



Begroting 2019

DSW Rijswijk en omstreken

(Voorstel voor Algemeen Bestuur d.d. 5 juli 2018)

CONCEPT

INHOUDSOPGAVE

1	Voorwoord	3
2	Algemeen	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Visie en bestuurlijke doelstellingen	5
2.3	Uitgangspunten begroting	6
3	Beleidsbegroting – Programmaplan	7
3.1	Programma Werk	7
3.2	Programma Overhead	8
4	Beleidsbegroting – Paragrafen	9
4.1	Weerstandsvermogen en risicobeheersing	9
4.2	Onderhoud kapitaalgoederen	12
4.3	Financiering	12
4.4	Bedrijfsvoering	14
4.5	Verbonden Partijen	16
5	Financiële begroting	17
5.1	Overzicht van baten en lasten	17
5.2	Gemeentelijke bijdragen	18
5.3	Subsidieresultaat	18
5.4	Resultaat re-integratie	19
5.5	Resultaat bedrijfsvoering	20
5.6	Meerjarenbegroting DSW	24
5.7	Structureel en incidenteel verloop baten en lasten	25
5.8	Financiële positie	25
	Bijlagen	29

1 VOORWOORD

Inleiding

In februari 2018 heeft het Algemeen Bestuur de herziene begroting 2018 goedgekeurd. Voor u ligt de begroting 2019. Deze is gebaseerd op de meerjarenraming uit de herziene begroting 2018 en aangevuld met de leerpunten uit het opmaken van de jaarrekening 2017. De voorliggende begroting is opgesteld op 'going concern' basis, oftewel vanuit het uitgangspunt dat DSW haar kernactiviteiten in 2019 en verder zal blijven uitvoeren in de huidige juridische constructie.

Bestuurlijke dynamiek

Desondanks staan er voor de toekomst belangrijke veranderingen op stapel. In februari 2018 hebben de gemeenten Rijswijk, Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer de intentieverklaring getekend waarin zij aangeven een voorkeur te hebben om de Gemeenschappelijke Regeling (GR) DSW op te heffen en de uitvoering van de SW bij een Zoetermeers werkbedrijf onder te brengen. Voor dit traject geldt een doorlooptijd van 2 jaar (2018 en 2019).

Met het tekenen van deze intentieverklaring gaan er het komende jaar op bestuurlijk niveau voor DSW 3 parallelle trajecten naast elkaar lopen:

1. Opbouw nieuw Zoetermeers werkbedrijf
2. Opheffen GR DSW Rijswijk e.o.
3. 'Going-concern' DSW: lokale netwerkstrategie in uitvoering

Het 1^e traject vindt plaats onder verantwoordelijkheid gemeente Zoetermeer, het 2^e en 3^e traject vallen onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van DSW.

Om de doelgroep, klanten en kaderpersoneel zo min mogelijk te belasten met de omvorming van de huidige gemeenschappelijke regeling naar een Zoetermeers werkbedrijf, zal er steeds nadrukkelijk vanuit de onderlinge samenhang op deze drie trajecten gestuurd dienen te worden. Omdat dit uitgangspunt door de gemeenten wordt gedeeld kunnen we van continuïteit van de activiteiten uitgaan. De OR wordt actief geïnformeerd over het verloop van dit proces en ook de voor de opheffing van de GR noodzakelijk adviesaanvraag zal tijdig aan de OR worden voorgelegd.

De belangrijkste operationele doelen voor 2019

Ook in 2019 is het doel de medewerkers van DSW zo hoog als mogelijk op de werkladder aan het werk te hebben en te houden. Het potentieel van de individuele werknemer is daarbij maatgevend. Op DSW niveau vertaalt dat doel zich ook naar het streven om relatief meer doelgroep medewerkers individueel te detacheren en wordt ernaar gestreefd om jaarlijks twee nieuwe groepsdetacheringen (of werken-op-locatie plekken) te realiseren.

Om het bereik van DSW te verbreden wordt gewerkt aan betere aansluiting bij VSO-PRO scholen. In dat verband zal DSW stageplekken werven en aanbieden voor deze scholieren en werkoriëntatieplekken na afloop van hun schoolperiode. Deze leerlingen kunnen immers onze toekomstige werknemers zijn. Onderzocht wordt op welke gebieden DSW (weer) als werkbedrijf kan worden gecertificeerd. Tevens wordt gekeken naar mogelijkheden om werkplekken zodanig in te richten dat ook arbeidsmatige dagbesteding kan worden aangeboden.

Begroting 2019 en verder

De begroting 2019 sluit met een begroot tekort van € 2,7 mln., dat bestaat uit een subsidietekort op de Wsw van € 2,0 mln. en een negatief bedrijfsresultaat (na bestemming) van € 0,7 mln. De gemeentelijke bijdrage is daarmee in 2019 ruim € 0,4 mln. lager dan in de herziene begroting 2018 geraamd. Dat is mede mogelijk doordat de in de herziene begroting 2018 opgenomen taakstelling van structureel € 0,4 mln. per jaar per 2019 voor door DSW is ingevuld tot een totaal bedrag van bijna € 0,6 mln. Daarnaast is het recht op Laag Inkomensvoordeel (LIV) opgenomen voor € 0,3 mln. (in de herziene begroting 2018 was deze nihil). Uit de in maart 2018 ontvangen voorlopige opgave blijkt dat het UWV toch rekening houdt met 36 uur per week als volledige dienstbetrekking (CAO) in tegenstelling tot de eerder gepubliceerde richtlijn dat 40 uur het uitgangspunt was voor een volledige dienstbetrekking in relatie tot de berekening van het uurloon.

Met de actualisering van de meerjarenraming in deze begroting 2019 is de opgave om het bedrijfsresultaat naar nul te krijgen desalniettemin toch aanzienlijk vergroot. De opgave om het bedrijfsresultaat naar nul terug te brengen betekent naar de huidige inzichten namelijk een structurele resultaatsverbetering van ruim € 995.000,- in 2022 (dat was € 750.000,- in 2021).

De voornaamste oorzaak van de toename van het verwachte tekort is enerzijds de neerwaartse bijstelling van het volume van medewerkers met een arbeidsbeperking door een hogere raming van de uitstroom van SW-medewerkers en anderzijds een neerwaartse bijstelling van de instroom van de nieuwe (nieuw beschut werk) doelgroep. Met een hogere SW-uitstroom, een lagere instroom 'nieuw beschut' en de beperkte inkoop door gemeenten van (re-integratie) werkplekken benadert DSW steeds meer het model van een werkbedrijf dat alleen de Wsw uitvoert en daarmee in een staat van permanente krimp verkeert. Dit proces loopt bij deze uitgangspunten ook na 2022 onverminderd door.

IROKO heeft eerder in opdracht van de gemeenten doorgerekend dat het scenario van alleen uitvoeren van de Wsw financieel zeer ongunstig is. Een neutraal bedrijfsresultaat is in dit model ('alleen uitvoering Wsw') gegeven de (uitgangs)positie van DSW niet realistisch haalbaar. Om deze reden heeft het Algemeen Bestuur besloten dit scenario niet verder uit te werken.

Om het bedrijfsresultaat in 2022 daadwerkelijk neutraal te krijgen zal DSW naast een efficiëntere bedrijfsvoering ook het rendement op zijn activiteiten moeten verhogen. DSW doet echter ook een beroep op de gemeenten om opdrachten te verstrekken en te zorgen voor voldoende instroom uit de doelgroep om het bedrijf levensvatbaar te houden.

De keuzes die noodzakelijk zijn om het bedrijfsresultaat naar 0 te brengen, zal DSW inzichtelijk maken in een plan "lokale netwerkstrategie in uitvoering". Dit plan zal medio april 2018 door het DB worden vastgesteld en aan de gemeenten worden aangeboden.

Tot slot

Ook in 2019 zal DSW zich onverkort en met energie richten op haar kerndoelstelling; het aan het werk helpen, houden en ondersteunen van de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo lokaal, zo regulier, zo zichtbaar als mogelijk. Daar zal de onze sturing op gericht dienen te blijven. Ik zie er naar uit om ook in 2019 ruim 700 tevreden medewerkers bij tevreden klanten aan de slag te zien.

Patrick Verhoef, Algemeen Directeur

2 ALGEMEEN

2.1 Inleiding

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

Deze begroting gebruikt als belangrijke basis de recent herziene begroting 2018, de uitgangspunten 2019 en de laatste inzichten in resultaten om een zo reëel mogelijk (meerjarig) beeld te presenteren. Dit geeft inzicht in de inhoudelijke en financiële opgave voor DSW om vanuit de continuïteitsgedachte te groeien met een bedrijfsresultaat van minimaal nihil. Om de transparantie in de financiële cijfers te vergroten is bij de begroting 2019 meer achtergrondinformatie en tabellen opgenomen dan in de herziene begroting 2018.

2.2 Visie en bestuurlijke doelstellingen

2.2.1 Visie DSW

De visie van DSW is: “de voorspelbare, betrouwbare lokale partner voor gemeenten en bedrijfsleven zijn door met de juiste kosten en opbrengsten zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking regulier te laten werken”.

2.2.2 Bestuurlijke doelstellingen DSW

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

- Voorspelbare en betrouwbare partner naar gemeenten: **DSW werkt binnen de begroting.**
- Voorspelbare en betrouwbare partner naar bedrijven: **klanttevredenheid DSW is minimaal een 8.**
- **DSW werkt** tegen de juiste kosten en opbrengsten: **marktconform.**
- DSW werkt zo regulier mogelijk: **>90 % van de medewerkers werkt op locatie** in 2020.
- DSW vervult een vooraanstaande maatschappelijke rol: 90% van de jonge werknemers (18-21 jaar) met een arbeidsbeperking (binnen de arbeidsmarktregio van DSW) is via de DSW aan de slag of is dat geweest (en nu bij een reguliere werkgever). DSW als springplank en vangnet naar de arbeidsmarkt.

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

2.3 Uitgangspunten begroting

Voor de begroting hanteert DSW als uitgangspunt de “Kaderbrief begroting 2019 gemeenschappelijke regeling”. Deze is tezamen met DSW specifieke aandachtspunten opgenomen in de notitie uitgangspunten 2019. Deze notitie is opgenomen als bijlage.

Indexatie

Vanuit de notitie uitgangspunten begroting 2019 is als kader meegegeven dat de gemeentelijke bijdrage niet meer mag stijgen dan 2,3% (= gewogen gemiddelde indexatie).

In de herziene begroting 2018 was voor het jaar 2018 een gemeentelijke bijdrage geraamd van € 3,12 mln. en voor jaar 2019 € 3,15 mln. In de begroting 2019 is de totale gemeentelijke bijdrage 2019 < € 3 mln. Dit is lager dan opgenomen in de herziene begroting 2018, waarbij voldaan wordt aan het gestelde kader.

Risico's en weerstandsvermogen

In de kaderbrief is aangegeven dat bij een weerstandsratio > 1,0 het overschot in principe teruggestort wordt naar de gemeenten. Aangezien de ratio bij DSW < 1,0 is, is dit bij DSW niet van toepassing. In de paragraaf weerstandsvermogen wordt nadere toelichting gegeven over het risicoprofiel van DSW.

Meerjarige begroting en 'break even' taakstelling

In de notitie uitgangspunten begroting 2019 is als specifiek uitgangspunt DSW aangegeven dat in 4 jaar tijd (2018-2021) het bedrijfsresultaat naar break even gebracht wordt. Dit is inclusief het resultaat op re-integratie en nieuw beschut.

Dit doel is in een separaat meerjarenplan uitgewerkt in maatregelen om het verdienvermogen te optimaliseren, de kostenbeheersing en efficiency te vergroten, de mogelijkheden tot aanvullende bedrijvigheid te verkennen en de samenwerking met de gemeenten te versterken. De maatregelen en keuzes zijn opgenomen en (financieel en inhoudelijk) uitgewerkt in een meerjarenplan. Dit plan wordt door het Dagelijks Bestuur vastgesteld en separaat voor zienswijze aangeboden aan de gemeenten en de Ondernemingsraad. Het Algemeen Bestuur stelt het ondernemingsplan vast mede op basis van de ontvangen zienswijzen en besluit over de vertaling naar de begroting 2019.

Programmabegroting en indicatoren

In deze begroting wordt verder invulling gegeven aan de uitwerking van de 3 W opbouw¹ en de bijbehorende stuur- en kengetallen. Deze richten zich op SW specifieke indicatoren. De basisset gemeenten is niet van toepassing op SW bedrijven.

¹ De 3 W staat voor: Wat willen we bereiken?, Wat gaan we daarvoor doen? en Wat mag het kosten?

3 BELEIDSBEGROTING – PROGRAMMAPLAN

3.1 Programma Werk

3.1.1 Wat willen we bereiken?

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

3.1.2 Wat gaan we doen (welk resultaat)

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

Alle werknemers aan het werk helpen en houden

DSW'ers zijn aan het werk in onze productielocaties, in groepsdetacheringen of individueel gedetacheerd bij werkgevers. DSW'ers zijn zowel medewerkers die behoren tot de Wsw, nieuw beschut als overige doelgroepen re-integratie.

SE (subsidie eenheid) en fte	Herziene		
	Werkelijk	Begroting	Begroting
(Jaargemiddelden)	2017	2018	2019
SE Wsw	502,2	480,4	462,5
Fte Wsw in loondienst	469,1	441,3	424,4
Fte Wsw begeleid werken	17,5	23,7	23,7
Totaal Wsw	486,6	465,0	448,1
Fte re-integratie	80,5	80,5	79,2
Fte Nieuw Beschut	8,1	20,0	22,0
Totaal Fte	575,2	565,5	549,3

Wsw-medewerkers zo hoog mogelijk op de werkladder

Medewerkers zijn bij voorkeur zo hoog mogelijk op de werkladder en zo dicht mogelijk bij hun woonplaats aan het werk. Veelal staan deze medewerkers onder leiding van onze eigen in begeleiding gespecialiseerde voormannen. We sturen nog meer op de doorstroom van BW-Wol-Ideta en in lijn met de lokale netwerkstrategie (zo veel mogelijk op locatie).

Doorstroomtabel

	Beschut		WOL/ Groepsdetachering		Individuele detachering/ Begeleid werken	
	Resul.	mutatie	Resul.	mutatie	Resul.	mutatie
2017	23%		47%		30%	
2018	21%	-2%	48%	1%	31%	1%
2019	19%	-2%	49%	1%	32%	1%

(Verder) vergroten van het verdienvermogen

In 2019 zal DSW in aanvulling op de gerealiseerde locaties in 2018 één tot twee nieuwe locaties voor groepsdetacheringen acquireren tegen marktconforme en kostendekkende voorwaarden. Daarnaast wordt ook voor de bestaande locaties (zowel eigen locaties als WOL) geacquireerd op uitbreiding van werkzaamheden bij bestaande klanten. Deze inspanning zorgt ervoor dat er ook voor de eigen productielocaties voldoende (productie) werk is. Ook wordt gekeken in hoeverre verbreding van het aantal werksoorten mogelijk is. In 2019 wordt het leer/werkbedrijf schoonmaak verder vormgegeven en ingericht i.s.m. strategische partner(s).

Verbreding van het bereik

Verbreding van het bereik van DSW wordt gezocht in betere aansluiting bij VSO-PRO scholen door mogelijkheden voor het aanbieden van stageplekken voor deze scholieren en werkoriëntatieplekken na afloop van hun schoolperiode. Een deel van deze leerlingen is immers onze toekomstige werknemers. Onderzocht wordt op welke gebieden DSW (weer) als werkleerbedrijf kan worden gecertificeerd. Tevens wordt gekeken naar mogelijkheden om werkplekken zodanig in te richten dat ook arbeidsmatige dagbesteding kan worden aangeboden.

3.1.3 Wat mag het kosten

De kosten en baten van dit programma zijn:

Baten en lasten programma Werk	Herziene		Begroting 2019
	Werkelijk 2017	Begroting 2018	
Totaal baten	20.773.417	21.764.969	21.099.221
Totaal lasten	-15.285.136	-15.639.185	-15.097.083
Saldo baten en lasten	5.488.281	6.125.784	6.002.138

3.2 Programma Overhead

In het kader van de aanpassingen van het BBV op basis van de voorstellen van de commissie Depla is de overhead samengebracht in een apart programma. Binnen DSW draait het programma Overhead om de bedrijfsvoering efficiënter te maken. In de begroting 2019 wordt (meerjarig) invulling gegeven aan de taakstelling op de bedrijfsvoering van € 400.000. Invulling van deze taakstelling vloeien o.a. voort uit de maatregelen die opgenomen zijn in de herziene begroting 2018.

Baten en lasten programma overhead	Herziene		Begroting 2019
	Werkelijk 2017	Begroting 2018	
Totaal baten	2.499.467	138.432	237.660
Totaal lasten	-6.969.594	-6.679.216	-6.092.798
Saldo voor resultaatbestemming	-4.470.127	-6.540.784	-5.855.138
Totaal onttrekkingen reserves	553.789	415.000	253.000
Totaal stortingen reserves	-1.578.000	0	0
Saldo na resultaatbestemming	-5.494.338	-6.125.784	-5.602.138

4 BELEIDSBEGROTING – PARAGRAFEN

4.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

4.1.1 *Risico's, weerstandscapaciteit en kansen*

Het weerstandsvermogen heeft als doel om toekomstige onverwachte financiële tegenvallers op te vangen zonder dat dit direct gevolgen heeft voor het huidige beleid of de bestaande activiteiten. Eind 2017 is de algemene reserve € 1.279.000.

Het is belangrijk om de risicogebieden in beeld te hebben om zodoende de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen te kunnen bepalen. In de begroting 2019 zijn deze risicogebieden opnieuw tegen het licht gehouden, waarbij ook de invulling van taakstellingen in ogenschouw is genomen. Ook de kans op risico's is opnieuw beoordeeld. Hierbij hanteren we het onderscheid: laag (2%), gemiddeld (5%) en hoog (10-20%).

De volgende risicogebieden worden onderscheiden:

- Subsidieresultaat Wsw
- Resultaat nieuw beschermt en re-integratie
- Verdienvermogen (omzet)
- Bedrijfsvoering

Risico's subsidieresultaat Wsw

Bij de risico's met betrekking tot het subsidieresultaat Wsw wordt onderscheid gemaakt in het risico omtrent de rijksbijdrage, risico's omtrent de formatie en lonen Wsw en risico's met betrekking tot overige kosten. De rijksbijdrage is niet beïnvloedbaar door DSW (of de deelnemende gemeenten). Bij het bepalen van de rijksbijdrage houdt het ministerie rekening met een taakstellende daling van het (landelijk) aantal SE. De werkelijke ontwikkeling van SE's kan anders zijn dan deze landelijke ontwikkeling. Er bestaat dus onzekerheid over het exacte tempo (en daarmee bedrag) waarin de Rijksbijdrage daadwerkelijk wordt afgebouwd. Daarnaast wordt de hoogte van de loonprijsontwikkeling 2018 en 2019 (LPO) pas bekend in respectievelijk de Meicirculaire 2018 respectievelijk 2019. In de begroting 2019 is rekening gehouden met een indexatie van 1,8% over 2018 en over 2019. De definitieve rijksbijdrage 2019 is naar verwachting pas bekend bij het uitkomen van de septembercirculaire 2019.

De wetgeving op het gebied van werkgeverschap, cao-afspraken en transitievergoeding is aan verandering onderhevig. Daarnaast is het lastig in te schatten welke Wsw-medewerker recht heeft op welke transitievergoedingen. Ook is er onzekerheid in welk tempo Wsw-medewerkers uitstromen.

In 2018 speelt de nieuwe contractvorming van zowel de bedrijfsgeneeskundige zorg als het doelgroepenvervoer. Hier spelen reguliere inkoop en aanbestedingsrisico's.

Risico's resultaat nieuw beschut en re-integratie

De omvang en bijdrage vanuit re-integratieactiviteiten kan fluctueren. Dit hangt af van het daadwerkelijke plaatsingsbeleid vanuit de gemeenten van betrokken medewerkers bij DSW enerzijds en daarnaast aan de onzekere instroom van de doelgroep nieuw beschut. Het risico dat het aantal fte re-integratie en nieuw beschut lager is dan geraamd heeft ook invloed op het verdienenvermogen/de omzet die de inzet van deze medewerkers voortbrengen. Deze zijn meegenomen in het risico van het verdienenvermogen.

Daarnaast is het resultaat afhankelijk van de afspraken die de gemeenten met DSW maken over vergoedingen. Aangezien de contractvorm voor re-integranten voor 2019 niet (altijd) vastgesteld is, is hier ook een risico op mogelijk negatiever resultaat (of kans op een positiever resultaat).

Risico's verdienenvermogen/omzet

In de herziene begroting 2018 is een taakstellende omzetstijging opgenomen van 6% in 2018, 1% in 2019 (naast de indexatie), 1% in 2020 en 1% in 2021. Er zijn diverse acties ingezet om bestaande contracten te verbeteren en extra klanten te acquireren. Risico is dat de aanpassingen in contracten en/of nieuwe contracten onvoldoende bijdragen aan de taakstelling of dat klanten contracten opzeggen. De DSW omzet wordt hoofdzakelijk behaald door de inzet van uren van medewerkers uit de verschillende doelgroepen. Het risico is dat er minder uren kunnen worden ingezet dan begroot. Dit kan komen door een hogere uitstroom van de Wsw-medewerkers en/of in combinatie met lagere instroom van nieuw beschut en re-integratie. Ook wordt dit beïnvloed door de productiviteit van medewerkers die lager kan zijn door bijvoorbeeld een hoger ziekteverzuim of meer indirecte uren voor opleiding en training.

Risico's bedrijfsvoering

De blauwdruk van de nieuwe lokale netwerkorganisatie dient nog te worden uitgewerkt wat gevolgen kan hebben voor de benodigde formatie en overige bedrijfskosten. DSW heeft een minimale kritische massa om efficiënt en effectief te kunnen functioneren. Bij een grillig verloop van de omzet (met name re-integratie) is het enerzijds noodzakelijk de overhead af te bouwen. Anderzijds bouw je daarmee de organisatie (en kennis) af, die weer nodig is als het volume toeneemt. DSW is terughoudend met het invullen van vacatures in relatie tot de uitwerking van de lokale netwerkorganisatie en de financiële uitdagingen. Dit betekent dat de druk op de bestaande medewerkers hoger wordt wat het risico van hoger ziekteverzuim met zich brengt. De mogelijkheden om flexibel op te treden worden kleiner waardoor het risico ontstaat dat extra (duurder) moet worden ingehuurd.

Mogelijke risico's met betrekking tot overige bedrijfskosten kunnen zijn: inkoop- en aanbestedingsrisico's bij nieuwe inkoopcontracten (in relatie tot hogere prijzen bij de aantrekkende economie) zowel bij (her)investeringen als bij exploitatieonderdelen. Daarnaast is er bij de huisvesting steeds meer sprake van (opbrengsten) onderverhuur. Dit geeft ook druk op dienstverlening. Bij het steeds ouder wordende pand en de terughoudendheid om te investeren in het pand is er risico van hogere onderhouds-/reparatielasten mede in relatie tot het voldoen aan (brand)veiligheidseisen, milieuvoorschriften en arbo-voorschriften.

Ook het al dan niet (deels) vallen onder het VPB-regime en daar overeenkomstig VPB-belasting moeten betalen is een risico. Op basis van de huidige inzichten zoals de onderliggende doelstelling

van de GR, de structurele bijdrage van de gemeenten aan DSW alsmede de terugkoppeling van collega bedrijven uit de sector is de inschatting dat DSW buiten het VPB-regime komt te vallen.

Onder de overige bedrijfskosten is de bijdrage opgenomen van de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland voor de uitvoeringskosten van de Wsw van medewerkers woonachtig in deze gemeenten. Het contract met deze gemeenten loopt tot en met 2020 en is ook tot en met 2020 verwerkt in de meerjarenbegroting. Aangezien de betrokken Wsw-medewerkers een dienstverband hebben bij DSW en ook in de berekeningen van Rijksbijdrage meelopen, zijn de kosten en baten van deze medewerkers ook na 2020 opgenomen. Over de wijze waarop de uitvoering Wsw binnen de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland plaatsvindt wordt onderzoek gedaan. Dit geeft onzekerheid. Er heeft geen financiële vertaling plaats gevonden van dit risico in deze paragraaf.

Risicogebied	Bedragen x (€ 1 mln.)	Kans	Risico percentage	Bedrag (€ mln)	Financiële omvang risico	Benodigd weerstand- vermogen
Risico's subsidieresultaat Wsw						
- Deelbudget Wsw (Rijksbijdrage)		Gemiddeld	5%	11,45	0,57	
- Loonkosten Wsw		Laag	2%	13,14	0,26	
- Overige kosten Wsw		Gemiddeld	5%	0,33	0,02	
Totaal risico subsidieresultaat Wsw						0,85
Risico's resultaat nieuw beschut en re-integratie						
- Kosten/ baten lagere instroom		Hoog	20%	0,37		0,07
Risico's verdienvermogen/ omzet						
- Lagere omzet/ overige opbrengsten		Hoog	10%	5,23	0,52	
Risico's bedrijfsvoering						
- Personeelskosten kader		Laag	2%	4,62	0,09	
- Overige bedrijfskosten		Gemiddeld	5%	1,62	0,08	
Totaal risico bedrijfsvoering						0,70
Totaal benodigd vermogen (ongewogen)					(a)	1,62
Beschikbaar weerstandvermogen = algemene reserve					(b)	1,28
Risico profiel					= (b) / (a)	0,79

4.1.2 Financiële kengetallen

In lijn met de BBV-aanpassingen vermelden wij onderstaand een aantal ratio's die op basis van een Balansprognose te berekenen zijn. We geven hierbij de ontwikkeling weer in relatie tot de laatst opgestelde jaarrekening i.c. de balans per 31 december 2017.

Netto schuldquote

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

Solvabiliteit

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

Structurele exploitatieruimte

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

Financiële kengetallen 2018	Begroting 2019
Netto schuldquote	-7,57%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-7,57%
Solvabiliteit	61,80%
Grondexploitatie	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	0
Belastingcapaciteit	n.v.t.

4.2 Onderhoud kapitaalgoederen

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

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

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

4.3 Financiering

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

Rentebeleid

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

Risicobeheer (kasgeldlimiet en renterisiconorm)

De kasgeldlimiet laat zien welk risico er bestaat ten aanzien van vlottende schulden. De renterisiconorm is een maatstaf om te bepalen welke kredietrisico's DSW loopt op de vaste schulden. Dit zijn de schulden met een looptijd langer dan 1 jaar. De renterisiconorm wordt gemeten in een bedrag ter grootte van 20% van het begrotingstotaal. DSW zal in het begrotingsjaar 2019 en meerjarig voor de daaropvolgende 3 jaar, volgens de huidige inzichten, binnen de kasgeldlimiet en de renterisiconorm blijven.

Renterisico's en renterisiconorm op vaste schuld	(Bedragen x € 1.000)				
	Over de jaren	2019	2020	2021	2022
Vaste schuld					
Beginstand		0	0	0	0
Aflossingen		0	0	0	0
Eindstand		0	0	0	0
Variabelen Renterisico					
Renteherzieningen op vaste schuld		0	0	0	0
Herfinancieringen		0	0	0	0
Renterisico op vaste schuld		0	0	0	0
Rente risiconorm					
Grondslag: omvang begroting 2019 stand per 1 januari		18.663	18.663	18.663	18.663
Het bij ministeriële regeling vastgestelde percentage		20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm op basis van de grondslag		3.733	3.733	3.733	3.733
Renterisiconorm minimumbedrag		2.500	2.500	2.500	2.500
Toets Renterisiconorm					
Renterisico op vaste schuld		0	0	0	0
Renterisiconorm		3.733	3.733	3.733	3.733
Overschrijding renterisiconorm		-3.733	-3.733	-3.733	-3.733

Liquiditeitsplanning en financieringspositie

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

Kasgeldlimiet Begroting 2019:					
Grondslag: omvang begroting 2019 stand per 1 januari	18.663				
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,20%				
Kasgeldlimiet in bedrag	1.530				(Bedragen x € 1.000)
	Prognose kasgeld 2019 (gemiddeld)				
	1e Kwartaal	2e Kwartaal	3e Kwartaal	4e Kwartaal	Jaar
Vlottende Schuld					
Vlottende schulden met een rente-typische looptijd korter dan 1 jaar (excl. Crediteuren)	0	0	0	0	0
Totaal vlottende schuld	0	0	0	0	0
Vlottende middelen					
Uitzettingen met een rente-typische looptijd korter dan 1 jaar (excl. Debiiteuren)	0	0	0	0	0
Tegoeden in rekening-courant	584	584	584	584	584
Totaal vlottende middelen	584	584	584	584	584
Toets kasgeldlimiet					
Totaal netto vlottende schuld	-584	-584	-584	-584	-584
Toegestane kasgeldlimiet	1.530	1.530	1.530	1.530	1.530
Ruimte (+) / Overschrijding (-)	2.114	2.114	2.114	2.114	2.114

4.4 Bedrijfsvoering

Uitgangspunt voor het jaar 2019 is een betere en gezondere financiële bedrijfsvoering. De basis is op orde bij personeel, financiën en ICT-functies. De (brede) bedrijfsvoering (PIOFACH²) dient in onze visie snel te kunnen reageren op wisselende omgevings- en klantvragen. Dat vraagt juist ook van de bedrijfsvoering een houding die passend en flexibel de primaire processen ondersteunt. Daarbij wordt gewerkt om de verschillende bedrijfsvoeringsonderdelen beter met elkaar te laten samenwerken zodat ondersteuning en advisering plaatsvindt vanuit een brede blik en integrale benadering, waarbij de verbinding wordt gemaakt met de verschillend resultaatverantwoordelijke eenheden.

Daarbij is het belangrijk om meer, beter en eenvoudiger inzicht te krijgen in prognoses en verwachtingen. Specifieke aandacht is nodig voor de kostprijzen op zowel bestuurlijk, directie, afdelings- en klantniveau. In het jaar 2018 wordt hier de basis voor gelegd. In 2019 wordt het systeem zo ingericht dat hier sneller en meer integraal antwoord kan worden gegeven op de sturingsvragen.

Dit vertaalt zich in de volgende (meerjarige) speerpunten in de bedrijfsvoering:

- in control blijven;
- versterken van de concern-brede stuur- en beheersinformatie;
- een bij onze maatschappelijke opgave passende huisvestingsinfrastructuur;

² PIOFACH is een acroniem binnen de bedrijfsvoering waarmee alle relevante bedrijfsvoeringselementen gebundeld zijn. PIOFACH staat voor: Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie, Huisvesting.

- vitaal en veerkrachtig personeel met een bijbehorende ingerichte organisatie;
- versterken informatiemanagement en digitaal (samen)werken;
- versterken van onze omgevings- en bedrijfscommunicatie.

In control blijven

In control draait in ogen van DSW vooral om verrassingen te voorkomen. Dit betekent een goed inzicht in (meerjarige) ontwikkelingen (zowel inhoudelijk als financieel). Daarbij hoort tijdige communicatie met bestuur, management, OR en medewerkers over deze ontwikkelingen en de gevolgen voor de bedrijfsvoering van DSW.

Stuur- en beheersinformatie

In 2018 richten we de planning & control cyclus met bijbehorend instrumentarium opnieuw in waardoor we beter in control zijn en we eind 2018 een volgende ontwikkelstap kunnen zetten naar business intelligence. Het slim combineren van data levert nieuwe informatie op waarmee we onze producten en dienstverlening beter kunnen laten aansluiten op klantwensen. Goede informatie(uitwisseling) is ook van belang voor onze positie in de keten.

Huisvesting

Met vestigingen in meerdere gemeenten in de regio (hoofdvestigingen, dependances, gehuurde ruimtes) is een professionele aanpak van investeringen, exploitatie en financiering van groot belang. Niet alleen als eigenaar, maar ook als huurder en/of gebruiker van gebouwen. De komende jaren staat de voorbereiding op het aflopen van het huurcontract aan de Edelgasstraat centraal. Daarbij wordt een vertaling gemaakt van de lokale netwerkstrategie naar de bij onze maatschappelijke opgave passende huisvestingsinfrastructuur.

Vitaal en veerkrachtig personeel met een bijbehorende ingerichte organisatie

Personeel dat past bij onze maatschappelijke opgave heeft voortdurend aandacht nodig. In de komende jaren voorzien we nieuwe klantvragen en nieuwe producten en diensten. Denk daarbij aan andere vormen van dienstverlening voor profit en non-profit klanten en nauwere aansluiting bij het voortgezet speciaal onderwijs. Dit stelt ons voor uitdagingen voor zowel ons personeelsbeleid als ons personeelsbestand. In 2018 en 2019 gaan we verder met onze kaderbijeenkomsten waarin de begrippen vakmanschap, arbeidsmobiliteit, verandergezindheid en gezondheid voor elke individuele medewerker centraal staan.

Hierbij hoort ook een vitale en veerkrachtige organisatie. In 2018 wordt de basis gelegd voor een nieuwe organisatie welke in 2019 wordt doorontwikkeld. Wij staan een platte organisatie voor met een aanvaardbare span of control van het management. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd waarbij onnodige bureaucratie wordt voorkomen. Zo moeten voormannen zelfstandig op een locatie kunnen werken. De staforganisatie past qua omvang en kwaliteit bij de opgave. De organisatie hiervan is ondersteunend aan het integrale gedachtegoed, flexibel en klantgericht.

Informatiemanagement en digitaal (samen)werken

De focus bij DSW is in toenemende mate gericht op het werken aan en het inrichten van efficiëntere, snellere en kwalitatief betere processen. In de informatievoorziening worden medewerkers van

passende ICT-voorzieningen op de werkplek en een technisch juiste infrastructuur voorzien. Maar ook informatiebeveiliging is een relevant onderdeel. In 2018 vindt de implementatie van de nieuwe Algemene Verordening Gegevens-bescherming (AVG) plaats. Daarnaast wordt in 2018 de basis gelegd voor een toekomstbestendige ICT-omgeving.

In 2019 ligt de aandacht op de ontwikkeling naar meer bedrijfsbrede systemen die beter en efficiënter met elkaar communiceren. Belangrijke systemen zijn o.a. Compas voor personeels-informatie en -gegevens en Exact voor financiële en bedrijfsadministratieve gegevens. Daarbij worden de mogelijkheden onderzocht voor digitalisering van processen en verdere integratie van systemen (dan wel overstap naar een nieuw integraal systeem). Daarbij wordt ook geleerd bij collega SW-bedrijven waar dezelfde ontwikkelingen plaatsvinden.

4.5 Verbonden Partijen

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

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

Eigen vermogen Krijnen personeel BV	31-12-2017
	€
Geplaatst kapitaal	6.807
Overige reserves	-143.685
	-136.878

5 FINANCIËLE BEGROTING

5.1 Overzicht van baten en lasten

Baten en lasten DSW Rijswijk e.o.	Werkelijk 2017	Herziene Begroting 2018	Begroting 2019
Rijksbijdrage Wsw	12.699.627	11.670.177	11.445.195
Kosten Wsw personeel	-13.924.655	-14.087.309	-13.472.185
1) Subsidieresultaat	-1.225.028	-2.417.131	-2.026.990
Vergoedingen re-integratie /nw beschut	1.636.886	1.889.643	1.992.006
Kosten re-integratie/nw beschutdeelnemers	-1.360.481	-1.551.876	-1.624.898
2a) Resultaat re-integratie	276.405	337.767	367.108
Netto omzet	5.066.303	5.090.102	4.987.822
Overige opbrengsten	136.291	138.432	237.660
Kosten kaderpersoneel	-4.768.916	-4.732.458	-4.624.712
Overige bedrijfskosten	-1.646.889	-1.731.758	-1.615.086
Herstructureringskosten	-553.789	-415.000	-253.000
Opbrengst verkoop Sionsgaerde	2.363.176		
Taakstelling verbetering bedrijfsresultaat		200.000	0
2b) Resultaat bedrijfsvoering	596.176	-1.450.683	-1.267.316
2) (2a+2b) Bedrijfsresultaat voor bestemming	872.581	-1.112.916	-900.208
Onttrekking uit de herstructureringsreserve	553.789	415.000	253.000
Dotatie aan de herstructureringsreserve	-1.578.000		
3) Saldo onttrekking en dotatie reserves	-1.024.211	415.000	253.000
4) (2+3)Bedrijfsresultaat na bestemming	-151.630	-697.916	-647.208
Exploitatieresultaat DSW (1+4)	-1.376.658	-3.115.047	-2.674.198
Gemeentelijke bijdrage	1.376.658	3.115.047	2.674.198
Resultaat na gemeentelijke bijdrage	0	0	0

Het subsidieresultaat verbetert ten opzichte van 2018 door de uitstroom van Wsw-medewerkers (kosten van een Wsw-medewerker zijn hoger dan de Rijkssubsidie) en door het Lage Inkomensvoordeel (LIV).

Het bedrijfsresultaat na bestemming verbetert (beperkt) ten opzichte van 2018. Hierin zit een positiever resultaat re-integratie dat wordt veroorzaakt door instroom van nieuw beschut. Ook het resultaat bedrijfsvoering verbetert ten opzichte van 2018. In de omzet is een taakstellende stijging opgenomen van 1% (naast 1,4% indexatie). Doordat het aantal productieve uren daalt (daling Wsw i.r.t. beperkte stijging nieuw beschut) daalt de netto omzet echter. De verbetering van het resultaat bedrijfsvoering (voor bestemming) komt vooral doordat er voor ongeveer € 165.000 meer aan besparingen zijn gerealiseerd dan de oorspronkelijke taakstelling in 2019 van € 400.000. Daarbij zij ook opgemerkt dat de dekking uit de herstructureringsreserve daalt ten opzichte van 2018, waardoor het bedrijfsresultaat na bestemming ten opzichte van 2018 beperkt verbetert. In onderstaand overzicht is zichtbaar gemaakt op welke wijze de taakstelling in 2019 (structureel) is ingevuld.

Invulling taakstelling = verwerkt in de (meerjaren)begroting	Herziene		
	Aantal	Begroting	
	fte	2018	
		Begroting	
		2019	
Taakstelling herziene begroting 2018		200.000	400.000
Structureel niet invullen formatie/ inhuur	-4,2		-370.834
Verhoogde huurinkomsten			-99.228
Sluiting keuken			-31.365
Herijking investeringen en afschrijvingen (incl. wagenpark)			-50.602
Overige kleine besparingen (m.n. belastingen & verzekeringen)			-12.541
Sub-totaal			-164.569
Restant taakstelling herziene begroting 2018			0

De bovenstaande besparingen hebben grotendeels ook al effect op het jaar 2018. In de herziene begroting 2018 is een taakstelling opgenomen van € 200.000. De besparingen zijn hoger dan de opgenomen taakstelling. In de tussentijdse rapportages wordt nader toelichting gegeven over het jaar 2018 en de realisatie van deze taakstelling.

5.2 Gemeentelijke bijdragen

Door de positieve ontwikkeling van het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat (na bestemming) daalt de gemeentelijke bijdrage ten opzichte van de herziene begroting 2018. De gemeentelijke bijdrage 2019 wordt op basis van de werkelijke gemiddelde SE's over het jaar 2017 verdeeld over de gemeenten.

Verdeling gemeentelijke bijdrage	SE 2017 (gem.)	%	Begroot 2019
Zoetermeer	307,64	61,3%	1.638.108
Rijswijk	81,16	16,2%	432.157
Leidschendam - Voorburg	113,42	22,6%	603.934
Totaal gemeentelijke bijdrage	502,22	100%	2.674.198

5.3 Subsidieresultaat

Het subsidieresultaat is als volgt opgebouwd.

Baten en lasten subsidieresultaat	Herziene		
	Werkelijk	Begroting	
	2017	2018	
		Begroting	
		2019	
Baten:			
Deelbudget Wsw (voorheen Rijksbijdrage)	12.699.627	11.670.177	11.445.195
Totaal baten	12.699.627	11.670.177	11.445.195
Lasten:			
Loonkosten Wsw	-13.484.086	-13.577.425	-12.944.710
Loonkostensubsidies begeleid werken	-136.315	-183.844	-196.871
Vervoerskosten Wsw	-195.564	-206.040	-208.925
Bedrijfsgeneeskundige zorg	-108.689	-120.000	-121.680
Totaal lasten	-13.924.655	-14.087.309	-13.472.185
Subsidieresultaat	-1.225.028	-2.417.131	-2.026.990

Het deelbudget Wsw/Rijksbijdrage is gebaseerd op de septembercirculaire 2017 (in de december-circulaire waren geen wijzigingen opgenomen). Hierbij is er rekening mee gehouden dat er over 2018 en 2019 nog indexatie volgt van 1,8% per jaar.

In onderstaande tabel is het aantal fte Wsw weergegeven in loondienst en voor begeleid werken in relatie tot de kosten. Ten opzichte van 2017 is een sterke daling te zien van het aantal fte in loondienst (in 2016 was het aantal fte nog 490,9 fte).

Loonkosten en loonkostensubsidie Wsw	Herziene		
	Werkelijk	Begroting	Begroting
	2017	2018	2019
Totale loonkosten Wsw	13.484.086	13.577.425	12.944.710
Aantal fte Wsw in loondienst	469,1	441,3	424,4
Loonkosten per fte Wsw in loondienst	28.745	30.770	30.503
Loonkostensubsidies begeleid werken	136.315	183.844	196.871
Aantal fte loonkostensubsidie	17,5	23,7	23,7
Loonkostensubsidies per fte begeleid werken	7.794	7.751	8.300

In de loonkosten Wsw 2019 is rekening gehouden met het Lage Inkomensvoordeel (LIV). Deze is opgenomen op basis van de voorlopige berekening van het UWV over 2017. In de herziene begroting 2018 was geen rekening gehouden met LIV. Uit de ontvangen voorlopige opgave blijkt dat het UWV toch rekening houdt met 36 uur per week als volledige dienstbetrekking (CAO) in tegenstelling tot de eerder gepubliceerde richtlijn dat 40 uur het uitgangspunt was voor een volledige dienstbetrekking in relatie tot de berekening van het uurloon. In de begroting is rekening gehouden met het verloop.

5.4 Resultaat re-integratie

Baten en lasten re-integratie	Herziene		
	Werkelijk	Begroting	Begroting
	2017	2018	2019
Baten:			
Vergoedingen nieuw beschut werk	162.233	618.797	692.929
Vergoeding re-integratie	1.474.653	1.270.846	1.299.077
Totaal baten	1.636.886	1.889.643	1.992.006
Lasten:			
Loonkosten nieuw beschut werk	-148.527	-507.720	-559.931
Kosten medewerkers re-integratie	-1.211.953	-1.044.156	-1.064.967
Totaal lasten	-1.360.481	-1.551.876	-1.624.898
Saldo baten en lasten	276.405	337.767	367.108

In de onderstaande tabel is te zien dat ten opzichte van de werkelijk gerealiseerde aantallen fte in 2017 (in 2017 begroot op 16 fte) de aantallen fte nieuw beschut nog sterk moeten toenemen. In de begroting 2019 is ten opzichte van 2018 een beperktere toename opgenomen. De toename van het aantal fte re-integratie/ nieuw beschut compenseert niet de daling van het aantal fte Wsw wat vooral een negatief effect heeft op de beschikbare productieve uren voor de omzet.

Ontwikkeling fte re-integratie	Herziene		
	Werkelijk	Begroting	Begroting
(Jaargemiddelden)	2017	2018	2019
Fte re-integratie	80,5	80,5	79,2
Fte Nieuw Beschut	8,1	20,0	22,0
Totaal Fte	88,6	100,5	101,2

5.5 Resultaat bedrijfsvoering

Het resultaat bedrijfsvoering is exclusief het resultaat re-integratie.

Baten en lasten bedrijfsvoering	Herziene		
	Werkelijk	Begroting	Begroting
	2017	2018	2019
Baten:			
Netto omzet	5.066.303	5.090.102	4.987.822
Opbrengst verkoop Sionsgaerde	2.363.176	0	0
Overige opbrengsten	136.291	138.432	237.660
Totaal baten	7.565.770	5.228.534	5.225.482
Lasten:			
Kosten kaderpersoneel	-4.768.916	-4.732.458	-4.624.712
Overige bedrijfskosten	-1.646.889	-1.731.758	-1.615.086
Herstructureringskosten	-553.789	-415.000	-253.000
Taakstelling		200.000	0
Totaal lasten	-6.969.594	-6.679.216	-6.492.798
Saldo baten en lasten (voor bestemming)	596.176	-1.450.683	-1.267.316
Onttrekking uit de herstructureringsreserve	553.789	415.000	253.000
Dotatie aan de herstructureringsreserve	-1.578.000	0	0
Saldo onttrekking en dotatie reserves	-1.024.211	415.000	253.000
Resultaat bedrijfsvoering na bestemming	-428.035	-1.035.683	-1.014.316

5.5.1 Baten bedrijfsvoering

De baten bedrijfsvoering bestaan uit de netto omzet of toegevoegde waarde en uit overige opbrengsten.

Netto Omzet/ Toegevoegde waarde	Werkelijk 2017	Herziene	
		Begroting 2018	Begroting 2019
Beschut werk			
Aantal productieve uren	156.339	147.801	141.451
Omzet/ Toegevoegde waarde	€ 679.657	€ 521.729	€ 511.300
Omzet per uur	€ 4,35	€ 3,53	€ 3,61
Werken op locatie (WOL)			
Aantal productieve uren	347.282	341.438	326.771
Omzet/ Toegevoegde waarde	€ 2.423.066	€ 2.571.363	€ 2.519.963
Omzet per uur	€ 6,98	€ 7,53	€ 7,71
Detachering			
Aantal productieve uren	183.373	178.138	170.486
Toegevoegde waarde	€ 1.963.581	€ 2.022.011	€ 1.981.560
Omzet per uur	€ 10,71	€ 11,35	€ 11,62
Totaal			
Aantal productieve uren	686.994	667.377	638.708
Toegevoegde waarde (a)	5.066.303	5.115.102	5.012.822
Omzet per uur	€ 7,37	€ 7,66	€ 7,85
Kostprijs omzet (b)	n.v.t.*	-25.000	-25.000
Netto omzet/ toegevoegde waarde (a) - (b)	5.066.303	5.090.102	4.987.822

* voor de goede vergelijking is de omzet/ toegevoegde waarde 2017 incl. kostprijs (i.r.t. omzet en kosten van Sionsgaerde)

In het overzicht is duidelijk te zien dat het aantal productieve uren sterk afneemt mede naar aanleiding tot de uitstroom van de Wsw-medewerkers en beperkte instroom van nieuw beschut en re-integranten. In de herziene begroting 2018 is voor de jaren 2018 – 2021 een taakstellende verbetering van de omzet afgesproken van 9% ten opzichte van 2017.

	Werkelijk 2017	Herziene		Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
		Begroting 2018	Begroting 2019			
Taakstelling omzetverbetering		6%	1%	1%	1%	

De invulling van deze taakstelling is terug te zien in de stijgende tarieven per productief uur. Voor 2019 is bovenop de taakstelling van 1% de indexatie verwerkt van 1,4%.

Bij beschut werk is te zien dat het tarief 2018 daalt ten opzichte van 2017. Dit wordt veroorzaakt door de sluiting van De Sionsgaerde die binnen beschut werk een gemiddeld hoger tarief realiseerde dan de andere onderdelen.

Doordat het aantal productieve uren harder daalt dan de (taakstellende) stijging in de tarieven, daalt de begrote omzet 2019 ten opzichte van 2018.

Door nieuwe klanten binnen te halen tegen betere condities, bestaande contracten te heronderhandelen, productiviteit te verbeteren en andere kosten zoals voormannen en vervoer in rekening te brengen, wordt invulling gegeven aan deze opgave.

De overige opbrengsten betreffen voornamelijk de verhuur (incl. servicekosten) van vrijgekomen en vrijgespeelde ruimte op de locatie Edelgasstraat in Zoetermeer. In de begroting 2019 is een stijging van opbrengsten opgenomen (als invulling van de taakstelling bedrijfsvoering). Dit betreffen nieuwe verhuurcontracten van het magazijn en kantoorruimten.

5.5.2 Kosten kaderpersoneel

De kosten kader personeel bestaan zowel uit kaderpersoneel in loondienst (ambtenaren en Krijnen) als kaderpersoneel dat wordt ingehuurd. In het onderstaande overzicht worden de kosten inzichtelijk gemaakt in relatie tot het aantal fte.

	Werkelijk 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Personeel in loondienst			
Aantal fte personeel in loondienst	62,1	60,7	57,6
Loonkosten	4.046.052	3.912.658	3.796.275
Waarvan dekking uit herstructureringsfonds	96.420	145.000	0
Inhuur- en uitzendkrachten			
Aantal fte inhuur/uitzendkrachten	10,0	9,1	8,0
Kosten inhuur/uitzendkrachten	819.284	964.800	828.436
Gemiddelde kosten inhuur/uitzendkrachten	81.891	105.906	104.206
Totaal kosten kaderpersoneel	4.768.916	4.732.458	4.624.712
Totaal aantal fte	72,1	69,8	65,6

In 2019 is zowel op de formatie personeel in loondienst als op inhuur een besparing gerealiseerd die gebruikt is als invulling van de taakstelling bedrijfsvoering van € 400.000.

5.5.3 Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten	Werkelijk 2017	Herziene Begroting 2018	Herziene Begroting 2019
Afschrijving materiële vaste activa	-134.811	-180.518	-113.233
Huisvestingslasten	-818.982	-773.663	-778.191
ICT kosten	-225.759	-236.640	-239.953
Overige kosten	-446.355	-541.295	-484.072
Rentelasten	-20.982	357	362
Totaal overige bedrijfskosten	-1.646.889	-1.731.758	-1.615.086

Afschrijving materiële vaste activa

Ten behoeve van de begroting 2019 heeft een herijking plaatsgevonden van de investeringen en afschrijvingstermijnen. Het onderzoek naar het wagenpark heeft ertoe geleid dat de afschrijvings-termijnen voor personen- en kleine bedrijfsauto's zijn verlengd van 5 naar 8 jaar. En dat enkele auto's worden afgestoten. Omdat de herijking nog niet geheel is afgerond is een beperkte post onvoorzien opgenomen. Met de herijking is een besparing gerealiseerd als deel van de invulling van de taakstelling van € 400.000. In onderstaand overzicht is het verloop zichtbaar van de materiele vaste activa.

Materiële Vaste Activa 2019	Boekwaarde per 1 januari	Investeringen	des- investeringen	Afschrijving	Boekwaarde per 31 december
Grond	0	0	0	0	0
Voorzieningen terreinen	41	0	0	516	-475
Gebouwen	250.520	0	0	75.482	175.038
Installaties	130.005	0	0	33.521	96.484
Machines	25.076	0	0	11.524	13.552
Inventarissen	7.978	0	0	3.945	4.033
Vervoermiddelen	254.694	44.413	0	48.078	251.029
Computers	135.417	0	0	54.167	81.250
Onvoorzien	0	0	0	20.000	
	803.731	44.413	0	247.233	620.911

In het overzicht is rekening gehouden met een ICT investering in 2018 en het afstoten van auto's in 2018. De investeringen van vervoermiddelen betreffen verwachte herinvesteringen van auto's die 8 jaar oud zijn.

Overige kosten

De overige kosten zijn als volgt opgebouwd.

Overige kosten	Herziene		Begroting 2019
	Werkelijk 2017	Begroting 2018	
Belastingen en verzekeringen	-106.485	-102.866	-90.966
Kosten externe dienstverlening	-126.798	-119.340	-121.011
Hulpstoffen en gereedschappen	-18.981	-5.845	-5.927
Verkoop / marketing / communicatiekosten	-17.532	-56.934	-57.731
Kantinekosten	-58.343	-62.220	-34.131
Accountantskosten	-54.719	-51.000	-51.714
Overige algemene en kantoorkosten	-63.498	-143.090	-122.592
Totaal overige bedrijfskosten	-446.355	-541.295	-484.072

Onder overige kosten zijn de besparingen opgenomen met betrekking sluiting van de keuken en enkele overige kleine besparingen. Onder de overige algemene en kantoorkosten is ook de bijdrage opgenomen van de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland voor de uitvoeringskosten van de Wsw van deze gemeenten.

5.5.4 Herstructureringskosten

Herstructureringskosten	Herziene		Begroting 2019
	Werkelijk 2017	Begroting 2018	
Kosten afvloeiing regulier personeel DSW	-96.420	-162.000	0
Transitie uitstroombedrijf	-204.369	0	0
Kosten leegstand en afschrijvingen	-253.000	-253.000	-253.000
	-553.789	-415.000	-253.000

In 2019 worden alleen nog het deel van de niet marktconforme huur en de afschrijvingen op gebouwen en installaties meegenomen als herstructureringskosten. Deze worden financieel gedekt vanuit de herstructureringsreserve.

5.6 Meerjarenbegroting DSW

5.6.1 Meerjarenbegroting DSW

Baten en lasten DSW Rijswijk e.o.	Herziene				
	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Rijksbijdrage Wsw	11.670.177	11.445.195	10.818.435	10.460.401	10.055.790
Kosten Wsw personeel	-14.087.309	-13.472.185	-12.977.920	-12.526.085	-11.916.178
1) Subsidieresultaat	-2.417.131	-2.026.990	-2.159.485	-2.065.684	-1.860.388
Vergoedingen re-integratie /nw beschut	1.889.643	1.992.006	2.243.980	2.464.458	2.747.929
Kosten re-integratie/nw beschutdeelnemers	-1.551.876	-1.624.898	-1.830.781	-2.008.236	-2.237.807
2a) Resultaat re-integratie	337.767	367.108	413.200	456.222	510.121
Netto omzet	5.090.102	4.987.822	4.983.595	4.977.394	4.896.218
Overige opbrengsten	138.432	237.660	237.660	237.660	237.660
Kosten kaderpersoneel	-4.732.458	-4.624.712	-4.624.712	-4.624.712	-4.624.712
Overige bedrijfskosten	-1.731.758	-1.615.086	-1.603.921	-1.886.586	-2.014.927
Herstructureringskosten	-415.000	-253.000	-253.000	-126.500	0
Opbrengst verkoop Si onsgaerde					
Taakstelling verbetering bedrijfsresultaat	200.000	0	0	0	0
2b) Resultaat bedrijfsvoering	-1.450.683	-1.267.316	-1.260.378	-1.422.743	-1.505.760
2) (2a+2b) Bedrijfsresultaat voor bestemming	-1.112.916	-900.208	-847.178	-966.521	-995.639
Onttrekking uit de herstructureringsreserve	415.000	253.000	253.000	126.500	0
Dotatie aan de herstructureringsreserve					
3) Saldo onttrekking en dotatie reserves	415.000	253.000	253.000	126.500	0
4) (2+3) Bedrijfsresultaat na bestemming	-697.916	-647.208	-594.178	-840.021	-995.639
Exploitatieresultaat DSW (1+4)	-3.115.047	-2.674.198	-2.753.663	-2.905.705	-2.856.026
Gemeentelijke bijdrage	3.115.047	2.674.198	2.753.663	2.905.705	2.856.026
Resultaat na gemeentelijke bijdrage	0	0	0	0	0

De meerjarenbegroting 2019 – 2022 is exclusief de invulling van de opgave om het bedrijfsresultaat naar break even te brengen. Dit doel is in een separaat meerjarenplan uitgewerkt in maatregelen om het verdienvermogen te optimaliseren, de kostenbeheersing en efficiency te vergroten, de mogelijkheden tot aanvullende bedrijvigheid te verkennen en de samenwerking met de gemeenten te versterken. De maatregelen en keuzes zijn opgenomen en (financieel en inhoudelijk) uitgewerkt in een meerjarenplan. Dit plan wordt door het Dagelijks Bestuur vastgesteld en separaat voor zienswijze aangeboden aan de gemeenten en de Ondernemingsraad. Het Algemeen Bestuur stelt het ondernemingsplan vast mede op basis van de ontvangen zienswijzen en besluit over de vertaling naar de begroting 2019.

Het aflopen van het negatieve subsidieresultaat komt door de uitstroom van Wsw-medewerkers (de loonkosten van een Wsw-er zijn hoger dan de rijksbijdrage Wsw). Het resultaat re-integratie stijgt door de instroom van nieuw beschut. De instroom van re-integratie en nieuw beschut is lager dan de uitstroom van de Wsw. Dit heeft een negatief effect op de beschikbare productieve uren en daarmee de netto omzet. In de netto omzet is taakstellend een omzetstijging opgenomen van 1% per jaar voor de jaren 2019 tot en met 2021 (in 2018 was een taakstelling opgenomen van 6%). De overige bedrijfskosten stijgen in 2021/2022 voornamelijk door het wegvallen van de bijdrage van de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland voor de uitvoering van de Wsw. In 2021 zijn herstructureringskosten opgenomen voor de huisvesting voor een half jaar in relatie tot het einde van het huurcontract aan de Edelgasstraat.

5.6.2 Meerjarenraming gemeentelijke bijdrage

Verdeling gemeentelijke bijdrage	SE 2017 (gem.)	%	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022
Zoetermeer	307,64	61,3%	1.638.108	1.686.784	1.779.919	1.749.488
Rijswijk	81,16	16,2%	432.157	444.999	469.569	461.541
Leidschendam - Voorburg	113,42	22,6%	603.934	621.880	656.217	644.997
Totaal gemeentelijke bijdrage	502,22	100%	2.674.198	2.753.663	2.905.705	2.856.026

5.7 Structureel en incidenteel verloop baten en lasten

De ontwikkeling van de incidentele baten en lasten wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de genomen maatregelen om structureel begrotingsevenwicht te bereiken.

De belangrijkste incidentele effecten per taakveld/programma zijn:

Incidentele baten en lasten	Werkelijk 2017	Herziene				
		Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Incidentele baten:						
Baten herstructurering	553.789	415.000	253.000	253.000	126.500	0
"Kerstengelden" + cofinanciering gemeenten						
Opbrengst verkoop Sionsgaerde	2.363.176					
Totaal incidentele baten	2.916.965	415.000	253.000	253.000	126.500	0
Incidentele lasten:						
Herstructureringskosten	-553.789	-415.000	-253.000	-253.000	-126.500	0
Kosten "Kerstengelden"						
Dotatie uit verkoop Sion aan herstructurering	-1.578.000					
Totaal incidentele lasten	-2.131.789	-415.000	-253.000	-253.000	-126.500	0
Saldo incidentele baten en lasten	785.176	0	0	0	0	0

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

Structurele baten en lasten	Werkelijk 2017	Herziene				
		Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Structurele baten	20.915.765	21.903.401	21.336.881	21.037.333	21.045.618	20.793.624
Structurele lasten	-21.700.941	-21.903.401	-21.336.881	-21.037.333	-21.045.618	-20.793.624
Saldo structurele baten en lasten	-785.176	0	0	0	0	0

5.8 Financiële positie

5.8.1 Solvabiliteit

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

zonder aanpassing van het reservebeleid, als niet haalbaar geacht. Tussentijdse aanvulling vanuit de gemeentelijke bijdrage zal als dan noodzakelijk zijn.

Financiële kengetallen BBV Begroting						
Conform Voorschriften Provincie Zuid Holland						
Kengetal	Jaarrekening	begroot	begroot	begroot	begroot	begroot
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Netto schuldquote	-5,67%	-7,59%	-7,03%	-5,95%	-2,61%	-5,85%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen	-5,67%	-7,59%	-7,03%	-5,95%	-2,61%	-5,86%
Solvabiliteitsratio	39,36%	64,12%	61,79%	58,89%	56,62%	56,62%
Netto schuldquote (en gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen)						
	Jaarrekening	begroot	begroot	begroot	begroot	begroot
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passiva						
Raming van het totaal van de vaste schulden (ultimo jaar)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Raming van het totaal van de netto-vlottende schulden (ultimo jaar)	€ 2.853	€ 482	€ 482	€ 482	€ 482	€ 482
Raming van het totaal van de overlopende passiva (ultimo jaar)	€ 372	€ 372	€ 372	€ 372	€ 372	€ 372
Totaal	€ 3.225	€ 854	€ 854	€ 854	€ 854	€ 854
Activa						
Financiële vaste activa						
<i>f</i> Totaal van de overige uitzettingen rentetypische looptijd ≥ 1 jr	€ 87	€ 79	€ 74	€ 68	€ 40	€ 34
Totaal van uitzettingen rentetypische looptijd <1 jr	€ 3.630	€ 1.259	€ 1.259	€ 1.259	€ 1.259	€ 1.259
Totaal van alle liquide middelen	€ 34	€ 546	€ 437	€ 219	€ -367	€ 212
Totaal van de overlopende activa	€ 582	€ 395	€ 395	€ 395	€ 395	€ 395
Totaal voor netto schuldquote	€ 4.333	€ 2.280	€ 2.166	€ 1.941	€ 1.328	€ 1.903
Totaal voor netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen (b en c)	€ 4.333	€ 2.280	€ 2.166	€ 1.941	€ 1.328	€ 1.905
Het geraamde totaal van de baten exclusief de mutaties van reserves	€ 19.539	€ 18.788	€ 18.663	€ 18.284	€ 18.140	€ 17.938
Solvabiliteitsratio						
	Jaarrekening	begroot	begroot	begroot	begroot	begroot
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Raming van het totale eigen vermogen	€ 2.267	€ 1.926	€ 1.673	€ 1.420	€ 1.293	€ 1.293
Raming van het totaal van de passiva	€ 5.759	€ 3.004	€ 2.707	€ 2.411	€ 2.284	€ 2.284

5.8.2 Mutaties reserves

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

Dekking Herstructureringsbudget (x € 1,000) (conform herzien herstructureringsplan d.d. 9-1-2013)	Dekking Begroot	dekking 2013	dekking 2014	dekking 2015	dekking 2016	dekking 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Dekking Totaal
Weerstandsvermogen DSW	€ 1.000			€ 1.000							€ 1.000
Verkoopopbrengst kwekerij Siongaerde	€ 1.500					€ 1.500					€ 1.500
Co-financiering Kerstengelden (besluit DB 9-7-2015)	€ -			€ 237-							€ 237-
Bijdrage Zoetermeer	€ 613		€ 187	€ 158	€ 116	€ 78	€ 74	€ -	€ -	€ -	€ 613
Bijdrage Rijswijk	€ 194			€ 194		€ -					€ 194
Bijdrage Leidschendam Voorburg	€ 215			€ 155	€ 100	€ -					€ 255
Totaal	€ 3.522	€ -	€ 187	€ 1.271	€ 216	€ 1.578	€ 74	€ -	€ -	€ -	€ 3.326
Herstructureringsbudget/transitiebudget (x € 1,000) (conform herzien herstructureringsplan d.d. 9-1-2013)	Uitgaven Begroot	uitgaven 2013	uitgaven 2014	uitgaven 2015	uitgaven 2016	uitgaven 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Uitgaven Totaal
Transitie DSW											
Kosten afvloeiing regulier personeel DSW	€ 1.300-		€ 175-	€ 91-	€ 96-	€ 96-	€ 162-	€ -	€ -	€ -	€ 620-
Kosten transitie management	€ 350-	€ 219-	€ 131-	€ 49-	€ 114-	€ 40-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 553-
Kosten methoden en systemen	€ 90-	€ 29-	€ -	€ 30-	€ 39-	€ 72-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 170-
Kosten integrale werkgeversbenadering	€ 135-		€ 80-	€ 35-	€ 48-	€ 62-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 225-
Kosten herstructurering organisatie DSW		€ 35-	€ 68-	€ 87-	€ 131-	€ 30-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 351-
Transitie uitstroombedrijf	€ 575-	€ 283-	€ 279-	€ 200-	€ 332-	€ 204-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.299-
Subtotaal	€ 1.875-	€ 283-	€ 454-	€ 291-	€ 428-	€ 301-	€ 162-	€ -	€ -	€ -	€ 1.920-
Kosten leegstand en afschrijvingen	€ 1.638-		€ -	€ -	€ 253-	€ 253-	€ 253-	€ 253-	€ 253-	€ 127-	€ 1.392-
<i>Werkelijke kosten -/ marktconformiteit</i>					€ 139-	€ 139-	€ 139-	€ 139-	€ 139-	€ 70-	€ 764-
<i>afschrijving gebouwen en productiemiddelen</i>					€ 114-	€ 114-	€ 114-	€ 114-	€ 114-	€ 57-	€ 627-
Totaal	€ 3.513-	€ 283-	€ 454-	€ 291-	€ 681-	€ 554-	€ 415-	€ 253-	€ 253-	€ 127-	€ 3.311-
*** de kosten voor leegstand en afschrijvingen zijn opgenomen in het overzicht maar t/m 2015 niet van het herstructureringsvermogen afgeboekt.											
Herstructureringsreserve		Saldo 2013	Saldo 2014	Saldo 2015	Saldo 2016	Saldo 2017	Saldo 2018	Saldo 2019	Saldo 2020	Saldo 2021	Saldo Totaal
Saldo dekking minus uitgaven	€ 9	€ 283-	€ 550-	€ 429	€ 36-	€ 988	€ 647	€ 394	€ 141	€ 14	€ 14

5.8.3 Mutaties voorzieningen

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

DSW staat garant voor de activiteiten van Krijnen Personeel B.V.	31-12-2017
Voor het negatieve vermogen van Krijnen Personeel B.V. is een voorziening gevormd.	€
Deelneming Krijnen B.V.	18.152
Voorziening negatief eigen vermogen	-155.030
Saldo per 31 december	-136.878

5.8.4 Geprognostiseerde (meerjaren-)balans

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

(geprognosticeerde) Balans ultimo jaar	2017	2018	2019	2020	2021	2022
immateriele activa	0	0	0	0	0	0
materiele vaste activa	878	724	541	470	956	369
financiële vaste activa	87	79	74	68	40	34
	965	803	615	537	996	403
voorraden	0	0	0	0	0	0
uitzettingen	3.630	1.259	1.259	1.259	1.259	1.259
Te verrekenen gemeentelijke bijdrage	548	0	0	0	0	0
overlopende activa	582	395	395	395	395	395
bank	34	546	437	219	-367	212
	4.794	2.201	2.092	1.874	1.288	1.867
Totaal Activa	5.759	3.004	2.707	2.411	2.285	2.270
Eigen vermogen	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.293
Herstructurering res.	988	647	394	141	15	0
	2.267	1.926	1.673	1.420	1.293	1.293
voorzieningen	267	224	180	137	137	137
vaste schulden	0	0	0	0	0	0
vlottende schulden	2.853	482	482	482	482	482
overlopende passiva	372	372	372	372	372	372
	3.492	1.078	1.034	991	991	991
Totaal Passiva	5.759	3.004	2.707	2.411	2.284	2.284

5.8.5 EMU-saldo

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

EMU-Saldo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mutaties vorderingen	2.151	-2.045	-109	-219	-586	579
Mutaties schulden	2.234	-2.414	-43	-43	0	0
EMU-Saldo	-83	369	-65	-175	-586	579

BIJLAGEN

Overzicht van de baten en lasten per taakveld

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

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

Taakveld: 6.4 Begeleide participatie

Baten en lasten taakveld begeleide participatie (Wsw en nieuw beschut)	Werkelijk 2017	Herziene	
		Begroting 2018	Begroting 2019
Baten:			
Deelbudget Wsw (voorheen Rijksbijdrage)	12.699.627	11.670.177	11.445.195
Omzet Wsw	4.289.980	4.178.280	4.063.158
Vergoedingen nieuw beschut werk	162.233	618.797	692.929
Omzet nieuw beschut werk	63.845	149.569	166.360
Gemeentelijke bijdragen aan exploitatie	1.376.658	3.115.047	2.674.198
Totaal baten	18.592.343	19.731.871	19.041.841
Lasten:			
Loonkosten Wsw	-13.484.086	-13.577.425	-12.944.710
Loonkostensubsidies begeleid werken	-136.315	-183.844	-196.871
Vervoerskosten Wsw	-195.564	-206.040	-208.925
Bedrijfsgeneeskundige zorg	-108.689	-120.000	-121.680
Loonkosten nieuw beschut werk	-148.527	-507.720	-559.931
Totaal lasten	-14.073.182	-14.595.029	-14.032.116
Saldo baten en lasten	4.519.161	5.136.841	5.009.725

Taakveld: 6.5 Arbeidsparticipatie

Baten en lasten taakveld arbeidsparticipatie (overige regelingen)	Werkelijk 2017	Herziene Begroting 2018	Begroting 2019
Baten:			
Vergoeding overige regelingen	1.474.653	1.270.846	1.299.077
Omzet medewerkers re-integratie	712.478	762.253	758.304
Totaal baten	2.187.131	2.033.099	2.057.381
Lasten:			
Kosten medewerkers re-integratie	-1.211.953	-1.044.156	-1.064.967
Totaal lasten	-1.211.953	-1.044.156	-1.064.967
Saldo baten en lasten	975.178	988.943	992.413

Taakveld: 0.4 Overhead

Baten en lasten taakveld overhead	Werkelijk 2017	Herziene Begroting 2018	Begroting 2019
Baten:			
Overige opbrengsten	136.291	138.432	237.660
Baten herstructurering / Kerstengelden	553.789	415.000	253.000
Opbrengst verkoop Sionsgaerde	2.363.176		
Totaal baten	3.053.256	553.432	490.660
Lasten:			
Kosten kaderpersoneel	-4.768.916	-4.732.458	-4.624.712
Overige bedrijfskosten	-1.646.889	-1.731.758	-1.615.086
Taakstelling verbetering bedrijfsresultaat		200.000	
Herstructureringskosten/kosten Kerstengelden	-553.789	-415.000	-253.000
Dotatie uit verkoop Sion aan herstructurering	-1.578.000		
Totaal lasten	-8.547.594	-6.679.216	-6.492.798
Saldo baten en lasten	-5.494.338	-6.125.784	-6.002.138