



Gemeente  
**Leidschendam-Voorburg**

Aan de raad van de gemeente  
LEIDSCHENDAM-VOORBURG

Datum 24 april 2018

Nummer 497

Onderwerp Raadsvoorstel instemmen zienswijze bedrijfsplan DSW 2018-2022

Portefeuillehouder Wethouder Stemerding

Behandeld door A Donkers

### **1. Gevraagd raadsbesluit**

1. De zienswijze over het bedrijfsplan DSW 2018-2022 vast te stellen conform bijgevoegde brief.
2. De zienswijze toe te sturen aan het Algemeen Bestuur DSW.

### **1. Waarom wordt de raad dit besluit voorgelegd? (In welke context, bijv. vanwege wet- en regelgeving of nieuw initiatief en wat komt hierna nog)**

Bij het opstellen van de herziene begroting 2018 DSW heeft het Dagelijks Bestuur DSW de ambitie uitgesproken om het bedrijfsresultaat uiterlijk in 2021 naar break-even te brengen. De eerste stap hiervoor is gezet in de herziene begroting 2018 door een taakstelling van in totaal € 400.000 in 2019 op te nemen. Het college heeft toegezegd in 2018 een plan aan de raad voor te leggen voor het terugbrengen van het resterende tekort op het bedrijfsresultaat.

### **2. Aan welk doel (van de doelenboom in de begroting) draagt het voorstel bij?**

Doel 1: 'Het bestuur en de gemeentelijke organisatie zijn er voor de inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen'. Subdoelstelling: 'Een effectief en efficiënt werkende organisatie'. DSW is een gemeenschappelijke regeling waar de gemeente Leidschendam-Voorburg aan deelneemt. De gemeente Leidschendam-Voorburg is voor 22.6% eigenaar van DSW en daarmee ook risicodragers.

Doel 7: 'Inwoners kunnen zo lang mogelijk regie over eigen leven houden en zelfstandig functioneren. Subdoelstelling: 'Meer inwoners zijn aan het werk, bij voorkeur op een reguliere plek'. DSW voert voor de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer en Rijswijk de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) uit. Daarnaast voert DSW re-integratieactiviteiten uit voor gemeentelijke uitkeringsgerechtigden.

### 3. Welke argumenten zijn er voor de raad om het besluit te nemen? (Inhoudelijke uitleg, voor- en nadelen, financieel gevolg en risico's)

Op basis van de meest recente inzichten is door het Dagelijks Bestuur van DSW een bedrijfsplan opgesteld met daarin de maatregelen om het tekort op het bedrijfsresultaat terug te brengen naar break even. Het bedrijfsplan wordt, op initiatief van de OR, voor een second opinion voorgelegd aan een onafhankelijk deskundige, de heer Robert Capel. De raad wordt geïnformeerd over de uitkomst hiervan.

Bij het uitblijven van maatregelen komt het tekort op het bedrijfsresultaat in 2022 uit op bijna € 1 miljoen. Dit is inclusief de taakstelling van € 400.000 die het Dagelijks Bestuur bij het opstellen van de herziene begroting 2018 aan de directie van DSW heeft meegegeven. Deze taakstelling is door DSW al ruimschoot ingevuld tot € 560.000. In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat op basis van de meerjarenbegroting 2019-2022 opgenomen. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt wat het aandeel van Leidschendam-Voorburg is op basis van de huidige verdeling van het eigenaarschap.

| Bedrijfsresultaat              | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| DSW o.b.v. begroting 2019-2022 | - € 647 | - € 594 | - € 840 | - € 996 |
| Aandeel LV (22.6%)             | - € 146 | - € 134 | - € 190 | - € 225 |

Bedragen x 1.000

#### Eerdere ontwikkelingen

In 2013 heeft het Algemeen Bestuur van DSW het herstructureringsplan vastgesteld. Aanleiding voor het herstructureringsplan waren de verwachte ontwikkeling in de wetgeving en de daarbij noodzakelijke beheersing van de kosten. De doelstelling van het herstructureringsplan was het bevorderen van de beweging 'van binnen naar buiten'. Met deze beweging is ingezet op de doorstroom van werken in een beschutte omgeving, naar groepsdetachering en van groepsdetachering naar individuele detachering. De beweging 'van binnen naar buiten' is op gang gekomen, maar dit heeft financieel niet tot het gewenste resultaat geleid.

In 2016 is een verkennend onderzoek uitgevoerd naar toekomstscenario's voor DSW. De voorkeursscenario's die hieruit naar voren zijn gekomen zijn aan de gemeenteraad voorgelegd. Het Algemeen Bestuur heeft op basis van de voorkeuren van de drie deelnemende gemeenten (Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk) gekozen voor het toekomstscenario 'het gezamenlijke lokale netwerkbedrijf'. In dit scenario

worden de werkplekken voor de doelgroep lokaal georganiseerd. Hiervoor wordt de samenwerking gezocht met maatschappelijke organisaties en verenigingen.

Bij de uitwerking van dit scenario zijn de verschillende inzichten die de drie gemeenten op het toekomstbeeld hebben, naar voren gekomen. De gemeenten hebben geconstateerd dat de huidige gemeenschappelijke regeling geen toekomstbestendig model is. Dit heeft ertoe geleid dat het Algemeen Bestuur haar keuze heeft herzien en gekozen is voor het scenario 'Sociaal werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente'. In februari 2018 hebben de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk een intentieverklaring ondertekend voor de uitwerking van een nieuw governancemodel voor DSW.

De gemeenten delen nog steeds dezelfde inhoudelijke ambitie en visie voor de doelgroep. Daarom is besloten de inhoudelijke ontwikkeling van het gezamenlijke netwerkbedrijf los te trekken van het vraagstuk over de vorm van de governance. Het bedrijfsplan dat voorligt is geschreven met de gezamenlijke ambitie om de doelgroep een volwaardige werkplek te bieden, vanuit een lokale netwerkstrategie.

### **Maatregelen**

In het voorliggende bedrijfsplan is een onderscheid gemaakt in een basispakket van maatregelen die DSW zelf kan doorvoeren en maatregelen waarvoor de gemeenten een keuze moeten maken. Met de maatregelen die DSW zelf kan doorvoeren wordt een besparing gerealiseerd van € 750.000. Voor de maatregelen boven dit bedrag moeten de gemeente een keuze maken. Het totaalpakket aan maatregelen zorgt voor een besparing van € 1.2 miljoen. Dit is meer dan het tekort op het bedrijfsresultaat in 2022 van € 1 miljoen, omdat er rekening is gehouden met implementatiekosten en een buffer voor eventuele tegenvallers in de implementatie.

### **Basispakket DSW**

De maatregelen die door DSW worden ingezet zijn gericht op het realiseren van hogere opbrengsten, lager kosten of een combinatie van beide. De maatregelen worden vormgegeven via zes verbeterstroomlijnen.

Spoor 1: Stimuleren van de beweging 'van binnen naar buiten'.

De beweging 'van binnen naar buiten' is gericht om beschut werk zoveel mogelijk bij werkgevers te organiseren. Het aantal medewerkers dat werkzaam is via begeleid werken, een individuele detachering, groepsdetachering of werken op locatie neemt toe. Hiervoor wordt intensiever samengewerkt met de werkgeversservicepunten van de gemeenten. Medewerkers, die nu intern bij DSW werken (en in die zin niet productief zijn voor de omzet), worden extern geplaatst. DSW stelt daarnaast haar eigen locaties open voor private partners, onderwijs en maatschappelijke organisaties.

Datum 24 april 2018

Nummer

Pagina 4/8

Spoor 2: Het optimaliseren van werksoorten.

DSW kent de werksoorten beschut werk, Werken Op Locatie (WOL), groepsdetachering, individuele detachering en begeleid werken. Binnen de verschillende werksoorten wordt kritisch gekeken naar het resultaat van de activiteiten. Over de minder gunstige contracten voor de werksoort beschut werk wordt opnieuw onderhandeld. Daarnaast gaat DSW de 'voormannen', die sturing geven aan de werknemers die behoren tot de doelgroep, in rekening brengen bij de opdrachtgever.

Spoor 3: Acquisitie van werk.

DSW gaat inzetten op de acquisitie van nieuwe opdrachten. Met de gemeenten wordt de samenwerking geïntensiveerd voor de inzet van het instrument social return on investment (SROI). Het doel is om vroeg in het proces van de gemeentelijke aanbesteding in gesprek te gaan over de SROI-afspraken. Daarbij wordt door de gemeenten actief gekeken naar de mogelijkheden voor DSW om werkgevers te helpen aan hun verplichting te voldoen. Daarnaast gaat DSW een businesscase uitwerken voor twee nieuwe activiteiten: de werksoort schoonmaak en arbeidsmatige dagbesteding.

Spoor 4: Minder ambtelijke staf.

De formatie aan ambtelijke begeleiding en staf wordt gereduceerd naar een niveau dat vergelijkbaar is met collega-bedrijven in de branche. De gemiddelde kosten in per arbeidsjaar Wsw liggen in de branche 25% lager dan die van DSW, uitgaande van realisatie in 2017.

Spoor 5: Kosten infrastructuur.

Op dit moment heeft DSW twee panden aan de Populierendreef in Leidschendam-Voorburg. Hiervan wordt één pand gesloten. Door gebruik te maken van ruimte bij partners en ruimten van DSW te verhuren aan partners bespaart DSW op huisvesting- en ICT-kosten. Dit past bij de keuze om DSW te positioneren als een lokale netwerkpartner die het werk zoveel mogelijk lokaal organiseert bij de reguliere werkgever.

Spoor 6: Loonkosten van de Wsw

De loonkosten van de Wsw worden bepaald op basis van de landelijke cao ontwikkelingen. DSW kan hier geen invloed op uitoefenen. De enige mogelijkheid om kosten te reduceren is het eigen doelgroepenvervoer te vervangen door de regiotaxi. De besparing die met deze maatregel wordt gerealiseerd komt in de begroting van DSW ten gunste van het subsidieresultaat. Dit betekent dat deze maatregel niet bijdraagt aan het realiseren van de taakstelling om het bedrijfsresultaat naar break-even te krijgen. Desalniettemin zorgt dit wel voor een besparing op de totale begroting van de DSW.

Datum 24 april 2018

Nummer

Pagina 5/8

Spoor 1, 2 en 3 zijn gericht op het verhogen van de opbrengsten. Het resultaat van deze maatregelen wordt geraamd op € 338.000. Spoor 4,5 en 6 zijn gericht op het beheersen van de kosten. De besparing die met deze sporen wordt gerealiseerd is geraamd op € 420.000. In de onderstaande tabel is de uitwerking van de geraamde opbrengsten weergegeven.

| <b>Opbrengstverhogende maatregelen</b>                        | <b>Raming 2022 (€)</b> | <b>Maatregelen gericht op efficiënte bedrijfsvoering</b>                                  | <b>Raming 2022 (€)</b> |
|---|------------------------|---|------------------------|
| 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 opnieuw 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 SRDI (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                |   |                        |
| <b>Totaal</b>   | <b>338.000</b>         | <b>Totaal</b>   | <b>420.000</b>         |

#### **Extra maatregelen: verstrekt samenwerken met gemeenten**

In aanvulling op het basispakket is een verhoging van de opbrengsten te realiseren doordat DSW en de gemeenten intensiever gaan samenwerken voor de brede doelgroep van de Participatiewet. De geraamde besparing van dit scenario is € 489.000 op het bedrijfsresultaat.

Voor de begeleiding en bemiddeling van personen met een participatiewet-uitkering wordt bekeken welke trajecten en opdrachten in samenwerking met DSW kunnen worden opgepakt. Op die manier maakt de gemeente meer gebruik van de infrastructuur en kennis bij DSW. DSW gaat hiervoor vraaggericht haar aanbod verbreden. Hierbij kan gedacht worden aan:

- Leerwerkplekken voor Beroeps Opleidende Leerweg (BBL) en Entree-opleidingen (MBO);
- Stageplekken voor uitstromende leerlingen van het Voortgezet Speciaal Onderwijs en praktijkonderwijs;

Datum 24 april 2018

Nummer

Pagina 6/8

- Coachen en faciliteren van ondernemers uit de bijstand;
- Arbeidsmatige dagbesteding voor mensen op het snijvlak van Participatiewet en Wmo.

Bij de uitwerking van dit scenario rekent DSW met een toename van 40 fte per jaar door extra inbesteden vanuit de drie gemeenten. Uitgaande van de gebruikelijke verdeling tussen de gemeenten op basis van eigenaarschap betekent dit voor Leidschendam-Voorburg een extra investering van circa 9 fte. Dit aantal trajecten is een indicatie die richting geeft aan de omvang van de extra maatregelen. Bij de keuze voor versterking in de samenwerkingen staat niet vast dat dit wordt ingevuld door het inbesteden van 40fte extra re-integratietrajecten door de drie gemeenten. DSW en de gemeenten gaan in gesprek om vorm te geven aan een samenwerking die tegemoet komt aan de behoefte van de gemeenten. Daarvoor doet DSW een aanbod tegen concurrerende, marktconforme tarieven.

### **Terugval opties**

Als de gemeenten niet kiezen voor het intensiever samenwerken dan zijn er twee alternatieve opties:

#### **1. Het bedrijf in lijn brengen met de afbouw van de SW-doelgroep.**

In dit geval wordt extra ingezet op formatiereductie en het afstoten van panden. Concreet betekent deze keuze dat de formatie moet slinken met 4fte en de panden in Leidschendam-Voorburg (Populierendreef) en Rijswijk (Martini fabriek) moeten sluiten. Door niet in te zetten op een verbreding van het aanbod wordt impliciet de keuze gemaakt de infrastructuur en kennis bij DSW alleen in te zetten voor SW-doelgroep en nieuw beschut werk. Dit is vergelijkbaar met het scenario 'alleen de Wsw nog samen uitvoeren' dat door IROKO, in haar verkenning naar toekomstscenario's, als duurste scenario is aangemerkt. In de financiële uitwerking van het bedrijfsplan wordt dit opnieuw bevestigd. De besparing die met dit scenario kan worden gerealiseerd is geraamd op € 540.000, maar dit vraagt een grote investering in het eerste jaar van circa € 600.000.

#### **2. Een resterend bedrijfstekort accepteren.**

In dit geval wordt er geen actie ondernomen om het resterende tekort op het bedrijfsresultaat verder terug te brengen. Met de inzet van het basispakket aan maatregelen kan een maximale besparing van € 750.000 worden gerealiseerd. Hierop volgt geen nadere besparing. Het resterende tekort van het bedrijfsresultaat zorgt in dat geval jaarlijks voor een hoger tekort op de exploitatie en dus ook een hogere benodigde bijdrage vanuit de gemeente. In de financiële uitwerking is te zien dat ook dit scenario financieel zeer ongunstig is.

### Conclusie

In de bijlage van het plan is een financieel overzicht opgenomen van de verschillende opties. Daarbij zijn ook de noodzakelijke investeringen voor de implementatie meegenomen. In de onderstaande tabel is het resultaat van de verschillende opties weergegeven. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt wat het aandeel van Leidschendam-Voorburg is in het totaal resultaat over 2019-2022 op basis van de huidige verdeling in het eigenaarschap.

| Bedrijfsresultaat                       | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | Totaal resultaat 2019-2022 | Aandeel LV in (22.6%) |
|---|---------|---------|---------|---------|----------------------------|-----------------------|
| Bedrijfsvoeringresultaat begroting 2019 | - € 647 | - € 594 | - € 840 | - € 996 | - € 3.077                  | - € 695               |
| Resterend resultaat na basispakket DSW  | - € 608 | - € 271 | - € 292 | - € 378 | - € 1.549                  | - € 350               |
| Versterkt samenwerken gemeenten         | - € 506 | - € 58  | € 61    | € 111   | - € 392                    | - € 88                |
| Het bedrijf in lijn brengen met afbouw  | - € 868 | € 69    | € 98    | € 162   | - € 539                    | - € 122               |

Bedragen x 1.000

De keuze om intensiever samen te werken met de gemeenten resulteert vanuit financieel oogpunt, zowel op korte termijn als over een periode van 4 jaar, in het meest gunstige resultaat. De inhoudelijke lijn van deze keuze sluit daarnaast aan bij de eerdere besluitvorming en de ambitie van de gemeente voor de doelgroep.

DSW kan zelfstandig komen tot een besparing van € 750.000 met de inzet van het basispakket. De maatregelen die DSW hiervoor neemt zijn gericht op het realiseren van een goedkoper en flexibel lokaal netwerkbedrijf. Om het resterende tekort op het bedrijfsresultaat terug te brengen is een keuze vanuit de drie gemeenten nodig. Daarin zijn verschillende opties mogelijk:

1. Versterkt samenwerken.
2. Het bedrijf in lijn brengen met de afbouw van de SW-doelgroep.
3. Het resterende bedrijfstekort accepteren (geen aanvullende maatregelen).

Het college vermeent graag naar welk scenario de voorkeur van de raad uitgaat.

Datum 24 april 2018

Nummer

Pagina 8/8

burgemeester en wethouders van Leidschendam-Voorburg,

B.J.D. Huykman  
secretaris

K. Tigelaar  
burgemeester

**Bijlagen:**

1. Aanbiedingsbrief bedrijfsplan DSW 2018-2022
2. Bedrijfsplan DSW 2018-2022
3. Concept zienswijze bedrijfsplan DSW 2018-2022