

## Raadsvoorstel

### Samenvatting

De gemeentelijke bijdrage voor de drie gemeenten gezamenlijk komt in de herziene begroting 2018 uit op € 3.115.047. Dit komt voor Leidschendam-Voorburg neer op een bijdrage van € 692.432 voor 2018. Deze brief is als volgt opgebouwd:

1. inleiding;
2. gemeentelijke bijdrage;
3. de opbouw van het tekort;
4. herstructurering;
5. taakstelling;
6. uitwerking toekomst;
7. conclusie en zienswijze.

#### 1. Inleiding

De afgelopen jaren is bij DSW een situatie ontstaan waarin het Dagelijks Bestuur van DSW onvoldoende is geïnformeerd over de bedrijfsvoering. Hierdoor hebben problemen zich ontwikkeld in de organisatie. Het Dagelijks Bestuur heeft begin 2017 geconstateerd dat maatregelen noodzakelijk waren om verbetering bij DSW op gang te brengen. De maatregelen zijn in het eerste kwartaal van 2017 ingezet en waren gericht op het herstellen van de transparantie en het op orde brengen van de bedrijfsvoering van afgelopen jaren. In mei is de nieuwe directeur aangesteld. De opdracht aan de nieuwe directeur was actief aan de slag te gaan met het verbeteren van de financiële draagkracht door het vergroten van de commerciële slagkracht en vorm en uitvoering te geven aan de ontwikkeling en ambities van DSW.

Het afgelopen half jaar zijn het college en de raad geconfronteerd met slecht nieuws over de situatie bij DSW. Deze situatie is ontstaan over een lange periode, maar recent inzichtelijk geworden door de aanstelling van de nieuwe directeur. De nieuwe directeur is aan de slag gegaan met het op orde brengen van de financiële administratie. Dit heeft een herziene begroting 2018 opgeleverd met een realistisch financieel beeld voor de komende jaren en een strategie voor de toekomst.

Duidelijk is dat DSW niet voldoende omzet kan genereren om volledig kostendekkend te werken. Gelet op de steeds verder oplopende subsidietekorten, door oplopende bezuinigingen vanuit het Rijk en de stijgende salarislasten van het SW-personeel, is een kostendekkende begroting niet haalbaar. Vanuit de gemeente zal daarom altijd een financiële bijdrage noodzakelijk zijn om de doelgroep een baan te bieden.

In de gemeenschappelijke regeling van DSW is bepaald dat de gemeenteraden van de deelnemende gemeente hun zienswijze op de begroting kenbaar kunnen maken. Met voorliggend besluit wordt de gemeenteraad uitgenodigd van deze mogelijkheid gebruik te maken. Het college heeft hiertoe een conceptzienswijze opgesteld. De raad is vrij de conceptzienswijze naar eigen inzicht aan te passen.

#### 2. Gemeentelijke bijdrage

In de pro-forma vastgestelde begroting 2018 van DSW is rekening gehouden met een gemeentelijke

bijdrage van de drie gemeenten van € 1.065.882 euro. De gemeente Leidschendam-Voorburg is voor 22,2% eigenaar van DSW. Leidschendam-Voorburg rekening heeft gehouden met een bijdrage van € 240.889 in 2018.

In de voorliggende herziene begroting 2018 DSW wordt rekening gehouden met een gemeentelijke bijdrage van € 3.115.047 voor de drie gemeenten gezamenlijk. Dit komt voor Leidschendam-Voorburg neer op een bijdrage van € 692.432 voor 2018. Het verschil tussen de bijdrage van Leidschendam-Voorburg op basis van de pro-forma vastgestelde begroting 2018 en de herziene begroting 2018 is € 451.543.

In de onderstaande tabel is de ontwikkeling van het subsidieresultaat, het bedrijfsresultaat en het totale resultaat van de herziene begroting DSW 2018-2021 opgenomen. Daarbij is in de gekleurde kolom het verschil in 2018 tussen de pro-forma opgestelde begroting en de herziene begroting inzichtelijk gemaakt. Als laatste is weergegeven wat het aandeel van de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt op basis van de herziene begroting en wat het verschil is met waar rekening mee was gehouden op basis van de pro-forma opgestelde begroting.

Financieel beeld DSW

	Pro-forma begroting 2018	Herziene begroting 2018	Vershil 2018 pro-forma / herzien	Herzien 2019	Herzien 2020	Herzien 2021
Subsidieresultaat	- € 1.206.899	- € 2.417.131	- € 1.210.232	- € 2.614.875	- € 2.666.813	- € 2.397.105
Bedrijfsresultaat	€ 141.017	- € 697.916	- € 838.933	- € 540.387	- € 445.139	- € 753.997
- waarvan nieuwe taakstelling	n.v.t.	€ 200.000	n.v.t.	€ 200.000	n.t.b.	n.t.b.
- doorwerking eerdere taakstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 400.000	€ 400.000
<b>Totaal resultaat</b>	<b>- € 1.065.882</b>	<b>- € 3.115.047</b>	<b>- € 2.049.165</b>	<b>- € 3.155.263</b>	<b>- € 3.111.952</b>	<b>- € 3.151.102</b>
Aandeel LV herziene begroting	- € 240.889	- € 692.432	- € 451.543	- € 701.188	- € 687.089	- € 693.583
Vershil aandeel LV pro-forma/herzien	- € 451.543	- € 451.543	n.v.t.	- € 427.080	- € 439.370	- € 445.864

Het bedrijfsresultaat daalt van - € 445.139 in 2020 naar - € 753.997 in 2021. Dit komt o.a. door het wegvallen van de dekking van het boven-marktconforme deel van de huisvestinglasten uit de reserve Herstructurering. Het bestuur heeft het doel om binnen 4 jaar het bedrijfsresultaat naar € 0,- te brengen. Onder taakstelling wordt dit doel nader toegelicht.

De structureel hogere bijdrage kan niet worden opgevangen binnen het totaal beschikbare Participatiebudget re-integratie ( € 1,8 mln). Om de vangnetregeling vanuit het Rijk de komende jaren veilig te stellen is voldoende inzet op re-integratie van uitkeringsgerechtigden naar werk één van de vereisten van uit het ministerie. Het dekken van de structureel hogere bijdrage uit het Participatiebudget re-integratie kan de toekenning van de vangnetuitkering in gevaar brengen. Advies is daarom om het tekort ten laste te brengen van het begrotingssaldo. Het tekort wordt meegenomen in de eerste tussentijdse rapportage 2018 en de kadernota 2019.

### **3. Opbouw tekort**

De begroting van DSW kan worden onderverdeeld in twee posten: het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat. Hieronder worden beide onderdelen toegelicht.

#### Subsidieresultaat Wsw

Het subsidieresultaat Wsw valt negatiever uit dan eerder opgenomen in de pro-forma begroting. Het subsidieresultaat is het resultaat van de Rijkssubsidie (deelbudget Wsw) verminderd met de totale loonkosten van de SW-doelgroep. Beide factoren zijn niet beïnvloedbaar door de DSW of de gemeente. De hoogte van de Rijkssubsidie wordt vastgesteld door het Rijk. De ontwikkeling van de totale loonkosten is afhankelijk van indexeringen en wijzigingen in de cao.

In de pro-forma vastgestelde begroting was rekening gehouden met een negatief subsidieresultaat van € 1.206.899. In de herziene begroting komt het subsidieresultaat uit op een negatief bedrag van € 2.417.131. Dit verschilt € 1.210.232.

Het verschil wordt veroorzaakt doordat:

- De Rijkssubsidie € 295.263 lager uitvalt door minder SW-dienstverbanden dan eerder begroot en een lagere Rijksbijdrage per dienstverband.
- De totale loonkosten voor het SW-personeel € 914.610 hoger uitvalt dan eerder begroot. Dit komt doordat DSW niet in aanmerking komt voor het Laag Inkomens Voordeel (LIV-korting) en er in het verleden geen rekening is gehouden met cao wijzigingen en bijstelling van het wettelijk minimumloon (WML).

De verwachting is dat het subsidieresultaat de komende jaren nog verder zal verslechteren door de teruglopende Rijkssubsidie.

#### Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat valt negatiever uit dan waar rekening mee is gehouden in de pro-forma begroting. In het bedrijfsresultaat is het resultaat re-integratie (€ 337.767 positief) meegenomen. In de pro-forma vastgestelde begroting was rekening gehouden met een bedrijfsresultaat van € 141.017. In de herziene begroting levert het bedrijfsresultaat een tekort op van - € 697.916. Het verschil is - € 838.933.

De verslechtering van het bedrijfsresultaat komt voornamelijk voort uit:

- een stijging van de kosten van het kaderpersoneel;
- een verminderde omzet;
- het begroten van kosten voor een gezonde bedrijfsvoering waar in eerdere jaren op is bezuinigd.

De kosten voor het kaderpersoneel komen € 829.228 hoger uit doordat er rekening is gehouden met een loonsverhoging en transitievergoedingen die eerder niet waren begroot. Op een aantal posities is het afgelopen jaar extra inhuur noodzakelijk geweest om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. In de herziene begroting is het aantal fte gelijk gebleven aan de pro-forma vastgestelde begroting. Uitgangspunt is dat de versterking binnen de geraamde formatie vorm moet krijgen.

Afgelopen jaren is er bij DSW bezuinigd op de bedrijfsvoering door te snijden in budgetten voor innovatie en ontwikkeling. De stijging van de overige bedrijfskosten in de herziene begroting 2018 komen voort uit een indexering van 2 procent en extra begrootte kosten voor:

- lopende uitgaven ICT/mobiele apparatuur;
- contributie, abonnementen en congressen;
- marketing & innovatie.

Hiermee zet DSW weer in op een professionalisering van de organisatie en een doorontwikkeling naar een lokale netwerkorganisatie. Dit is noodzakelijk om in de toekomst concurrerend te blijven in de markt.

De herziene begroting is opgesteld vanuit de strategie om DSW om te vormen naar een lokale netwerkorganisatie. Om dit te realiseren wordt ingezet op:

- Twee nieuwe locaties voor groepsdetachering door de inzet van nieuwe salesmanagers.
- In samenwerking met de werkgeversservicepunten het vergroten van het aantal individuele detacheringen in de lokale arbeidsmarkt.
- Samenwerking zoeken met het praktijk onderwijs en voorgezet speciaal onderwijs voor het schooljaar 2018/2019.
- Vergroten van de naamsbekendheid in het lokaal veld en onder de doelgroepen.
- Efficiënte bedrijfsvoering en vergroten van de slagvaardigheid.

#### **4. Herstructurering**

De herstructurering is onvoldoende van de grond gekomen. De doelstelling van het herstructureringsplan was het bevorderen van de beweging 'van binnen naar buiten'. Met deze beweging is ingezet op de doorstroom van werken in een beschutte omgeving, naar groepsdetachering en van groepsdetachering naar individuele detachering. De beweging 'van binnen naar buiten' is op gang gekomen, maar vraagt ook om een andere vormgeving van het bedrijf. Hiervoor is het noodzakelijk om meer in te zetten op acquisitie richting reguliere werkgevers en de infrastructuur voor het werken in een beschutte omgeving af te bouwen.

Het Dagelijks Bestuur is het afgelopen half jaar geconfronteerd met verschillende bevindingen waaruit blijkt dat er te weinig aandacht is geschonken aan de omvorming van het bedrijf. In voorgaande jaren zijn besparingen voornamelijk gehaald door bezuinigen door te voeren binnen de organisatie die op korte termijn een besparing opleveren, maar op lange termijn niet houdbaar zijn. Een voorbeeld is dat afgelopen jaren trajecten zijn aangeboden tegen kostprijzen die niet kostendekkend waren.

Gekoppeld aan het herstructureringsplan is door het Dagelijks Bestuur de opdracht gegeven om de toegevoegde waarde per uur met 6% per jaar te verhogen. Het Dagelijks Bestuur heeft recentelijk geconstateerd dat de stijging in 2016 is gerealiseerd door een wijziging van de definitie. In de berekening van de toegevoegde waarde per uur is op papier de pauze buiten beschouwing gelaten. Hiermee is zowel richting het Dagelijks Bestuur als de gemeenteraden een verkeerd beeld geschetst.

Het college constateert dat de uitvoering van de herstructurering vanuit financieel en organisatiekundig oogpunt niet is geslaagd. Dit heeft eerder afbreuk gedaan aan een toekomstbestendig bedrijf dan dat dit eraan heeft bijgedragen. Daardoor kan er niet gesproken worden van een succesvolle uitvoering van het

herstructureringsplan.

Het bestuur heeft de nieuwe directeur opdracht gegeven tot uitwerking van de nieuwe ambities van DSW en de verbetering van de financiële positie. De uitwerking van het nieuwe toekomstscenario zal het herstructureringsplan vervangen.

### **5. Taakstelling**

Het Dagelijks Bestuur heeft de directie van DSW een taakstelling opgelegd om te komen tot een verbetering van het bedrijfsresultaat. In de herziene begroting zijn de besparingen meegenomen die met de bijsturingmaatregelen waartoe het bestuur in september 2017 heeft besloten, zijn gerealiseerd. Dit bedraagt een structurele besparing van € 200.000 in 2018 ten opzichte van de pro-forma vastgestelde begroting 2018. Deze besparing is o.a. het gevolg van de ingezette maatregel van het heronderhandelen van verschillende contracten met opdrachtgevers en de gemeenten.

Bovenop de besparing die is verwerkt in de herziene begroting heeft de directeur de taakstelling om nogmaals een besparing van € 200.000 in 2018 en opnieuw in 2019 te realiseren. Daarmee komt de financiële besparing in 2018 en 2019 in totaal uit op € 600.000. Deze besparingen zijn te realiseren door maatregelen om te komen tot een verbeterde en meer efficiënte bedrijfsvoering. DSW is hiervoor aan de slag gegaan met:

1. Het terugbrengen van de inzet van ingehuurde externe medewerkers.
2. Het omvormen van de kantine aan de Edelgasstraat tot een leerwerkbedrijf, verpachten of onbemand maken.
3. Het heronderhandelen van de verhuurvoorwaarden van diverse onderhuurders aan de Edelgasstraat en het zoeken van meer onderhuurders voor de nog beschikbare ruimte.
4. Het in 2017 opzeggen van diverse contracten met verschillende opdrachtgevers, zodat nieuwe verbeterde contracten kunnen worden afgesloten.

De huidige taakstelling van € 600.000 is het maximale bedrag aan besparingen die gerealiseerd kan worden zonder hiervoor politieke keuzes te maken. Het bestuur heeft het streven om het bedrijfsresultaat eind 2021 op € 0,- te krijgen. Hiervoor zijn politieke keuzes over de toekomst noodzakelijk. Het is aan het Algemeen Bestuur in overleg met de gemeenteraden om deze keuzes te maken. Om deze reden is een taakstelling tot en met 2019 opgelegd.

### **6. Uitwerking toekomst**

Het afgelopen jaar heeft het bestuur gewerkt aan de uitwerking van het toekomstscenario voor DSW. In dit toekomstbeeld staat het zoveel mogelijk lokaal organiseren van werkplekken in maatschappelijke middenveld centraal. Dit vraagt opnieuw om een aanpassing van de huidige organisatie. Concreet betekent dit:

- een plattere organisatie die flexibel kan opereren in de lokale netwerken;
- efficiënte inzet van mankracht en middelen door processen slimmer in te richten;
- een hoge mate van klanttevredenheid waardoor nieuwe opdrachten tegen een marktconforme vergoeding worden geworven bij nieuwe en bestaande klanten.

In de herziene begroting zijn investeringen voor uitvoering van de nieuwe strategie meegenomen.

Voorbeelden hiervan zijn het begroten van kosten voor ICT, vorming en ontwikkeling van het personeel en marketing & innovatie.

Het college informeert de raad met een apart voorstel verder over de uitwerking van het toekomstscenario.

### **7. Conclusie en zienswijze**

Begin 2017 heeft het Dagelijks Bestuur van DSW maatregelen genomen om verbetering en transparantie bij DSW te realiseren. De nieuwe directeur heeft opdracht gekregen om de financiële administratie op orde te brengen en de bedrijfsvoering te verbeteren. Dit heeft erin geresulteerd dat veel achterstanden en onbehoorlijkheden zichtbaar zijn geworden. De afgelopen jaren is bij DSW veel bezuinigd op een manier die afbreuk heeft gedaan aan een toekomstbestendige organisatie. Het college betreurt de gang van zaken, maar realiseert zich dat inzicht nodig is om actie kunnen ondernemen. Afgelopen half jaar is er hard gewerkt om zaken zo snel mogelijk open en duidelijk op tafel te krijgen. Een transparant en eerlijk beeld van de financiën is noodzakelijk om daadwerkelijk een nieuwe start te maken richting de toekomst.

De Herziene begroting 2018 geeft een realistisch financieel beeld voor de komende jaren. Het Dagelijks Bestuur en de nieuwe directeur van DSW zijn het afgelopen half jaar aan de slag gegaan met een uitwerking van een strategie voor een toekomstbestendig bedrijf. De noodzakelijke investeringen passend bij een gezonde bedrijfsvoering zijn opgenomen in de begroting. Tegelijkertijd is kritisch gekeken naar de mogelijkheden om met een efficiëntere bedrijfsvoering te besparen op de kosten en winst te halen op inkomsten. Hiermee zijn de eerste stappen gezet naar een financieel gezond en flexibel werkbedrijf.

Het college benadrukt dat de belangen van de doelgroep voorop staan. Alle ontwikkelingen van de afgelopen tijd zijn ingezet om deze belangen ook op lange termijn te bedienen. Ondanks de uitdagingen bij DSW blijven de werkplekken voor de mensen met een SW-indicatie gegarandeerd.

Bijgevoegd treft de raad een conceptzienswijze. In deze zienswijze wordt vanuit financieel oogpunt ingegaan op de herstructurering. Daarnaast is er aandacht voor het tekort op het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat. De zienswijze benadrukt dat de sociale doelstelling van een inclusieve arbeidsmarkt voorop staat. De financiën zijn een middel om deze doelstelling te halen, maar daarvoor wel cruciaal. Een gezonde bedrijfsvoering is noodzakelijk voor toekomstbestendige werkplekken voor de doelgroep. De raad is vrij de zienswijze naar eigen inzicht aan te passen.  
burgemeester en wethouders van Leidschendam-Voorburg,

B.J.D. Huykman  
secretaris

K. Tigelaar  
burgemeester