerschap en samen slimmer werkend leren. Vanuit de regio worden er subsidiemogelijkheden beschikbaar gesteld voor het project "*West-Brabant werkt met Talent*" om actief projecten te lanceren in samenwerking met Overheid, Onderwijs en Ondernemers om speciaal voor de laaggeletterden, 50+ers en de schoolverlaters van de praktijkschool de verbinding mogelijk te maken met de arbeidsmarkt.

Sub regionale activiteiten en evenementen in 2021

- Deelname en organiseren van het matchingsoverleg tussen werkgeversadviseurs en klantmanagers/consulenten van de gemeenten.
- Vertegenwoordiging in de netwerken binnen de vier Dongemond gemeenten.
- Verdere uitbouw van samenwerking met afdelingen Economische Zaken van de 4 gemeenten.
- Bedrijfsbezoeken met wethouders.
- Te plannen evenementen in 2021 (onder voorbehoud van coronamaatregelen):
    - Kick-off van MetWerk
    - Ambassadeursnetwerk bijeenkomst (optioneel i.v.m. MetWerk)
    - Deskundigheidsdag organiseren met gemeenten en UWV
    - Nieuw event voor statushouders
    - Scholingsmarkt met baangarantie
    - Informatiemarkt "Naar de werkvloer" voor 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) tussen klantmanagers van gemeenten en werkgeversadviseurs ter bevordering en borging van de samenwerking (thema's en werkafspraken).
- Perspectief op Werk.
- 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 te vormen dashboard is hierbij leidend.

4.2. Begroting 2021 WSP

*Bedragen * € 1*

	Begr. 2021	Begr. 2020
KOSTEN		
Personele kosten voor aansturing, accountmanagement, nazorg en administratieve ondersteuning	467.512	448.000
Inhuur jobcoaching bij MidZuid 224 personen * 60% * 3 uur p/p	33.166	32.200
Organisatie evenementen	15.000	15.300
Bijdrage in regionale kosten (participatie-event e.d.)	PM	PM
Uitvoeringskosten:		
Gebruik kantoorruimten	16.500	16.100
Kosten ICT en telefonie	37.000	33.600
Auto- en reiskosten	33.500	26.900
Diversen (kopieerkosten, kantoorbenodigdheden e.d.)	10.000	10.000
Kosten overhead	38.000	37.000
Totaal begrote kosten	**650.678**	**619.100**
OPBRENGSTEN		
Opbrengsten uit externe financieringsbronnen	15.000	25.000
Gemeentelijke bijdrage	635.678	594.100
Totaal begrote opbrengsten	**650.678**	**619.100**

4.3. Toelichting op begroting WSP en verdeling gemeentelijke bijdrage

Algemene toelichting op de begroting van WSP

De prijzen in de begroting 2021 zijn ten opzichte van de begroting 2020 als volgt geïndexeerd:

- De prijzen: worden geïndexeerd met 0,7% conform het CPI per augustus 2020 en voor loongerelateerde zaken wordt de loonvoet sector overheid conform de meicirculaire gemeentefonds (3%) gevolgd.

Toelichting op kosten

Personele kosten

De personele kosten hebben betrekking op reguliere medewerkers (totaal 4,85 fte; leiding 0,45 fte en adviseurs 4,4 fte) en enkele doelgroepmedewerkers voor administratieve ondersteuning. In juli 2020 is er een nieuwe adviseur toegetreden ter vervanging van de per 1-12-2019 vertrokken adviseur.

Nazorg en jobcoaching bij plaatsing

De doelstelling Pespectief op Werk voor 2020 betreft 224 + 18 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.

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 recente brieven vanuit het Rijk geven een indicatie dat er voor structurele financiering zorggedragen gaat worden.

Toelichting op opbrengsten

Opbrengsten uit externe financieringsbronnen

In de begroting is, in lijn met de realisatie in 2020, 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 dienstverleningsovereenkomst 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 2021 zijn als volgt:

Gemeente	aantal inwoners	aantal uitkerings-dossiers
Altena	56.114	484
Drimmelen	27.279	166
Geertruidenberg	21.638	276
Oosterhout	56.167	847
	161.198	1.773

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

Altena	29,8%
Drimmelen	11,9%
Geertruidenberg	14,9%
Oosterhout	43,5%
	100,0%

Op basis van deze uitgangspunten wordt de gemeentelijke bijdrage voor WSP MidZuid in 2021:

*Bedragen * € 1*	begroting 2021	begroting 2020
Altena	189.448	179.829
Drimmelen	75.535	73.736
Geertruidenberg	94.413	91.402
Oosterhout	276.282	249.133
	635.678	594.100

Plaatsingsdoelstellingen per gemeente

De doelstelling voor het aantal plaatsingen wordt afgeleid van de verdeling van de gemeentelijke bijdragen. Volgens het jaarplan 2021 bedraagt het aantal plaatsingen in 2021 224 te vermeerderen met 18 plaatsingen uit hoofde van Perspectief op Werk. Op grond van de verdeelsleutel gemeentelijke bijdrage 2020 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	72	73
Drimmelen	29	30
Geertruidenberg	36	37
Oosterhout	105	102
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.

<u>Ontwikkelingen in de bedrijfsvoering</u>

Door het vaststellen van de notitie `Mens*en*werk is de basis' heeft het bedrijf de ruimte gekregen om, naast de uitvoering van de 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 de drie programmalijnen:

- Dienstverlening
- Ketensamenwerking

- Bedrijfsvoering en organisatie

Bovenstaande programmalijnen worden verder uitgewerkt in 11 projectplannen, 12 werkgroepen en 4 klankbordgroepen, waarmee een brede borging zit zowel binnen 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 worden de projectplannen vastgesteld door het bestuur. In 2021 vindt de uitwerking en implementatie plaats.

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.

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 2021 blijft de formatie van reguliere werknemers gelijk aan het bedrijfsplan van 2020.

Enkele uitgangspunten bij de te bereiken doelen

In het voorgaande zijn al enkele cijfers genoemd met betrekking tot aantallen medewerkers e.d. Voor 2020 gelden de volgende te bereiken aantallen voor de doelgroepen:

- nieuw beschut, te realiseren aantal ultimo 2020 (o.b.v. budgetontwikkeling; gebaseerd op 31 uur per week): 84
- aantal medewerkers via P-baan: 49

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.

<u>Afdelingsplannen</u>
Naar aanleiding van de invoering van de P-wet en het implementatieplan 'Mens*en*werk is de basis' maken de afdelingsmanagers per bedrijfsonderdeel voor 2021 een korte opzet, waarin ze aangeven hebben 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
Plaatsing en detachering wil in 2021 het aantal plaatsingen voor individuele detachering en begeleid werken handhaven. De grootste uitdaging blijft om geschikte personen te vinden. Ook in 2021 zal zoveel mogelijk samengewerkt worden met gemeenten om kandidaten in beeld te krijgen, een loonwaarde te bepalen en een Participatietraject aan te bieden. Er zal veel aandacht zijn 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 2021 ligt de nadruk op de organisatie en de aansturing van deze afdeling.

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/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:

- 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 in een beschermde omgeving zich te ontwikkelen op de treden van de werkladder. zowel op de trede als op de ladder. 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 en een vangnet als het door omstandigheden tijdelijk niet lukt om op de door hen bereikte trede tijdelijk niet actief te kunnen 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 hierin zal in 2021 door middel van o.a. opleidingen geïnvesteerd

worden. Dit bedrijfsonderdeel draagt bij aan inclusief werkgeverschap voor de werkgevers die gebruik maken van deze infrastructuur.

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 2019 bedraagt de algemene reserve € 1.363.000 vóór de resultaatbestemming over 2019. 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 2019 is op grond van de genoemde uitgangspunten de bandbreedte van de algemene reserve als volgt berekend: ondergrens € 638.000; bovengrens € 1.276.000. De stand van de algemene reserve ultimo 2019 bevindt zich dus op het maximum (op grond van de voorlopige cijfers 2020 zullen deze grenzen naar verwachting iets verhoogd worden; daarover moet nog een besluit worden genomen bij het vaststellen van de jaarrekening 2020). Ter afdekking van de hierna geïnventariseerde risico's is een weerstandscapaciteit beschikbaar van € 1.276.000 (algemene reserve) + € 100.000 (onvoorzien) = € 1.376.000.

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 2020 en bedraagt voor het jaar 2021 € 27.712. Indien de situatie zich voordoet dat landelijk de uitstroom in 2020 lager blijkt te zijn dan waarmee rekening is gehouden zou het budget verder kunnen dalen. Voor 2020 kan dit risico maximaal € 178.000 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 2020 wordt ingeschat op maximaal 6 arbeidsjaren (loonkosten € 176.000). 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 € 70.000; de kans hierop wordt ingeschat op 50% (risico dus € 35.000)
Overigens loopt de huidige cao voor het SW-personeel tot en met 31 december 2020. Aangezien de onderhandelingen over een nieuwe cao nog niet zijn afgerond is nog niet duidelijk wat de eventuele (financiële) consequenties hiervan zullen zijn.

- 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 € 266.000. 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 € 133.000).
- 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 € 104.000. Echter door Corona is dit risico hoger dan normaal en wordt in plaats van 2% nu 10% van de omzet als risico genomen met een kans van 50%, waardoor dit risico op € 520.000 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).
- De loonkosten van het reguliere personeel zijn gebaseerd op de Cao gemeente en de daarin gemaakte afspraken voor loonontwikkeling. De looptijd van de huidige cao is tot 1 januari 2021. Voor de lonen van 2021 is rekening gehouden met het effect dat de 3% loonstijging uit 2020 dan pas volledig voelbaar is. Gezien de financiële situatie bij de gemeenten is de indexatie van de lonen op 0% gesteld. Het risico bestaat dat de cao gemeente toch wordt aangepast aan de ontwikkeling van het bruto binnenlands product van 1,7%. De financiële risico hiervan wordt ingeschat op € 118.000 en de kans daarop op 25% (omvang risico dus € 29.500)

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 € 759.500. Hiertegenover staat een weerstandscapaciteit van € 1.376.000. Hierbij wordt nog opgemerkt dat de kans dat alle hiervoor genoemde risico's zich tegelijk zullen voordoen zeer klein is.

Hierna is een overzicht opgenomen van het verwachte verloop van de reserves. Waarbij er vanuit wordt gegaan dat het overschot van de Coronacompensatie wordt toegevoegd aan de reserves om van daaruit de corona effecten in 2021 op te kunnen vangen.

Overzicht verloop reserves

*Bedragen * € 1.000*	**Begrotingsjaar 2021**				**Meerjarenraming (saldi 31-12)**			
	Saldo 1-1	Bij	Af	Saldo 31-12	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Algemene reserve	1.276	600	-	1.876	1.488	1.488	1.488	1.488
Resultaat voorgaand boekjaar	600	-	600-	-	-	-	-	-
Resultaat lopend boekjaarjaar		-	388-	388-	-	-	-	-
Totaal reserves	1.876	600	988-	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488

Voorzieningen

Bij het beoordelen van de financiële positie is het ook van belang of de voorzieningen op peil zijn. WAVA beschikt ultimo 2020 naast de voorziening voorzienbare verplichtingen (€ 20.000; betreft verplichtingen voortkomend uit de archiefwet) 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 2020 e.v.	Verloop van de kengetallen					
Kengetallen	Jaarrek.	Begroting:				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Netto schuldquote	33,0%	27,3%	29,5%	32,8%	31,5%	31,4%
Netto schuldquote, gecorrigeerd voor verstrekte leningen	33,0%	27,3%	29,5%	32,8%	31,5%	31,4%
Solvabiliteitsratio	17,6%	23,2%	20,3%	19,5%	19,2%	19,4%
Structurele exploitatieruimte	-3,6%	0,0%	-2,4%	0,0%	0,0%	0,0%

De netto schuldquote blijft in de vermelde jaren ongeveer op hetzelfde niveau. De daling in 2020 en 2021 heeft te maken met het aanhouden van een hogere reserve in verband met de Coronacompensatie die tijdelijk in het vermogen beschikbaar blijft. De solvabiliteitsratio voldoet nog niet aan de hiervoor genoemde minimumnorm, hetgeen te maken heeft met in het verleden aangetrokken leningen. 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 2019 is op basis van een integrale inspectie de onderhoudstoestand opnieuw in beeld gebracht en is de onderhoudsplanning geactualiseerd. Bij het opstellen van het

bedrijfsplan 2020 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 2021**				**Meerjarenraming (saldi 31-12)**			
					2022	**2023**	**2024**	**2025**
	Saldo 1-1	Bij	Af	Saldo 31-12				
Voorziening onderhoud	991	166	294	863	367	494	382	265

5.4. 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 2021 kan het volgende overzicht worden gegeven:

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Totaal**
Oorspronkelijk bedrag	5.000.000	5.000.000	1.000.000	1.600.000	1.000.000	1.000.000	begroot 1.000.000	
Ingangsdatum	2-apr-2010	29-dec-2014	29-dec-2017	28-dec-2018	27-dec-2019	12-jun-2020	29-dec-2021	
Looptijd tot	29-apr-2020	29-dec-2021	29-dec-2022	28-dec-2023	27-dec-2024	31-dec-2025	29-dec-2026	
Aflossing	jaarlijks	jaarlijks m.i.v dec. 2017	op einddatum	op einddatum	op einddatum	op einddatum	op einddatum	
Rentepercentage	0,30%	0,84%	0,335%	0,47%	0,12%	0,17%	1,00%	
Restant bedrag 31 dec. 2020	-	1.000.000	1.000.000	1.600.000	1.000.000	1.000.000		5.600.000
Aflossing in 2021	-	-1.000.000	-	-	-	-		-1.000.000
Nieuwe lening 2021							1.000.000	1.000.000
Restantbedrag 31 dec. 2021	-	-	1.000.000	1.600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	5.600.000

Lening 1 was oorspronkelijk aangetrokken voor de aankoop van het pand; in de loop van 2020 vindt daarop de laatste aflossing plaats. Lening 2 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. 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.

5.5. 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

6.1. 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 2021

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 2021	Bedrijfsplan 2021
Altena	26,83%	-	19.856
Drimmelen	12,17%	-	9.008
Geertruidenberg	15,61%	-	11.550
Oosterhout	45,39%	-	33.586
	100,00%	-	74.000

Voor de gemeentelijke bijdrage in het *subsidieresultaat/begrotingssaldo* is het aantal plaatsingen bepalend. Daarvoor is als basis genomen het definitieve aantal plaatsingen in 2019 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 2019	Begroting 2021	Bedrijfsplan 2021
Altena	151	519.906	432.587
Drimmelen	69	238.428	197.672
Geertruidenberg	90	304.658	257.833
Oosterhout	230	808.007	658.907
	540	1.871.000	1.547.000

Vorenstaande cijfers zijn getotaliseerd weergegeven in de volgende tabel:

Totale bijdrage per gemeente

*Bedragen * € 1*	Begroting 2021	Bedrijfsplan 2021
Altena	519.906	452.443
Drimmelen	238.428	206.680
Geertruidenberg	304.658	269.384
Oosterhout	808.007	692.493
	1.871.000	1.621.000

Meerjarencijfers

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

Totale gemeentelijke bijdrage, meerjarig

	Bedrijfsplan	Begroting			
	2021	2022	2023	2024	2025
Altena	452.443	448.387	416.320	361.067	337.400
Drimmelen	206.680	204.859	190.213	164.974	154.167
Geertruidenberg	269.384	267.109	248.027	215.132	201.061
Oosterhout	692.493	684.645	635.440	550.827	514.372
	1.621.000	1.605.000	1.490.000	1.292.000	1.207.000

6.2. Bijlage 2: Specificatie per PMC

Beschermd werk	Bedrijfsplan 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Omzet	892	892	892	892	892
Kosten van de omzet	-93	-93	-93	-93	-93
Netto omzet	799	799	799	799	799
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-680	-680	-680	-680	-680
Doorbelast gebruik gebouw	-207	-207	-207	-207	-207
Beheerskosten	-66	-96	-96	-96	-96
Doorbelasting overhead	-715	-714	-713	-726	-726
Totaal kosten PMC	-1.668	-1.697	-1.697	-1.709	-1.709
Operationeel resultaat	-869	-898	-897	-910	-910

Groepdetachering	Bedrijfsplan 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Omzet	725	805	805	805	805
Kosten van de omzet	-52	-52	-52	-52	-52
Netto omzet	673	753	753	753	753
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-472	-472	-472	-472	-472
Doorbelast gebruik gebouw	-48	-48	-48	-48	-48
Beheerskosten	-2	-2	-2	-2	-2
Doorbelasting overhead	-527	-526	-526	-535	-535
Totaal kosten PMC	-1.050	-1.049	-1.049	-1.058	-1.058
Operationeel resultaat	-377	-296	-296	-305	-305

Publieke dienstverlening	Bedrijfsplan 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Omzet	5.152	5.152	5.152	5.152	5.152
Kosten van de omzet	-1.808	-1.808	-1.808	-1.808	-1.808
Netto omzet	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-2.142	-2.140	-2.164	-2.164	-2.236
Doorbelast gebruik gebouw	-10	-10	-10	-10	-10
Beheerskosten	-233	-241	-227	-236	-225
Doorbelasting overhead	-998	-997	-996	-1.013	-1.013
Totaal kosten PMC	-3.383	-3.388	-3.397	-3.423	-3.484
Operationeel resultaat	-39	-44	-53	-79	-140

Facilitaire dienstverlening

	Bedrijfsplan 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Omzet	1.058	1.058	1.058	1.058	1.058
Kosten van de omzet	-217	-217	-217	-217	-217
Netto omzet	841	841	841	841	841
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-704	-704	-704	-704	-704
Doorbelast gebruik gebouw	-34	-34	-34	-34	-34
Beheerskosten	-35	-32	-32	-32	-32
Doorbelasting overhead	-93	-93	-93	-94	-94
Totaal kosten PMC	-866	-864	-864	-865	-865
Operationeel resultaat	-25	-22	-22	-24	-24

Individuele plaatsing en detachering

	Bedrijfsplan 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Omzet	2.190	2.271	2.156	2.197	2.218
Kosten van de omzet	-213	-205	-198	-194	-161
Netto omzet	1.978	2.067	1.958	2.002	2.057
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-227	-227	-227	-227	-227
Doorbelast gebruik gebouw	-29	-29	-29	-29	-29
Beheerskosten	-10	-11	-10	-11	-10
Doorbelasting overhead	-496	-496	-495	-504	-504
Totaal kosten PMC	-762	-762	-761	-771	-770
Operationeel resultaat	1.215	1.304	1.197	1.232	1.287

Participatie

	Bedrijfsplan 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Omzet	552	552	552	552	552
Kosten van de omzet	-23	-23	-23	-23	-23
Netto omzet	529	529	529	529	529
Loonkosten direct (excl. doelgroepen)	-387	-387	-387	-387	-387
Doorbelast gebruik gebouw	-	-	-	-	-
Beheerskosten	-15	-15	-15	-15	-15
Doorbelasting overhead	-128	-128	-128	-130	-130
Totaal kosten PMC	-530	-530	-530	-532	-532
Operationeel resultaat	-1	-1	-1	-3	-3

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 2020 zijn aangehouden voor wat betreft de rijkssubsidie SW voor 2021 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 (€ 7.700 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 december 2019 door het ministerie per gemeente gepubliceerde taakstelling ultimo 2020 teruggerekend naar gemiddelden over het jaar. Voor de jaren 2021 en volgende is het aantal gebaseerd op de in juli 2019 gepubliceerde aangepaste taakstelling van de banenafspraak.
- Voor 2020 is uitgegaan van gemiddeld 49 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 € 4.000 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 cao-sw heeft had een looptijd tot eind 2020. In de cijfers is uitgegaan van het doorzetten van de systematiek uit de huidige cao voor wat betreft het berekenen van de algemene loonstijgingen. 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.
  De looptijd van de huidige Cao gemeenten is tot eind 2020. Gezien de financiële ontwikkelingen bij gemeenten is er uitgegaan voor 2021 van een loonstijging van 0%. Voor de lonen van 2021 is rekening gehouden met het effect dat de 3% loonstijging uit 2020 dan volledig effectief is voor het gehele jaar.
- De loonkosten van de overige medewerkers (nieuw beschut, participatiebanen) zijn gebaseerd op het wettelijk minimumloon. Ook hierbij is rekening gehouden met LIV en de wijzigingen in die regelgeving, waarbij voor de nieuwe doelgroepen rekening is gehouden met een pensioenregeling op basis van de SW-regeling.
- Voor de ontwikkeling van de prijzen is voor 2021 rekening gehouden met de prijsontwikkeling BBP volgens de septembercirculaire 2020 van 1,7%, tenzij sprake is van specifieke indexcijfers voor een begrotingspost (bijvoorbeeld voor de omzet, zie hierna). Voor de jaren erna is het prijspeil 2021 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 2021 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 2021 is, zoals hiervoor vermeld, het prijspeil 2021 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.

- Het saldo van kosten en opbrengsten van de participatieactiviteiten wordt geheel verrekend met de gemeenten, naar rato van de omzet die voor de diverse gemeenten is gerealiseerd. Voor zover sprake is van een saldo is dat in het bedrijfsplan daarom als te verrekenen met de participanten opgenomen. Bij het opstellen van de jaarrekening wordt per gemeente /opdrachtgever een individuele rekening opgemaakt, waarbij een positief saldo wordt uitgekeerd en onverhoopt negatief saldo wordt verrekend.
- 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 2021 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: Uitkomsten nader onderzoek bezuinigingen en gevolgen voor MidZuid

6.4.1. Aanleiding

Naar aanleiding van het ingediende bedrijfsplan 2020 hebben de raden middels hun zienswijzen een aantal zaken aan MidZuid meegegeven, waarbij de waardering wordt uitgesproken dat het bestuur van WAVA zich heeft ingespannen om intern ten aanzien van de bedrijfsvoering tot een aanzienlijke kostenbesparing te komen van een half miljoen euro structureel, waardoor WAVA voor 2020 geen extra gemeentelijke bijdrage vraagt, maar dat de raden tevens constateren dat het niveau van de gemeentelijke bijdrage 2021 en volgende jaren in de gewijzigde begroting naar boven is bijgesteld. Met daarbij het voorstel dat er een afstemming plaats zal vinden tussen de financiële experts van de gemeenten en de financiële deskundigen van MidZuid.

6.4.2. Zero based budgettering

In juni 2020 heeft een gezamenlijke sessie plaatsgevonden met de financiële experts van de gemeenten, aangevuld met beleidsmedewerkers uit het sociaal domein. Vanuit MidZuid was de concerncontroller en het hoofd F&O aanwezig. Uit deze sessie bleek maar al te goed hoe groot de noodzaak bij sommige gemeenten was om tot een lagere bijdrage te komen. Buiten de diverse aandachtspunten die in die bespreking naar voren kwamen is ook het model van zero based budgettering besproken en hebben wij het format daarvan ook ontvangen. De formats zijn door de concerncontroller samen met de individuele MT leden verder uitgewerkt. Buiten het inzichtelijk maken van de werkzaamheden welke worden uitgevoerd geeft het ook een enorme bewustwording binnen het MT van de noodzaak om verder aan de slag te gaan met mogelijkheden tot bezuinigingen of tot verbetering van opbrengsten.

6.4.3. Beoordeling van de kosten

Als vervolg op de besprekingen met de financiële experts van de gemeente zijn de concerncontroller vanuit zijn expertise als financieel deskundige en de algemeen directeur vanuit zijn kennis van meerdere sociale werkbedrijven op grootboek niveau door de kosten van MidZuid gegaan. Daaruit zijn een aantal aandachtsgebieden naar voren gekomen die vervolgens op de eerste dag van de MT-tweedaagse uitgebreid zijn besproken met het MT. Dit betrof de onderdelen:

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

In deze uitgebreide sessie is door het hele MT ideeën uitgewisseld, welke als aanvulling op de diverse zaken die al in gang waren gezet meegenomen kunnen worden. Waardoor de diverse op te stellen (afdelings)plannen van extra imput werden voorzien.

6.4.4. Terugkoppeling aan financiële specialisten

Directe bezuinigingen
In september 2020 heeft er middels individuele gesprekken een terugkoppeling plaatsgevonden naar de financiële experts. De terugkoppeling over de kosten was duidelijk. Op hele korte termijn was verder bezuinigen heel lastig, omdat er overal contractuele verplichtingen onder liggen, waardoor bezuinigingen op dat vlak tijd nodig hebben. Op grootboekniveau zijn door de concerncontroller en de algemeen directeur ook geen kosten gevonden die niet noodzakelijk of bovenmatig waren en daarmee meteen geschrapt konden worden. De financiële experts van de gemeenten gaven in die terugkoppeling ook aan daar alle begrip voor te hebben en dat de verwachting ook niet heel hoog was dat er nog snelle bezuinigingen mogelijk waren bij MidZuid gezien de twee eerdere bezuinigingsrondes die al plaats hadden gevonden. In diezelfde gesprekken is wel aangegeven dat we zeker solidair zijn met de deelnemende gemeenten en dat we in ieder geval voor 2021 voornemens zijn om de gemeentelijke bijdrage met € 250.000 in totaal te verlagen, alleen dat daaromtrent de besluitvorming pas bij de begrotingswijziging kan worden meegenomen.

Zero based budgeting
Bij het in kaart brengen van de activiteiten van MidZuid kwamen geen bijzonderheden naar voren. Echter blijkt wel dat MidZuid feitelijk uit twee onderdelen bestaat. Enerzijds voeren wij publieke dienstverlening uit voor gemeenten en opdrachten voor het bedrijfsleven, anderzijds zijn we er om mensen binnen onze infrastructuur te ontwikkelen en te begeleiden naar werk. Aan de kant van publieke dienstverlening, zoals groenonderhoud en schoonmaak, en aan de kant van de opdrachten voor het bedrijfsleven is sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Vanuit zero based budgeting kun je niet zomaar zeggen dat je daarop gaat bezuinigen door een lager niveau aan te bieden dan overeengekomen. Je hebt daar afspraken over de (kwaliteit van de) opdracht en die moet je nakomen, anders volgen er boetes of raak je een klant kwijt, terwijl de infrastructuur die hiermee in stand wordt gehouden noodzakelijk is om mensen te ontwikkelen en duurzame werkgelegenheid te realiseren. Anderzijds hebben we de taak om mensen te begeleiden naar werk, dus verdere bezuinigingen op begeleiding gaan ten kosten van de doelgroepen en de ontwikkeling van deze mensen, waarbij vanuit de raden is aangegeven dat de bezuinigingen niet ten koste van de doelgroep mogen gaan. Er is zelfs een verzoek om een nieuwe pensioenregeling voor de doelgroep in te regelen, dat zelfs een kostenverzwaring met zich mee brengt. Uit de cijfers van MidZuid lijkt er wel een groot aantal fte aan overhead te zijn, maar het overgrote deel is direct betrokken bij het arbeidsontwikkelproces of de begeleiding van de doelgroep-medewerkers. Tot slot is er gekeken naar de echte overhead. Die bestaat uit 24 fte op een bedrijf met ruim

850 medewerkers. Daarin zijn geen functies dubbel uitgevoerd. Dat merken we ook duidelijk in de bedrijfsvoering. Wanneer er iemand uitvalt, dan moeten we terugvallen op inhuur van personeel of op onze collega bedrijven. De overcapaciteit die nog beschikbaar was is in 2020 ingezet voor de dienstverlening aan het CJG van de gemeenten Drimmelen en Geertruidenberg, welke een hiervoor een overeengekomen bedrag betalen. Deze beperkte omvang van overhead is gerealiseerd door de uitstroom van overhead personeel niet zonder meer te vervangen.

6.4.5. Wat kan er dan wel?

Ziekteverzuim
Verlaging van het ziekteverzuim. Ten opzichte van andere SW-bedrijven is dat veel te hoog. In 2020 is er een nieuw contract afgesloten met de onze arbodienst, waarin er fors geïnvesteerd gaat worden in het terugdringen van het ziekteverzuim. Dit vergt in eerste instantie een extra investering, maar naarmate het ziekteverzuim terugloopt, lopen deze Arbo kosten ook terug. Met het terugdringen van het ziekteverzuim worden de beschikbare uren verhoogd, de duurzame inzetbaarheid verbeterd en de gezondheid van het personeel positief beïnvloed

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.

Andere indexeringen
In overeenkomsten wordt voortaan een andere indexering afgesproken die beter aansluit bij de onderliggende arbeidskosten van onze medewerkers.

Automatisering
De uitgaven aan automatisering zijn fors. Investeringen in AFAS blijven nodig om de bedrijfsvoering op een goede manier te kunnen ondersteunen en om de processen in goed te laten verlopen, maar de kosten van de infrastructuur worden bekeken en onze eisen daaraan vastgelegd, zodat we daarmee verder in de markt kunnen onderzoeken wat er mogelijk is op dat gebied. De eerste verkennende gesprekken en berekeningen duiden toch op een mogelijke besparing van € 150.000.

Huisvesting
MidZuid zit ruim in haar huisvesting en vanuit de diverse gemeenten zijn er wensen die dit raken. Hiervoor is reeds een expertise bureau ingeschakeld, dat al veel voorwerk heeft

gedaan. Aan de hand van de uitkomsten van het transformatieproces kan dit bureau haar voorstellen nader uitwerken. Zeker met de huidige ontwikkelingen rond het thuiswerken is het niet ondenkbaar dat een kleine huisvesting beter passend is.

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.

Wagenpark
Door voertuigen uit het wagenpark, die technisch nog goed zijn, langer door te laten lopen worden er ook kosten bespaard. Voor de eerste 8 vervoermiddelen is dit al ingezet.

6.4.6. Verdere bezuinigingen 5%, 10%, 15%

Vanuit de raden licht er verder nog de vraag wat de gevolgen zijn bij een verdere bezuiniging van een 5, 10 of 15% bezuiniging ten opzichte van de gemeentelijke bijdrage volgens het bedrijfsplan 2020.

Zoals hiervoor weergeven bleek vanuit het gelopen proces niet direct de mogelijkheid om direct tot grote besparingen te komen. Toch is er wel gekozen in het bedrijfsplan 2021 om de gemeentelijke bijdrage te verlagen. Op langere termijn zijn er weldegelijk mogelijkheden om verder te besparen.

Een geforceerde bezuiniging inzetten van 5%, 10% of 15% leidt altijd direct of indirect tot een effect die de doelgroep raakt. Naarmate de geforceerde bezuinigingen hoger zijn zal de impact navenant groter zijn. Hieronder is een niet limitatieve opsomming te zien van gevolgen opgenomen, waar dan aan gedacht kan worden. Een bezuiniging zou ten koste kunnen gaan van:

- Het proces van het terugdringen van het ziekteverzuim, doordat dit minder snel doorgang kan vinden.
- de begeleiding van onze doelgroep, omdat er in de aansturing c.q. begeleiding dan minder uren beschikbaar komen. Dat kan zijn in directe begeleiding, maar ook op het gebied het regelen van mogelijkheden tot doorontwikkeling van de medewerkers uit de doelgroep.
- De infrastructuur. Je loopt het risico dat de infrastructuur in gevaar komt, doordat de kwaliteit van de geleverde diensten of producten richting gemeenten of het bedrijfsleven niet meer aan de vereisten voldoen. Dat leidt tot klachten en op lange termijn wellicht tot het wegvallen van opdrachtgevers. Het wegvallen van

opdrachtgevers leidt enerzijds tot minder inkomsten en anderzijds minder werk waarop mensen zich kunnen ontwikkelen.
- Het risico op uitval van medewerkers als gevolg van de nog hogere werkdruk.
- De goede bedrijfsvoering, waarbij niet alle wettelijke verplichtingen juist worden nagekomen, met alle problemen die daaruit voortvloeien. Denk aan veiligheidsverplichtingen, rapportageverplichtingen, zorgplichten etc.
- De verdere ontwikkeling van MidZuid vertraagt, waardoor we niet de benodigde ontwikkeling door kunnen maken.

Daarom hebben we de ambitie gesteld om onze verantwoordelijkheid te nemen en vanuit de aandachtspunten die uit het zero based budgettering mee te nemen in deze ambitie. Hieruit is een ambitie gesteld om ongeveer 10% op de meerjarige gemeentelijke bijdrage te gaan besparen. Daarbij hebben we tevens de conclusie getrokken dat een besparing van 15% gewoon echt niet haalbaar is in combinatie met de reeds gepresenteerde meerjarige dalende lijn in de gemeentelijke bijdragen. Daarmee zou de kwaliteit van de dienstverlening dermate onder druk komen te staan, dat dit een afbraak zou betekenen van de infrastructuur.

Zoals eerder aangegeven liggen de besparingsmogelijkheden op de gebieden van Huisvesting, ICT, Ketenoptimalisatie, Prijsbeleid, Beschikbare uren (verzuim), Formatie, Collectief vervoer. Met de aandachtsgebieden prijsbeleid en beschikbare uren zijn we al volop aan de slag. De eerste effecten zullen daarvan merkbaar zijn in de loop van 2021. De overige gebieden zijn ook in de organisatie in gang gezet, maar hebben meer tijd nodig. Waarbij gebieden als ketenoptimalisatie, huisvesting, ICT, formatie en collectief vervoer elkaar raken binnen het transformatieproces en daarmee afhankelijk zijn van de uitkomsten van het transformatieproces voordat hierin inhouden een vervolg aan kan worden gegeven.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat in de huidige situatie een bezuiniging van 5% haalbaar is zonder dat dit een negatief effect heeft op de doelgroep. Een bezuiniging van 10% is ook haalbaar, maar daar zit zeker een ambitie in, waar we als organisatie volop mee bezig zijn om deze waar te maken. Een bezuiniging van 15% is binnen de huidige bedrijfsvoering echt niet haalbaar.

6.4.7. Tot slot

Met dit stuk sluiten wij de opdracht af die vanuit de raden via de zienswijzen aan ons is meegeven omtrent de afstemming met de financiële experts van de gemeenten inzake de financiën van MidZuid, alsmede de opdracht van het in beeld brengen van de gevolgen 5%, 10% en 15% bezuinigingen. MidZuid spant zich vanuit haar solidariteit met haar gemeenten maximaal in om uitgaven te doen waar dat echt nodig is en de opbrengsten kant te optimaliseren. Maar de basis van MidZuid is mensen goed begeleiden naar de arbeidsmarkt en dat kost geld, maar dat levert ook heel veel op. En met de aandachtpunten die uit dit

proces zijn gekomen is er zeker ruimte voor verbetering, alleen kost dat meer tijd dan per direct nog een verdere bezuiniging door te kunnen voeren, aangezien verbetering vaak vooraf wordt gegaan door investeringen. We zullen er als MidZuid ook niet aan ontkomen dat ontwikkelingen in tijd en regelgeving ook gepaard kunnen gaan met kostenverhogingen. Dus niet ieder voordeel leidt meteen tot een besparing in de gemeentelijke bijdrage, omdat de voordelen of positieve ontwikkelingen soms ook hard nodig zijn om de algemene stijgingen van kosten op te kunnen vangen. De gemeentelijke bijdrage is een bijdrage aan de inclusieve samenleving, waaraan iedereen met zijn/haar arbeidsvermogen bijdraagt. De voordelen die hiermee gerealiseerd worden zijn veel groter dan de gemaakte kosten, alleen is dit niet direct eenduidig in geld uit te drukken door de complexe samenhang van effecten. Laten we dat vooral ook voor ogen houden.