

Bedrijfsplan DSW 2018-2022

Roadmap realisatie lokale netwerkstrategie

OPGESTELD DOOR:

DSW

DATUM

19 april 2018

Edelgasstraat 250, 2718 TC Zoetermeer

VOOR INFORMATIE:

DSW

Adres: Edelgasstraat 250
2718 TC Zoetermeer
Telefoon: 079 363 34 00
E-mail: info@dswrijswijk.nl
Website: www.dswrijswijk.nl

Inhoud

Managementsamenvatting	1
1 Missie en opgaven voor DSW	5
1.1 Aanleiding voor het bedrijfsplan	5
1.2 Toelichting op financiële motivatie voor bedrijfsplan	6
1.3 'Stip op de horizon', de droom voor 2022.....	7
2 Huidig presteren DSW en kansen en risico's voor de toekomst	9
2.1 SWOT-analyse SW-bedrijf	14
2.2 SWOT-analyse re-integratiebedrijf.....	16
3 Van droom naar realisatie, uitwerking van de strategie	18
3.1 Maatregelen basispakket: optimalisering van verdienvermogen	19
3.2 Maatregelen basispakket: verbetering van de bedrijfsvoering	22
3.3 Extra maatregelen voor 'break even': meer rendement door betere benutting.....	24
3.4 Terugvaloptie: uitbloeien, saneren en op termijn opheffen	26
4 Financiële uitwerking businesscase bedrijfsplan	27
4.1 Zonder aanvullende maatregelen sterk negatief bedrijfsresultaat.....	27
4.2 Toelichting op kern van pakket maatregelen	28
4.3 Basisscenario "versterkt samenwerken": balans in aanpak en perspectief	29
4.4 Terugvaloptie gericht op krimp: duur en met risico van neerwaartse spiraal	30
4.5 Kiezen voor DSW als sterke lokale netwerkpartner met brede focus	31
Bijlage I: maatregelen in voorkeursscenario (in detail)	32

Managementsamenvatting

Dit bedrijfsplan is een vervolgstap op eerdere besluitvorming door het bestuur van DSW en gemeenten. In 2012 is gekozen voor DSW als speciaal bedrijf met werkplekken voor Wsw-medewerkers en re-integratiekandidaten. Dit besluit is in 2013 in het herstructureringsplan DSW herbevestigd. De beloofde middelen uit het herstructureringsfonds van het rijk zijn destijds uitgebleven, maar desondanks is het herstructureringsplan in uitvoering genomen. Dit heeft ertoe geleid dat veel meer medewerkers zijn gaan werken bij bedrijven, via detacheringen of werken op locatie. Financieel heeft het echter niet tot de gewenste resultaten geleid.

In 2016 hebben de gemeenten een gemeenschappelijke visie vastgesteld: laat mensen met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk lokaal werken en indien werk minder opportuun is, onderzoek de haalbaarheid van maatschappelijke inzet ('de vermaatschappelijking'). Het bestuur van DSW heeft toen in het belang van de doelgroep en op financiële overwegingen de keuze gemaakt om DSW om te vormen tot een lokale netwerkorganisatie (scenario 3 uit het IROKO rapport) en niet te kiezen voor een sterfhuiskonstructie. De lokale netwerkstrategie leidt er bijvoorbeeld ook toe dat DSW in de toekomst minder huisvesting en eigen bedrijfsmiddelen nodig heeft, waardoor de organisatie goedkoper en flexibeler wordt.

De gemeenten hebben de voorkeur voor de wijze van samenwerking in 2017 herzien en hebben gezamenlijk gekozen voor het scenario 'Sociaal Werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente' (scenario 4). Begin 2018 hebben de gemeenten een intentieverklaring getekend voor de transitie naar deze andere vorm van samenwerking op basis van de gedeelde inhoudelijke visie op de doelgroep.

Begin 2018 heeft het bestuur van DSW de opdracht gegeven tot het opstellen van een bedrijfsplan lokale netwerkstrategie waarin ook de doelstelling om het bedrijfsresultaat naar break even te brengen, wordt ingevuld. Het bestuur heeft de gemeenten aangegeven dat het bedrijfsplan tegelijkertijd met de begroting 2019 wordt opgesteld.

Met het voorliggende bedrijfsplan voorziet DSW in een concrete uitwerking van zijn ambitie om zich om te vormen tot een lokaal netwerkbedrijf en het bedrijfsresultaat, dat nu negatief is, terug te brengen naar 'break even' eind 2021. Als basis voor het bedrijfsplan is waar mogelijk uitgegaan van de meest recente inzichten in de bedrijfsvoering van DSW, met als uitgangspunt de realisatie over 2017, in combinatie met de actuele vooruitzichten voor de komende jaren, zoals uitgewerkt in de begroting voor 2019.

Op het bedrijfsplan zal, op initiatief van de OR van DSW, een second opinion worden uitgevoerd door een onafhankelijke deskundige, de heer Robert Capel.

De financiële opgave die voor ligt is groot. Uitgaand van de meest recente inzichten in meerjarenperspectief, komt het bedrijfsresultaat van DSW, zonder extra maatregelen, uit op jaarlijks circa € 1,0 miljoen negatief in de periode van 2018 tot en met 2022. In dit bedrijfsresultaat zijn al wel maatregelen verwerkt die hebben geleid tot een verbetering van het bedrijfsresultaat met € 0,56 miljoen per jaar (in lijn met de herziene begroting voor

2018 opgenomen taakstelling van € 0,4 miljoen). Bij het opstellen van de begroting voor 2019 is gebleken dat de financiële opgave aanmerkelijk groter was dan voorzien in de herziene begroting voor 2018, toen nog werd uitgegaan van een negatief bedrijfsresultaat van circa € 750.000 in 2021. Bij het opstellen van het bedrijfsplan zijn de volgende waarnemingen belangrijk:

- De voornaamste oorzaak van de toename van het verwachte tekort is enerzijds de neerwaartse bijstelling van het aantal 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 scenario ("alleen de Wsw nog samen uitvoeren") gegeven de (uitgangs-)positie van DSW niet haalbaar. Om deze reden heeft het Algemeen Bestuur destijds besloten het scenario "alleen de Wsw nog samen uitvoeren" niet verder uit te werken.

De keuzes die ons inziens noodzakelijk zijn om het bedrijfsresultaat naar minimaal break even te brengen, beschrijft DSW navolgend in het bedrijfsplan "DSW 2018-2022, Roadmap realisatie lokale netwerkstrategie". Om het bedrijfsresultaat in 2022 daadwerkelijk 'break even' te krijgen zal DSW naast een efficiëntere bedrijfsvoering (kosten omlaag) ook het rendement op zijn activiteiten moeten verhogen (opbrengsten omhoog) en een aantal investeringen gericht op de toekomst moeten plegen. Hiervoor staat de DSW aan de lat en zal daar maximaal op sturen. Daarnaast heeft DSW ook haar eigenaren nodig.

In het voorliggende bedrijfsplan wordt onderscheid gemaakt naar:

- Een basispakket van maatregelen dat DSW zelfstandig kan doorvoeren. Dit pakket resulteert in een verbetering van circa € 750.000 van het bedrijfsresultaat en omvat maatregelen gericht op zowel het in lijn brengen met de vraag als het doorbouwen aan de organisatie.
- Overige maatregelen waarvoor bestuurlijke keuzen van de gemeenten nodig zijn.

Uitvoering van het basispakket draagt bij aan de realisatie van de financiële opgaven, maar er resteert nog een 'gat' van circa € 450.000. Het voorliggende bedrijfsplan werkt twee scenario's uit waarmee DSW de resterende financiële opgave kan realiseren.

Het voorliggende bedrijfsplan werkt een basisscenario uit in lijn met de lokale netwerkstrategie waarmee DSW de resterende financiële opgave kan realiseren. In dit model herbevestigen de gemeenten de eerdere besluitvorming over de toekomst van DSW waarbij de infrastructuur van DSW wordt gebruikt voor de brede doelgroep van de Participatiewet en waarin gemeenten anderszins aanvullende dienstverlening van DSW afnemen. Om de be-

sturen van de gemeenten een keuze voor te kunnen leggen is een terugvaloptie geformuleerd waarin krimp en sanering centraal staan, resulterend in een kleiner bedrijf dat min of meer exclusief gericht is op uitvoering van de Wsw en dat ook na 2022 zal blijven moeten krimpen.

De basis: *Meer rendement door betere benutting (“versterkt samenwerken”)*

Om de bestuurlijke en financiële doelen te realiseren, streeft DSW in het basisscenario een intensieve vraaggerichte samenwerking na met de aangesloten gemeenten en lokale werkgevers op het terrein van de brede doelgroep van de Participatiewet, de Wmo en de doelgroep van leerlingen die uitstromen uit VSO/praktijkonderwijs. Extra opbrengsten kunnen daarnaast ook komen door het meer afnemen van bestaande dienstverlening van DSW.

De voor de doelgroep van de Wsw opgebouwde werkbedrijven lenen zich uitstekend voor het vervullen van zowel de opvang- als de springplankfunctie voor mensen met een arbeidsbeperking. Voor mensen die de sprong naar werk of ondernemerschap kunnen maken, kan DSW werkfittrajecten bieden met uitzicht op plaatsing bij externe werkgevers; voor mensen voor wie de sprong naar regulier werk nog te groot is kan DSW ook een vangnet bieden met passende werkplekken. Ook wil DSW inzetten op het publieke en private netwerk van DSW om startende ondernemers uit de bijstand te houden of de realisatie van private initiatieven in de vorm van social firms te ondersteunen.

DSW is voornemens een re-integratie-expert aan te stellen, zodat in samenspraak met de gemeenten passende trajecten aangeboden kunnen worden. De extra instroom die deze activiteiten oplevert, is voor DSW van belang om ook bij een krimpende Wsw-formatie de huidige breedte aan werksoorten te kunnen blijven aanbieden. Daarnaast is de extra instroom belangrijk omdat zo de indirecte kosten van DSW niet te zwaar gaan drukken op de krimpende Wsw-formatie.

Het beoogde effect van deze maatregel komt uit op circa € 490.000 in 2022 (in 2019 circa € 100.000).

Terugvaloptie: *krimp, sanering en op termijn opheffen (“uitbloeiscenario”)*

Een scenario waarmee het resterende gat kan worden gedicht, is een scenario waarin DSW de minimalisering van kosten voorop stelt en er extra formatiereductie wordt doorgevoerd. De formatiereductie heeft betrekking op 4 fte. Aan de afvloeiing van deze medewerkers zijn naar verwachting hoge kosten verbonden. De kosten van deze voorziening worden in de exploitatie voor 2019 verwerkt. Het scenario houdt verder in dat DSW besluit tot sluiting van de locatie Martinifabriek en van het tweede pand aan de Populierendreef en het budget voor marketing en communicatie en het vormings- en opleidingsbudget wordt gehalveerd. Bij het sluiten van de genoemde locaties, gaat DSW er van uit dat dan ook de aan deze locaties specifiek verbonden formatie (uitgegaan wordt van 2 fte) komt te vervallen door de centralisatie van de productie.

De extra opbrengst van dit scenario wordt geraamd op uiteindelijk circa € 500.000 in 2022. Doordat aan dit scenario afvloeiingskosten verbonden zijn, is in 2019 rekening gehouden met extra kosten (saldo besparing/kosten in 2019 circa -/- € 260.000).

Zowel het basisscenario als de terugvaloptie dragen beide, in combinatie met het hiervoor toegelichte basispakket, voldoende bij aan het bedrijfsresultaat om voldoende zekerheid te hebben over het realiseren van de voorliggende financiële opgave. Deze financiële opgave is, uitgaand van de begroting voor 2019, vastgesteld op circa € 1,0 miljoen structureel. DSW gaat in het bedrijfsplan uit van een totaal pakket aan maatregelen dat deze opgave in enige mate overtreft, zodat er een buffer aanwezig is voor eventuele tegenvallers in de implementatie van de voorgenenen maatregelen. In combinatie met het basispakket resulteren beide scenario's in een verbetering van het bedrijfsresultaat met circa € 1,2 miljoen in 2022.

DSW licht de scenario's en de daarin opgenomen maatregelen hierna in detail toe en plaatst de inspanningen en de resultaten van het bedrijfsplan in een meerjarenperspectief. Om tot een adequate beoordeling van de huidige organisatie en haar presteren te komen, is in het bedrijfsplan bovendien een analyse van sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen opgenomen en voorzien van een benchmark op de uitvoering van de belangrijkste werksoorten in termen van productiviteit en kosten per medewerker. De benchmark heeft als peildatum 2017.

1 Missie en opgaven voor DSW

1.1 Aanleiding voor het bedrijfsplan

Groot en oplopend tekort De kern van het voorliggende bedrijfsplan is de idee dat DSW in 2022 een geheel ander bedrijf is dan op dit moment. Er zijn maatschappelijke, bestuurlijke, organisatorische en financiële redenen om nieuwe maatregelen te overwegen gericht op hogere opbrengsten, lagere kosten en een verbetering van de bezettingsgraad van het bedrijf. De keuze welke maatregelen te nemen hangt ook samen met de vraag hoe DSW zich moet c.q. zou moeten verhouden tot de aangesloten gemeenten en welke positionering dan het meest passend en perspectiefrijk is.

In het voorliggende hoofdstuk wordt de voorliggende probleemstelling nader toegelicht, waarna in hoofdstuk 2 een analyse wordt gepresenteerd van het bedrijf DSW, met zijn huidige sterke en minder sterke kanten en kansen en bedreigingen voor de toekomst. In hoofdstuk 3 worden de voorliggende scenario's nader uitgewerkt, waarna in hoofdstuk 4 de financiële consequenties daarvan worden toegelicht.

Bedrijfsresultaat & subsidieresultaat In het bedrijfsplan richt DSW zich met name op verbetering van het bedrijfsresultaat. Het subsidieresultaat, dat kan worden gezien als het saldo van de rijkssubsidie voor uitvoering van de Wsw en de Wsw-loonkosten, is niet of nauwelijks beïnvloedbaar voor DSW noch de aangesloten gemeenten. De lonen voor de Wsw-ers zijn het resultaat van landelijke cao-afspraken (de VNG is de gesprekspartner in de cao-onderhandelingen met de vakbonden) en het kabinet bepaalt de subsidie. Het tekort op de van het Rijk te ontvangen middelen als dekking voor de lonen van de Wsw-medewerkers komt voor 2018 naar verwachting uit op € 2,4 miljoen. Daarbij is nog geen rekening gehouden met toepassing van het Lage Inkomens Voordeel (LIV) op de formatie van DSW (naar verwachting ongeveer € 0,3 mln.), resulterend in lagere Wsw-loonkosten.

Het bedrijfsresultaat komt zonder extra maatregelen uit op een verlies van € 1,1 miljoen in 2018. Het bedrijfsresultaat laat structureel een tekort zien van circa € 1,0 miljoen, ook na doorvoeren van de al in de begroting opgenomen maatregelen van samen € 0,56 miljoen.

Omdat DSW een onttrekking pleegt van € 415.000 uit de herstructureringsreserve in 2018, komt de gemeentelijke bijdrage (voor het subsidie- en bedrijfsresultaat) in 2018 uit op circa € 3,1 miljoen.

Relatie met gemeenten Mede hierdoor hebben de drie gemeenten er voor gekozen de relatie met DSW anders en 'losser' te gaan organiseren. Het uitgangspunt wordt meer vrijheid voor de drie gemeenten om te bepalen welke diensten zij afnemen van DSW en welke niet. Continuïteit kan dan alleen worden gewaarborgd als de aangesloten gemeenten en opdrachtgevers tevreden zijn over de door DSW geboden ondersteuning en als deze ondersteuning op marktconforme maar voldoende kostendekkende wijze kan worden aangeboden. Voor DSW is het positief dat de GR-gemeenten de intentie hebben uitgesproken, ook als zij de relatie met

DSW lossers willen inrichten, van de diensten van DSW gebruik te blijven maken

Meerwaarde bieden De continuïteit van DSW is verder gebaseerd op het leveren van voldoende meerwaarde voor de aangesloten gemeenten en de te bedienen opdrachtgevers. Dit geldt in het algemeen en met name voor diensten waarbij gemeenten in vrijheid beslissen van welke aanbieder zij gebruik maken. DSW kan deze meerwaarde vergroten door nog meer dan nu te fungeren als springplank naar de arbeidsmarkt voor mensen met een arbeidsbeperking (of afstand tot de arbeidsmarkt), voor mensen die deze sprong kunnen maken, en als vangnet voor mensen met een arbeidsbeperking waarvoor deze sprong of afstand te groot is. DSW moet haar dienstverlening daarbij optimaal afstemmen op de veranderingen in de doelgroep van mensen met een arbeidsbeperking. Niet alleen verandert naar verwachting de samenstelling van deze doelgroep, maar toegespitst op de gemeentelijke verantwoordelijkheid nemen de volumes ook toe. Tegenover de daling van het aantal Wsw-ers staat een instroom van mensen met een arbeidsbeperking die voor 2015 nog niet tot de doelgroep van de gemeenten behoorden. Een belangrijke vraag daarbij is hoe DSW aan de gemeentelijke beleidsdoelstelling kan bijdragen om zoveel mogelijk mensen met afstand tot werk dichterbij werk te brengen.

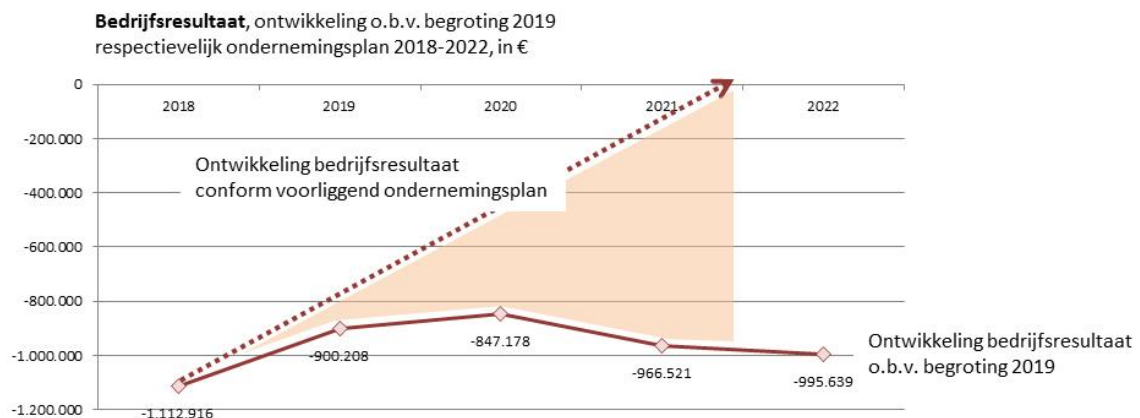
In het bedrijfsplan wordt daarom niet alleen overwogen of en in welke mate DSW de huidige activiteiten doelmatiger kan uitvoeren, met hogere opbrengsten en tegen lagere kosten, maar ook of DSW voor de aangesloten gemeenten en de bredere kring van opdrachtgevers voldoende toegevoegde waarde genereert, zodanig dat dit de basis kan zijn van extra afname door gemeenten. De kans dat DSW in de gelegenheid wordt gesteld om extra diensten aan te bieden gericht op de bredere doelgroep van de Participatiewet is daarmee direct gerelateerd aan de kwaliteit die geboden wordt, de effectiviteit van de dienstverlening en de prijs-kwaliteitverhouding waartegen deze diensten (kunnen) worden aangeboden.

1.2 Toelichting op financiële motivatie voor bedrijfsplan

Het bedrijfsplan heeft als ambitie het tot nihil reduceren van het nu negatieve bedrijfsresultaat. Zoals hiervoor toegelicht houdt dit in dat het bedrijfsplan zich niet richt op het subsidieresultaat c.q. het tekort op de rijkssubsidie ten opzichte van de Wsw-loonkosten.

DSW heeft directe invloed op de bedrijfsvoering en kan door middel van maatregelen werken aan hogere opbrengsten dan wel lagere kosten of een combinatie daarvan. Voor het bedrijfsplan is daarnaast van belang dat extra instroom ook kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat en wel langs twee lijnen: een bijdrage aan het directe resultaat op re-integratie en een bijdrage aan het resultaat op de bedrijfsvoering omdat de infrastructuur van DSW doelmatiger benut kan worden indien er meer cliënten mee worden bediend. Dit effect is met name van belang omdat zonder gerichte maatregelen het omgekeerde zal gebeuren: de huidige infrastructuur wordt dan steeds groter ten opzichte van de te bedienen aantallen cliënten als gevolg van de trendmatige afname van het aantal Wsw-medewerkers.

Per saldo is voor 2018 een negatief bedrijfsresultaat voorzien van € 1,1 miljoen, uitgaand van de herziene begroting voor 2018. In deze begroting is al uitgegaan van een taakstelling voor verbetering van het bedrijfsresultaat. Conform de begroting 2019 en de daarin opgenomen meerjarenbegroting, ontwikkelt het bedrijfsresultaat zich de komende jaren eerst positief waarna na 2020 weer een beperkte toename van het tekort wordt verwacht:



Het financiële kerndoel van het bedrijfsplan is dat eind 2021 sprake is van een sluitende exploitatie over het geheel van activiteiten gericht op de Wsw-doelgroep en de overige doelgroepen van de Participatiewet.

1.3 ‘Stip op de horizon’, de droom voor 2022

Roadmap 2022 Zoals hiervoor verwoord, wordt in het bedrijfsplan een scenario uitgewerkt waarin de focus ligt op een versterkte samenwerking van DSW met de gemeenten zodanig dat geborgd is dat de beschikbare infrastructuur doelmatig benut wordt ondanks de trendmatig krimpende Wsw-formatie. De ‘stip op de horizon’ in het voorkeursscenario van DSW luidt als volgt:

“DSW is in 2020 een netwerkorganisatie waar mensen in de regio met een afstand tot regulier werk terecht kunnen voor ondersteuning bij het vinden van passend werk bij reguliere werkgevers en, indien dit vooralsnog niet tot de mogelijkheden behoort, voor een passende werkplek bij DSW of één van de social firms die DSW in samenwerking met andere maatschappelijke partners heeft opgezet.”

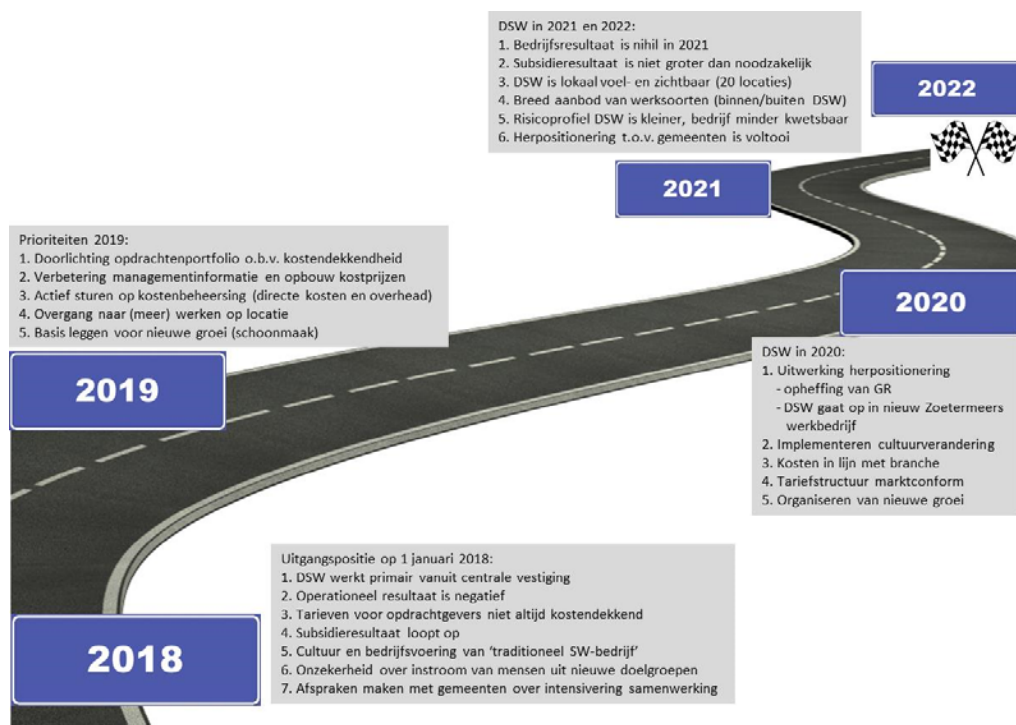
Het bedrijfsmodel van DSW wordt gekenmerkt door:

- Een decentrale en meer kleinschalige organisatie van activiteiten. Het huidige gebouw is verlaten en de activiteiten zijn ondergebracht op twintig of meer locaties in de regio.
- Een groot deel van de activiteiten wordt op locatie georganiseerd bij reguliere werkgevers, onder leiding van een voorman DSW.

- DSW brengt voor deze activiteiten marktconforme en kostendeekkende tarieven in rekening.
- Dit betekent dat voor een deel van de huidige werkzaamheden in overleg wordt getreden over aanpassing van tarieven dan wel dat dienstverlening die niet (voldoende) kostendeekkend is wordt afgebouwd.
- Mede door deze keuze realiseert DSW een sluitend bedrijfsresultaat.

Het bedrijfsplan hanteert 2022 als tijdshorizon. Dit betekent dat de voorgenoemde transformatie in een periode van drie en een half jaar (grotendeels) gerealiseerd moet worden.

Deze transformatie kent in grote lijnen de volgende fasering:



Zoals aangegeven heeft de zo geschetste roadmap betrekking op het voorkeursscenario van DSW. Het is een scenario waarin in lijn met eerdere besluitvorming over DSW sprake is van optimalisering van DSW door een combinatie van gerichte opbouw en afbouw van activiteiten. Indien dit plan onvoldoende gedragen wordt door de aangesloten gemeenten, kan het alternatieve scenario waarin krimp en afbouw centraal staan in beeld komen.

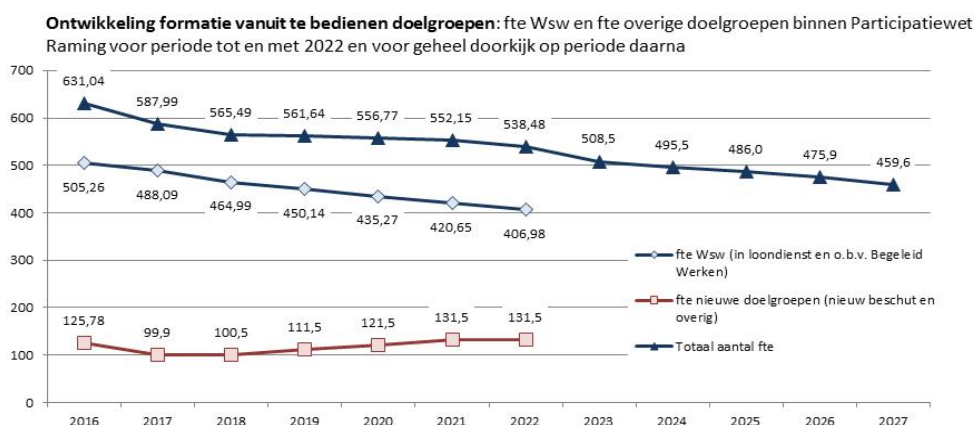
2 Huidig presteren DSW en kansen en risico's voor de toekomst

Het bedrijfsplan 2018-2022 is gebaseerd op een analyse van de huidige positie en de daarin te onderkennen sterkten en zwakten. Deze sterkten en zwakten resulteren in kansen voor DSW om de organisatie te versterken en de resultaten (maatschappelijk en financieel), te verbeteren en in bedreigingen waar DSW een antwoord op moet formuleren.

Krimp formatie doelgroepen De belangrijkste bevindingen en conclusies worden hierna toegelicht, uitgesplitst naar de activiteiten gericht op de doelgroep van Wsw-ers en de activiteiten gericht op de overige doelgroepen van de Participatiewet. Alvorens nader op de beide hoofdactiviteiten in te gaan, wordt eerst de ontwikkeling van het bedrijf DSW als geheel tegen het licht gehouden. DSW is in de branche een middelgroot bedrijf met een formatie van 500 fte met een Wsw-dienstverband en daarnaast 100 fte vanuit de bredere doelgroep van de Participatiewet (inclusief nieuw beschut). Enkele ontwikkelingen zijn dan met name van belang:

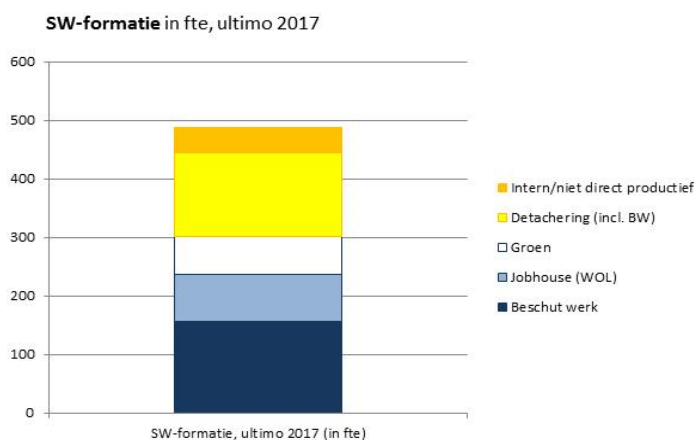
- De nu voorziene krimp van de te bedienen Wsw-doelgroep overtreft de verwachte toename van arbeidskrachten vanuit de overige doelgroepen van de Participatiewet.
- De nu verwachte instroom van arbeidskrachten uit de overige doelgroepen van de Participatiewet is omgeven met veel onzekerheden.
- Met een relatief beperkt aantal arbeidskrachten biedt DSW toch een breed palet aan werksoorten, bovendien op meerdere locaties.

Per saldo ontwikkelt de formatie zich als volgt:



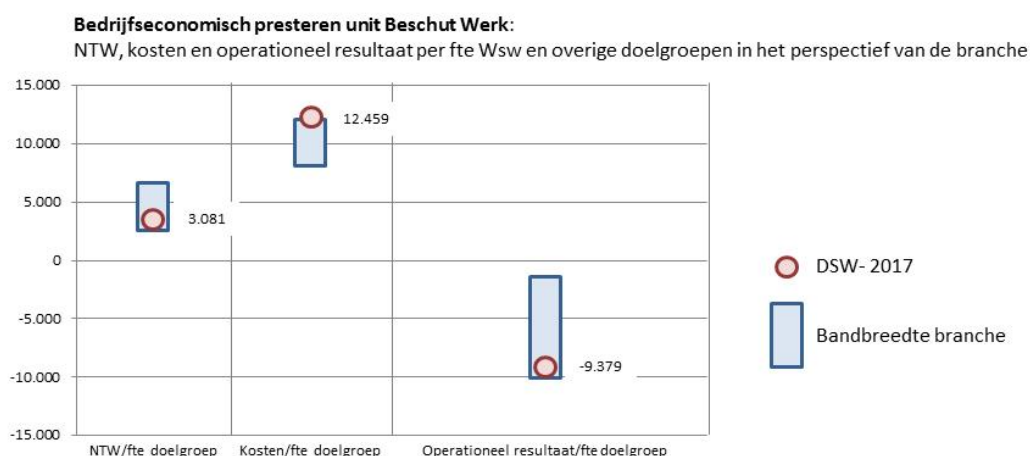
De voorziene afbouw van de SW-formatie wordt deels gecompenseerd met een toename van het aantal arbeidskrachten dat werkzaam is op basis van de voorziening nieuw beschut. Per saldo vermindert de totale formatie van 565 in 2018 naar bijna 538 in 2022. Na 2022 zet een versnelling in van de krimp van de formatie, als meer Wsw-medewerkers met pensioen gaan waarmee de druk op het bedrijfsresultaat ook na 2022 blijft bestaan.

Meerdere locaties DSW Rijswijk e.o. werkt vanuit diverse locaties. Naast de centrale vestiging in Zoetermeer betreft dit de locatie Populierendreef in Leidschendam-Voorburg en de locatie Martinifabriek in Rijswijk. De afdeling Groen, die gehuisvest was op de locatie Sionsgaarde, is verhuisd naar de Gemeentewerf in Rijswijk.



Van binnen naar buiten Van de totale SW-formatie van circa 490 fte op dit moment, is bijna 160 fte werkzaam bij de beschutte bedrijfsonderdelen. Het gaat dan om SW-medewerkers die werkzaam zijn op de locatie Edelgasstraat, Populierendreef en de Martinifabriek. Circa een derde van de SW-formatie werkt op een beschutte werkplek, wat in lijn is met de branche van SW-bedrijven als geheel. Ook het aandeel detachering komt overeen met wat in de branche gebruikelijk is. Een uitdaging voor DSW is dat een deel van de beschutte werkzaamheden relatief lage opbrengsten per medewerker genereren, ook als wordt meegewogen dat het werkzaamheden betreft met een beschut karakter.

Beschut binnen De opbrengsten per medewerker vallen voor het geheel van alle beschutte werkzaamheden binnen de in de branche gebruikelijke marge, zij het dat de opbrengsten wel relatief laag zijn, maar met name de totale kosten (inclusief toegerekende indirecte kosten) per medewerker zijn hoog. DSW is bezig om over contracten met relatief lage tarieven opnieuw in gesprek te gaan met de betreffende opdrachtgevers:



Bij de beschutte bedrijfsonderdelen werken in 2017 136,65 fte Wsw en 24,5 fte vanuit overige doelgroepen van de Participatiewet. Dit verbreedt de basis onder deze bedrijfsonderdelen en draagt ook bij aan het resultaat door het directe re-integratieresultaat dat

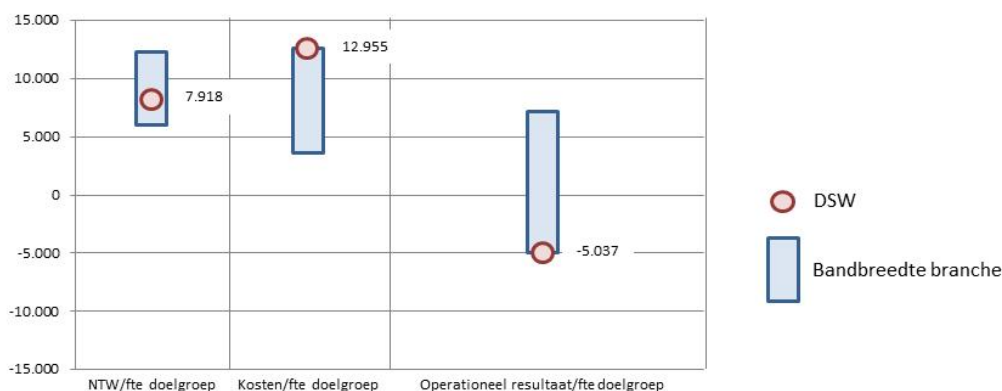
wordt gerealiseerd met de inzet van deze mensen. Het directe re-integratieresultaat kan dan worden gezien als het saldo van enerzijds bijvoorbeeld loonkostensubsidie en trajectvergoedingen en anderzijds de loonkosten van mensen die worden ondersteund bij re-integratie naar werk. Bij de beschutte bedrijfsonderdelen levert dit voor DSW een bijdrage aan het resultaat op van per saldo € 60.000. Omgerekend over de 161,15 fte (Wsw en niet-Wsw-ers vanuit de doelgroep van de Participatiewet) levert dit een verbetering van het operationeel resultaat per fte op van circa € 375 per jaar.

Nota bene: deze bijdrage aan het operationeel resultaat per fte vanwege de inzet van arbeidskrachten uit de overige doelgroepen van de Participatiewet is in bovenstaande figuur niet doorgevoerd. De reden hiervoor is dat de prestaties van DSW dan niet meer goed te vergelijken zijn met die van de collega-bedrijven in de branche, omdat voor die bedrijven geen gegevens beschikbaar zijn over het effect van inzet van niet-Wsw-ers.

Werken op Locatie (WOL) Bij de activiteiten behorend bij de werksoort Werken op Locatie is sprake van uiteenlopende niveaus van arbeidsproductiviteit, gemeten in de gerealiseerde opbrengsten (NTW) per fte. De opbrengst per medewerker op de opdrachten voor de WOL's zijn relatief laag, ook in brancheperspectief (met als kanttekening dat nieuwe of heronderhandelde WOL-opdrachten tegen aanmerkelijk gunstiger tarieven worden uitgevoerd). De totale kosten, inclusief toegerekende indirecte kosten, zijn in brancheperspectief hoog, mede doordat voorheen niet standaard alle voorlieden in rekening werden gebracht, waardoor het uiteindelijke operationeel resultaat per medewerker (Wsw en overige doelgroep) ongunstig is:

Bedrijfseconomisch presteren unit Werken op Locatie (WOL) :

NTW, kosten en operationeel resultaat per fte Wsw en overige doelgroepen in het perspectief van de branche



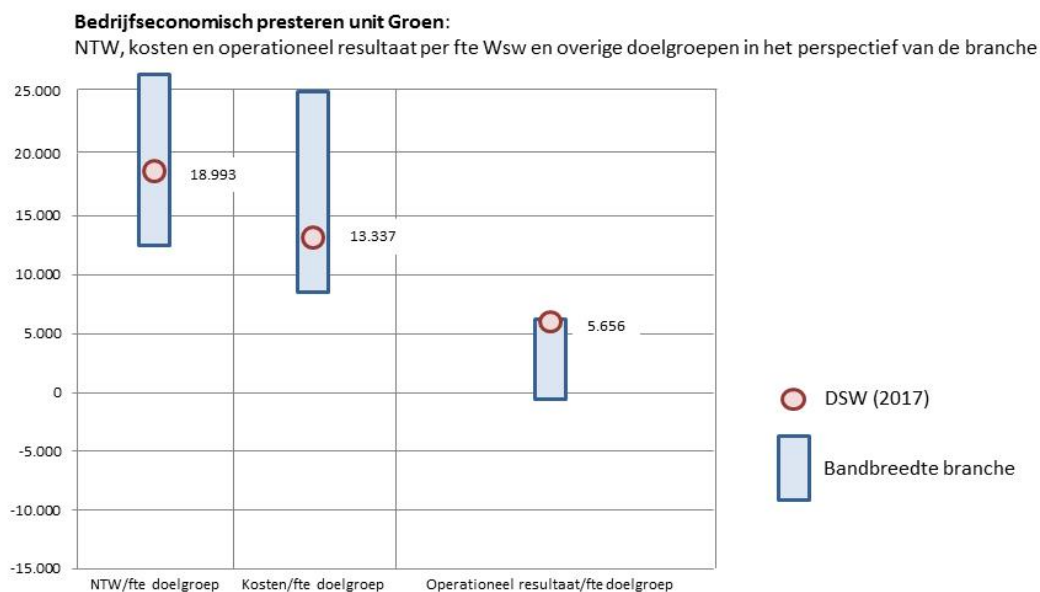
Van belang is om te constateren dat WOL per saldo betere resultaten geeft dan activiteiten Beschut Binnen. Op langere termijn (wanneer het pand in Zoetermeer kan worden verlaten), is doorstroom naar WOL dus financieel aantrekkelijk. Dit past naadloos in de lokale netwerkstrategie.

Ook bij WOL-Jobhouse werken niet alleen mensen met een Wsw-indicatie (in totaal 79,08 fte) maar ook mensen vanuit de andere doelgroepen van de Participatiewet (54,3 fte).

Daardoor geldt ook voor WOL-Jobhouse dat het resultaat per fte nog verder verbetert (met circa € 1.835 per fte) als ook het resultaat op re-integratie (nihil) en de vergoeding voor trajectbegeleiding (circa € 243.000) wordt omgeslagen over de medewerkers. In bovenstaande figuur is dit effect niet verwerkt om de prestatie van DSW vergelijkbaar te houden met die van de collega-bedrijven.

Groen

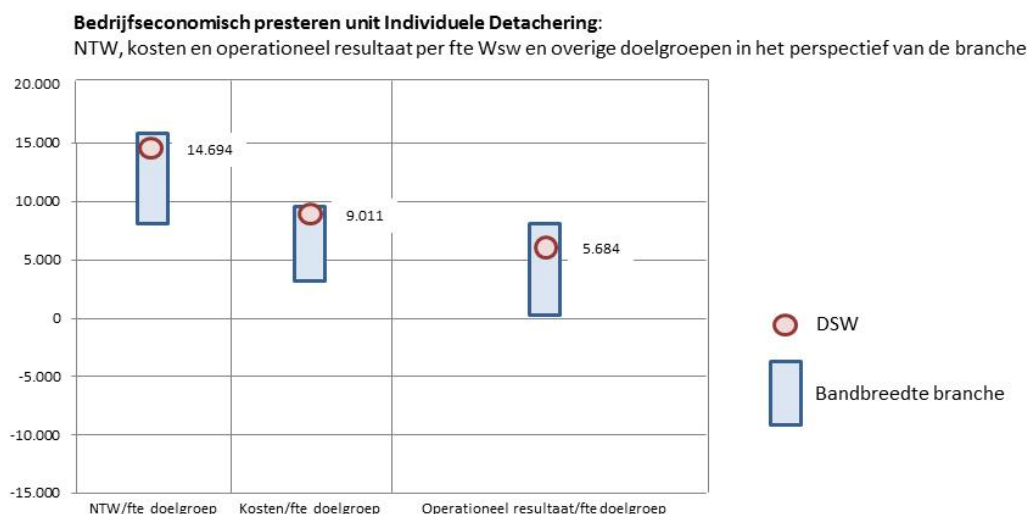
Voor de activiteiten van DSW op het gebied van groen geldt dat de opbrengsten per fte (Wsw en overige doelgroepen) met bijna € 19.000 per jaar in lijn liggen met de opbrengsten die collega-bedrijven in de branche realiseren. De totale kosten per medewerker, inclusief toegerekende indirecte kosten, zijn in brancheperspectief niet hoog. Samen resulteert dit in een groenbedrijf dat een ook in brancheperspectief goed operationeel resultaat per medewerker genereert:



Bij het groenbedrijf werken relatief weinig niet-Wsw-ers (65,05 fte Wsw en 2,4 fte overige doelgroepen). Dit betekent dat bij Groen nauwelijks vergoedingen voor trajectbegeleiding worden ontvangen en ook het re-integratieresultaat (ontvangen bijdragen van gemeenten voor werkplekken minus de loonkosten voor werknemers vanuit bredere Participatiewet-doelgroep) zeer beperkt is. Dit biedt anderzijds mogelijkheden om het groenbedrijf in de komende jaren meer te benutten ten behoeve van doelgroepen niet-Wsw-ers.

Individuele detachering

Op het gebied van individuele detachering slaagt DSW er in relatief hoge opbrengsten per fte Wsw en overige doelgroepen per jaar te realiseren. Bij DSW liggen de opbrengsten op circa € 14.700 per jaar per fte. Voor de meeste SW-bedrijven geldt dat de opbrengsten per fte per jaar liggen tussen € 8.000 en € 16.000. De laatste jaren hadden veel SW-bedrijven last van de economische crisis, die doorwerkt in lagere tarieven voor te detacheren medewerkers en een lagere bezetting. DSW lijkt hier relatief weinig last van gehad te hebben:



De totale kosten per fte, inclusief doorberekende indirecte kosten, zijn in brancheperspectief weliswaar hoog, maar in combinatie met de ook relatief hoge opbrengsten per medewerker, doet DSW het toch relatief goed uitgedrukt in de bijdrage per fte aan het operationeel resultaat. De medewerkers die op basis van individuele detachering werken, zijn voornamelijk Wsw-ers (126,54 fte) met daarnaast een beperkt aantal medewerkers vanuit de overige doelgroepen van de Participatiewet (6,6 fte). Aan vergoedingen voor trajectbegeleiding ontvangt de unit circa € 32.000 en daarnaast is sprake van een tekort op de vergoeding van gemeenten voor loonkosten van medewerkers uit de Participatiewetdoelgroep met een arbeidscontract (circa 80.000). Als het hiervoor in de grafiek gepresenteerde operationeel resultaat per medewerker hiervoor wordt gecorrigeerd, komt het operationeel resultaat circa € 360 per fte lager uit. In bovenstaande figuur is dit effect niet verwerkt om de prestatie van DSW vergelijkbaar te houden met die van de collega-bedrijven.

- | | |
|---------------------------------|---|
| Kritisch kijken naar tarieven | Het is voor DSW van groot belang om kritisch te kijken naar de voorwaarden waaronder werk wordt aangenomen en uitgevoerd. Niet alleen de hiervoor genoemde beschutte activiteiten worden uitgevoerd tegen tarieven die relatief laag zijn, maar ook voor een deel van de activiteiten van Werken op Locatie (WOL) geldt dat de opbrengsten in termen van NTW in een ongunstige verhouding staan ten opzichte van de kosten. |
| Beter zicht op integrale kosten | DSW is op dit moment bezig om het inzicht in de integrale kosten van aangeboden producten en diensten te verbeteren. In principe is de administratie voldoende in staat om integrale kosten te bepalen van geleverde producten en diensten, maar het systeem waarmee de indirecte kosten vanwege directie en staf, ondersteunende diensten en infrastructuur worden doorgerekend naar activiteiten (in de vorm van een opslag op de directe kosten), moet worden verbeterd. |
| Waardering prestaties | Per saldo is de conclusie dat de activiteiten van DSW op het gebied van Groen en Individuele Detachering een goede bijdrage leveren aan het operationeel resultaat en dat |

deze bijdrage ook in brancheperspectief gunstig is. Daar staat tegenover dat bij enkele onderdelen van Beschut Binnen de opbrengsten per medewerker relatief laag zijn, door lage tarieven, terwijl de kosten in brancheperspectief relatief hoog zijn. Dit laatste geldt ook voor WOL-Jobhouse, waardoor de bijdrage per fte aan het operationeel resultaat voor deze unit negatief is. Belangrijke actiepunten voor DSW betreffen daarom waar mogelijk heronderhandeling met opdrachtgevers bij vooral Beschut over tarieven en bij Beschut en bij WOL-Jobhouse doorvoeren van kostenbeperkende maatregelen. Bij WOL-Jobhouse kan het doorberekenen van de kosten van voorlieden resulteren in aanzienlijke verbeteringen.

2.1 SWOT-analyse SW-bedrijf

Voor het bedrijfsplan heeft DSW de sterke en minder sterke aspecten van de activiteiten voor de Wsw-doelgroep geïnventariseerd en de kansen en bedreigingen voor de toekomst:

Uitvoering Wsw

Sterkte • Kennis van doelgroep mensen met arbeidsbeperking • Breed aanbod werksoorten, van beschut binnen tot individuele detachering • Grote betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers (SW en overig) • Ontzorgen van werkgevers, zowel operationeel (bijleveren voorman bij groepsdeta) als administratief • Administratieve basis op orde	Zwakte • DSW heeft kenmerken van een traditioneel SW-bedrijf • Soms nog te bureaucratisch, te weinig slagvaardig • Te grote klantgerichtheid richting werkgevers, te weinig besef van eigen waarde • Deels dienstverlening tegen lage marges • Onvoldoende inzicht in en sturen op integrale kosten • Financieel resultaat bedrijfsvoering negatief • Acquisitiekraacht beperkt, afspraken met WSP moeten beter
Kansen • MVO en SROI nog beter benutten • Vergroten en beter benutten van 'gunfactor', zowel bij publieke als private opdrachtgevers • In relatie tot gemeenten nog beter aanvoelen wat nodig is en maatwerk leveren • Door aantrekkende economie grotere vraag... • ... en betere voorwaarden voor opwaartse aanpassing van tarieven • Veel bedrijvigheid in de regio, nog maar klein deel daarvan wordt momenteel bediend	Bedreigingen • Trendmatige krimp van SW-populatie en dus steeds kleinere schaal van werken voor werkbedrijven (tenzij andere doelgroepen vrijkomende werkplekken invullen) • Vaste kosten (overhead) drukken zonder gerichte maatregelen steeds zwaarder op producten en diensten • Vergrijzing en daardoor naar verwachting afnemende loonwaardes • Versnippering van voorzieningen gericht op participatie in arbeidsproces van doelgroepen met arbeidsbeperking

Compleet
werkaanbod

DSW biedt aan de doelgroep van mensen met een Wsw-indicatie een compleet aanbod aan werksoorten, in die zin dat er voor uiteenlopende categorieën SW-medewerkers passende werkplekken zijn. Dit betekent dat het mogelijk is om binnen het bedrijf medewerkers te stimuleren tot doorstromen naar andere werkplekken waar mensen hun kwaliteiten nog beter kunnen benutten en die dan vaak financieel ook meer bijdragen aan het resultaat. Het gaat dan met name om de doorstroom van beschut werk naar Werken op Locatie (WOL) en naar Groen, of van WOL dan wel Groen naar Detachering.

In grote lijnen biedt DSW de volgende werksoorten:

- Beschut werk.
- Groen.
- Werken op Locatie (WOL).

- Detachering.

Zoals hiervoor toegelicht, is het met name bij de beschutte werkzaamheden maar ook bij een deel van de WOL-activiteiten gewenst om kritisch te kijken naar de tarieven waartegen werk wordt uitgevoerd. Mede als gevolg van te weinig kostendekkende tarieven, heeft DSW een aanzienlijk negatief bedrijfsresultaat op de activiteiten gericht op de doelgroep van mensen met een Wsw-indicatie, waar andere collega-bedrijven in de branche er in sla-gen om een neutraal of zelfs positief bedrijfsresultaat te realiseren. Dit is onder andere vertaald in het taakstellend opnemen in de begroting 2018 van 6 procent autonome om-zetstijging en 1 procent in de jaren daarna.

Betrokkenheid & loyaliteit De voorliggende analyse van sterke en minder sterke kanten focust niet alleen op het financiële resultaat, maar ook op hoe DSW haar activiteiten organiseert en dus op aspecten als kennis van zaken, markt- en klantgerichtheid, bedrijfsvoering en efficiency en de kwaliteit van het werkproces in brede zin. Het beeld is op hoofdlijnen als volgt:

Als sterkte kan met name de uitgebreide kennis van het werken met mensen met uiteenlo-pende arbeidsbeperkingen en de grote betrokkenheid van de mensen uit deze doelgroep bij het bedrijf DSW worden genoemd. Medewerkers werken graag voor DSW. Het rapport-cijfer dat SW-medewerkers geven aan DSW is een 7.

Een sterk punt van het SW-bedrijf van DSW is verder dat klanten doorgaans tevreden zijn. De klanttevredenheid ligt met scores tussen 7,3 (detacheringen) en 8,2 (groen) en 8,3 (productie en diensten) op een nog hoger niveau dan de medewerkerstevredenheid. Deze tevredenheid kan er in ieder geval voor een deel op teruggevoerd worden dat DSW succes-vol is in het zoveel als mogelijk ontzorgen van opdrachtgevers (zowel administratief als operationeel door inzet van eigen voorlieden indien dit wenselijk is).

Zwakke punten van DSW zijn voor een deel cultuuraspecten. DSW is nog in enige mate een traditioneel SW-bedrijf. Er moet nog een slag gemaakt worden bij het vergroten van de slagvaardigheid en het verkleinen van interne bureaucratie. Onder meer de doorgevoerde afschaffing van een management-tussenlaag moet hier aan bijdragen. Het laat onverlet dat anderzijds op bepaalde aspecten wel juist een strakkere aansturing gewenst is. Dit be-treft met name het proces van acquisitie en bepaling van te hanteren tarieven. De grote klantgerichtheid van DSW kan doorslaan in te weinig bewust zijn van de waarde van de eigen dienstverlening en de door DSW in te zetten medewerkers.

Kansen voor de komende jaren liggen er vooral op het vlak van acquisitie en marktbower-king (DSW is voornemens hier ook in te investeren) en het doorvoeren van tariefaanpas-singen waar dit wenselijk is en mogelijk. De grote aandacht van zowel gemeenten en an-dere publieke opdrachtgevers als private ondernemingen voor het concept van Maat-schappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is hiervoor een stimulans. Met name voor de publieke markt biedt ook het concept van Social Return on Investment (SROI) perspectief,

zeker als het betekent dat DSW in een vroeg stadium van aanbestedingen kan meedelen met partijen die offereën voor werkzaamheden waarbij aandacht voor inzet van mensen met een afstand tot regulier werk als voorwaarde wordt gehanteerd. Ook de aantrekkelijke economie biedt kansen, niet alleen op meer werk maar ook op werk tegen betere condities.

2.2 SWOT-analyse re-integratiebedrijf

De activiteiten gericht op de bredere doelgroep van de Participatiewet betreffen voor een belangrijk deel opdrachten voor de gemeente Zoetermeer (dit betreft circa 80 procent van de omzet). Het beeld over 2017 is als volgt:

Regelingen t.b.v. doelgroep Participatiewet 31-12-2016 t/m 31-12-2017	Beginstand	Instroom	Uitstroom	Eindstand	Actuele FTE Gewogen
WAW Rijswijk (176)	32	0	32	0	-
Nero	6	7	12	1	0,80
Arbeidsontwikkeling LeVo	8	39	36	11	5,05
Centurion 4	93	0	93	0	6,50
Centurion 5	0	167	130	37	24,76
Praktijkervaringsplaatsen	12	37	39	10	5,35
Beschut ZTM	6	13	7	12	8,05
Alternatief Nieuw Beschut LeVo	3	13	12	4	1,16
Beschut LeVo	0	3	0	3	1,70
Beschut RSW	0	1	0	1	0,60
Statushouders ZTM	11	13	24	0	0,73
Pilot Mooi Werk	1	0	0	1	0,60
Individueel project	0	0	0	0	-
Individueel (LKS)	0	12	0	12	8,76
Individueel (LKD-UWV)	1	0	0	1	0,50
project Van Gils	0	7	5	2	1,97
Statushouders LeVo	0	17	12	5	6,00
Mercator LeVo 2016	0	0	0	0	-
Columbus LeVo	0	0	0	0	-
Zoetermeer Flexgroep	0	3	1	2	0,06
Werkstraf	15	108	106	17	0,44
medewerker algemeen	1	0	1	0	-
	189	440	510	119	73,04

Het qua volume grootste project in 2017 is het project Centurion 5. DSW plaatst als uitvoerend van dit project mensen met behoud van een uitkering bij diverse werkgeverbedrijven. Er is onzekerheid over het continueren van dit project. De gemeente Zoetermeer beaamt zich op eventuele alternatieven.

Andere re-integratieactiviteiten waarop DSW zich richt zijn onder meer:

- Arbeidsontwikkelingstrajecten (voor met name de gemeente Leidschendam-Voorburg).
- Werkplekken nieuw beschut voor de drie GR-gemeenten met bovendien voor Leidschendam-Voorburg een alternatief voor de doelgroep van nieuw beschut.
- Praktijkervaringsplaatsen.
- Statushouders.
- Werken met inzet van loonkostensubsidie dan wel loondispensatie.
- Werkstraffen vanuit de reclassering.

De reguliere re-integratieactiviteiten en de werkplekken nieuw beschut genereren samen een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat (voor 2018 geraamd op bijna € 340.000, uitgaand van de herziene begroting voor 2018). Het resultaat is in vergelijking met 2016 en de jaren daarvoor wel minder positief, waarbij meespeelt dat het opdrachtevolumen vanuit de gemeente Zoetermeer is gekrompen, nadat daarvoor al sprake was van een teruggang van het opdrachtevolumen van de gemeenten Rijswijk en Leidschendam-Voorburg. Per saldo komen de totale opbrengsten vanwege vergoedingen voor re-integratietrajecten en werkplekken nieuw beschut in 2018 uit op € 1,9 miljoen, waar dit in 2016 nog € 2,4 miljoen was. Door de toename van het aantal werkplekken nieuw beschut kunnen de opbrengsten de komende jaren weer toenemen tot naar verwachting ruim € 3,0 miljoen in 2021.

Re-integratie

Sterkte • DSW vervult zowel een opvang- als een springplankfunctie voor de diverse doelgroep van de Participatiewet • Ruime expertise met uiteenlopende doelgroepen met een arbeidsbeperking • DSW kan gebruik maken van SW-infrastructuur voor re-integratietrajecten en werkplekken nieuw beschut • Marktconforme en tegelijk kostendekkende tarieven • Positief resultaat op re-integratieactiviteiten	Zwakte • Er is een grote afhankelijkheid van één gemeente (Zoetermeer is goed voor 80 procent van de omzet) • De werkzaamheden zijn per type traject en werkplek relatief kleinschalig, schaalgrootte ontbreekt • De medewerkerstevredenheid van op re-integratietrajecten en –werkplekken geplaatste mensen uit de doelgroep van de Participatiewet is met 6,1 relatief laag • Afspraken met het Werkgeversservicepunt (WSP) kunnen scherper (wie doet wat precies?)
Kansen • DSW ondersteunt momenteel maar een klein deel van de doelgroep van de Participatiewet van de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk; kansen op meer werk zijn aanwezig indien DSW effectief is en werkt op basis van marktconformiteit. • Opdrachten voor andere gemeenten dan de GR-gemeenten, zoals bijvoorbeeld Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland • Mogelijke toename van budgetten in de komende jaren als gevolg van voortgaand economisch herstel	Bedreigingen • Twee van de drie GR-gemeenten geven voorkeur aan een 'lossere' relatie met DSW • Afhankelijkheid van één gemeente • Te veel uitvoerende opdrachtnemer en te weinig partner van gemeenten bij bepaling meest effectieve aanpak • Relatief beperkte schaal voor ontwikkeling van nieuwe concepten • Daardoor makkelijk inwisselbaar voor alternatieven in de markt

Lagere instroom De mogelijke toename van het aantal werkplekken nieuw beschut en ook het niveau van reëel risico de reguliere re-integratietrajecten zijn beide onzeker. Er is een reëel risico dat door de aangesloten gemeenten minder opdrachten worden gegund voor deze doelgroepen. Voor DSW heeft dit als consequentie dat de krimp van de totale formatie, inclusief Wsw-medewerkers, versneld wordt, daar waar vanuit bedrijfsvoeringperspectief juist een toename van het aantal re-integratietrajecten wenselijk zou zijn. DSW gaat met de gemeenten optrekken om arrangementen te ontwikkelen waar de gemeenten behoefte aan hebben voor de betreffende doelgroepen.

3 Van droom naar realisatie, uitwerking van de strategie

De analyse van sterke en minder sterke kanten van DSW en de relevante kansen en bedreigingen vormt de basis voor een samenhangend pakket aan maatregelen om het maatschappelijk en financieel presteren van DSW te optimaliseren. De maatregelen zijn zowel gericht op optimaliseren van het verdienvermogen als op kostenbeheersing.

- Verbeterlijnen DSW baseert het voorliggende bedrijfsplan op de voor de branche van participatie-
'Capel'
- bedrijven vaak gehanteerde zes 'verbetersporen' van Robert Capel:
- Drie zijn gericht op het verdienvermogen: (1) stimulering van de beweging 'van binnen naar buiten', (2) optimalisering van werksoorten en (3) acquireren van werk.
 - De overige drie richten zich op kostenbeheersing met focus respectievelijk (4) kosten van begeleiding en staf, (5) kosten van infrastructuur en (6) Wsw-personeels kosten.

Daarnaast neemt in het bedrijfsplan de keuze om het huidige aanbod van werksoorten voor de Wsw en andere doelgroepen vraaggericht te waarborgen dan wel de infrastructuur van DSW in lijn met de krimp van de Wsw-formatie af te bouwen, een belangrijke plaats in. Navolgend wordt een basispakket maatregelen toegelicht, uitgewerkt naar de sporen van Capel, waarna een basis- en een terugvalscenario worden geschetst waarmee de dan nog resterende financiële opgave voldoende opgepakt kan worden met accent op respectievelijk extra sanering dan wel inzet op extra instroom of anderszins groter opdrachtenvolume:

	Optimalisering verdienvermogen	Kostenbeheersing
Basispakket maatregelen o.b.v. zes sporen van 'Capel' t.b.v. verbetering resultaat	Van binnen naar buiten • Nu intern werkzame SW-ers extern plaatsen • Meer individuele detachering en BW • Stimuleren doorontwikkeling van beschutte werkplek binnen naar WOL of groepsdata • Klaar voor meer 'werken op locatie'	Kosten van begeleiding en staf • Inzetten op een zo 'lean' mogelijke organisatie van de werkprocessen • Voorlieden in rekening brengen • Formatiereductie (kader en externe inhuur)
	Optimalisering van werksoorten • Verbeteren opbrengst per medewerker bij beschut binnen • Streven naar betere contracten (tarief, voorwaarden), zowel nieuw als oud • Opzet/uitbouw schoonmaak als werksoort	Kosten infrastructuur • Sluiting pand 988 Populierendreef • Besparing op huisvesting Zoetermeer • Besparing ICT-kosten
	Acquireren van werk • Actiever inspelen op SROI vóór aanbesteding • Vergroten marktaandeel jongeren (VSO/Pro) • Extra capaciteit acquisitie/accountmanagement • Samenwerking met WGS ZHC optimaliseren • Stimuleren 'cross selling' vanuit DSW	Loonkosten Wsw • Inzet van regiotaxi boven doelgroepvervoer
Mogelijke extra maatregelen t.b.v. realisatie 'break even'-resultaat	Nieuwe instroom en/of extra opdrachten • Hogere en stabiele inkoop re-integratie en nieuw beschut • Continuering en mogelijk uitbreiding inkoop door regiogemeenten	Verdergaande kostenreductie/sanering • Extra reductie formatie • Sluiting Martinifabriek en 2^e locatie Populierendreef • Schrappen budget voor vorming/opleiding • Schrappen budget marketing/communicatie

De netwerkstrategie van DSW focust op vijf aspecten van het bedrijf. Het betreft aspecten waarvan DSW het meeste rendement verwacht door juist op deze aspecten de aandacht te richten:

- Binnenhalen van nieuwe contracten, bij voorkeur op locatie of gedetacheerd bij reguliere werkgevers (onderdeel van spoor 1 van 'Capel').
- Verbeteren van de voorwaarden op basis waarvan DSW opdrachten uitvoert (onderdeel van spoor 2 van Capel).
- Inzetten op een zo 'lean' mogelijke organisatie van de werkprocessen, met als randvoorwaarde dat de zowel de primaire werkprocessen als de ondersteunende processen op het gebied van P&O, ICT, Financiën en administratie op een kwalitatief voldoende hoog niveau worden uitgevoerd (sporen 4 en 5 van Capel).
- Vergroten van het marktaandeel van DSW onder jongeren en dan met name jongeren die uitstromen uit scholen voor VSO en het praktijkonderwijs (spoor 3 van Capel).
- Verhogen van de bezettingsgraad door volume te laten toenemen dan wel door capaciteit af te bouwen.

De overkoepelende doelstelling van het bedrijfsplan is, om met de hiervoor samengevatte aandachtspunten, ook in de komende jaren in staat te zijn om een voldoende breed en voor de diverse te bedienen doelgroepen interessant aanbod aan werksoorten te kunnen blijven bieden.

3.1 Maatregelen basispakket: optimalisering van verdienvermogen

Langs drie wegen kan DSW werken aan de verdere optimalisering van het verdienvermogen:

- Spoor 1: stimuleren van de beweging 'van binnen naar buiten'.
- Spoor 2: optimalisering van werksoorten.
- Spoor 3: acquireren van werk.

Spoor 1, van binnen naar buiten

Spoor 1, gericht op het bevorderen van de beweging 'van binnen naar buiten', wordt uitgewerkt met behulp van de volgende maatregelen, waarvan een deel op dit moment voldoende concreet is uitgewerkt om in hoofdstuk 4 te worden voorzien van een indicatie wat betreft de van de maatregel verwachte bijdrage aan het operationeel resultaat:

- DSW-organisatie gereed maken voor 'werken op locatie' op grotere schaal.
- Stimuleren van doorgroei van SW-medewerkers van beschutte werkplekken binnen naar WOL of groepsdetachering.
- Nu intern werkzame (en in die zin niet productieve) SW-ers extern plaatsen.
- Stimuleren van individuele detachering en Begeleid Werken.

Een eerste maatregel die DSW neemt ter bevordering van de beweging 'van binnen naar buiten', is het in gereedheid brengen van de organisatie voor meer werken op locatie. Medewerkers in beschut werk worden voorbereid op het werken op locatie. Voor een deel van de medewerkers is het belangrijk dat dit in kleine stapjes gebeurt, bijvoorbeeld door eens een dagje mee te werken op locatie. Tegelijkertijd stelt DSW haar eigen werklocaties ook,

nog meer dan nu reeds het geval is, open voor private partners, onderwijs en maatschappelijke organisaties voor gezamenlijke activiteiten.

Een tweede ambitie van DSW is dat het aandeel medewerkers dat werkzaam is op basis van detachering of Begeleid Werken of op basis van WOL/groepsdetachering toeneemt. De groei van detachering, Begeleid Werken en WOL komt tot stand door het stimuleren van doorgroei van medewerkers vanuit activiteiten beschut binnen. Een voorwaarde voor het realiseren van meer werkplekken detachering of Begeleid Werken is dat per gemeente met het WerkgeversServicePunt (WSP) de geldende werk- en resultaatsafspraken ook in de praktijk worden gebracht.

Het aandeel beschut binnen bedraagt in 2017 nog 23 procent en, conform uitwerking in de begroting voor 2019, wordt voor 2019 uitgegaan van nog maar 19 procent:

Doorstroomtabel

	Beschut		WOL/ Groeps- detachering		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%

Beide doelen zijn reeds verwerkt in de begroting 2019. Deze maatregelen maken daarom geen deel uit van het pakket maatregelen dat de kern vormt van het voorliggende bedrijfsplan. DSW rekent wel met extra opbrengsten vanwege uitvoering van het bedrijfsplan door

- Nu intern werkzame (in die zin niet productieve) SW-ers extern plaatsen (circa € 60.000,-).
- Stimuleren van (met name individuele) detachering, mede door het maken van betere afspraken over zowel vraag als mensgerichte acquisitie door de WerkgeversServicepunten (WSP'en) en door meer eigen acquisitie. Het gaat hier om extra doorstroom ten opzichte van de begroting 2019 (circa € 58.000,-).

Spoor 2,
optimalisering
werksoorten

Een belangrijke lijn in het bedrijfsplan betreft verdere optimalisering van werksoorten. DSW kijkt over de gehele breedte van werksoorten kritisch naar de wijze waarop deze werksoorten worden georganiseerd. En waar mogelijk zet DSW in op het bevorderen van de groei van werksoorten die relatief goed renderen, met als ondergrens dat sprake blijft van een voldoende breed en continu aanbod van werksoorten. Het doel is dus niet primair om, bijvoorbeeld, beschut werken binnen te minimaliseren, maar wel om binnen deze werksoort te kiezen voor activiteiten met zo gunstig mogelijk operationeel resultaat. In het kader van het bedrijfsplan werkt DSW langs twee lijnen aan de verdere optimalisering van de aangeboden werksoorten:

- Contracten beschut werk heronderhandelen
- Meer voormannen in rekening brengen

Vooral het in rekening brengen van (meer) voorlieden draagt belangrijk bij aan het resultaat van DSW. Voor 2022 rekt DSW met een bijdrage aan het resultaat van minimaal € 125.000 en maximaal € 175.000. Ook het heronderhandelen van contracten biedt potentie. Voorlopig is de inschatting dat heronderhandeling van met name minder gunstige contracten bij beschut werk op termijn c.q. in 2022 zeker € 75.000 op jaarbasis kan opleveren, wellicht zelfs € 125.000. Met enkele opdrachtgevers heeft DSW al gesprekken geopend over aanpassing van de voorwaarden waartegen werk wordt uitgevoerd.

Spoor 3, acquisitie van werk

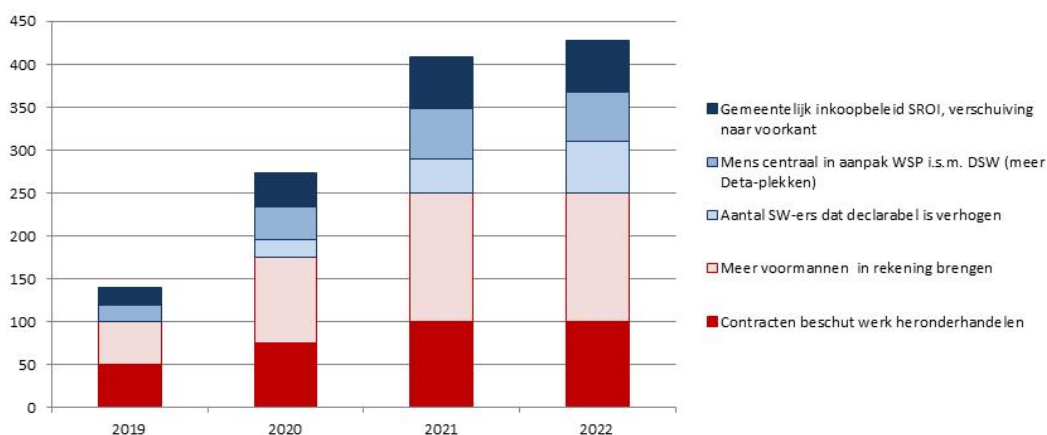
Het derde spoor waarlangs DSW werkt aan de optimalisering van het verdienvermogen, is het bevorderen van de acquisitie van werk. De nadruk bij DSW ligt conform de begroting 2019 op de acquisitie van groepsdetacheringen (met of zonder betaalde voorman). Naast het zelfstandig acquireren, is een aangrijpingspunt voor actie in dit bedrijfsplan het in samenspraak met de gemeenten beter benutten van het instrument van Social Return on Investment (SROI). Concreet is het doel om bij aanbestedingen van gemeentelijke (en wellicht ook overige publieke) werkzaamheden te bevorderen dat door de gemeenten in hun inkooppraktijk concrete SROI-afspraken eerder in het proces (voorafgaand aan de gunning) worden vastgelegd. Waar de gemeente kansen ziet voor de doelgroepen die door DSW worden bediend, kan DSW dan al op dat moment door de gemeenten actief wordt gepromoot als de partij waarmee aanbiedende ondernemingen aan hun SROI-doelstelling kunnen voldoen. In de gevallen dat DSW in gegunde opdrachten dan vervolgens ook de mensen mag aanleveren kan DSW als onderaannemer van de inschrijver gaan acteren.

De opbrengst van met gemeenten te maken afspraken over de inzet van het SROI-instrument, wordt op termijn (in casu voor het jaar 2022) ingeschat op tussen € 60.000 en € 80.000 op jaarbasis.

Opbrengst

Per saldo raamt DSW dat de maatregelen gericht op optimalisering van het verdienvermogen op de termijn van 2022 tussen € 334.000 en € 522.000 bijdragen aan het operationeel resultaat (gemiddeld € 428.000):

Optimalisering van verdienvermogen: raming van opbrengst in €
Periode 2019 t/m 2022



Verkenkende businesscases Deze opbrengst is exclusief de mogelijke opbrengst van enkele vooralsnog minder uitgewerkte en dus 'harde' maatregelen gericht op het bevorderen van het verdienvermogen. DSW is voornemens op korte termijn twee businesscases uit te werken gericht op de ontwikkeling van twee nieuwe activiteiten:

- Schoonmaakwerkzaamheden in opdracht van derden.
- Arbeidsmatige dagbesteding (gericht op doelgroep van Participatiewet en Wmo).

Verkenning	Toelichting op businesscase
Schoonmaak	In het aanbod aan werksoorten bij DSW ontbreekt schoonmaak ten behoeve van externe opdrachtgevers. Bij diverse andere bedrijven in de branche neemt schoonmaak een belangrijke plek in als een werksoort die voor veel mensen 'passend' is en die bovendien positief bijdraagt aan het bedrijfsresultaat. DSW gaat de marktpotentie van schoonmaak als nieuwe werksoort verkennen en stelt een verkennende businesscase op waarin ook de best passende opzet (alleen doen, samen doen met collega-bedrijf in de branche of met een private onderneming) wordt verkend.
Arbeidsmatige dagbesteding	Een tweede potentiële nieuwe activiteit betreft arbeidsmatige dagbesteding. Deze activiteit sluit aan bij een deel van de mensen die momenteel beschut binnen werken, maar waarvan de arbeidsbeperkingen toenemen. Met arbeidsmatige dagbesteding kan ook een nieuwe doelgroep worden bediend van mensen die momenteel actief zijn op basis van recreatieve dagbesteding maar die de sprong naar een meer arbeidsmatige setting kunnen maken. Ook voor de businesscase arbeidsmatige dagbesteding geldt, dat deze zowel gericht is op het toetsen van voldoende potentiële cliënten als op de vorm waarin de activiteit het beste kan worden opgezet. Een belangrijke voorwaarde voor uitvoering is dat de gemeente(n) het initiatief steunen en kandidaten 'voorsorteren'.

3.2 Maatregelen basispakket: verbetering van de bedrijfsvoering

Langs drie wegen kan DSW werken aan de verbetering van de bedrijfsvoering:

- Spoor 4: kostenbeheersing ambtelijke begeleiding en centrale staf.
- Spoor 5: kostenbeheersing infrastructuur.
- Spoor 6: beheersing loonkosten Wsw.

DSW combineert zijn inzet gericht op optimalisering van het verdienvermogen met aandacht voor kostenbeheersing. De focus ligt op kostenbeheersing van het kader en kostenbeheersing van infrastructuur (respectievelijk spoor 4 en 5 in de benadering van 'Capel'). De volgende maatregelen zijn reeds dermate concreet, dat deze in het bedrijfsplan voorzien zijn van een verwachte bijdrage aan het resultaat:

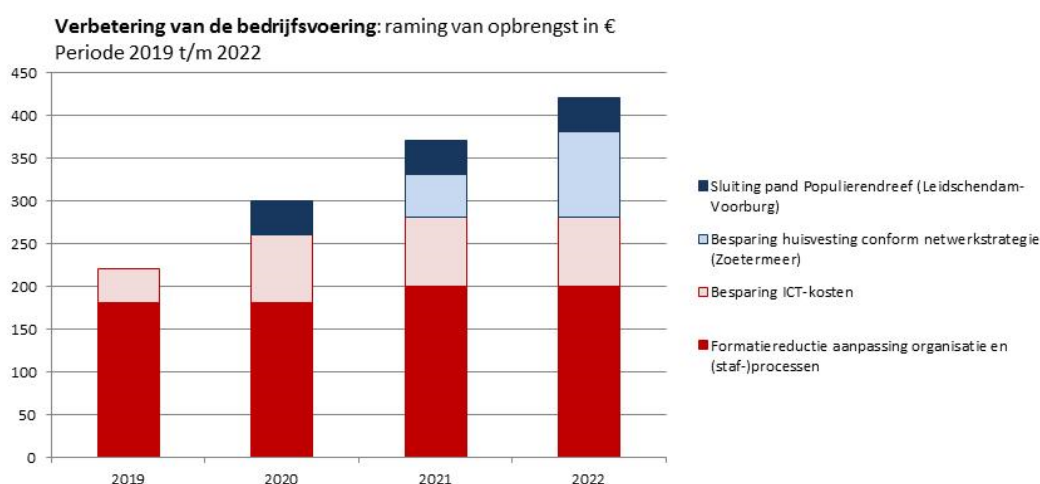
- Formatiereductie door aanpassing van de organisatie en (staf-)processen.
- Besparing op de ICT-kosten.
- Besparing op huisvesting conform netwerkstrategie (Zoetermeer).
- Sluiting van één van de panden aan de Populierendreef (Leidschendam-Voorburg).

Spoor 4, minder ambtelijke staf Van de op een betere bedrijfsvoering gerichte maatregelen, draagt de keuze om de formatie voor ambtelijke begeleiding en staf verder te reduceren belangrijk bij aan het resultaat, namelijk in 2022 naar verwachting circa € 175.000 tot € 225.000 (bovenop de in de begroting 2019 al verwerkte afbouw van € 370.000). Een vergelijking op hoofdlijnen van DSW met collega-bedrijven in de branche onderbouwt dat formatiereductie van de ambtelijke begeleiding en staf mogelijk is. Per arbeidsjaar Wsw bedragen de kosten van niet-gesubsidieerde professionals bij DSW in 2017 circa € 8.000 terwijl die voor collega-bedrijven in de branche uitkomen op € 6.000 in 2016.

Spoor 5, kosten Infrastructuur DSW ziet daarnaast concrete mogelijkheden om de infrastructurele kosten verder te beperken. In het bedrijfsplan rekent DSW met besparingen vanwege aanbesteden van ICT (geraamde besparing in 2022 tussen € 60.000 en € 100.000 per jaar) en huisvesting als gevolg van de gekozen netwerkstrategie waarbij ruimten van DSW verhuurd kunnen worden en omgekeerd DSW gebruik kan maken van ruimten van maatschappelijke partners waarmee samengewerkt wordt. Daarnaast gaat DSW in het bedrijfsplan uit van sluiting van één pand aan de Populierendreef in Leidschendam-Voorburg.

Spoor 6, loonkosten Wsw De loonkosten van Wsw-medewerkers bieden weinig mogelijkheden voor verhoging van de doelmatigheid omdat de lonen bepaald worden op basis van de landelijke cao. DSW ziet wel kansen het vervoer van Wsw-medewerkers doelmatiger uit te voeren, waardoor het subsidieresultaat gunstig beïnvloed wordt. Concreet kan inzet van regiotaxi's in plaats van eigen doelgroepenvervoer op termijn € 60.000 tot € 100.000 per jaar besparen.

Opbrengst DSW raamt dat de maatregelen gericht op verbetering van de bedrijfsvoering op de termijn van 2022 tussen € 340.000 en € 500.000 (gemiddeld € 420.000) bijdragen aan het operationeel resultaat (exclusief het doelgroepenvervoer, want dat komt ten gunste van het subsidieresultaat).



De grootste bijdrage zal naar verwachting afkomstig zijn van formatiereductie van kaderpersoneel.

3.3 Extra maatregelen voor 'break even': meer rendement door betere benutting

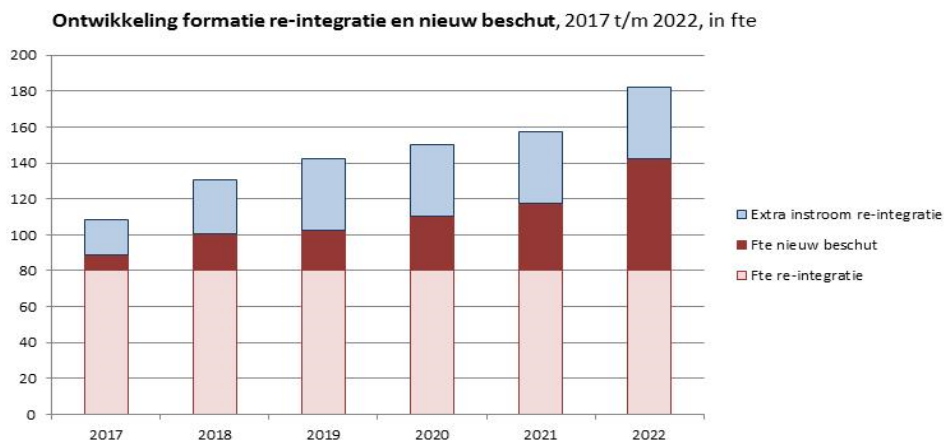
De hiervoor toegelichte maatregelen gericht op verhoging van het verdienvermogen en op een efficiëntere bedrijfsvoering zijn nog niet voldoende om de ambitie van een 'break even'-bedrijfsresultaat vanaf 2021 te realiseren. Aanvullende maatregelen zijn daarvoor noodzakelijk.

Als middelgroot sociaal werkvoorzieningsbedrijf onderkent DSW de beperkingen (en de voordelen) van de relatief kleine schaal van werken. Door de sluiting van de toegang tot de Wsw neemt de Wsw-formatie trendmatig af, van circa 480 momenteel naar ruim 400 in 2022. De jaarlijkse afname in de jaren daarna zal naar verwachting nog groter zijn omdat het aantal medewerkers dat met pensioen gaat relatief toeneemt. Echter, om interessant te zijn en te blijven voor de doelgroep van mensen met een arbeidshandicap, stagiaires of re-integranten en werkgevers, is het gewenst over een voldoende breed aanbod aan werksoorten te beschikken.

Het is vanuit deze ontwikkeling voor de continuïteit van de variëteit in het aanbod van werksoorten en het financiële rendement van belang dat infrastructuur intensief benut wordt. Dit kan door deze infrastructuur naast het gebruik door mensen met een arbeidsbeperking juist ook lokaal vraaggericht te benutten voor de overige doelgroepen in het brede sociaal domein (waaronder de volledige breedte van de Participatiewet). De extra instroom en opdrachtverlening vormen een compensatie voor DSW voor de trendmatige krimp van de Wsw-formatie waarbij primair uiteraard van belang is dat het ten goede komt aan inwoners waar de gemeente een verantwoordelijkheid voor heeft.

Daarbij is ook van belang dat deze extra activiteiten maatschappelijke inverteertheits effecten genereren, die na de decentralisaties in het sociaal domein voor een groot deel neerslaan bij gemeenten. Concreet kan het 'uit een uitkering halen' en naar werk begeleiden van mensen resulteren in een lager beroep op gemeentelijke voorzieningen op het terrein van zorg en welzijn. Maatschappelijke inverteertheits effecten zijn in de regel het grootst bij mensen die al langer buiten het werkproces staan en waar mede daardoor sprake is van een cumulatieve van problemen. Inverteertheits effecten kunnen ook groot zijn bij jongeren, als door inzet van leerwerktrajecten en/of begeleiding naar entree-opleidingen schooluitval kan worden voorkomen.

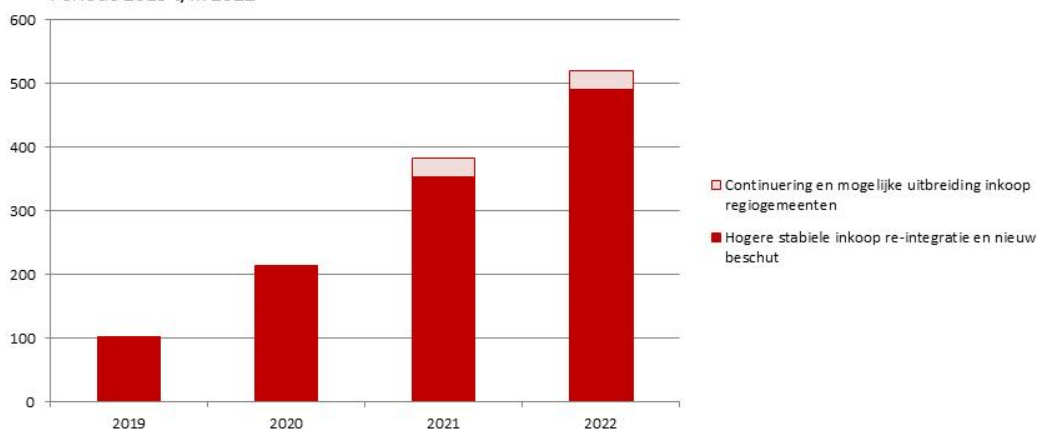
Dit betreft mensen met een afstand tot regulier werk, die met inzet van loonkostensubsidie of anderszins naar werk kunnen worden begeleid binnen en buiten DSW, mensen die behoren tot de doelgroep van de voorziening nieuw beschut en daarnaast bijvoorbeeld ook jongeren die uitstromen uit VSO/praktijkonderwijs en mensen die in aanmerking komen voor arbeidsmatige dagbesteding. In het voorkeursscenario wordt uitgegaan van een additioneel opdrachtvolume naast de Wsw die toeneemt tot 40 fte in 2021 voor de brede P-wet ten opzichte van de reeds voorziene instroom. Het aantal fte nieuw beschut neemt daarnaast ook toe, van 20 fte in 2018 tot 37 fte in 2021 en 46 fte in 2022:



- Extra instroom en/of werk** In dit scenario is de inzet gericht op het bevorderen van extra opbrengsten voor DSW waarbij deze extra opbrengsten gerealiseerd kunnen worden door middel van extra instroom en ook door verhoging van het gemeentelijke opdrachtvolume. In dit scenario wordt concreet uitgegaan van de volgende bijdragen aan het bedrijfsresultaat:
- Door extra instroom of een hoger gemeentelijk opdrachtvolume uiteindelijk extra opbrengsten ten bedrage van circa € 460.000 in 2022.
 - Continuerend en mogelijke uitbreiding van inkoop door regiogemeenten die niet aangesloten zijn bij GR DSW.

De geraamde bijdrage aan het bedrijfsresultaat bouwt als volgt op in de tijd:

Scenario “versterkt samenwerken”, inzet op extra instroom en/of overige opbrengsten:
 raming van opbrengst in €
 Periode 2019 t/m 2022



De in dit scenario voorziene extra instroom en opdrachtverlening vormt een compensatie voor de trendmatige krimp van de Wsw-formatie. Het draagvlak voor continuering van het huidige aanbod aan werksoorten wordt zo bevorderd. Dit is van strategisch belang. Om interessant te zijn en te blijven voor de doelgroep van mensen met een arbeidshandicap, stagiaires of re-integranten, is het gewenst over een voldoende breed aanbod aan werksoorten te beschikken.

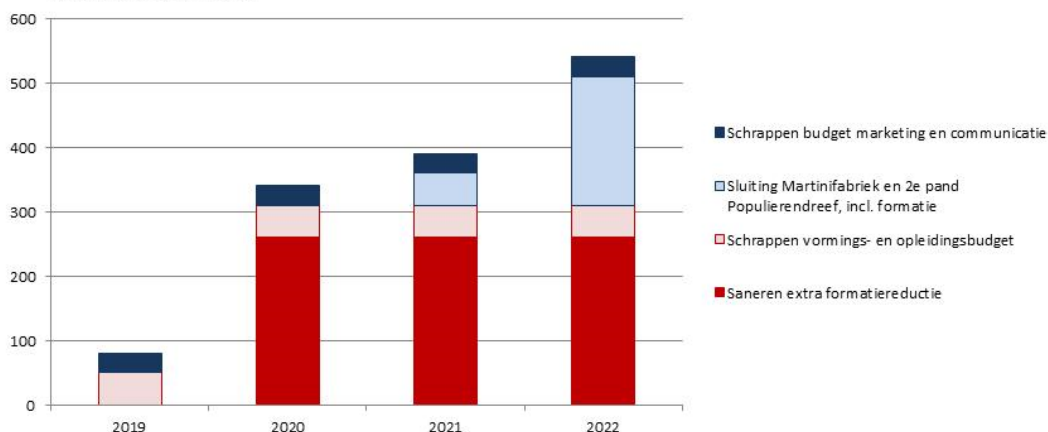
3.4 Terugvaloptie: uitbloeien, saneren en op termijn opheffen

Focus op krimp en sanering Wat betreft het terugvalscenario gericht op krimp en sanering, raamt DSW dat de extra bijdrage aan het bedrijfsresultaat in 2022 uit kan komen op circa € 500.000. Hiervoor zijn ingrijpende maatregelen nodig. Het scenario bevat de volgende maatregelen:

- Sluiting van de locatie Martinifabriek en van het tweede pand aan de Populierendreef, inclusief de daaraan verbonden formatie (2 fte).
- Halveren van vormings- en opleidingsbudgetten en budgetten voor marketing en communicatie.
- Een reductie van de formatie met 4 fte.

Deze aanvullende maatregelen staan deels haaks op de realisatie van de lokale netwerkstrategie. Het weer centraliseren van beschut werk c.q. de sluiting van de locaties aan de Martinifabriek en Populierendreef is een strategische ingrijpende maatregel. Bij het sluiten van deze locaties, betreffen de besparingen niet alleen lagere huisvestingskosten (circa € 45.000). De sluiting maakt dat ook 2 fte kunnen worden bespaard (circa € 155.000). Ook het goeddeels schrappen van budget voor vorming en opleiding, budget voor marketing en communicatie en de extra reductie van formatie zijn maatregelen die ten koste gaan van de in principe wenselijke (extra) impulsen.

Terugvaloptie, inzet op sanering ("uitbloeien"): raming van opbrengst in €
Periode 2019 t/m 2022

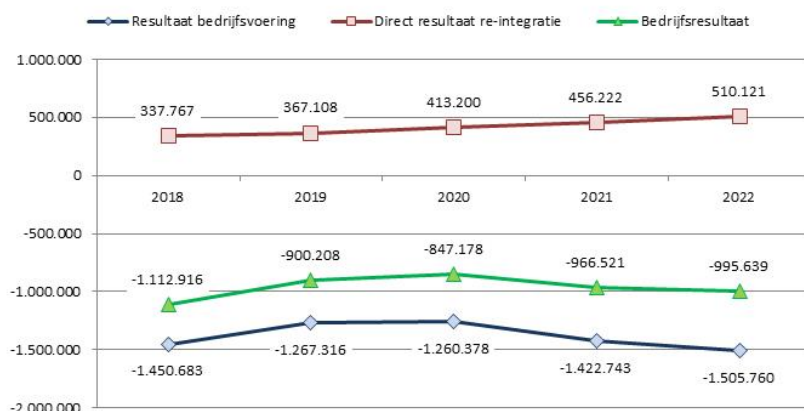


4 Financiële uitwerking businesscase bedrijfsplan

4.1 Zonder aanvullende maatregelen sterk negatief bedrijfsresultaat

Extra ingrepen In de herziene begroting van 2018 is een pakket maatregelen verwerkt van meer dan onvermijdelijk € 0,4 miljoen. Deze maatregelen kunnen echter niet voorkomen dat het bedrijfsresultaat zonder aanvullende maatregelen de komende jaren jaarlijks uitkomt op circa € 1,0 miljoen negatief:

Ontwikkeling bedrijfsresultaat 2018 t/m 2022, in €
 inclusief taakstelling van € 0,4 miljoen zoals verwerkt in herziene begroting 2018
 maar zonder aanvullende maatregelen (c.q. vóór verwerking voorliggend ondernemingsplan)



In dit meerjarenperspectief is zoals aangegeven een taakstelling van € 0,4 miljoen verwerkt, die al opgenomen was in de herziene begroting 2018. DSW is er in geslaagd deze taakstelling meer dan in te vullen. De realisatie ligt in 2019 op circa € 560.000 en in 2022 op circa € 520.000. De belangrijkste bijdrage aan het (meer dan) realiseren van deze taakstelling, wordt geleverd door het structureel niet invullen van formatie dan wel niet vervangen van externe inhuur (€ 370.000 besparing). Ook de verhoogde huurinkomsten, herijking van investeringen en de sluiting van de keuken dragen wezenlijk bij:

	Aantal	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	fte	2018	2019	2020	2021	2022
Taakstelling herziene begroting 2018		200.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Structureel niet invullen formatie/ inhuur	-4,2		-370.834	-370.834	-370.834	-370.834
Verhoogde huurinkomsten			-99.228	-99.228	-99.228	-99.228
Sluiting keuken			-31.365	-31.365	-31.365	-31.365
Herijking investeringen en afschrijvingen (incl. wagenpark)			-50.602	-36.763	-11.018	-9.183
Overige kleine besparingen (m.n. belastingen & verzekeringen)			-12.541	-12.541	-12.541	-12.541
Sub-totaal			-164.569	-150.730	-124.985	-123.151
Restant taakstelling herziene begroting 2018			0	0	0	0

In aanvulling op de al in de begroting verwerkte taakstelling, zijn extra maatregelen nodig om de ambitie te realiseren dat in 2021 sprake is van een bedrijfsresultaat dat niet meer negatief is.

Financiële opgave groter Concreet is de financiële opgave, om in 2021 uit te komen op 'break even' wat betreft het bedrijfsresultaat, nu niet meer € 750.000 zoals in de herziene begroting voor 2018, maar € 1,0 miljoen (uitgaand van begroting 2019).

DSW gaat er bovendien voorzichtigheidshalve vanuit dat het in het bedrijfsplan op te nemen pakket maatregelen in enige mate 'oversized' moet zijn. De praktijk leert dat voorgenomen maatregelen soms niet of niet geheel gerealiseerd kunnen worden. Dit betekent concreet dat DSW in het voorliggende bedrijfsplan uitgaat van een pakket maatregelen van circa € 1,2 miljoen, om voldoende marge te hebben voor mogelijke tegenvallers in de implementatie op te vangen, noodzakelijke versterkingen in de bedrijfsvoering (circa € 140.000,-) te plegen en een jaarlijkse spiraal van bezuinigingsrondes te voorkomen.

4.2 Toelichting op kern van pakket maatregelen

Basispakket De in hoofdstuk 3 toegelichte (mogelijke) maatregelen gericht op verhoging van het verdienvermogen en verbetering van de bedrijfsvoering bevatten een kern van maatregelen die DSW naar verwachting in alle toekomstscenario's kan en zal doorvoeren. De verwachte opbrengst van dit kernpakket telt op tot circa € 750.000 in 2022:

Opbrengstverhogende maatregelen	Raming 2022 (€)	Maatregelen gericht op efficiënte bedrijfsvoering	Raming 2022 (€)
Contracten heronderhandelen:	100.000	Kader afslanken 3,5 fte (extra naast 6,5 fte realisatie in 2019)	200.000
Integrale kosten in rekening brengen (o.a. voorlieden)	150.000	Bedrijfsvoering efficiënter: ICT op-nieuw aanbesteden.	80.000
Meer SW-ers productief inzetten	60.000	Lagere huisvestingslasten door sluiting 1 van de 2 panden aan de Populierendreef (1-1-20)	40.000
Afspraken over SROI (DSW eerder in beeld)	60.000	Idem door nieuw huurcontract voor hoofdvesting (per 1 juli 2021)	100.000
Mensgericht acquireren door de gemeentelijke WSP's	58.000		
Nieuwe businesscases arbeidsmatige dagbesteding en schoonmaak	pm		
Wel investeren in capaciteit acquisitie	-90.000		
Totaal	338.000	Totaal	420.000

Gelet op de voorliggende financiële opgave van € 1,2 miljoen, betekent dit dat DSW nog aanvullende maatregelen moet vinden ten bedrage van circa € 450.000.

DSW ziet, zoals hiervoor in hoofdstuk 3 toegelicht, voor het invullen van deze resterende opgave goede mogelijkheden in het basisscenario gericht op "versterkt samenwerken". Om een en ander in perspectief te kunnen plaatsen is ook een terugvaloptie gericht op faciliteren van krimp uitgewerkt.

4.3 Basisscenario “versterkt samenwerken”: balans in aanpak en perspectief

Het basisscenario bouwt ook verder op het hiervoor geschetste basispakket, dat naar verwachting € 750.000 bijdraagt aan de verbetering van het bedrijfsresultaat omdat het aanvullende dekking voor de staf en infrastructuur biedt. De extra maatregelen worden niet gezocht op het vlak van verdergaande kostenreductie. Het scenario “versterkt samenwerken” gaat uit van extra inzet van DSW ten behoeve van uiteenlopende segmenten binnen de brede doelgroep van de Participatiewet:

Maatregelen gericht op verruiming verdienvermogen door extra instroom of opdrachtverlening	Raming 2022 (€)
Hogere opbrengsten door extra opdrachtverlening door gemeenten en/of vraaggericht bedienen van brede doelgroep Participatiewet t.b.v. aangesloten gemeenten, bijvoorbeeld door de lokale realisatie van: • Het inkopen van extra dienstverlening in het groenbeheer. • BBL en Entree-opleidingen (ook MBO 2) in Fietsherstel, Groen, Logistiek, schoonmaak, horeca, zorg e.d. • Stageplekken voor uitstromende leerlingen van VSO/praktijkonderwijs. • Werkoriëntatie in dienstverband 2x 1 jaar. • School at Work (jongeren MBO die van de ‘schoolradar’ zijn). • Coachen, faciliteren en op weg helpen van ondernemers uit de bijstand. • Part time werk in de bijstand ondersteunen. • Arbeidsmatige dagbesteding voor mensen op snijvlak van Participatiewet en Wmo. • Inzet op stimuleren van het ontstaan en de bloei van private social firms.	489.000
Totaal	489.000

Om deze extra instroom te kunnen realiseren, moet DSW rekening houden met een versterking van de organisatie met een brede re-integratiedeskundige, die in samenspraak met de aangesloten gemeenten en overige maatschappelijke partners zo nodig nieuwe, innovatieve aanpakken ontwerpt voor de verschillende te bedienen doelgroepen.

Samenspel gemeenten en DSW Bij een keuze voor balans in kostenbeheersing en opbrengstverhoging, ook door extra instroom, blijft het draagvlak voor het huidige aanbod aan werksoorten voldoende groot. Deze infrastructuur kan dan worden benut voor de doelgroep van Wsw-ers en eveneens voor nieuwe doelgroepen binnen de brede doelgroep van de Participatiewet. Het is uiteindelijk aan de gemeenten om hiertoe te besluiten of niet. Indien DSW de gevraagde werkplekken, trajecten, dienstverlening en ondersteuning kan bieden tegen concurrerende, marktconforme tarieven, is er in beginsel sprake van een ‘win-win’-situatie als gemeenten bijdragen aan extra instroom of opdrachten voor DSW. Met dit meerwerk wordt de bedrijfsvoering van DSW versterkt, als gevolg van de positieve impact op de opbrengsten enerzijds

en anderzijds de mogelijkheid de noodzakelijke bedrijfskosten te spreiden over een bredere basis.

De extra inkomsten en uitbreiding van de dekking voor de indirecte kosten dragen wezenlijk bij aan het kunnen realiseren van het financiële hoofddoel van het bedrijfsplan, namelijk het in 2021 realiseren van een bedrijfsresultaat dat 'sluit'. De gemeentelijke exploitatiebijdragen kunnen dan beperkt blijven.

4.4 Terugvaloptie gericht op krimp: duur en met risico van neerwaartse spiraal

De voorliggende financiële opgave kan ook worden gerealiseerd in een scenario waarin wordt gefocust op het faciliteren van de krimp door afstoting van panden en extra formatiereductie. Met het navolgende pakket maatregelen bereikt DSW een besparing van circa € 500.000, zodat inclusief het hiervoor toegelichte 'basispakket' en de daarmee te realiseren verbetering van het bedrijfsresultaat van circa € 750.000 wordt voldaan aan de wens om voor in totaal € 1,2 miljoen aan maatregelen beschikbaar te hebben.

De extra besparing wordt vooral gerealiseerd door het schrappen van 4 fte in de formatie en het sluiten van zowel het tweede pand op de locatie Populierendreef als de locatie Martinifabriek.

Maatregelen gericht op efficiënte bedrijfsvoering	Raming 2022 (€)
In 2020 t/m 2022 4,0 fte extra saneren	260.000
Halveren van vorming en opleidingsbudget staf	25.000
Sluiting 2 ^e pand Populierendreef en Martinifabriek	200.000
Halveren van marketing of communicatie budget	15.000
Totaal	500.000

Sanering is
duur...

De formatiereductie levert per fte een besparing op van € 65.000 structureel gemiddeld. De aanpassing van de niet-Wsw-formatie voor begeleiding en staf is echter kostbaar. Op basis van het IROKO-rapport "Onderzoek consequenties andere vorm van samenwerking" van eind 2017, kan worden uitgegaan van circa € 150.000 kosten gemiddeld vanwege het beëindigen van een medewerker met een ambtelijke aanstelling of een dienstverband bij Krijnen B.V. Dit betekent concreet dat DSW rekening moet houden met een investering van circa € 600.000 in de vorm van afvloeiingsregelingen voor de betreffende medewerkers. De afvloeiingskosten kunnen worden beperkt indien DSW erin slaagt de betrokken mensen elders te plaatsen. DSW zal zich hiervoor uiteraard inspannen, waarbij ook gemeenten mogelijk een rol kunnen spelen door mensen over te nemen en zo afvloeiingskosten te beperken.

... neerwaartse
spiraal

Een eenzijdige focus op kostenreductie heeft als risico dat de opgebouwde infrastructuur van DSW zodanig wordt aangetast, dat dit ten koste gaat van de breedte van het aanbod dat DSW kan doen aan gemeenten en cliënten vanuit de gemeentelijke doelgroepen van

beleid. Het betekent een keuze voor het volgen van de krimp van de Wsw-formatie, waardoor zeker op termijn schaalnadelen kunnen optreden bij verschillende werksoorten.

Daarnaast kan door formatiereductie ook de kwaliteit van werkprocessen onder druk komen te staan. Daar waar DSW in principe wil investeren in extra capaciteit voor acquisitie en accountmanagement en innovatie op het vlak van passend werk en re-integratie, betekent een focus op kostenreductie dat deze kwaliteitsimpulsen niet gerealiseerd zullen worden.

Tot slot betekent een focus op kostenbesparingen dat aanwezige kansen op extra opbrengsten niet worden opgepakt. Van dit scenario mag ook niet worden verwacht dat het bijdraagt aan de groei van het aantal individuele detacheringen (daar ligt wel een uitdaging, omdat het volume van medewerkers dat werkt op basis van individuele detachering sinds 2015 niet meer is toegenomen).

4.5 Kiezen voor DSW als sterke lokale netwerkpartner met brede focus

DSW heeft een sterke voorkeur voor het basisscenario in lijn met de eerdere besluitvorming, gericht op 'versterkt samenwerken' met gemeenten en andere lokale en regionale partners. Het pakket van maatregelen is in balans, met zowel aandacht voor en inzet op:

- Kostenbesparing.
- Opbrengstverhoging.
- Volume (aansluiten infrastructuur DSW op vraag van Participatiewet)

Hierdoor kan DSW continuïteit bieden aan de doelgroep van Wsw-ers en voor de aangesloten gemeenten dienen als strategische partner bij het effectief en doelmatig oppakken van de grote uitdagingen die er liggen op het brede terrein van de Participatiewet.

Het voorkeursscenario gaat uit van de kennis en kunde van DSW en de binnen DSW gebundelde professionaliteit ten behoeve van uiteenlopende doelgroepen met een arbeidsbeperking of anderszins een afstand tot regulier werk.

Het geloof in eigen kunnen heeft niet alleen betrekking op de benodigde kennis en kunde, maar ook op het vermogen om ingrijpende maatregelen te kunnen doorvoeren. De taakstelling van € 0,4 miljoen in de begroting voor 2018 onderstreept dit. DSW heeft deze taakstelling meer dan gerealiseerd.

Bijlage I: maatregelen in voorkeurscenario (in detail)

Invulling ambitie 'break even', bedrijfsvoeringsresultaat naar nihil									
Maatregel / Investering	Jaarschijf meerjarenbegroting 2019	2019 Bedrag	2020 Bedrag	2021 Bedrag	2022 Bedrag	2023 Bedrag	2024 Bedrag	2025 Bedrag	Toelichting
Bedrijfsvoeringsresultaat begroting 2019		€ -647	€ -594	€ -840	€ -996				
Verdienvermogen verhogen / rendementsverhoging									
Bestaande taakstelling omzetstijging 9%									
Verdere ontwikkeling medewerkers van beschut naar WOL en Deta									
Uitbreiding van het aantal 'WOL-locaties' / contracten									
Nieuwe taakstelling omzetstijging 9% + 30%									
Contracten beschut werk heronderhandelen (DS loopt al)		€ 50	€ 75	€ 100	€ 100	€ 100	DSW		1% - 2% omzetstijging
Meer voormannen in rekening brengen		€ 50	€ 100	€ 150	€ 150	€ 150	DSW		€ 50.000 p/ter. 1 - 3 voormannen
Aantal SW'ers dat declarabel is verhogen		€ 20	€ 20	€ 40	€ 40	€ 60	DSW		€ 5.000 p/ter. 4 - 12 fte
Mens centraal in aanpak WSP ism DSW (meer Deta plekken)		€ 19	€ 38	€ 58	€ 58	€ 58	Gemeente ism DSW		€ 4.800 st/jg/ing p/ter. 4-12 fte
Gemeentelijk inkoopbeleid SKOI verschuiving naar voorkant		€ 20	€ 40	€ 60	€ 60	€ 60	Gemeente ism DSW		€ 5.000 st/jg/ing p/ter. 4-12 fte
sub-totaal		€ 139	€ 273	€ 408	€ 428				
Efficiënte bedrijfsvoering									
Formatiereductie aanpak organisatie en (sta)proces sm		€ 180	€ 180	€ 200	€ 200	€ 200	DSW		2-4 fte, € 50.000 - € 90.000 p/ter
Besparing ICT kosten		€ 40	€ 80	€ 80	€ 80	€ 80	DSW		25% - 40% o.b.v. initiele prijsopgave / inv. Raming
Besparing huisvesting of netwerkstrategie (2 meer)			€ 50	€ 50	€ 100	€ 100	DSW		Naar kleiner / goedkoper pand met wettelijke kosten en opbrengsten Edegasstraat
Sluiting pand Populierendreef (Leidschendam-Voorburg)		€ 220	€ 300	€ 370	€ 420		DSW / ism Levo		o.b.v. huidige kosten één pand P-dreef
sub-totaal		€ 220	€ 300	€ 370	€ 420				
Investeren bedrijfsplan (netwerkstrategie)									
Formatie en kennis accountmanagement en sales naar 2,0 fte		€ -90	€ -90	€ -90	€ -90	€ -90	DSW		1 fte
Expert re-integratie en arbeidsmatige dagbesteding (1,0 fte)		€ -90	€ -90	€ -90	€ -90	€ -90	DSW		1 fte
Bunness case Schoonmaak ontwikkelen		€ -30	€ -90	€ -90	€ -90	€ -90	DSW ism gemeente		inschatting
Bunness case arbeidsmatige dagbesteding		€ -40	€ -90	€ -90	€ -90	€ -90	DSW ism gemeente		inschatting
Extra Opleiding Doelgroep: klaar voor werken op locatie		€ -40	€ -40	€ -40	€ -40	€ -40	DSW		inschatting
DSW breed gefitiseerd leerbedrijf		€ -30	€ -30	€ -30	€ -30	€ -30	DSW		inschatting
Communicatie binnen netwerkorganisatie diversificatie locaties		€ -320	€ -250	€ -230	€ -230	€ -230			
sub-totaal		€ -608	€ -500	€ -470	€ -470	€ -470			
Bedrijfsvoeringsresultaat na maatregelen DSW		€ -608	€ -500	€ -470	€ -470	€ -470			
Continuïteit i.r.t. instroom participatie/ overige dienstverlening									
Hogers tabele inkoop re-integratie en nieuw beschut/ overige dienstverlening		€ 102	€ 213	€ 323	€ 323	€ 459	Gemeente ism DSW		stabiele groei instroom naar niveau 2017; inbreng extra diensten vanuit gemeenten
Continuïteit en mogelijk uitbreiding inkoop omliggende gemeenten na 2020		€ 102	€ 213	€ 323	€ 323	€ 489	Gemeente en DSW		(voorzichtige) inschatting
Scenario C: Continuïteit i.r.t. instroom re-integratie/ overige dienstverlening		€ -506	€ -58	€ 61	€ 111				
Bedrijfsvoeringsresultaat na scenario Continuïteit									
Terugvaloptie 'Uitbloeden' / saneren									
Saneren extra formatiereductie		€ -340	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	DSW		4 fte, € 65.000 p/ter; afvloeiingsregeling € 150.000 p/ fte
Schrapen vormings- en opleidingsbudget		€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	DSW		
Sluiting Martinfabriek/ 2e pand Populierendreef incl. formatie		€ 30	€ 30	€ 30	€ 30	€ 30	DSW ism gemeente		Pandkosten (€ 45.000) en 2 fte (€ 155.000); afvloeiingsregeling (€ 150.000)
Schrapen budget marketing en communicatie		€ 30	€ 30	€ 30	€ 30	€ 30	DSW		
Versoberen arbeidsvoorz. / minder kader OR		€ -260	€ 340	€ 390	€ 390	€ 540			
Terugvaloptie 'Uitbloeden' / saneren		€ -868	€ 69	€ 98	€ 162				
Bedrijfsvoeringsresultaat na optie 'Uitbloeden' / saneren									
Verbetering subsidieresultaat									
Aanpassing beleid doelgroepvervoer (i.r.t. regio's)		€ 80	€ 80	€ 80	€ 80	€ 80	Gemeente ism DSW		
sub-totaal		€ 80	€ 80	€ 80	€ 80	€ 80			