Begroting 2023 De Binnenbaan

Goedgekeurd door RvC d.d. 13-7-2022

Inhoud

1 Voorwoord 3
2 Samenvatting 4
3 Leeswijzer 5
4 Missie en visie 6
5 Doelen in 2023 6
6 Kwantitatieve uitgangspunten 9
6.1 Volumeontwikkeling 9
6.2 Participatiewet 10
6.3 Wet Sociale Werkvoorziening 12
6.4 Beschut Werk 12
6.5 Kader 12
6.6 Prijspeil en indexering 13
7 Begroting 14
7.1 Overzicht winst- en verliesrekening 14
7.2 Toelichting financiële begroting 2023 16
7.2.1 Opbrengst dienstverlening 16
7.2.2 Netto toegevoegde waarde werk 16
7.2.3 Overige opbrengsten 17
7.2.4 Kosten uitvoering trajecten 17
7.2.5 Kosten personeel trajecten 18
7.2.6 Kosten personeel kader 18
7.2.7 Overige kosten 19
7.2.8 Onvoorzien 19
7.3 Meerjarenbegroting 20
7.4 Investeringen 20
7.5 Liquiditeit / financiering 20
8 Sturing en control 21
8.1 Sturingsmodel 21
8.2 Kansen en risico's 22
8.2.1 Dekking voor financiële risico's 25
9 Bijlagen 26

1 Voorwoord

Deze begroting presenteert u de volgende stap in de ontwikkeling van De Binnenbaan. Deze volgende stap zetten we in een wereld na de pandemie, in een krappe arbeidsmarkt, en met nieuwe colleges en gemeenteraden. Ook bouwen we aan ons netwerk met sociale ondernemers en met nieuwe partners in welzijn, zorg en onderwijs. De arbeidsmarkt is gespannen en sluit vaak niet aan op wat onze medewerkers en kandidaten kunnen. Dit vraagt van De Binnenbaan om te investeren op het elkaar laten aansluiten van vraag en aanbod, het uitbreiden van de kennis over de doelgroepen en te werken aan meer leer- en werkplekken in de regio. Dit doen we onder meer door werkgevers te ontzorgen en inclusief ondernemen te stimuleren. Door tegelijkertijd met steeds meer expertise de kandidaten te ondersteunen vormen we een brug tussen de arbeidsmarkt en de werkzoekenden. Zo verkorten we de weg naar werk.

Deze begroting bouwt voort op de uitgangspunten van 2022. De prioriteiten zijn aangescherpt en aangevuld met nieuwe inzichten: De Binnenbaan als netwerkorganisatie waarbij de relatie met partners wordt versterkt. Wij zetten in op een wendbare en toekomstbestendige organisatie, die kostenbewust werkt en het maatschappelijk effect voorop zet.
De Binnenbaan wil uitgroeien tot een expertisecentrum voor de inclusieve arbeidsmarkt, waarbij we onze diensten aanbieden voor de gehele regio ZHC. Daarbij zetten we in op het bieden van een vernieuwend en ondernemend aanbod voor diverse doelgroepen, van mensen die een arbeidsbeperking hebben, tot statushouders, mensen met een GGZ achtergrond en jongeren die alsnog een (start)kwalificatie willen halen. Nieuwe bedrijfsscholen worden gestart en gedifferentieerde werksoorten worden geacquireerd.
In 2023 brengen we dankzij een beter inzicht in onze kandidaten en onze interventies de kans op werk voor iedereen opnieuw een stap dichterbij.
‘Zo regulier mogelijk werken', blijft daarbij het uitgangspunt. Ondersteuning middels training en jobcoaching, werkplekaanpassingen en ook (tijdelijk) werk op ‘eigen’ werksoorten staan in het teken van de ontwikkeling van kandidaten en werknemers.

Patrick Verhoef,
Directeur-bestuurder Werkbedrijf De Binnenbaan B.V.

2 Samenvatting

De Binnenbaan richt zich in 2023 op de doorontwikkeling van de dienstverlening en het uitbouwen van de transformatie. De Binnenbaan werkt conform het bedrijfsplan 'Iedereen een kans op werk 2021-2025' aan de transformatie van de organisatie. Om de focus en richting voor 2023 te bepalen zijn, naast de vijf ontwikkelsporen, de vijf topprioriteiten van De Binnenbaan benoemd. Deze zijn gebaseerd op de prioriteiten van 2022 en uitgebreid met nieuwe inzichten. Deze prioriteiten zijn afdelingsoverstijgend waarbij samenwerking en een gezamenlijke focus noodzakelijk is. Deze vijf topprioriteiten zijn:

1. **Soepel verloop van de kandidaatroute**
   In 2023 wordt gewerkt aan de volgende stap in het soepel verloop van het in-, door- en uitstroomproces. Met name de doorstroom van kandidaten naar trajecten en afdeling Werk en de uitstroom naar regulier werk heeft prioriteit. Het doel is om de kandidaatroute volledig te implementeren, inclusief het bijbehorende producten- en dienstenboek en de doorontwikkeling van de processen en systemen.

2. **Kennisgedreven werken: van overzicht naar inzicht**
   De Binnenbaan wil kennisgedreven en informatiegestuurd werken, om zo kandidaten en doelgroepmedewerkers optimaal te kunnen ondersteunen naar werk. Het informatiemanagement wordt de komende jaren stapsgewijs naar een hoger niveau getild. Het doel voor 2023 is om van overzicht naar *inzicht* te gaan, waarbij de gegevens worden geanalyseerd en gecombineerd waardoor inzicht ontstaat in 'wat werkt voor wie'.

3. **Trots op werken bij De Binnenbaan: de Binnenbaan-cultuur is voelbaar**
   Het doel is dat kadermedewerkers zich verbonden voelen met De Binnenbaan en trots zijn op de organisatie. De culturen van verschillende herkomst-organisaties zullen langzaam naar elkaar toe groeien. Dit vraagt tijd, maar ook om actieve inzet met programma's en activiteiten. Ook krijgen medewerkers tijd en ruimte om zich individueel te ontwikkelen en te werken aan hun vakmanschap.

4. **De Binnenbaan als netwerkorganisatie: versterken relatie partners**
   De Binnenbaan wil uitgroeien tot een expertisecentrum voor de inclusieve arbeidsmarkt, waarbij we onze diensten aanbieden voor de gehele regio ZHC. Dit doen we onder meer door werkgevers te ontzorgen, inclusief ondernemen te stimuleren waarbij het SEBO keurmerk wordt versterkt en samen met werkgevers en onderwijs aan de slag te gaan om vraag en aanbod beter op elkaar te laten aansluiten. Ook wil De Binnenbaan de relatie met partners versterken, de governance vereenvoudigen en het gesprek met regiogemeenten aangaan om een vernieuwend en ondernemend aanbod voor kandidaten te bieden. Daarnaast vindt in 2023 een evaluatie met de aandeelhoudende gemeenten plaats, ter voorbereiding op de gesprekken over het vervolg van de overeenkomst (2026 en verder).

5. **Innoveren en ondernemen**
   Als bedrijf zet De Binnenbaan in 2023 in op de wendbaarheid en het toekomstbestendig maken van de organisatie. Het doel is om snel te kunnen anticiperen op economisch andere tijden en een gezond bedrijf te zijn. Dit doen we onder andere door de businesscase van De Binnenbaan te evalueren om een antwoord te hebben op de steeds snellere uitstroom van de SW-doelgroep. Daarbij is ook van belang stapsgewijs de tarieven te verhogen naar marktconforme dan wel kostendekkende tarieven en te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Ook worden de eigen werksoorten en bestaande opdrachtgevers onder de loep genomen, met als doel om passende werkplekken voor doelgroepmedewerkers te kunnen blijven bieden, de eigen werksoorten als ontwikkelplek voor kandidaten in te kunnen zetten en voldoende rendabel werk te behouden.

De kwantitatieve uitgangspunten die aan de basis van de financiële begroting liggen zijn tevens opgenomen in dit document. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- Om meer inzicht te krijgen in hoeveel tijd er nodig is voor trajecten en begeleiding van kandidaten, de caseloadbepaling en de effectiviteit van onze dienstverlening, is nader onderzoek nodig. Hiervoor is tijd en het opbouwen van ervaringen noodzakelijk. Ook heeft op basis van de voorlopige inzichten die de grotere groep in de kwadranten 2 en 3 vooral gevolgen voor de noodzakelijke dienstverlening voor kandidaten uit de gemeente Zoetermeer. De werkregisseur is immers zelf het belangrijkste re-integratieinstrument. Daarnaast zal met de groep kandidaten die vallen onder 'volgende dienstverlening' (kwadrant 4) jaarlijks een ZRM-gesprek plaatvinden. Voor de begroting 2022 is afgesproken om 6,5 fte aan extra ondersteuning door

werkregisseurs inzetten. Deze afspraak continueren we in 2023 om zo ervaringen op te doen en nader onderzoek te doen. Hiervan werkt 5,2 fte voor de kwadranten 1 tot en met 3 en 1,3 fte werkt voor kwadrant 4. In de begroting 2023 is het uitgangspunt dat deze kosten voor het jaar 2023 worden gedekt vanuit de reeds beschikbare re-integratiemiddelen. In de loop van 2023 wordt deze extra inzet geëvalueerd.
- In totaal zien we ook een afnemende populatie Participatiewet. Dit is het gevolg van de huidige economische en maatschappelijke situatie waarbij de instroom in de uitkering erg laag is. Het betekent ook dat de overblijvende populatie een grotere afstand tot de arbeidsmarkt kent en lagere uitstroomkansen.
- Bij de doelgroep WSW zien we dat de uitstroom zich doorzet. Daarbij is vanaf 2022 ook zichtbaar dat een deel van deze doelgroep deel neemt aan de RVU regeling waardoor ze eerder stoppen met werken. De uitstroom wordt deels gecompenseerd door instroom van de doelgroep nieuw beschut.
- In 2023 wordt ingezet op het verlagen van het ziekteverzuim. De doelstelling voor alle medewerkers is om gelijk aan of onder het landelijk gemiddelde te komen.

De begroting 2023 wordt voor een belangrijk deel beïnvloed door de actuele prijsontwikkeling waardoor de gehanteerde indexaties relatief hoog zijn ten opzichte van eerdere jaren. Specifiek aandachtspunt hierin is het verschil in de gehanteerde indexatie tussen de gemeente Zoetermeer en De Binnenbaan.
Andere belangrijke wijzigingen in de financiële begroting ten opzichte van vorig jaar is de € 150.000 compensatie vanuit de gemeente Zoetermeer voor invoering CAO aan de slag (die in 2022 ten laste kwam van de kosten uitvoering trajecten). Deze middelen zijn ingezet voor de verdere oploop van nieuw beschut Zoetermeer en voor de kosten van de uitvoering van trajecten. De personele taakstelling ‘elasticiteit’ in relatie tot de daling van het SW volume is ingevuld doordat het volume doelgroep nieuw beschut ten opzichte van de eerdere begroting verder toeneemt. Daarnaast is het budget voor het wagenpark verhoogd op basis van de huidige inzichten uit de jaarrekening 2022.

Tot slot is voor De Binnenbaan het risicomanagement belangrijk. Daarom staan onder andere aandacht voor de druk op de organisatie en in de P&C-cyclus, fiscaliteit en de doorstroom van kandidaten naar trajecten en afdeling Werk hoog op de agenda. Daarentegen is het ontvangen van ESF subsidie voor De Binnenbaan een belangrijke kans.

3 Leeswijzer

In deze leeswijzer beschrijven we voor u de opbouw van de begroting 2023. De begroting bestaat uit een inhoudelijk en een financieel deel.

- Hoofdstuk 4 bevat de missie en visie van De Binnenbaan.
- Hoofdstuk 5 licht de vijf belangrijkste doelen voor 2023 toe. Deze tekst is gelijk aan het statutair verplichte Jaarplan voor 2023
- Hoofdstuk 6 beschrijft de relevante kwantitatieve uitgangspunten voor de begroting.
- Hoofdstuk 7 is de financiële begroting.
- Hoofdstuk 8 beschrijft de kansen en risico’s en het sturingsmodel.

In hoofdstuk 9 staan de bijlagen, waaronder de structuur van de organisatie, relevante kaders en afhankelijkheden en kerngegevens per aandeelhoudende gemeente.

4 Missie en visie

De missie formuleert beknopt wat de opdracht is van De Binnenbaan:

> *" Wij geloven in de kracht en talenten van mensen, juist ook wanneer zij belemmeringen ervaren om op de arbeidsmarkt actief te zijn.*
>
> *Wij bieden begeleiding naar en ondersteuning bij betaald werk. Betaald werk is de beste basis voor een actieve, sociale en financieel zelfstandige deelname aan de samenleving. Wij bieden als maatschappelijke onderneming een brug naar de arbeidsmarkt, waarbij we kandidaten ondersteunen en werkgevers ontzorgen.*
>
> *In een inclusieve arbeidsmarkt is er voor meer mensen een kans op werk. Hierbij bieden we een unieke combinatie van expertise over ontwikkeling, begeleiding en werk. De Binnenbaan is ondernemend, innovatief en resultaatgericht."*

Waar de missie beknopt formuleert wat de opdracht is van De Binnenbaan, werkt de visie uit hoe de Binnenbaan deze opdracht wil realiseren. De visie van De Binnenbaan is:

> *" De Binnenbaan verkort de weg naar werk.*
>
> *Dankzij onze inzet krijgt iedereen een kans op werk. Door onze expertise over ontwikkeling, begeleiding en de arbeidsmarkt zijn we een kenniscentrum dat zowel de werkzoekenden als de werkgevers ondersteunt. Ook bieden we werk aan mensen die dat (tijdelijk) nodig hebben. Het doel blijft om mensen zo regulier mogelijk aan werk te helpen op een inclusieve arbeidsmarkt. Als onderneming met publieke aandeelhouders zijn wij een strategische partner voor gemeenten, onderwijs, zorg en werkgevers in onze arbeidsmarktregio."*

5 Doelen in 2023[1]

Om op organisatieniveau focus en richting te bepalen zijn de vijf topprioriteiten van De Binnenbaan van 2023 benoemd. Deze prioriteiten zijn afdelingsoverstijgend waarbij samenwerking en een gezamenlijke focus noodzakelijk is.

1. **Soepel verloop van de kandidaatroute 2.0**
   - In 2023 wordt gewerkt aan de volgende stap in het soepel verloop van het **in-, door- en uitstroomproces**. Met name de doorstroom van kandidaten naar trajecten en afdeling Werk heeft prioriteit. Het doel is om de kandidaatroute volledig te implementeren, inclusief het bijbehorende producten- en dienstenboek en de doorontwikkeling van de processen en systemen. Door het vereenvoudigen van de processen beogen we de te besteden tijd aan de kandidaten te verhogen. In 2023 starten 300 kandidaten in de Startbaan en stroomt daarvan 20% uit naar werk.
   - In onze reguliere kandidaatroute is meer aandacht voor de specialisme **statushouders** (inclusief de wet Inburgering) en **GGZ**. Bij dit laatste onderwerp vervult De Binnenbaan regionaal een coördinerende rol.
   - Voor de nieuw-beschut medewerkers ligt de focus op de ontwikkeling van de doelgroep. Daarentegen ligt voor de SW-medewerkers de nadruk op het **stabiliseren**, omdat deze groep op leeftijd raakt wat gepaard gaat met psychische en lichamelijke terugval. Het doel is om deze medewerkers zo lang mogelijk aan het werkproces te kunnen laten deelnemen.
   - Ook is het doel om twee nieuwe **bedrijfsscholen** op te richten en wordt het leren met een zogenoemde **praktijkverklaring** ingezet. De praktijkverklaring is bedoeld voor kandidaten die niet meer/nog niet in het regulier onderwijs 'schoolbaar' zijn en tóch een verklaring of certificaat willen halen op deelonderwerpen.
   - De lessen van het **leeronderzoek** van de ZRM en de **MKBA** over de Startbaan worden opgenomen in de Leeragenda en geïmplementeerd.

[1] *Deze tekst is ook opgenomen in het Jaarplan 2023*

- De Binnenbaan zoekt nieuwe, passende, zoveel mogelijk externe, **werklocaties** waar kandidaten zich optimaal en 'zo regulier mogelijk' kunnen ontwikkelen.
- Deze prioriteit meten we door middel van een 'dashboard ontwikkeling' en tevredenheidsonderzoeken.

2. **Kennisgedreven werken: van overzicht naar inzicht**
   - De Binnenbaan wil kennisgedreven en informatiegestuurd werken, om zo kandidaten en doelgroepmedewerkers optimaal te kunnen ondersteunen naar werk. Het informatiemanagement wordt de komende jaren stapsgewijs naar een hoger niveau getild. Het doel voor 2023 is om van overzicht naar **inzicht** te gaan: de gegevens worden geanalyseerd en gecombineerd waardoor inzicht ontstaat in 'wat werkt voor wie'. Hiervoor is belangrijk dat de **datakwaliteit** op orde is en blijft en de beschikbare gegevens via dashboards inzichtelijk zijn. Dit vraagt om scholing van medewerkers in het gebruik van de systemen en het in gesprek aangaan over het belang van een goede registratie.
   - Tot slot is voor 2024/2025 het doel om *(voor)uitzicht* te krijgen. Dit betekent dat er meer wordt gestuurd op basis van voorspellingen. Door de eerder verkregen inzichten is het mogelijk om snel te kunnen anticiperen op ontwikkelingen.
   - Ook zet De Binnenbaan zich in om samen met UWV en gemeenten te komen tot een duidelijk en compleet 'dashboard' met regionale arbeidsmarktinformatie om trends en ontwikkelingen (bijv. over garantiebanen, arbeidsmarktkrapte en kansberoepen) breed te kunnen delen en bespreken.

3. **Trots op werken bij De Binnenbaan: de Binnenbaan-cultuur is voelbaar**
   - Het doel is dat kadermedewerkers zich verbonden voelen met De Binnenbaan en trots zijn op het nieuwe bedrijf. De missie en visie, alsmede de **gedeelde culturele kernwaarden** worden verder middels de Leeragenda geïnternaliseerd. De culturen van verschillende herkomst-organisaties zullen langzaam naar elkaar toe groeien. Dit vraagt tijd, maar ook om actieve inzet met programma's en activiteiten.
   - Ook krijgen medewerkers tijd en ruimte om zich individueel te ontwikkelen en te werken aan **versterking van het vakmanschap**. De Leeragenda en de ontwikkelgesprekken bij zowel kader als doelgroepmedewerkers tussen medewerker en leidinggevende zijn hier cruciaal in.
   - Vitaliteit en het ziekteverzuim zijn belangrijke indicatoren voor werkplezier. We zetten we in op **een lager verzuim**, een grotere binding met de nieuwe organisatie en **vitale** en **gemotiveerde** medewerkers.
   - Dit doel meten we door middel van het **medewerkerstevredenheidsonderzoek** (MTO)/**vitaliteitsonderzoek**, spreken we in een open dialoog met medewerkers en wordt concreet zichtbaar in een ziekteverzuim dat onder het landelijk gemiddelde ligt.

4. **De Binnenbaan als netwerkorganisatie: versterken relatie partners**
   - De Binnenbaan wil uitgroeien tot **een expertisecentrum voor de inclusieve arbeidsmarkt**, waarbij we onze diensten aanbieden voor de gehele regio ZHC.
   - **Aansluitend op het coalitieakkoord** van de gemeente Zoetermeer richten we in 2023 ons op de werkgeversdienstverlening door:
     - Het SEBO keurmerk te versterken en extra onder de aandacht te brengen.
     - Startende en groeiende bedrijven te ondersteunen.
     - Om de krapte op de arbeidsmarkt tegen te gaan, gaat De Binnenbaan samen met het bedrijfsleven en onderwijs aan de slag met leven lang ontwikkelen, vraag en aanbod meer op elkaar aan te sluiten en te werken aan meer leer- en werkplekken.
     - Het voor werkgevers gemakkelijker maken om iemand aan te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt.Dit doen we onder meer door de projecten 'ontzorgen werkgevers', 'stimuleren inclusief ondernemen' en het opzetten van bedrijfsscholen aangevuld met praktijkleren.
   - De Binnenbaan wil de **relatie versterken** met gemeenten, zorg, werkgevers, UWV, maatschappelijke organisaties, onderwijs, collega werkbedrijven, Cedris en Divosa. Dit doen we door strategisch partner te zijn, in gesprek te gaan met deze partijen en accounthouders in de organisatie te benoemen.

- Als onderdeel hiervan is een belangrijk doel om de **governance van De Binnenbaan te vereenvoudigen**. Hiervoor werken we aan het vertrouwen van gemeenten, vergroten van de transparantie en het investeren op informele contacten. Wij willen toe naar een samenwerking met minder bureaucratie en meer rolverduidelijking. Ook spelen we flexibel in op de nieuwe coalitieakkoorden van de gemeenten.
- Daarnaast is in de dienstverleningsovereenkomst met de aandeelhoudende gemeenten overeengekomen dat in 2023 een **evaluatie** plaatsvindt, ter voorbereiding op de gesprekken over het vervolg van de overeenkomst (2026 en verder). Uiterlijk 31 december 2023 worden er afspraken gemaakt over de condities, waaronder het tarief, voor verlenging van de overeenkomst na vijf jaar.
- Los daarvan gaat De Binnenbaan het gesprek aan met deze en andere regio gemeenten om een **vernieuwend en ondernemend aanbod** te bieden voor groepen, waarvoor aanvullende begeleidingsexpertise en/of leer-/werklocaties gewenst zijn.
- Tot slot geven we invulling aan de conclusies uit het **rapport van de commissie Borstlap.** Zo dragen we bij aan onderzoek naar de realisatie van een Regionaal Werkcentrum, **leveren we menskracht aan het RMT,** zetten we in op preventie van werkloosheid door onder andere de aansluiting op praktijk-/voortgezet speciaal onderwijs en dragen we bij aan het vereenvoudigen van de governance in de regio.
- We meten deze doelstelling door middel van **tevredenheidsonderzoeken**, en het aantal samenwerkingsverbanden, projecten en events met partners.

5. Innoveren en ondernemen

- Als bedrijf zet De Binnenbaan in 2023 in op het **toekomstbestendig en wendbaar maken** het van de organisatie. Het doel is om snel te kunnen anticiperen op economisch andere tijden en een gezond bedrijf te zijn. Dit doen we onder andere door de businesscase van De Binnenbaan te evalueren om een antwoord te hebben op de steeds snellere uitstroom van de SW-doelgroep en het wegvallen van de daarbij behorende financiering. Daarbij is ook van belang stapsgewijs de **tarieven te verhogen** naar marktconforme dan wel kostendekkende tarieven en te **anticiperen** op toekomstige ontwikkelingen.
- Ook worden de eigen werksoorten en bestaande opdrachtgevers onder de loep genomen met als doel om **passende werkplekken voor doelgroepmedewerkers** te kunnen blijven bieden, de eigen werksoorten als ontwikkelplek voor kandidaten in te kunnen zetten en voldoende rendabel werk te behouden. Werkplekken dienen inhoudelijk toegevoegde waarde te bieden en financieel rendabel te zijn. Dit doel meten we door middel van het verhogen van de omzet en het meten van het aantal rendabele opdrachtgevers.
- Ook wordt hierbij naar een **maatschappelijke businesscase voor de doelgroep met loonkostensubsidie** (LKS) gekeken. Met het krimpen van het participatiebudget en het wegvallen van WSW-financiering, wil De Binnenbaan kijken naar bredere bronnen van financiële dekking voor maatschappelijk renderende re-integratie. Te denken valt hierbij aan de besparing op uitkeringen, die door de inzet van LKS en begeleiding gerealiseerd wordt.
- Daarnaast ontwikkelen we nieuwe dienstverlening waarbij we inzetten op **preventie** van de instroom in de uitkering (van werk naar werk). We willen de reeds actieve samenwerking met Pro/VSO-scholen en bedrijfsscholen aanvullen door voor bedrijven in te zetten op personeelsvraagstukken die in de huidige krapte op de arbeidsmarkt spelen.
- Ook voeren we het marktbewerkingsplan van de **A12-corridor** uit. Het gebied rond de A12 tussen Gouda en Den Haag is een plek met economische kansen die we samen met gemeenten, provincie en VNO-NCW veel beter willen gebruiken.
- Daarnaast wil De Binnenbaan innovatieve projecten benutten om **expertise te ontwikkelen**, die voor de gehele arbeidsmarktregio beschikbaar is. Hieronder vallen onder andere expertise op het terrein van GGZ, video CV, pilot praktijkleren in de horeca en de ondersteuning van statushouders, waarbij we tevens inzetten op de dienstverlening aan statushouders in de **COA-locatie** in Zoetermeer.

6 Kwantitatieve uitgangspunten

6.1 Volumeontwikkeling

Volume

Totaal volume (in aantallen)			
Herkomst	2023	2022	Mutatie
WSW	386	415	-29
WSW begeleid werken	20	21	-1
WSW Regeling vervroegde uittreding	8	0	8
Nieuw beschut	108	87	21
Nieuw arbeidsbeperkten (LKS)	160	121	39
Re-integratie Participatiewet	2.444	2.614	-170
IOAW/Z	137	145	-8
Niet uitkeringsgerechtigden	58	121	-63
Totaal volume	3.321	3.524	-203

Het doelgroep-volume van De Binnenbaan is in te delen in een aantal categorieën waarvoor dienstverlening wordt gevraagd c.q. kan worden geleverd. Met ingang van 2022 is de Regeling vervroegde uittreding voor de WSW doelgroep van kracht. Deze groep presenteren we afzonderlijk omdat deze wel leidt tot (verlaagde) loonkosten, maar geen productieve uren meer genereert.

Ter zake van nieuw beschut zijn we met zowel Leidschendam-Voorburg als Zoetermeer overeengekomen de aansluiting te zoeken bij de landelijke taakstelling. Dit betekent dat het volume naar boven bijgesteld met 16 kandidaten (+5, zijnde de beoogde groei die reeds meerjarig met Leidschendam-Voorburg overeengekomen was.).

In overleg met gemeente Zoetermeer hebben we de overige aantallen vastgesteld. Daarin hebben we ook een verhoging doorgevoerd op het aantal LKS extern vanwege het belang van het instrument en het feit dat de voorlopige realisatie in 2021/2022 er ook aanleiding toe geeft. In totaal zien we ook een afnemende PW populatie. Dit is het gevolg van de huidige economische en maatschappelijke situatie waarbij de instroom in de uitkering erg laag is. Het betekent ook dat de overblijvende populatie een grotere afstand tot de arbeidsmarkt kent en lagere uitstroomkansen.

Totaal volume (in aantallen)			
Naar begeleidingsintensiteit	2023	2022	Mutatie
Volume	**3.321**	**3.524**	**-203**
Waarvan in intensieve begeleiding	1.832	1.845	-13
Waarvan op weg naar werk	793	706	87
Waarvan volgende dienstverlening	696	973	-277

Kandidaten in beeld en begeleiding

De dienstverlening aan kandidaten wordt in hoofdzaak uitgevoerd door de afdeling Ontwikkeling en bestaat uit begeleiding direct naar werk (via het WSP) of een intensiever begeleidingstraject voor kandidaten met een langere afstand tot de arbeidsmarkt (zie bijlage 2 voor de structuur van de organisatie).
Conform de uitgangspunten van het Organisatie Inrichtingsplan (OIP) van De Binnenbaan heeft de werkregisseur voor de doelgroep ‘Op weg naar werk’ een caseload van 100 personen, en de werkregisseur ‘Intensieve begeleiding’ heeft een caseload van 45 personen. De intensiteit van de dienstverlening die wordt verleend is conform de kadernota ‘Meedoen met Meerwaarde’ onder meer afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt en de hoogte van het risico op escalatie.
Om meer inzicht te krijgen in hoeveel tijd er nodig is voor trajecten en begeleiding van kandidaten, de caseloadbepaling en de effectiviteit van onze dienstverlening, is nader onderzoek nodig. Hiervoor is tijd en het opbouwen van ervaringen noodzakelijk. Ook heeft op basis van de voorlopige inzichten die de grotere groep in de kwadranten 2 en 3 vooral gevolgen voor de noodzakelijke dienstverlening voor kandidaten uit de gemeente Zoetermeer. De werkregisseur is immers zelf het belangrijkste re-integratie instrument. Daarnaast zal met de

groep kandidaten die vallen onder 'volgende dienstverlening' (kwadrant 4) jaarlijks een ZRM-gesprek plaatvinden. Voor de begroting 2022 is afgesproken om 6,5 fte aan extra ondersteuning door werkregisseurs inzetten. Deze afspraak continueren we in 2023 om zo ervaringen op te doen en nader onderzoek te doen. Hiervan werkt 5,2 fte voor de kwadranten 1 tot en met 3 en 1,3 fte werkt voor kwadrant 4. In de begroting 2023 is het uitgangspunt dat deze kosten voor het jaar 2023 worden gedekt vanuit de reeds beschikbare re-integratiemiddelen. In de loop van 2023 wordt deze extra inzet geëvalueerd.

Volume trajecten bij De Binnenbaan
Kandidaten worden door de afdeling Ontwikkeling begeleid en kunnen bijvoorbeeld een (tijdelijk) dienstverband of een werkervaringsplek met behoud van uitkering (re-integratie) krijgen. Zie onderstaande tabel. Een deel van de dienstverbanden betreft de groep werknemers met een nieuw beschut indicatie. De groep met een WSW-dienstverband krimpt de komende jaren verder.

Volume (werk)trajecten bij De Binnenbaan (in aantallen)			
Herkomst	2023	2022	Mutatie
WSW	386	415	-29
Nieuw beschut	108	87	21
Re-integratie (met dienstverband en LKS)	27	18	9
Re-integratie (met dienstverband)	0	0	0
Re-integratie (met behoud van uitkering)	192	192	0
Volume werk intern	713	712	1

De aantallen ten opzichte van 2022 zijn nagenoeg gelijk doordat de daling van de WSW wordt opgevangen door een stijging van nieuw beschut en re-integratie. Bij WSW en Nieuw beschut is er een direct verband met de algemene volumeontwikkeling. In geval van re-integratie hebben we in overleg met gemeente Zoetermeer beschikbare ruimte in re-integratiemiddelen benut om tijdelijke dienstverbanden (met loonkostensubsidie) aan te kunnen gaan met kandidaten.

6.2 Participatiewet

Startbaan®
De Binnenbaan heeft het diagnose- en re-integratie instrument de Startbaan® ontwikkeld. Dit traject is een combinatie van werken, trainen en leren. Met dit traject krijgen kandidaten uit de Participatiewet de gelegenheid weer werkervaring en arbeidsritme op te doen, op de werkplekken die De Binnenbaan te bieden heeft. Het traject is met name gericht op kwadranten 2 en 3 en voor kandidaten uit kwadrant 1 die langer dan een half jaar in de bijstand zitten. Vanwege de diversiteit aan doelgroepen en problematieken, is de Startbaan een modulaire aanpak, waarbij in het trainingsdeel ook specifiek aanbod beschikbaar is voor bijvoorbeeld statushouders, GGZ-problematiek, LVB, etc.

Startbaan	
Instroom 2023	
Per maand	25
Per jaar	300

Afhankelijk van de instroom en de uitkomsten van de ZRM-intake, stromen per maand circa 25 kandidaten in. De Binnenbaan zal dus capaciteit voor ca. 300 kandidaten per jaar organiseren. Voor een deel van deze groep zullen werk-fit werkplekken buiten de eigen organisatie en zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers, gezocht worden. Voor een deel van de kandidaten zal dat binnen De Binnenbaan plaatsvinden.

Loonkostensubsidie
De Binnenbaan ziet kansen op om meer in te zetten op loonkostensubsidies. Voordat hieraan uitvoering kan worden gegeven, wordt de businesscase in samenwerking met de gemeente Zoetermeer nader uitgewerkt en gaan we in gesprek over een eventuele verdere doorgroei. Dit is mede ingegeven door de nieuwe financieringssystematiek vanuit het Rijk per 2022, waarbij gemeenten naar realisatie middelen krijgen.

De groep LKS-kandidaten bestaat uit een groep medewerkers met een Beschut Werk-indicatie en een groep die voor de Banenafspraak meetelt (en in het doelgroepregister geregistreerd staat). Voor de eerste groep worden aparte doelstellingen met gemeenten afgesproken. Voor de overige medewerkers met loonkostensubsidie is een doelstelling van 160 kandidaten opgenomen, waarvan een gedeelte tijdelijk aan het werk is in de productie en diensten van De Binnenbaan, maar –vanuit de ambitie 'zo regulier mogelijk' te plaatsen- ook een groot deel bij bedrijven elders aan het werk is.

Uitstroom en parttime werk bevorderen
Om de uitstroom te bevorderen is het belangrijk om werkzoekenden en de vraag op de arbeidsmarkt beter op elkaar te laten aansluiten. Naast de inzet op een soepel verloop van de kandidaatroute, worden in 2023 onder andere banenmarkten, speedmeets, webinars en werkgeversbijeenkomsten georganiseerd.

De doelstellingen zijn, conform de programmabegroting 2023-2026 van de gemeente Zoetermeer, als volgt.

Uitstroom naar werk	
Aantal per doelstelling	
Uitstroom naar werk	PM
Uitstroom naar school	PM

*Note: de doelstellingen voor de uitstroom is tot op heden niet bekend. Deze worden in augustus/september door de gemeente Zoetermeer vastgesteld en daarna in de begroting verwerkt.

Als opstap naar volledige uitstroom vinden we het ook belangrijk om kandidaten te stimuleren om parttime te gaan werken. Fulltime uitstroom heeft echter de prioriteit boven parttime uitstroom. De doelstelling is in 2023 als volgt.

Parttime werk	
Aantal	
Deeltijd werkenden met uitkering	700

Uitbreiding werksoorten en opleidingen
De Binnenbaan streeft naar zo regulier als mogelijke werkplekken voor zowel kandidaten als medewerkers uit verschillende doelgroepen. Hierbij wordt rekening gehouden met zowel de mogelijkheden van de kandidaten als de kansen en wensen bij werkgevers. Dat doen we door het ontwikkelpotentieel van medewerkers en kandidaten binnen de organisatie zo optimaal mogelijk te benutten en hen de kans te bieden zich te ontwikkelen door middel van werk. Ook is het streven om met ondernemers innovaties te ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften op de arbeidsmarkt, zoals bedrijfsscholen.

In 2023 onderneemt De Binnenbaan de volgende activiteiten om de weg naar regulier zo goed mogelijk te faciliteren.

- De Binnenbaan werkt aan het uitbreiden van de werksoorten. Dit gebeurt zoveel mogelijk samen met werkgevers, om een zo regulier mogelijk werkproces te verzekeren en tegelijkertijd de operationele risico's voor De Binnenbaan te beperken. We onderzoeken doorlopend of ons aanbod nog past bij de vraag op de arbeidsmarkt en behoefte van de werkzoekenden. Het doel is om de werksoorten te verbreden onder andere naar meer dienstverlenende beroepen bijvoorbeeld in de schoonmaak en de facilitaire sector. Belangrijke kansen liggen bij werkgevers uit de regio, met name in de directe omgeving van de A12, waar veel grote retailers distributiecentra exploiteren. Het doel is om **twee nieuwe werksoorten** toe te voegen. Bij nieuwe kansen voor werk beoordelen we die op de door- en uitstroomkansen, geschiktheid en meerwaarde voor de doelgroep en kijken we per situatie naar de financiële consequenties.
- Voor doorstroom naar regulier werk is het belangrijk om de kring van sociale ondernemers te vergroten. Voor 2023 is het doel om **inclusief ondernemen** te stimuleren. Het doel is om te groeien naar 63 SEBO[2]-werkgevers in 2023. Deze werkgevers willen we in 2023 gaan inzetten als ambassadeurs voor De Binnenbaan.

[2] Sociaal Economisch Betrokken Ondernemer, het Zoetermeers keurmerk voor inclusief ondernemers

- Ook is het doel om naast de bestaande bedrijfsscholen **twee nieuwe bedrijfsscholen** met het Mbo niveau en werkgevers op te zetten. Het zal hierbij om BBL-trajecten gaan, waarbij we regievoeren en ondersteunen door het leveren van kandidaten.
- Ook wordt het leren met een zogenoemde **praktijkverklaring** ingezet voor kandidaten die niet meer/nog niet in het regulier onderwijs 'schoolbaar' zijn en tóch een verklaring of certificaat willen halen op deelonderwerpen. Hiermee wil De Binnenbaan het nieuwe aanbod van lerend werken bieden tussen VSO/Pro enerzijds en Mbo anderzijds. De Binnenbaan zoekt hierbij samenwerking met SBB, ROC's, het Leer/Werk-loket en RMC.

6.3 Wet Sociale Werkvoorziening

Ontwikkelen SW-medewerkers

Ontwikkeling van medewerkers staat bij De Binnenbaan centraal. In 2023 wordt verder gewerkt aan de doelstelling om met alle WSW- en andere doelgroepmedewerkers over een actueel Individueel ontwikkelplan (IOP) te beschikken. Hierover wordt in 2023 met alle medewerkers minimaal een gesprek over hun ontwikkeling gevoerd.

Ziekteverzuim

Voor de sw-medewerkers is de doelstelling om gelijk aan of onder het landelijke gemiddelde te komen. In het eerste kwartaal 2022 was het verzuimpercentage 12,4% (landelijk gemiddelde medio 2021 was 15%).

Cao SW

De tekst voor de cao Sociale Werkvoorziening (2021-2025) is in 2021 definitief vastgesteld. Er zijn geen wijzigingen ten opzichte van de begroting 2022.

6.4 Beschut Werk

Begeleiding

Het streven is om de nieuw aangemelde medewerkers 'Nieuw Beschut' binnen drie maanden na aanmelding een passend dienstverband aan te bieden bij De Binnenbaan, op een eigen locatie of bij één van onze opdrachtgevers. De doelstelling is om zo regulier mogelijk te werken en daarom zullen deze medewerkers in 2023 in gesprek met de werkregisseur een individueel ontwikkelplan krijgen en conform de ZRM-methodiek in een kwadrant worden ingedeeld. Daarmee krijgen we meer zicht op de begeleidingsbehoefte van deze groep en kunnen de caseloads van werkregisseurs scherper worden ingedeeld.

Ziekteverzuim

Net zoals bij WSW-medewerkers is de doelstelling om lager of gelijk aan de landelijke benchmark te komen. In het eerste kwartaal 2022 was het verzuimpercentage 15% (landelijk gemiddelde was ook 15%).

Cao 'Aan de slag'

De cao voor de doelgroep uit de Participatiewet is op 1 juli 2021 van kracht geworden. Dit betreft dus ook de doelgroep voor Nieuw Beschut-werk. Deze cao heeft een looptijd van 1 juli 2021 tot en met 31 december 2023. Er zijn geen wijzigingen ten opzichte van de begroting 2022.

6.5 Kader

Ontwikkeling kader

Zoals in hoofdstuk 5 is beschreven is, net als in 2022, onze topprioriteit om te werken aan de Binnenbaan-cultuur. Het doel is dat kadermedewerkers zich verbonden voelen met De Binnenbaan en trots zijn op het nieuwe bedrijf. Ook is het belangrijk een gezamenlijke manier van werken, met een gedeelde focus en gedeelde waarden te ontwikkelen. Dit vraagt tijd, maar ook om actieve inzet met programma's en activiteiten die in de Leeragenda plaats krijgen. De Leeragenda kent drie lijnen:

- Gezamenlijk leren: door intervisie, kennisuitwisseling, data-gestuurd werken.
- Innoveren: nieuwe werkmethoden ontwikkelen en introduceren
- Vakmanschap: ontwikkeling werkregisseurs, omgaan met LVB, Van Kijken naar Zien.

Leren mét elkaar en ván elkaar is dus erg belangrijk. Dit stimuleert de eenwording van het bedrijf. Ook krijgen medewerkers tijd en ruimte om zich individueel te ontwikkelen en te werken aan hun vakmanschap. De gesprekscyclus speelt hierin een belangrijke rol en wordt in 2023 verder geïmplementeerd. De gesprekscyclus bestaat uit de gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden met als doel om de ontwikkeldoelen van de organisatie en van medewerkers op elkaar te laten aansluiten.

Formatie
Ontwikkelingen in de kaderformatie:

- Om de gevolgen van de kandidaatsindeling ZRM en de relatieve zwaarte van de caseload op te vangen, wordt de uitbreiding van de formatie van werkregisseurs in 2022 in 2023 gehandhaafd.
- Voor de gesprekken van de kandidaten in kwadrant 4 worden werkregisseurs ingezet.
- In navolging op de in 2022 uitgevoerde begrotingswijziging die verband houdt met de administratie LKS, hebben we de formatie 2023 met 2,3 fte opgehoogd.

De formatieve en financiële consequenties zijn toegelicht in paragraaf 7.2.6 Kosten personeel kader.

Verzuim
In het eerste kwartaal 2022 was het ziekteverzuim voor het kaderpersoneel 9,1%. Het streven is om dit cijfer terug te brengen naar 6% of minder.

Cao SGO
De onderhandelingen over de nieuwe cao lopen nog. De looptijd van de huidige cao is tot 1 januari 2023.
Over de wijzigingen is op het moment van schrijven nog niks bekend.

6.6 Prijspeil en indexering

Indexering					
Gehanteerde indices	Index was 2022	Index is 2022	Correctie 2022	Index is 2023	Totaal indexering
Nationale consumentenprijsindex	1,80%	5,20%	3,40%	2,40%	5,80%
Loonvoet sector overheid	2,50%	4,30%	1,80%	3,60%	5,40%
Bruto minimumloon	2,40%	2,80%	0,40%	3,50%	3,90%
Bron:	MEV '22	CEP '22		CEP '22	

In lijn met het verleden maken we gebruik van een aantal geselecteerde indices welke we zo nodig corrigeren voor de realisatie op het voorgaande jaar. Daarbij hanteerden we de percentages uit de Macro Economische Verkenningen (MEV) van het begrotingsjaar. Doordat de begroting nu vóór publicatie van de MEV 2023 afgerond dient te zijn, hebben we de overeenkomstige indices uit de maartraming 2022 uit het Centraal Economisch Plan (CEP) gehanteerd. De index ‘loonvoet sector overheid’ wordt toegepast op de loonkosten van het kader, de index ‘bruto minimumloon’ op loonkosten van de doelgroepen en de index ‘nationale consumentenprijsindex’ (cpi) op alle overige kosten en tariefontwikkeling binnen werk. Dit geldt ook voor de bijbehorende opbrengsten. Het kabinet wil werken lonender maken en voert voor het eerst sinds de invoering in 1969 een extra verhoging door van het minimumloon. In het coalitieakkoord staat dat het kabinet het minimumloon in stappen gaat verhogen met in totaal 7,5 procent per 2025. Wegens de hoge inflatie heeft het kabinet besloten deze verhoging eerder in te zetten. Daarom stijgt het minimumloon volgend jaar (2023) al met 2,5 procent. Hier is in de begroting rekening mee gehouden.

Een belangrijke opbrengstencomponent betreffen de Zoetermeerse bijdragen voor onder andere de infrastructuur en dienstverlening participatie. De gemeente Zoetermeer heeft aangegeven dat zij haar budgetten met een lager percentage indexeert. Hierdoor ontstaat er een indexeringsverschil. Dit verschil bedraagt € 80.000, zie onderstaand overzicht.

Stelpost indexering 2023 Zoetermeer	Grondslag	Zm	DBB	Verschil
Re-integratiemiddelen/trajectkosten	2.896	4,80%	5,80%	-29
Bijdrage infrastructuur personeel	5.710	4,80%	5,40%	-34
Bijdrage infrastructuur overhead	1.273	4,80%	5,80%	-13
Overige bijdragen	446	4,80%	5,80%	-4
Stelpost				**-80**

Onze opbrengstenstromen zijn begroot met onze (dus hogere) indices en de bedragen zijn dus opgenomen inclusief de vermelde stelpost. Deze stelpost representeert een onzekerheid in de opbrengsten. In de opdracht- en budgetbrief 2023 worden procesafspraken gemaakt om tot overeenstemming te kunnen komen.

7 Begroting

7.1 Overzicht winst- en verliesrekening

In het onderstaande overzicht is de winst- en verliesrekening van de begroting 2023 in vergelijking tot 2022 opgenomen.

Winst- en verliesrekening			
Bedragen in € x 1.000	2023	2022	Mutatie
Opbrengsten dienstverlening	15.287	15.182	105
Netto toegevoegde waarde werk	5.869	5.626	243
Overige opbrengsten	8.011	7.593	418
Totaal opbrengsten	29.167	28.401	766
Kosten Uitvoering trajecten	1.063	879	184
Kosten Personeel trajecten	12.466	12.584	-118
Totaal directe kosten	13.529	13.463	66
Kosten Personeel kader	12.501	11.980	521
Kosten Huisvesting & Facilitair	866	827	39
Kosten Wagenpark	249	181	68
Kosten Automatisering	643	609	34
Kosten Advies & Dienstverlening	609	576	33
Financiële baten & lasten	12	2	10
Algemene kosten	436	416	20
Totaal indirecte kosten	15.316	14.591	725
Onvoorzien	299	299	0
Resultaat voor bestemming	23	48	-25
Resultaatbestemming	23	48	-25
Taakstellende financiële opgave	0	0	0
Resultaat na bestemming	**0**	**0**	**0**

Het resultaat voor bestemming bedraagt € 23.000 positief en heeft zich € 25.000 nadelig ontwikkeld ten opzichte van 2022. Dit ligt in lijn met het jaar 2023 in de meerjarenbegroting 2022. De belangrijkste effecten worden hieronder verklaard.

Het onderstaande overzicht laten de belangrijkste mutaties ten opzichte van de begroting 2022 zien (-/- = daling; +/+ = stijging).

Effecten verklaard	
Bedragen in € x 1.000	Mutatie
Opbrengsten dienstverlening	105
Dienstverlening SW: Afname volumes (inclusief RVU)	-442
Dienstverlening NB: Toename volumes	128
Ophoging budget participatie Zoetermeer inz CAO aan de Slag	150
Overige dienstverlening	85
Indexatie en overige effecten	184
Netto toegevoegde waarde	243
Afname volume en productiviteit SW	-328
Toename volume nieuw beschut	163
Toename volume trajecten pw/re-integratie	99
Indexatie en overige effecten	309
Overige opbrengsten	418
Indexatie en overige effecten	418
Kosten Uitvoering trajecten	184
Inzet extra trajecten pw/re-integratie en stimuleringsmaatregelen	155
Afname volume SW begeleid werken	-13
Indexatie en overige effecten	42
Kosten Personeel trajecten	-118
Loonkosten trajecten SW (afname volume + toename loonkosten)	-428
Loonkosten trajecten NB (toename volume + toename loonkosten)	310
Kosten Personeel kader	521
Schrappen taakstelling elasticiteit	91
Indexatie en overige effecten	430
Overige indirecte kosten	204
Invulling taakstelling elasticiteit (saldoneutraal)	0
Budgettaire aanpassingen op basis van reële inzichten (met name wagenpark)	80
Indexatie en overige effecten	124
Onvoorzien	0
Algemeen: Indexatie en overige effecten	0
Totaal resultaat effect	**-25**

7.2 Toelichting financiële begroting 2023

In deze paragraaf worden de onderscheiden posten van de winst- en verliesrekening toegelicht.

7.2.1 Opbrengst dienstverlening

Opbrengsten dienstverlening							
Bedragen in € x 1.000	ZTM	LEVO	RSW	Ov.	**2023**	2022	Mutatie
Dienstverlening SW	7.033	2.436	1.908	0	**11.377**	11.819	-442
Dienstverlening Participatie	3.063	663	32	67	**3.825**	3.363	462
Overige dienstverlening	16	16	0	53	**85**	0	85
	10.112	**3.115**	**1.940**	**120**	**15.287**	**15.182**	**105**

De dienstverlening SW aan alle gemeenten betreft de doorbelaste kosten SW, die voornamelijk bestaan uit loonkosten. Door de daling van het aantal SW'ers dalen ook de kosten en daarmee ook het bedrag dat aan de gemeenten in rekening wordt gebracht. De daling wordt in 2023 iets versterkt doordat kosten van vervroegde uittreders ca. € 7.000 per fte lager zijn dan werkenden.

De dienstverlening participatie bestaat uit het vaste bedrag dat aan de gemeente Zoetermeer in rekening wordt gebracht voor de directe kosten participatie. Naast indexering, is het budget met ingang van 2023 structureel met € 150.000 verhoogd met een compensatie voor toegenomen loonkosten CAO aan de slag van de Zoetermeerse populatie beschut. De toegenomen ruimte is ingezet voor ophoging volume nieuw beschut en budget uitvoeringskosten trajecten.

Voor de gemeente Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en overige gemeenten bestaat dienstverlening participatie uit de bedragen die in rekening gebracht worden voor de dienstverlening nieuw beschut en participatie. De stijging van deze dienstverlening wordt voornamelijk veroorzaakt door de extra aantallen nieuw beschut en indexering van de tarieven.

Met ingang van 2023 hebben we een post overige dienstverlening begroot. Het gaat hier om een exploitatiebijdrage vanuit Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland voor de uitvoering van enkele WSW dossiers, jobcoaching en loonwaardemetingen en losse opdrachten aan gemeenten (al dan niet in de vorm van tijdelijke detachering van kaderpersoneel).

7.2.2 Netto toegevoegde waarde werk

De netto toegevoegde waarde werk betreft de inzet van medewerkers en/of kandidaten uit de doelgroep op de verschillende werksoorten. Het gaat hierbij om werkzaamheden in de aard van beschut werk, werken op locatie, groenvoorziening, individuele detachering en facilitaire dienstverlening. De begroting is opgesteld op grond van de verwachte omvang van de voor werk beschikbare formatie en ervaringscijfers ten aanzien van productiviteit en gemiddelde opbrengsten per uur.

Netto toegevoegde waarde			
Bedragen in € x 1.000	**2023**	2022	Mutatie
Aantal FTE	**511,7**	512,2	-0,5
Productieve uren	**636.223**	639.484	-3.261
Opbrengsten werk	**5.962**	5.685	277
Kostprijs	**93**	59	34
Netto toegevoegde waarde	**5.869**	**5.626**	**243**

Het volume werktrajecten bij De Binnenbaan blijft vrij constant (zie ook paragraaf 6.1). Dit zien we uiteraard ook terug in het aantal fte's. Het aantal beschikbare productieve uren neemt wel af ten opzichte van 2022 doordat de daling van SW productiviteit, slechts gedeeltelijk wordt opgevangen door de stijging van nieuw beschut en participanten. Financieel is dat effect nog groter, omdat het gemiddelde uurtarief van bijvoorbeeld een beschutmedewerker lager ligt dan dat van een wsw medewerker. Immers, wsw medewerkers zijn doorgaans werkzaam op werksoorten met hogere vergoedingen. Dit betekent dat het stijgen van de opbrengsten vooral te maken heeft met de indexering die over de tarieven is doorgevoerd.

De kostprijsnorm hebben we verhoogd omdat we in realiteit te maken hebben gekregen met algemene productiekosten die we niet eerder hebben begroot. In de jaarrekening 2021 zijn deze verantwoord onder de algemene kosten. Het streven is deze kosten waar mogelijk toe te rekenen aan de omzet.

7.2.3 Overige opbrengsten

Overige opbrengsten							
Bedragen in € x 1.000	ZTM	LEVO	RSW	Ov.	2023	2022	Mutatie
Bijdrage infrastructuur Binnenbaan	7.365	0	0	0	7.365	6.983	382
Impulsbudgetten	272	0	0	0	272	257	15
Risicoopslag en bijdrage exploitatie SW	200	69	105	0	374	353	21
	7.837	69	105	0	8.011	7.593	418

De overige opbrengsten bestaan uit drie componenten.
De bijdrage infrastructuur Binnenbaan is feitelijk het indirecte deel van de dienstverlening Participatie dat overkomt vanuit Zoetermeer (zoals personeels- en overheadbudget). De impulsbudgetten vloeien voort uit het OIP. Het gaat daarbij om, gedurende drie jaar (2021-2023), extra ruimte te verstrekken om invulling te geven aan de professionalisering en cultuurontwikkeling van De Binnenbaan. De kosten zijn opgenomen in 'overige kosten Advies en Dienstverlening'. De risico-opslag en exploitatiebijdrage vinden hun oorsprong in het onderhandelingsresultaat en worden jaarlijks in rekening gebracht.

De opbrengsten kennen geen inhoudelijke wijzigingen ten opzichte van 2022, maar zijn uitsluitend geïndexeerd.

7.2.4 Kosten uitvoering trajecten

Directe kosten: uitvoering trajecten			
Bedragen in € x 1.000	2023	2022	Mutatie
Uitbetaalde loonkosten subsidie	178	190	-12
Interne trajectkosten	388	235	153
Externe trajectkosten	209	199	10
Stimuleringsmaatregelen	143	110	33
Specifieke diensten	145	145	0
	1.063	879	184

In 2022 is het budget kosten uitvoering trajecten en daarmee de dienstverlening in overleg met de gemeente Zoetermeer met ongeveer € 450.000 verlaagd (in relatie de financiële dekking van de 2,3 LKS dienstverlening en de kosten van Het Goed). In 2023 is het budget voor de dienstverlening participatie vanuit Zoetermeer verhoogd (zie paragraaf 7.2.1 opbrengsten dienstverlening). Dit genereert ook ruimte voor het budget uitvoeringskosten. Ten opzichte van 2022 is dan ook een verhoogd re-integratiebudget zichtbaar van € 1.045.000. Het gaat naast de indexering om de volgende activiteiten:

- Er zijn extra middelen beschikbaar voor het inzetten van tijdelijke dienstverbanden (met loonkostensubsidie) voor kandidaten uit de pw-doelgroep.
- Er zijn extra middelen beschikbaar voor het inzetten van stimuleringsmaatregelen zoals de jobcoachcheque en werkgeverscheque.

Uitbetaalde loonkostensubsidie (WSW)
Het gaat hier om de directe inzet van het instrument loonkostensubsidie. Op dit moment betreft het alléén de ingezette loonkostensubsidie in het kader van Begeleid Werken WSW. We houden rekening met 21 WSW-kandidaten. Dit gaat dus níet over Participatiewet- kandidaten, zoals Nieuw Beschut.

Interne trajectkosten
De interne trajectkosten betreffen de kosten die gemaakt worden voor participatietrajecten Zoetermeer in een traject bij De Binnenbaan. Hierbij valt te denken aan onkostenvergoedingen, eventuele tijdelijke dienstverbanden voor een kandidaat, specifieke trainingen en/of opleidingen, maar ook de ontwikkeling van een nieuw ontwikkelingstraject of werklocatie et cetera. In de begroting 2023 houden wij rekening met gemiddeld circa 23 fte aan (tijdelijke) loondienstverbanden in combinatie met loonkostensubsidie (15 fte in 2022).

Externe trajectkosten
Voor een aantal trajecten zullen we gebruik maken van expertise of dienstverlening van externe partijen om de kans op positieve resultaten te vergroten. Hierbij valt te denken aan coaching, deelname in externe initiatieven met een activeringscomponent (door bijvoorbeeld beweging) of de inkoop van re-integratieactiviteiten bij externe partijen.

Stimuleringsmaatregelen
Dit zijn de kosten van uitstroom bevorderende maatregelen zoals werkgeverscheques en eventuele premies. Daarbij gaat het om werkgevers of arbeidsmarkt gerelateerde stimuleringsmaatregelen. In de begroting 2023 houden we rekening met 35 jobcoachcheques en 15 werkgeverscheques (25 resp. 14 in 2022).

Specifieke dienstverlening
Te denken valt aan zaken als tolkdiensten, medische keuringen en loonwaardemetingen.

7.2.5 Kosten personeel trajecten

Directe kosten: personeel trajecten						
Bedragen in € x 1.000	WSW	NB	PW/REI	2023	2022	Mutatie
Loonkosten, na aftrek loonkostensubsidie	10.826	1.218	373	12.417	12.747	-330
Overige personeelskosten	374	48	15	437	450	-13
Totaal personeelskosten	**11.200**	**1.266**	**388**	**12.854**	**13.197**	**-343**
Waarvan in personeelskosten trajecten	11.200	1.266	0	12.466	12.584	-118
Waarvan in directe uitvoeringskosten	0	0	388	388	613	-225

De kosten personeel trajecten bestaan uit de loonkosten en overige personeelskosten van de doelgroepen SW en nieuw beschut. In geval van nieuw beschut gaat het hier om de loonkosten ná aftrek van de loonkostensubsidie. We gaan een dienstverband nieuw beschut uit van een gemiddelde loonwaarde van 50%. Volledigheidshalve melden we hier dat de loonkosten en overige personeelskosten van tijdelijke dienstverbanden in het kader van re-integratie zijn opgenomen en toegelicht onder de kosten uitvoering trajecten.

Rekening houdend met loonontwikkelingen, zijn de personeelskosten SW met €428.000 afgenomen ten opzichte van 2022. Dit houdt gelijke tred de neerwaartse volumeontwikkeling en de inwerkingtreding van de regeling vervroegde uittreding. De personeelskosten beschut nemen met €272.000 toe door loonontwikkelingen en de toename van het volume.

7.2.6 Kosten personeel kader

Indirecte kosten: Personeelskosten kader			
Bedragen in € x 1.000	2023	2022	Mutatie
Formatie per afdeling in Fte:			
Directie	3,7	3,7	
Bedrijfsvoering	27,7	27,7	
Ontwikkeling	62,8	62,8	
Werk	38,0	38,0	
Werkgevers servicepunt	16,0	16,0	
Beleid, Innovatie en Ontwikkeling	7,2	7,2	
Totaal fte	**155,4**	**155,4**	**0,0**
Waarvan flexibel	3,7	3,7	
Kosten:			
Loonkosten	11.854	11.345	509
Inhuurkosten	342	325	17
Overige personeelskosten	305	310	-5
	12.501	**11.980**	**521**

De formatie is gelijk gebleven ten opzichte van 2022, namelijk 155,4 fte. Dit aantal is als volgt tot stand gekomen.

- In het OIP is uitgegaan van 143,6 fte.
- In de begroting van 2022 hebben we de kaderformatie met 9,5 fte opgehoogd naar 153,1 fte in 2022. Ten behoeve van dienstverlening SROI (1 fte), de vertaling van ZRM inzichten en volgende dienstverlening in

caseloads werkregisseurs (8,5 fte -/- 2 fte taakstellend) en ondersteunende functies en het teammanagement in relatie tot de toegenomen intensiteit, administratie hiervan en de aansturing hierop (2 fte)

- In de begrotingswijziging 2022 hebben we de kaderformatie met 2,3 fte opgehoogd ten behoeve van de dienstverlening LKS (2,3 fte) welke vanuit de re-integratiemiddelen is gedekt.
- Hoewel we met de huidige inzichten in caseloads en ZRM zien dat, volgens bestaande normen, het aantal benodigde werkregisseurs toeneemt, houden we vast aan de afspraken die we vorig jaar hebben gemaakt in het kader van de 2e bullet (toename van 6,5 fte).
- In de financiële vertaling is de personele taakstelling inzake de elasticiteit (afname SW volume) van € 91.000 structureel geschrapt in verband met de toename in het volume nieuw beschut.

7.2.7 Overige kosten

In de onderstaande tabel zijn alle overige kosten inzichtelijk gemaakt.

Indirecte kosten: Overige kosten			
Bedragen in € x 1.000	2023	2022	Mutatie
Kosten Huisvesting & Facilitair	866	827	39
Kosten Wagenpark	249	181	68
Kosten Automatisering	643	609	34
Kosten Advies & Dienstverlening	609	576	33
Financiële baten & lasten	12	2	10
Algemene kosten	436	416	20
	2.815	2.611	204

Hoewel de kostentoename voor een belangrijk deel is toe te schrijven aan de indexatie (ca. € 124.000), zijn er een aantal nominale ontwikkelingen doorgevoerd.

- Invulling van taakstelling inzake de elasticiteit (afname SW volume) van € 11.000 structureel. Dit is volledig saldoneutraal binnen de posten Huisvesting & Facilitair en Automatisering gerealiseerd.
- De begrote kosten wagenpark zijn opgehoogd naar een reëel niveau. Enerzijds heeft dit te maken met compensatie een meerjarige daling in het afschrijvingsbudget (ca. € 22.000) dat niet strookt met inhoud. Het lijkt erop dat in de ontwerpbegroting onvoldoende rekening is gehouden met vervangingsinvesteringen. Anderzijds is dit een ophoging van budgetten voor onderhoud, brandstof, belastingen, leasekosten en verzekeringen. De realisatie ligt hiervan aanzienlijk hoger dan in de ontwerpbegroting. Dit is grotendeels toe te schrijven aan kostenstijgingen.

7.2.8 Onvoorzien

Onvoorzien			
Bedragen in € x 1.000	2023	2022	Mutatie
Onvoorzien	299	299	0

Het saldo onvoorzien is ongewijzigd ten opzichte van 2022.

7.3 Meerjarenbegroting

Winst- en verliesrekening					
Bedragen in € x 1.000	2023	2024	2025	2026	2027
Opbrengsten dienstverlening	15.287	14.665	14.142	13.490	12.455
Netto toegevoegde waarde werk	5.869	5.636	5.440	5.183	4.864
Overige opbrengsten	8.011	7.739	7.739	7.739	7.739
Totaal opbrengsten	29.167	28.040	27.321	26.412	25.058
Kosten Uitvoering trajecten	1.063	1.060	1.058	1.058	1.058
Kosten Personeel trajecten	12.466	11.842	11.316	10.664	9.629
Totaal directe kosten	13.529	12.902	12.374	11.722	10.687
Kosten Personeel kader	12.501	12.437	12.369	12.305	12.183
Kosten Huisvesting & Facilitair	866	859	855	851	843
Kosten Wagenpark	249	246	244	243	240
Kosten Automatisering	643	638	634	630	624
Kosten Advies & Dienstverlening	609	337	337	337	337
Financiële baten & lasten	12	12	12	12	12
Algemene kosten	436	432	429	426	421
Totaal indirecte kosten	15.316	14.961	14.880	14.804	14.660
Onvoorzien	299	233	199	192	192
Resultaat voor bestemming	23	-56	-132	-306	-481
Resultaatbestemming	23	-56	-19	0	0
Taakstellende financiële opgave	0	0	113	306	481
Resultaat na bestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

De meerjaren begroting laat een identiek beeld zien als voorgaand jaar. Meerjarig is zichtbaar dat het resultaat voor bestemming elk jaar verder daalt en omslaat in een verlies. Dit heeft een relatie met de uitstroom van de doelgroep SW. Voor de jaren 2021 tot en met 2025 is in relatie tot het onderhandelingsresultaat hiermee rekening gehouden in de exploitatiebijdrage (zie ook paragraaf 7.2.3). In 2025 en verder loopt dit verlies op mede in relatie tot de snellere uitstroom van SW'ers. In 2024 zal op basis van de dan bekende meerjarige financiële ontwikkeling onderhandeld moeten worden met de gemeenten over exploitatiebijdrage en risico-opslag dienstverlening SW voor de periode 2026-2030. Daarnaast is de opgave van De Binnenbaan om in de komende jaren en het businessmodel zodanig aan te passen dat er een meerjarig sluitende begroting is. Voor 2025 - 2027 is dit vertaald als taakstellende financiële opgave.

7.4 Investeringen

Investeringsprognose		
Bedragen in € x 1.000	2023	2022
Uitbreidingsinvesteringen	0	30
Vervangingsinvesteringen	101	89
Totaal	**101**	**119**

We gaan primair uit van reguliere vervangingsinvesteringen zoals we die in de meerjarenraming hadden opgenomen. Er zijn sinds de oprichting van De Binnenbaan vrij veel nieuwe (of uitbreidings-)investeringen gedaan, we verwachten vanuit die hoedanigheid minimale nieuwe investeringen. Wel zijn ten tijden van het opstellen van deze begroting eerste gesprekken gevoerd over de verduurzaming van het wagenpark. Dat zal onherroepelijk leiden tot investeringen, maar daar is nog te weinig over bekend. We zullen dat zo nodig t.z.t. met een afzonderlijk voorstel en begrotingswijziging kenbaar maken

7.5 Liquiditeit / financiering

De uitgangspunten voor de liquiditeit en financiering zijn vastgelegd in het treasurystatuut. De basis voor de liquiditeit is het bij voorschot in rekening brengen van de diensten SW, nieuw beschut en re-integratie aan de

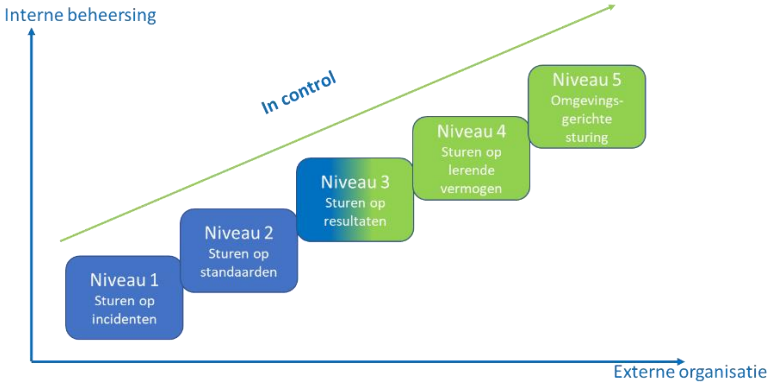
gemeenten. Dit tezamen met de inkomende kasstroom van de netto toegevoegde waarde zorgt ervoor dat er geen externe financieringsbehoefte is om de uitgaande kasstroom te waarborgen. In het onderstaande overzicht is dit op hoofdlijnen in beeld gebracht.

Kasstroom			
Bedragen in € x 1.000	2023	2022	Mutatie
Inkomende kasstroom reguliere bedrijfsvoering	29.167	28.401	766
Uitgaande kasstroom reguliere bedrijfsvoering	28.864	28.023	841
Saldo reguliere bedrijfsvoering	**303**	**378**	**-75**
(des)investeringen	101	119	-19
mutaties vreemd/eigen vermogen	0	0	0
Totaal	**202**	**259**	**-56**

8 Sturing en control

8.1 Sturingsmodel

'In Control' zijn betekent dat de eigen organisatie goed wordt bestuurd. En dat heeft weer alles te maken met het begrip 'voorspelbaarheid'. De Binnenbaan is omgeven met interne en externe onzekerheden die de realisatie van de doelstellingen in gevaar kunnen brengen. Wij zijn 'In Control' als we deze onzekerheden onderkennen en maatregelen nemen zodat de organisatie voorspelbaarder wordt. Voor het sturingsmodel van De Binnenbaan gaan we uit van een groeimodel met 5 niveaus van control[3].

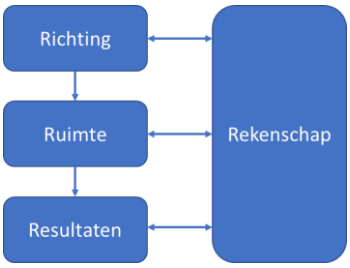


In de opbouw van de organisatie van De Binnenbaan wordt ingezet om in 2023 niveau 3 – 'sturen op resultaten' te bereiken en dat de basis is gelegd om te sturen op het lerend vermogen. Je kunt als organisatie alleen 'In Control' zijn als je over een goede Plan-Do-Check-Act cirkel beschikt. Voor De Binnenbaan betekent dit dat de strategie is vertaald in jaarplannen met concrete doelen (Plan). Zodat gedurende het jaar de uitvoering (Do) gemonitord (Check) kan worden zodat indien nodig bijgestuurd kan worden (Act). Hiermee zetten we een effectieve planning- & control-cyclus (P&C-cyclus) neer. Waar in 2022 de opzet is gemaakt om te sturen op basis van het OGSM-model [4] door voor De Binnenbaan en al haar afdelingen een OGSM jaarplan op te stellen, wordt in 2023 de focus gelegd op het daadwerkelijk sturen op de doelen en acties vanuit het OGSM en de informatievoorziening hieromtrent.

Voor de relatie van De Binnenbaan met haar gemeentelijke eigenaren en de dienstverlening aan haar gemeentelijke opdrachtgevers is het belangrijk dat de P&C-cyclus is afgestemd op die van de gemeenten, in het bijzonder de gemeente Zoetermeer. Uit de afgelopen periode blijkt dat de governance evaluatie behoeft. Hierbij is een specifiek aandachtspunt de zienswijzeprocedure van de gemeenteraad van Zoetermeer op de begroting en jaarrekening. Indien De Binnenbaan aan de reguliere termijnen van de jaarrekening wil voldoen, namelijk vóór 31 mei opstellen en vóór 1 juli vaststellen, is een zienswijzeprocedure niet mogelijk. Om deze reden en het verminderen van de bestuurlijke drukte, heeft De Binnenbaan bij de gemeente Zoetermeer de wens neergelegd om de zienswijzeprocedures af te schaffen. De gemeente Zoetermeer heeft laten weten dat door de aanstelling van de

[3] Bron: https://www.house-of-control.nl/wat-betekent-in-control-zijn.html
[4] Voor nadere informatie over OGSM zie o.a. de volgende website https://www.newgrowth-strategies.com/ogsm

nieuwe colleges en gemeenteraden, het in 2022 niet mogelijk is. Het afschaffen van de zienswijzeprocedure vereist een raadsbesluit op voorstel van het nieuwe college.



De basis voor de sturing binnen De Binnenbaan is het 4R-model[5]. De gedachte achter het 4R-model is dat Resultaten het gevolg zijn van de Ruimte die medewerkers krijgen om al hun energie in te zetten om de doelen van de gekozen Richting te realiseren. En dat zowel managers als medewerkers bij Richting, Ruimte en Resultaten zich Rekenschap dienen te geven van de wensen van de stakeholders en dat hierover ook verantwoording moet worden afgelegd.

Onder ´richting´ geven wordt verstaan: het formuleren van een visie, missie, strategie en het tonen van bijbehorend leiderschap. Richting geven is sturing van bovenaf. De uitdaging is de energie die uitgaat van een ´gemeenschappelijke visie´ te combineren met de energie die medewerkers hebben bij het nastreven van hun persoonlijke doelen. Hiervoor is ´ruimte´ nodig, ruimte voor zelfsturing. In deze ´ruimte´ komen organisatiedoelen en persoonlijke doelen bij elkaar. Onder ´resultaten´ wordt verstaan: presteren en leren. Presteren is de output van de uitgevoerde activiteiten op de korte termijn, leren is de toename van de competenties en is een resultaat voor de langere termijn.

8.2 Kansen en risico's

Voor De Binnenbaan is het belangrijk om risicomanagement zo in te richten dat er duidelijkheid en inzicht wordt verschaft in de kaders en reikwijdte van risicomanagement, zonder dat we alleen maar risico's willen beheersen met het formuleren van controlemaatregelen, formats en kansberekeningen die morgen al niet meer actueel zijn. Belangrijk is dus dat we risicomanagement ook praktisch vertalen. In de notitie "Risicomanagement bij De Binnenbaan – De weg naar werk is een ontdekkingstocht" is aangeven over de wijze van invulling van risicomanagement bij De Binnenbaan die vooral gericht is op de praktische stappen die we zetten om risicomanagement onderdeel te laten zijn van ons handelen.

Een onderdeel van risicomanagement is het hebben van inzicht in de risico's. De risicoparagraaf in de begroting geeft hier voor een belangrijk deel invulling aan. De basis van deze paragraaf vormt het inzicht dat is opgebouwd vanuit de jaarrekening 2021 en de eerste kwartaalrapportages over 2022. Naast risico's besteden we in deze paragraaf ook aandacht aan de kansen.

Druk op de organisatie
Er wordt nog steeds gebouwd aan de organisatie waarbij ook processen worden aangepast en verbeterd. Met veel nieuwe processen, nieuw personeel en een hoog ziekteverzuim is de druk op mensen en de organisatie hoog. Het ziekteverzuim onder het kaderpersoneel is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Het risico is dat de druk op een aantal collega's (waaronder ook ingehuurde collega's) te hoog wordt en tot uitval leidt, heeft zich ondanks maatregelen voorgedaan. Dit is nog eens versterkt door uitval als gevolg van corona.
De organisatie is hier kwetsbaar. Daarbij is aandacht voor de situatie en het personeel de belangrijkste maatregel. Deze aandacht wordt gegeven door zowel een organisatie brede training als per team en ook in individuele gesprekken.

Het financiële risico wordt voornamelijk bepaald door het vervangen van uitgevallen collega's voor zover dit niet kan worden opgevangen binnen de organisatie. Het risico wordt ingeschat tussen de € 150.000 en € 300.000.

Planning & control-cyclus
In het proces van de Opdracht -en Budgetbrief (OBB) van de gemeente Zoetermeer zien we dat er veel discussie en onduidelijkheid is over (aanvullende structurele) opdrachten en de financiële gevolgen hiervan. Daarnaast is er nog veel discussie over uitgangspunten van De Binnenbaan, zoals aantallen kandidaten en caseload, in relatie tot de financiële consequenties vooral vanuit de gemeente Zoetermeer. Een specifiek punt dat recent speelt, zijn de grondslagen voor de indexatie. De gemeente en De Binnenbaan hanteren verschillende indexaties, wat leidt tot verschillen in de hoogte van het bedrag voor de dienstverlening Zoetermeer. De huidige inflatie zorgt ervoor dat deze verschillen materieel zijn. In de OBB 2023 zijn de bedragen gebaseerd op de index

[5] Zie ook: www.innovatieforganiseren.nl

zoals die door de gemeente Zoetermeer zijn voorgesteld. In de begroting 2023 is het verschil separaat zichtbaar gemaakt en toegelicht. De partijen maken voor 1 december 2022 afspraken over de gezamenlijke grondslag voor de indexatie.
Het risico is dat hierdoor een ongezonde financiële hygiëne tussen beide partijen ontstaat, waarbij structurele lasten met incidentele middelen gedekt worden en reële claims voor externe kostenstijgingen of dienstverleningswensen van Zoetermeer zelf onvoldoende beoordeeld worden. Belangrijkste beheersmaatregel is het open gesprek met de gemeente Zoetermeer, waarbij het doel is in partnerschap te komen tot oplossingen. De minimale omvang van dit financiële risico is bepaald op ongeveer € 80.000 in relatie tot het verschil in indexatie 2023. Het maximum kan op dit moment nog niet ingeschat worden.

Fiscaliteit
Uitgangspunt voor de opzet van De Binnenbaan BV is dat zij enerzijds volledig BTW plichtig is en dat daarnaast er een vrijstelling is voor de Vpb. Samen met fiscale experts van Deloitte is over deze uitgangspunten en achtergronden overleg geweest met de belastingdienst waarbij De Binnenbaan vraagt om deze twee (onderbouwde) standpunten te bevestigen. Voor de BTW is de inschatting dat het risico laag is dat de belastingdienst dit standpunt niet accepteert. Echter, de belastingdienst heeft hier, ondanks de aanlevering van veel documentatie, nog geen definitieve uitspraak over gedaan. Voor de Vpb heeft de belastingdienst aangegeven dat zij nu op het standpunt staan dat De Binnenbaan wel Vpb plichtig is. De Binnenbaan (en Deloitte) is het met dit standpunt en de onderbouwing niet eens. De Binnenbaan is hierover met de belastingdienst in gesprek. De mogelijke Vpb-plicht is het belangrijkste risico. Samen met Deloitte wordt een alternatief scenario uitgewerkt voor de Vpb, waarbij er administratief (deels extracomptabel) een splitsing wordt gemaakt tussen Vpb-plichtige activiteiten (met naar verwachting een negatief resultaat) en niet Vpb-plichtige activiteiten (met name uitvoering participatie, met een positief resultaat). Deze uitwerking zal de basis zijn van de aangifte Vpb 2021 welke in september 2022 wordt ingediend en zal worden besproken met de belastingdienst.
De omvang van dit financiële risico voor het jaar 2023 wordt ingeschat tussen de € 50.000 en € 150.000.

Onvoldoende capaciteit op werkplekken/ risico verlies van leer-/werklocaties
Het risico is dat er onvoldoende bezetting is op de eigen leer-/werksoorten van De Binnenbaan. Op het moment dat dit zich voordoet, heeft dit enerzijds het risico in zich dat financiële doelen met betrekking tot netto toegevoegde waarde niet gehaald worden. Daarnaast is er het kwalitatieve risico dat werksoorten afgestoten moeten worden en dat daarmee de mogelijkheden om te leren i.c.m. werken verminderen.
Er zijn een aantal specifieke aandachtspunten die dit risico nader onderbouwen:

- *Nieuwe Cao WSW – regeling vervroegde uittreding*
  In 2021 is de nieuwe Cao WSW 2021-2025 van kracht geworden. In deze Cao is er een mogelijkheid om vervroegd te stoppen met werken vooruitlopend op het pensioen. Ook de seniorenregeling is uitgebreid. Het risico is dat het aantal beschikbare productieve uren door een versnelde uitstroom sneller dan verwacht daalt, waardoor onze dienstverlening naar klanten verder onder druk komt te staan met omzetverlies als gevolg. De gesprekken zijn reeds opgestart met SW-ers die mogelijk gebruik zouden maken van deze regeling. Ook kunnen deze medewerkers gebruik maken van externe financiële expertise om de gevolgen voor persoonssituatie in beeld te brengen. De inschatting is dat hier door ongeveer 10 tot 20 medewerkers gebruik van zullen maken. Op basis hiervan wordt het financiële risico ingeschat tussen de € 95.000 en € 142.000

- *Corona*
  Recent zien we weer de eerste berichten van een toename van corona in Nederland. Het is onduidelijk hoe corona zich op lange termijn gaat ontwikkelen en op welke wijze dit de samenleving en daarmee ook De Binnenbaan gaat beïnvloeden. De ervaring uit de afgelopen jaren leert dat hier belangrijke risico's aan vastzitten voor wat betreft productiviteit/urenverlies ("blijf thuis bij klachten"), ziekte door corona en maatregelen van externe partners waardoor niet op volledige bezetting gewerkt kan worden, et cetera. Ook komt de in-/ doorstroom van kandidaten uit de Participatiewet extra onder druk te staan. Alhoewel we lering hebben getrokken uit afgelopen jaren en we ervan uitgaan dat de belangrijkste effecten zijn geweest, zijn verdere gevolgen/risico's niet uitgesloten bij bijvoorbeeld een nieuwe opleving van corona. De omvang van dit financiële risico wordt ingeschat tussen de € 100.000 en € 200.000.

- *Doorstroom kandidaten participatiewet*
  De omvang van de in-/doorstroom van kandidaten uit de Participatiewet naar werksoorten bij De Binnenbaan is tevens een risico. De ontwikkelmogelijkheden en behoeften van de kandidaten staan hierbij voorop. De Binnenbaan is tevens nog in ontwikkeling om de in- en doorstroom nader gestalte te geven. Het op gang brengen van de doorstroom van kandidaten naar werksoorten bij en via De Binnenbaan is en blijft voor De Binnenbaan de belangrijkste uitdaging. Naast het mogelijk verlies van leer-/werklocaties en mogelijkheden geeft dit ook druk op de doelstelling netto toegevoegde waarde. Trajecten zoals de Startbaan, (tijdelijke) participatiebanen en de inzet op duidelijke processen en uitgangspunten sluiten aan bij het ontwikkelen van de kandidaten en het verkleinen van dit risico.
  De omvang van dit financiële risico wordt ingeschat tussen de € 260.000 en € 520.000.

Meerjarige kostenontwikkeling nieuw beschut Zoetermeer
De kosten van nieuw beschut nemen elk jaar toe in relatie tot de toenemende instroom. Voor de gemeente Zoetermeer geldt dat de kosten van nieuw beschut financieel gedekt worden vanuit de beschikbaar gestelde re-integratiemiddelen. Aangezien deze budgetten niet mee stijgen met de volume- en prijsontwikkeling van nieuw beschut betekent dit dat er meerjarig steeds minder budget beschikbaar is voor de re-integratie van andere doelgroepen. Het risico is dat er onvoldoende middelen beschikbaar zijn voor de re-integratieactiviteiten. De maatregel is dat De Binnenbaan met de gemeente Zoetermeer in gesprek gaat over deze ontwikkeling en de gevolgen van de toename op de re-integratiemiddelen transparant maakt. Daarbij worden ook de keuzemogelijkheden transparant gemaakt en de gevolgen hieromtrent. Er wordt voor de langere termijn ook gekeken naar mogelijke nieuwe financieringsafspraken. In 2023 zijn de kosten nieuw beschut opgenomen in de begroting en zijn duidelijke afspraken gemaakt over de dekking van deze kosten en de keuzes voor de inzet van re-integratiemiddelen. Dit betreft een toekomstig risico.

Arbeidsmarkt
De arbeidsmarkt is (conform landelijk beeld) enorm aangetrokken. De vraag naar medewerkers is vele malen groter dan het aanbod. Voor De Binnenbaan ligt er een kans om medewerkers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt nu ook te bemiddelen naar passende werkplekken. Voor De Binnenbaan is de uitdaging deze kansen optimaal te benutten, door middel van het samenbrengen van de vraag van de markt en het aanbod van kandidaten. Hier wordt al deels op ingespeeld door het bemiddelen van kandidaten met behulp van de inzet van instrumenten als loonkostensubsidie. In 2023 worden deze acties verder opgepakt en geïntensiveerd.
Bij de arbeidsmarkt bestaat het risico dat vacatures bij De Binnenbaan lastig zijn te vervullen en dat de drempel om over te stappen naar een andere werkgever voor medewerkers van De Binnenbaan ook is verkleind. Dit risico kan in combinatie met het risico ‘druk op de organisatie’ worden bezien.

Extra subsidie-inkomsten
Naast de reeds afgesproken dienstverlening en de vergoeding die hiervoor in rekening wordt gebracht zien we mogelijkheden voor extra inkomsten vanuit subsidies. In 2021 is gestart met de uitvoering van het traject voor de ESF subsidie. Als uitvoerder van re-integratie-activiteiten zijn wij partner in de uitvoering en ook verantwoordelijk voor het voldoen aan de verantwoordingsvereisten. Wij zien dat als grote kans om daarmee de basisregistratie en -verantwoording kwalitatief op orde te krijgen opdat we ook beroep kunnen doen op toekomstige ESF subsidies en wellicht de subsidiestroom te verduurzamen. De kans is financieel vertaald in een bedrag tussen de € 150.000 en € 300.000.

Financiele risico’s
In deze paragraaf worden de belangrijkste kansen en risico’s samengevat. Daarbij is per risico ook een kwalificatie van de kans toegevoegd. Dit betreffen individuele risico’s waarbij het niet zo is dat de optelling automatisch het totale financiële risico is. De kans dat alle risico’s zich tegelijkertijd voor doen is namelijk klein.

Financiële kansen (+) en risico's (-): begroting 2023			
Bedragen in € x 1	Kans	Min.	Max.
Participatie Zoetermeer:			
Omvang dienstverlening in relatie tot budget (P&C)	laag	80.000	pm
Kans dienstverlening i.r.t. ESF subsidie	hoog	150.000	300.000
Participatie bij derden:			
Financiële uitwerking contractafspraken	gemiddeld	-20.000	-70.000
Inzet capaciteit voor opdrachten derden			
Nieuwe CAO WSW - regeling vervroegde uittreding	hoog	-95.000	-142.000
Corona	laag	-100.000	-200.000
Doorstroom kandidaten participatiewet	gemiddeld	-250.000	-520.000
Bedrijfsvoering			
Reguliere bedrijfsvoeringsrisico's, incl. druk op organisatie	gemiddeld	-150.000	-300.000
Fiscale en juridische risico's	gemiddeld	-50.000	-150.000

8.2.1 Dekking voor financiële risico's

De Binnenbaan gaat voor de dekking van financiële risico's uit van de volgende stappen.

- **Stap 1**: Door middel van het opnieuw prioriteren in activiteiten en budgetten worden financiële tegenvallers opgevangen. Mogelijk zijn er kansen om andere externe financiële bronnen te genereren, waarbij nog geen rekening wordt gehouden in de begroting (denk aan subsidies e.d.);
- **Stap 2**: Inzetten van de post onvoorzien en (opgebouwde) reserves;
- **Stap 3**: Terugvaloptie op garantie werkkapitaal gemeente Zoetermeer.

9 Bijlagen

Bijlage I: Relevante kaders en afhankelijkheden

Deze begroting staat niet op zichzelf. Er is een aantal zaken dat al dan niet direct invloed heeft op de totstandkoming van de begroting en/of daaraan richting geven. Hierna worden deze zaken benoemd.

OIP en ontwerpbegroting

De ontwerpbegroting geldt als basis. De belangrijkste afwijkingen ten opzichte hiervan zijn:

- Meer kandidaten vallen onder kwadranten 2 en 3 dan vooraf was ingeschat.
- Wsw uitstroom gaat sneller dan in OIP is ingeschat.
- Instroom van nieuw beschut is hoger dan ingeschat in het OIP.

Onderhandelingsresultaat

Het onderhandelingsresultaat tussen de gemeenten inzake de opheffing van de Gemeenschappelijke Regeling DSW Rijswijk e.o. is een relevant document. Hierin zijn afspraken vastgelegd ten aanzien van taakstellingen en tarieven. Deze zijn allemaal verwerkt in de begroting als kader. In lijn daarmee is ook de looptijd van de begroting 5 jaar.

Dienstverleningsovereenkomsten

De basis voor de samenwerking en inhoud, omvang en voorwaarden van dienstverlening is vastgelegd in de dienstverleningsovereenkomsten met hieraan gekoppeld een jaaropdracht tussen De Binnenbaan en de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk.

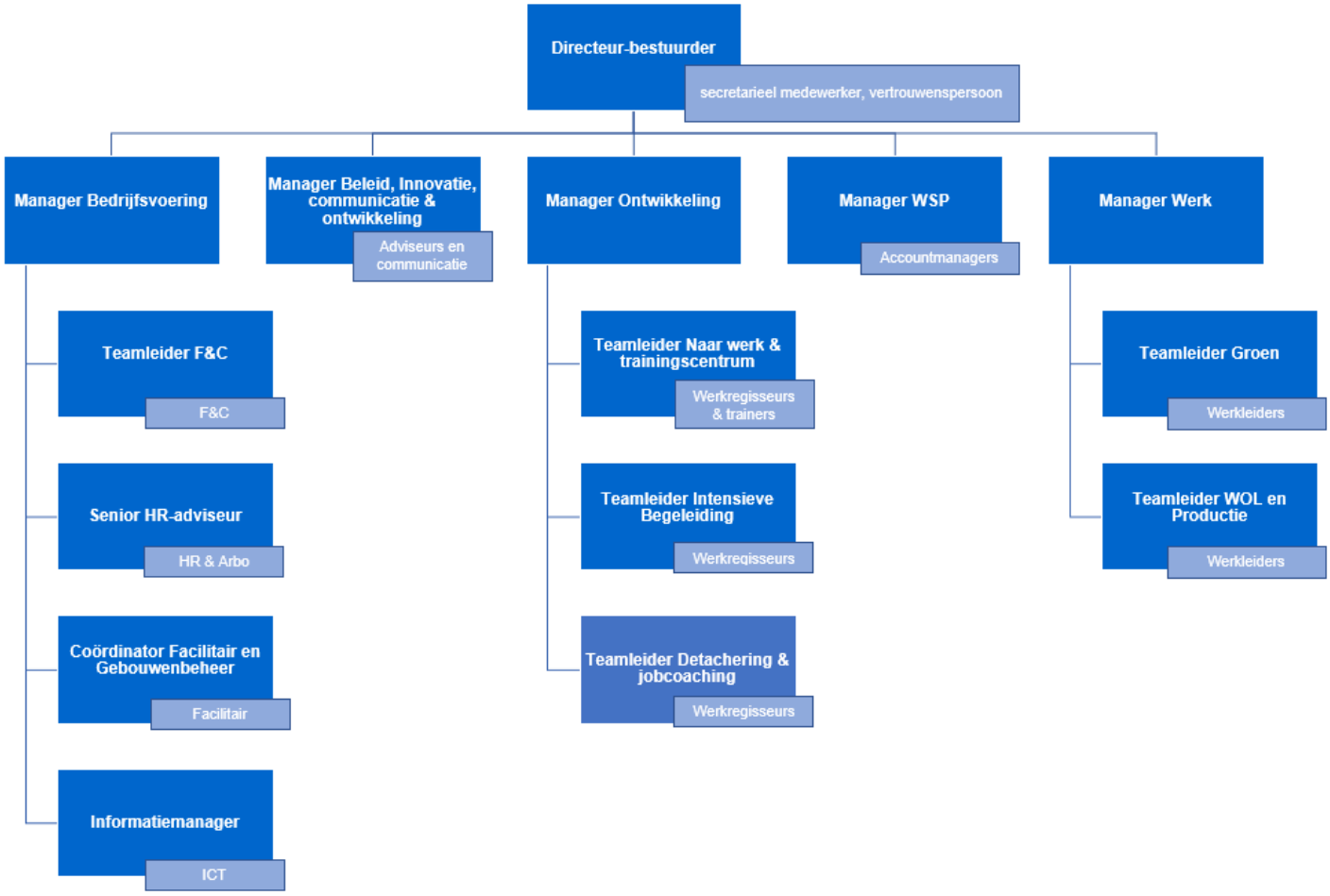
Jaarafspraken

In de dienstverleningsovereenkomsten zijn de basisafspraken vastgelegd. Zaken als volumeontwikkeling, specifieke opdrachtdoelen of beleidsmatige prioritering worden jaarlijks overeengekomen. Tegelijkertijd is er sprake van een groeimodel ten aanzien van de samenwerking en de invulling ervan. Om deze redenen is bepaald dat dergelijke specifieke zaken jaarlijks worden vastgelegd in een jaar-/opdrachtbrief. Ten tijde van het opstellen van de begroting liepen deze processen gelijk op. De contouren zijn in de begroting verwerkt en we verwachten niet dat de uiteindelijke overeenstemming significante financiële gevolgen heeft voor de begroting.

Bedrijfsplan

Naast de extern geïnitieerde dienstverleningsovereenkomsten en jaarbrieven, geven we met een eigen meerjarig bedrijfsplan inhoudelijk richting aan een optimale uitvoering van de opdracht en een optimaal resultaat. Dit is tevens verwerkt in de begroting.

Bijlage 2: Structuur organisatie



Bijlage 3: kerngegevens per aandeelhoudende gemeente

Bijlage: Kerngegevens per gemeente 2023					
	ZTM	LEVO	RSW	OV.	Totaal
Volume in aantallen:					
WSW	238	84	64	0	386
WSW Begeleid werken	14	5	1	0	20
WSW Rvu	5	2	1	0	8
Nieuw beschut	68	33	2	5	108
Nieuw arbeidsbeperkten (LKS)	160	0	0	0	160
Reintegratie PW	2.415	29	0	0	2.444
IOAW/Z	137	0	0	0	137
NUG	58	0	0	0	58
Totaal volume	**3.095**	**153**	**68**	**5**	**3.322**
Dienstverlening SW:					
Omvang dienstverlening SW in fte	218,5	73,8	55,5	0,0	347,8
Personeelskosten SW (incl. RVU)	6.934.319	2.365.931	1.900.198	0	11.200.448
Loonkostensubsidie SW BW	95.824	68.170	7.945	0	171.938
Opbrengsten dienstverlening SW	**7.030.143**	**2.434.100**	**1.908.143**	**0**	**11.372.386**
Overig: Risico-opslag en exploitatiebijdrage	199.979	69.062	104.926	0	373.967
Rijksbijdrage [1]	*6.898.333*	*2.392.537*	*1.745.978*	*0*	*11.036.848*
Aantal SE [1]	*224,4*	*77,8*	*56,8*	*0,0*	*359,0*
Inkoop (werk)trajecten:					
Omvang dienstverlening NB in fte werk	50,9	24,4	1,8	3,8	80,9
Tarief		17.428	17.428	17.428	17.428
Opbrengst dienstverlening NB	in budget	424.576	32.030	66.729	523.335
Omvang dienstverlening REI in fte werk	93,1	14,9	0	0	108
Tarief [2]		15.991	0	0	
Opbrengst dienstverlening REI [3]	in budget	238.260	0*	0	238.260
Totaal		**662.835**	**32.030**	**66.729**	**761.594**

[1] Rijksbijdrage en aantal SE overeenkomstig meicirculaire 2022 op prijspeil 2022 (niet geïndexeerd).

[2] Het genoemde inkooptarief REI voor Leidschendam-Voorburg is indicatief en gebaseerd op geïndexeerde uitgangspunten 2021

[3] Gemeente Rijswijk verstrekt groenopdrachten in lijn met het voormalig scenario Versterkt Samenwerken 2020.
Voor 2023 gaat het om een opdrachtverstrekking van € 1.079.444.