



Begroting 2018

DSW Rijswijk en omstreken

(Voorstel voor Algemeen Bestuur d.d. 6 juli 2017)

INHOUD

VOORWOORD	3
1. JAARPLAN 2018	4
2. AMBITIES 2018	5
3. AANNAMES EN DOELSTELLINGEN VAN DE BEGROTING 2018	6
4. RESULTAAT 2016 EN BEGROTING 2018	9
5. RISICO'S BEGROTING 2018 EN WEERSTANDSCAPACITEIT	15
6. MEERJAREN-PERSPECTIEF	17
BIJLAGE 1: ORGANISATIE EN BESTUUR	20
BIJLAGE 2: SPECIFICATIE HERSTRUCTURERING FINANCIËEL	22
BIJLAGE 3: FINANCIËLE KENGETALLEN KADERBRIEF	23

VOORWOORD

Voorliggende begroting 2018 inclusief een meerjarenraming tot en met 2021 is gebaseerd op 'going concern'. In december 2016 heeft het Algemeen Bestuur besloten tot het nader uitwerken van het scenario van "het gezamenlijke lokale netwerkbedrijf" (scenario 3). Dit scenario houdt in dat het mogelijk blijft dat gemeenten en DSW blijven samenwerken op het terrein van zowel de Wsw als re-integratie-plekken en (nieuw) beschut werken. Ook houdt dit scenario in dat we zoveel mogelijk lokaal georganiseerde werkplekken in een maatschappelijke context willen realiseren voor het meest kwetsbare deel van de doelgroep. In 2017 zal worden gewerkt aan het uitwerken van dit scenario en de gedetailleerde haalbaarheid hiervan. Dit laatste is geen sinecure en omgeven met grote onzekerheden zoals bijvoorbeeld aantallen per deelnemende gemeente, en een samenwerking over de arbeidsmarktregio's heen. Vandaar dan ook de keuze om deze begroting op 'going concern' te baseren.

Exploitatieresultaat

2018 is officieel het laatste jaar van de eerdere herstructurering. In december jl. is een voorkeur uitgesproken voor een nieuw toekomstscenario. De effecten hiervan op de exploitatie zijn onbekend en kunnen daarom nog niet worden begroot. Onveranderd blijft de ambitie voor het verhogen van de uropbrengst (toegevoegde waarde) met wederom 6%, zodat dit aan het eind van 2018 in drie jaar heeft geleid tot een verhoging van in totaal 18%.

Subsidieresultaat

Het subsidieresultaat zal negatiever gaan uitvallen dan eerder was begroot. Niet alleen vanwege het lager dan verwachte LIV (Lage Inkomens Voordeel) maar ook door de snellere daling van de rijkssubsidie. Er stromen landelijk minder mensen uit de Wsw-regeling terwijl het macrobudget onverminderd verder daalt. De brancheorganisatie CEDRIS heeft becijferd dat er voor de komende vier jaar een tekort voor de branche is ontstaan van circa € 420 miljoen.

Medewerkers

DSW wil een betrouwbare werkgever zijn. Dynamieken vanuit Den Haag, scenariokeuzes en de uitwerking daarvan, mogen de medewerkers zo min mogelijk raken en mogen niet van invloed zijn op de prestaties die de medewerkers iedere dag neerzetten. DSW wil een veilige werkomgeving voor werknemers creëren en hen zo dicht mogelijk bij regulier werk plaatsen. Vanuit de kernwaarden: Respect, Duidelijke afspraken en Actieve houding zullen de kaderleden van DSW zich met hart en ziel blijven inzetten om te zorgen voor een professionele bedrijfsvoering en goede arbeidsverhouding waarbinnen medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen.

S.R. Wijnia

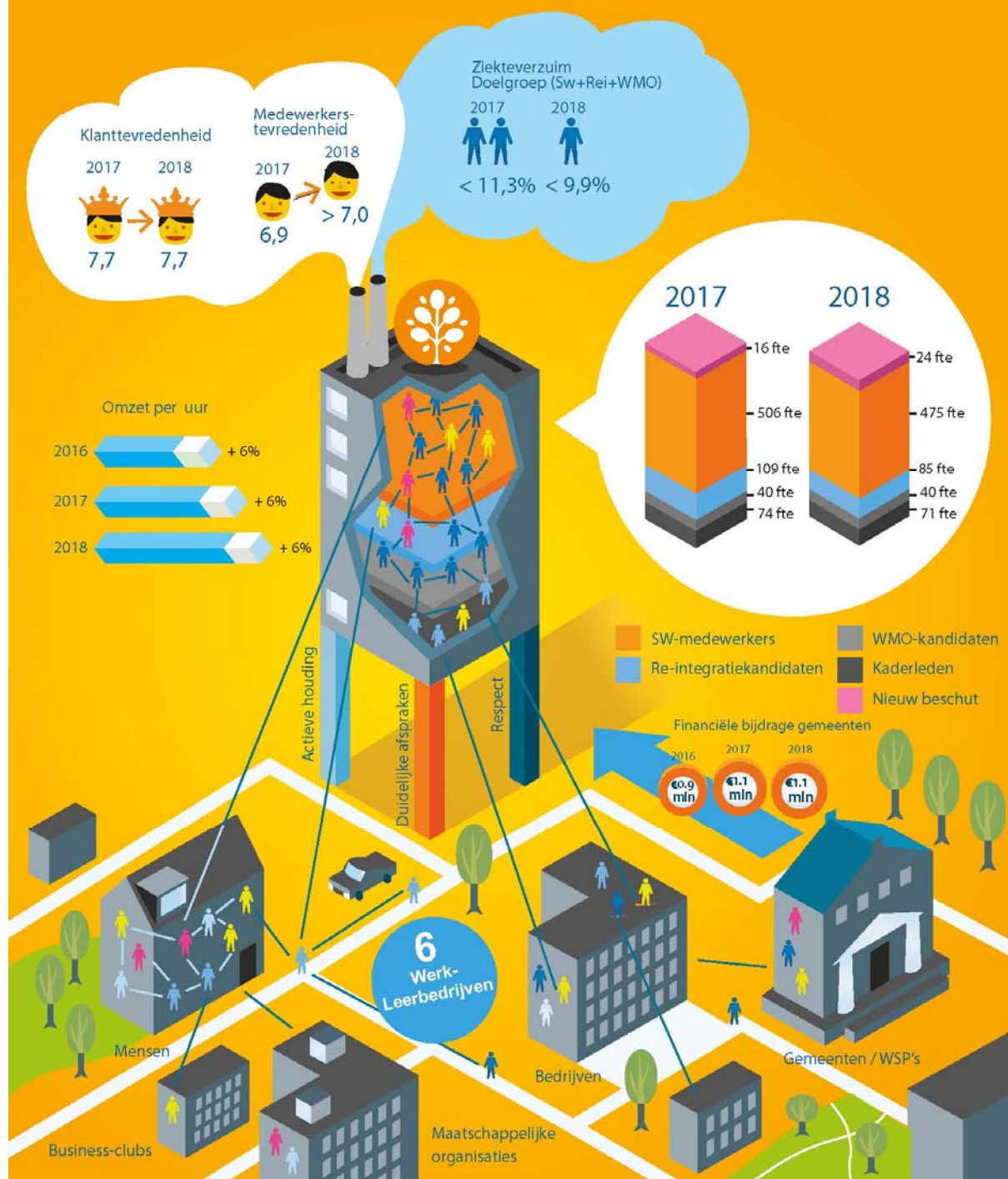
Algemeen directeur DSW Rijswijk e.o.

1. JAARPLAN 2018

Jaarplan 2018

DSW werkt! Voor jou, door jou.

DSW zet actief in op beweging van binnen naar buiten.
Wij maken concreet werk van arbeidsparticipatie.
Op alle niveaus, tegen een eerlijke prijs.



2. AMBITIES 2018

De Herstructurering loopt van 2014-2018. Gelet op de omstandigheden waarbij het formuleren van de toekomstvisie 2018 en verder nog uitgewerkt moet worden, waarbij nog diverse onzekerheden aanwezig zijn, is voor de begroting 2018 het uitgangspunt gekozen van het continueren van de huidige situatie.

De **hoofddambitie** voor deze periode blijft onveranderd, namelijk **het verhogen van de uuropbrengst (toegevoegde waarde) ten opzichte van 2015 met jaarlijks 6%**, zodat dit leidt tot een uiteindelijke verhoging van 18% in 2018 t.o.v. 2015. In 2016 is de verhoging van de toegevoegde waarde uitgekomen op 8,6% waarmee een forse stap is gemaakt om in 2018 op de 18% stijging uit te komen.

Voor 2018 liggen derhalve de andere ambities in lijn met die van vorig jaar, zijnde:

- Het organiseren van financieel duurzame Werkleerbedrijven, waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (zowel Wsw als re-integratie) op hun eigen niveau aan het werk zijn.
- Het organiseren van Nieuw Beschut.
- Het verder effectueren van de gezamenlijke slagkracht met het Werkgeversservicepunt Zuid-Holland Centraal in de regio ten aanzien van Individuele- en groepsdetachering en Begeleid Werken via de uitstroomteams.
- Groepsdetachering verder stimuleren: dat wil zeggen dat de opdrachtgever de medewerkers van de DSW aanstuurt in plaats van de DSW.
- Gedetacheerde medewerkers 'overzetten' naar Begeleid Werken. Ze komen dan op de loonlijst van de werkgever.
- Een klantentevredenheidsonderzoeksresultaat (KTO) met een score van gemiddeld 7,7 en een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) met een score van gemiddeld 7,0 voor de doelgroep medewerkers en 7,5 voor het kader.
- Een ziekteverzuimpercentage voor de doelgroep van maximaal 9,9%.

Ten aanzien van de ambitie van vorig jaar om verder te besparen op de overheadkosten blijkt dat met de gereduceerde formatie binnen de staf, gezien de diversiteit van de werkzaamheden en de benodigde inzet om de ambities te kunnen realiseren, de ondergrens is bereikt. Bij de uitwerking van de nieuwe lokale netwerkorganisatie in 2017 conform het voorkeursscenario, dient de blauwdruk van de organisatie te worden meegenomen waarbij ook de mogelijke formatie en financiële consequenties voor de toekomst duidelijk worden.

3. AANNAMES EN DOELSTELLINGEN VAN DE BEGROTING 2018

De basis voor het opstellen van de begroting 2018 is de realisatie van 2016. Daarbij zijn actuele inzichten en (wettelijke) ontwikkelingen meegenomen. Deze paragraaf toont de opbouw van de begroting in onderdelen met aannames en doelstellingen.

Het aantal medewerkers (Wsw en Participatiewet) is het belangrijkste element in de begroting. Onderstaande tabel toont de verwachte ontwikkeling van het aantal Wsw-medewerkers, uitgedrukt in SE en Fte. Hierbij is de verwachte formatie ontwikkeling uit de begroting van vorig jaar geactualiseerd naar de huidige formatie. In 2018 is begroot dat 9 FTE overgaan naar Begeleid Werken. Deze mensen blijven onderdeel uitmaken van de Wet Sociale Werkvoorziening maar komen wel in dienst bij een andere werkgever. Tevens is een inschatting gemaakt van het aantal Fte Re-integratie en Nieuw Beschut.

Tabel 1: Aantallen SE (subsidie-eenheid) en Fte (jaargemiddelde)

SE (subsidie-eenheid) en Fte (jaargemiddelden)	Werkelijk 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Se Wsw	519,90	520,90	488,40	474,70	462,20	452,20
Fte Wsw in loondienst	490,87	488,70	451,26	437,94	425,79	416,08
Fte Wsw Begeleid werken	14,39	9,00	23,39	23,39	23,39	23,39
Totaal Wsw	505,26	497,70	474,65	461,33	449,18	439,47
Fte Re-integratie	125,78	109,00	84,50	84,50	84,50	84,50
Fte Nieuw Beschut		16,00	24,00	32,00	40,00	48,00
Totaal Fte	631,04	622,70	583,15	577,84	573,69	571,97

De beschikbare directe uren zijn de basis voor de omzetbegroting alsmede voor de toegevoegde waarde. In drie jaar vanaf 2015 zal de toegevoegde waarde per direct uur met 18% stijgen ten opzichte van 2015. Hiertoe ligt de focus op het acquireren van meer werk tegen betere (eerlijke) tarieven. Niet alleen de verbeterde tarieven maar ook de verdere LEAN inrichting van de werkprocessen draagt bij aan deze doelstelling.

De kwekerij is ultimo 2017 niet langer in gebruik. De te verwachte verkoopopbrengst van de Sionsgaarde is € 2,2 mln. Hiervan is € 1,5 mln. is door het bestuur opgenomen in de herstructurering. Voorgesteld wordt om de resterende verkoopopbrengst in 2018 (€ 700K) toe te voegen aan het weerstandsvermogen. Dit voorziet in de benodigde versterking van het werkkapitaal/liquiditeitspositie van DSW.

Voor komend jaar gelden de volgende doelstellingen:

- Beschut werk: minimaal 2 nieuwe opdrachtgevers binnenhalen waardoor we een hogere opbrengst kunnen halen met een gemiddeld hoger uurtarief dan in 2016.
- Werken op locatie: met maximaal 6 Werkleerbedrijven met voldoende schaalgrootte zodanige afspraken maken dat medewerkers het hele jaar daar aan het werk zijn.

Deze doelstellingen zijn verwerkt in een commercieel plan 2017-2018, waarvan de kernpunten zijn:

- het heel intensief gaan samenwerken met het Werkgeversservicepunt van Zuid Holland Centraal met daarbij een focus op de marktsegmenten Tuinbouw, Groenvoorziening en Productie en assemblage;
- het kritisch evalueren van de huidige contracten en dan met name de contracten met IIC/VacuVin en Designstar. Beide contracten zijn afgesloten met een groeiambitie voor wat betreft het tarief maar tot op heden kan dit nog niet worden waargemaakt;

Naast deze kernpunten uit het commerciële plan worden er ook onderzoeken opgestart naar:

- de contracten die er liggen met de andere gemeenten;
- de nieuwe mogelijkheden van SROI (social return on investment) en investering bij de deelnemende gemeenten.

3.1. Rijksbijdrage

Het aantal SE's (subsidie eenheid) is de basis van de Rijksbijdrage. Bij de berekening is uitgegaan van de volgende bedragen per SE op grond van informatie uit Cedris:

Tabel 2: Rijksbijdrage per SE

	Werkelijk	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Wsw Rijksbijdrage per SE per jaar	25.435	25.100	24.500	24.100	23.700	23.300

De definitieve vaststelling van de bijdrage kan afwijken van deze tabel.

3.2. Loonkosten Wsw

Met ingang van 2016 geldt een nieuwe CAO voor de Wsw wat een kostenverhogend effect heeft. In de vorige begroting werd uitgegaan van een vergoeding van € 585K als gevolg van het lage inkomensvoordeel (LIV). Echter, de meest recente informatie vanuit de Belastingdienst is dat naar verwachting het LIV voor het eerst in Q3 van 2018 zal worden uitgekeerd. In mei 2017 zal meer duidelijkheid komen over de precieze hoogte van de vergoeding. Gezien de huidige onduidelijkheid hieromtrent is in de begroting 2018 op basis van de huidige inzichten een berekening gemaakt waarbij voor het LIV een opbrengst van € 250K is opgenomen.

Tabel 3: Loonkosten Wsw

Loonkosten Wsw	Werkelijk	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal loonkosten Wsw	14.257.393	13.491.354	12.677.699	12.362.416	12.076.996	11.858.120
Fte Wsw in loondienst	490,87	488,70	451,26	437,94	425,79	416,08
Loonkosten per Fte	29.045	27.607	28.094	28.228	28.363	28.500

In de oorspronkelijke begroting van 2017 dalen de loonkosten (per fte) ten opzichte van 2016 fors. Dit komt door het wegvallen van de kosten van de eenmalige cao-uitkering in 2016 en de destijds opgenomen verwachte LIV van € 585K in 2017. Bij de loonkostenontwikkeling van de Wsw'ers is rekening gehouden met een indexering van 0,5%.

3.3. Loonkosten Kader

Voor de loonkosten van het kader is conform de Kaderbrief begroting 2018 d.d. 24 november 2016 een jaarlijkse indexatie van 1% t.o.v. 2017 doorgevoerd.

Afgelopen jaren zijn conform het herstructureringsplan de omvang en de loonkosten van het kader gereduceerd. In de meerjarenraming zoals vorig jaar opgesteld, is rekening gehouden met de uitstroom van medewerkers (pensionering), het anders organiseren van werk en de te verwachten projecten. In afwachting van de uitwerking van de blauwdruk voor de nieuwe lokale netwerkorganisatie is in deze begroting de huidige formatie constant gehouden voor de komende jaren.

De formatie van het kader (staf + werkleiding) zal in 2018 bestaan uit circa 71 fte. (Ambtelijk, Krijnen en flexibele schil).

Tabel 4: Bezetting Kader incl. flexibele schil

Bezetting Kader incl. flexibele schil	Werkelijk	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kader met dienstverband	67,82	66,00	62,12	62,12	62,12	62,12
Uitzendkrachten en inhuur	9,91	8,00	8,69	8,69	8,69	8,69
Totaal Kader	77,73	74,00	70,81	70,81	70,81	70,81

4. RESULTAAT 2016 EN BEGROTING 2018

Alle aannames, doelstellingen en plannen leiden tot de volgende begroting (zie tabel 6).

Samenvattend resultaat: de begroting sluit bij een totale gemeentelijke bijdrage van bijna € 1,1 mln. op 0.

Tabel 5: Verdeling gemeentelijke bijdrage 2018 op basis van de geprognoseerde SE'en voor 2017

Verdeling gemeentelijke bijdrage	SE jan 2017	%	Begroting 2018
Zoetermeer	312,6	61,4%	654.226
Rijswijk	81,5	16,0%	170.552
Leidschendam-Voorburg	115,2	22,6%	241.104
Totaal gemeentelijke bijdrage 2018	509,3	100,0%	1.065.882

Tabel 6: Resultaat 2016 en Begroting 2018

	Werkelijk 2016 €	Begroting 2018 €	Vershil Werkelijk 2016 Begroot 2018 €	%
Baten				
Som der bedrijfsopbrengsten	5.670.986	5.331.049	-339.938	-6,0%
Grond- en hulpstoffen en inhuur	455.396-	25.000-	430.396	-94,5%
Netto bedrijfsopbrengsten	5.215.590	5.306.049	90.459	1,7%
 Rijksbijdrage WSW	13.223.898	11.965.800	-1.258.098	-9,5%
Vergoeding Re-integratie	2.366.181	1.559.503	-806.678	-34,1%
Gemeente-bijdrage Exploitatie WSW	873.000	768.400	-104.600	-12,0%
Baten	21.678.669	19.599.752	-2.078.917	-9,6%
Bedrijfslasten				
Loonkosten WSW-werknemers	14.257.393-	12.677.699-	1.579.694	-11,1%
Loonkosten Re-integratie-werknemers	1.652.531-	1.268.898-	383.633	-23,2%
Loonkosten Kaderpersoneel	3.900.608-	3.903.230-	-2.622	0,1%
Loonkosten	19.810.531-	17.849.827-	1.960.705	-9,9%
 Afschrijving materiële vaste activa	163.100-	180.518-	-17.419	10,7%
Huisvestingslasten	851.844-	633.357-	218.488	-25,6%
ICT kosten	207.165-	190.000-	17.165	-8,3%
Vervoer Wsw	206.899-	200.000-	6.899	-3,3%
Arbodienstverlening	116.287-	100.000-	16.287	-14,0%
Overige bedrijfskosten	377.053-	743.532-	-366.479	97,2%
Rentelasten	36.984-	-	36.984	-100,0%
Bedrijfs- en financieringslasten	1.959.332-	2.047.407-	-88.075	4,5%
Bedrijfslasten	21.769.863-	19.897.234-	1.872.630	-8,6%
Bedrijfsresultaat	91.195-	297.482-	-206.287	
Bijzondere baten en lasten				
Herstructureringskosten	681.127-	415.000-	266.127	
Bijdrage gemeenten aan herstructurering	216.000	-	-216.000	
Aanwending herstructureringsreserve	465.127	415.000	-50.127	
Kosten "Kerstengelden"	358.046-	-	358.046	
Aanwending Kerstengelden Rijk	178.523	-	-178.523	
Co-financiering Kerstengelden Gemeente	178.523	-	-178.523	
Bijzondere baten en lasten	1.000-	-	1.000	
Resultaat	92.195-	297.482-	-205.287	
Gemeente-bijdrage Vorige Begroting	873.000	768.400	-104.600	
 Geactualiseerde Gemeente-bijdrage		1.065.882	0	

Toelichting op hoofdlijnen:

- Ondanks het stoppen van de kwekerij op de Sionsgaerde (ultimo 2017) stijgt de netto omzet in 2018 licht met 1,7% ten opzichte van 2016. De ingezette lijn voor het verwerven van contracten en opdrachten tegen een eerlijke prijs zet zich voort.
- De Rijksbijdrage is berekend op basis van het aantal SE.
- De bijdrage Begeleid Werken neemt toe doordat we de ambitie hebben om meer medewerkers in Begeleid Werken te plaatsen.
- Lonen Wsw zijn berekend op basis van aantal Fte zoals toegelicht in de aannames.
- Loonkosten kader stijgen met 1,0% conform de Kaderbrief begroting 2018.
- De ICT kosten dalen als gevolg van de stabiele situatie die nu is ontstaan na de outsourcing van de infrastructuur in 2015.
- De vervoerskosten voor de Wsw'ers dalen mee naar rato met de verwachte daling van het aantal Wsw'ers.
- De kosten voor de Arbo dienstverlening dalen als gevolg van het nieuw afgesloten contract.
- Het verschil qua hoogte van de Overige bedrijfskosten wordt enerzijds veroorzaakt doordat in 2018 meer kosten worden gemaakt doordat er meer Begeleid Werkers (9 Fte) zijn waarvoor ook subsidie moet worden uitbetaald aan werkgevers (deze kosten worden geboekt onder de Overige bedrijfskosten). Anderzijds waren er in 2016 twee incidentele baten als gevolg van een desinvestering en als gevolg van een loonwaardevoordeel (€ 200K) uit de Stichting Power. Hierdoor zijn de Overige bedrijfskosten in 2016 fors lager uitgekomen.

Ontwikkeling Subsidieresultaat:

Tabel 7 geeft de ontwikkeling van het exploitatieresultaat weer, uitgesplitst in het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat. Daarbij is het netto subsidieresultaat het verschil tussen de Rijksbijdrage Wsw en de loonkosten Wsw. Bij het subsidieresultaat zijn de onlosmakelijke kosten van de Wsw-medewerkers in mindering gebracht.

Het subsidieresultaat (negatief) neemt de komende jaren toe, ondanks het LIV. In 2016 zijn de loonkosten voor de Wsw-medewerkers hoger uitgevalen als gevolg van de eenmalige cao-uitkering. In de begroting van 2017 is vorig jaar een LIV van € 585K meegenomen, wat nu met de laatste informatie te positief blijkt te zijn. Deze effecten vertekenen enigszins onderstaand beeld van het subsidieresultaat. In de begroting voor de periode van 2018 tot en met 2021 is nu een LIV van € 250K per jaar opgenomen.

Tabel 7: Subsidieresultaat

Subsidie- en bedrijfsresultaat	Werkelijk 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Rijksbijdrage WSW	13.224	13.075	11.966	11.440	10.954	10.536
Loonkosten WSW-werknemers	13.862	13.742	12.928	12.612	12.327	12.108
Bruto subsidieresultaat	638	668	962	1.172	1.373	1.572
Eenmalige uitkering	395					
LIV voordeel	-	586	250	250	250	250
Netto subsidieresultaat	1.033	82	712	922	1.123	1.322
Vervoerskosten WSW	207	210	200	200	200	200
Bedrijfsgeneeskundige zorg	116	100	100	100	100	100
Uitbetaalde Subsidie Begeleid Werken	120	214	195	195	195	195
Subsidieresultaat	1.477	606	1.207	1.418	1.618	1.817
Bruto Bedrijfsresultaat	526	630	274	210	520	727
Kerstengelden	358					
Netto bedrijfsresultaat	168	630	274	210	520	727
Exploitatieresultaat, ex.mut reserve	1.645	1.237	1.481	1.208	1.098	1.090
Mutatie reserve Herstructurering	680	408	415	-	-	-
Resultaat	965	829	1.066	1.208	1.098	1.090
Exploitatiebijdrage Gemeente	873	829	1.066	1.208	1.098	1.090
Resultaat \ Mutatie algemene reserve	92	0	-	-	-	-

Tabel 8: Specificatie begroting Re-integratie

Re-integratie	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Trajecten / regelingen	Fte's Gem	Fte's Gem	Fte's Gem	Fte's Gem
Praktijkervaringsplaatsen Ztm	5,7	5,7	5,7	5,7
Nieuw Beschut Ztm	24,0	32,0	40,0	48,0
Nieuw Beschut LeVo	1,5	1,5	1,5	1,5
Centurion Ztm	58,2	58,2	58,2	58,2
Nero LeVo	4,6	4,6	4,6	4,6
Werkplekken LeVo	9,3	9,3	9,3	9,3
Vergunninghouders Ztm	2,6	2,6	2,6	2,6
Werkstraf	2,5	2,5	2,5	2,5
Totaal	108,50	116,50	124,50	132,50
Trajecten / regelingen	Opbrengst	Opbrengst	Opbrengst	Opbrengst
Praktijkervaringsplaatsen Ztm	34.198	34.198	34.198	34.198
Nieuw Beschut Ztm	399.542	532.723	665.904	799.085
Nieuw Beschut LeVo	22.848	22.848	22.848	22.848
Centurion Ztm	814.388	814.388	814.388	814.388
Nero LeVo	128.447	128.447	128.447	128.447
Werkplekken LeVo	140.370	140.370	140.370	140.370
Vergunninghouders Ztm	19.710	19.710	19.710	19.710
Werkstraf	0	0	0	0
Totaal	1.559.503	1.692.684	1.825.864	1.959.045
Trajecten / regelingen	Loonkosten	Loonkosten	Loonkosten	Loonkosten
Praktijkervaringsplaatsen Ztm	0	0	0	0
Nieuw Beschut Ztm	-378.536	-504.715	-630.894	-757.072
Nieuw Beschut LeVo	0	0	0	0
Centurion Ztm	-776.422	-776.422	-776.422	-776.422
Nero LeVo	-108.642	-108.642	-108.642	-108.642
Werkplekken LeVo	-5.298	-5.298	-5.298	-5.298
Vergunninghouders Ztm	0	0	0	0
Werkstraf	0	0	0	0
Totaal	1.268.898-	1.395.076-	1.521.255-	1.647.434-

Toelichting:

DSW biedt de volgende trajecten aan:

- Werken op deze werkplek met behoud van uitkering.
- Werken met een arbeidscontract van DSW re-integratie.
- Praktijkervaringsplaatsen (PEP) om uit te vinden waar de kandidaat het meest geschikt voor is.

De gemeenten (Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg) leveren de bijbehorende trajectbegeleiding.
De gemeente Rijswijk heeft geen garantie afgegeven voor het afnemen van re-integratie bij de DSW.

In de begroting bestaan de re-integratie projecten uit de volgende elementen:

- Vergoeding voor geleverde diensten DSW plus vergoeding loonkosten minus terug te betalen loonwaarde (niet bij alle projecten).
- Toegevoegde waarde: verdiende omzet op werkplekken (zit in de totale omzet DSW).
- Loonkosten participanten (in geval van dienstverband).
- Doorbelaste kosten voor geleverde diensten. Deze kosten zitten in de DSW organisatie en worden volgens een vaste methodiek doorbelast aan re-integratie activiteiten.

Afgelopen jaren is de aard van de projecten veranderd. In 2014 en 2015 betroffen het grotendeels projecten met behoud van uitkering. Nu zijn het merendeels projecten met mensen die een dienstverband krijgen en werk krijgen aangeboden bij een van de werkplekken.

Veel nieuwe projecten, zoals Nieuw Beschut, zijn nog in een ontwikkelfase, zowel bij de gemeente als bij DSW. Dit houdt in dat er nog niet veel ervaringscijfers beschikbaar zijn. Bij twijfel over de financiële haalbaarheid worden projecten vooraf ter goedkeuring aan het Dagelijks Bestuur voorgelegd.

5. RISICO'S BEGROTING 2018 EN WEERSTANDSCAPACITEIT

Het weerstandsvermogen heeft als doel om toekomstige onverwachte financiële tegenvallers op te vangen zonder dat dit direct gevolgen heeft voor het huidige beleid of de bestaande activiteiten. Eind 2016 is het weerstandsvermogen € 1.278K en in 2018, na verkoop van de Kwekerij, € 1.978K.

Het is belangrijk om de risicogebieden in beeld te hebben om zodoende de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen te kunnen bepalen. De kosten die betrekking hebben op de herstructurering zijn niet meegenomen in onderstaande beoordeling van de risico's. Deze kosten worden gedekt vanuit de herstructureringsreserve en hebben als zodanig geen invloed op het resultaat.

In onderstaand overzicht staan de uitkomsten van de geïdentificeerde risico's.

Tabel 9: Uitkomsten waardering en kwantificering risicogebieden

Risicogebied	Kans		Begroot Bedrag (€ mln.)	Benodigd weerstandsvermogen (€ mln.)
Omzet	Gemiddeld	10%	5,3	0,53
Re-integratie bijdrage	Hoog	15%	1,6	0,24
Rijksbijdrage Wsw subsidie	Gemiddeld	2,5%	12	0,30
Loonkosten Wsw	Laag	2,5%	12,7	0,32
Personeelskosten kader	Laag	2,5%	3,9	0,10
LIV-vergoeding	Laag	2,5%	0,25	0,01
Omvang kader	Gemiddeld	5%	3,9	0,20
Bedrijfskosten	Gemiddeld	5%	2	0,10
Totaal benodigd vermogen	Gemiddeld (ongewogen)	6%	37,5	1,79

Toelichting op de risico's die van invloed zijn op het uiteindelijk realiseren van deze begroting:

Risicogebieden Omzet en Re-integratie bijdrage

De omzetontwikkeling, zowel in volume als uurtarief, behorend bij de verschillende werksoorten, die afhankelijk is van factoren zoals concurrentie, economische ontwikkeling en vaardigheden van medewerkers Wsw en Re-integratie maar ook van de kaderleden die de aansturing verzorgen. Verder kan de omvang en bijdrage vanuit re-integratieactiviteiten fluctueren. Dit hangt af van het daadwerkelijke plaatsingsbeleid vanuit de Gemeenten van betrokken medewerkers bij DSW.

Risicogebied Rijksbijdrage Wsw subsidie

Het tempo (en daarmee bedrag) waarin de Rijksbijdrage daadwerkelijk wordt afgebouwd. Door de nieuwe financieringsstructuur van de Participatiewet bestaat er meer onzekerheid over de hoogte van de Rijkssubsidie.

Risicogebied Loonkosten Wsw

De wetgeving op het gebied van werkgeverschap, cao-afspraken en transitievergoeding is aan verandering onderhevig.

Risicogebied Personeelskosten Kader

De blauwdruk van de nieuwe lokale netwerkorganisatie dient nog te worden uitgewerkt wat gevolgen kan hebben voor de benodigde formatie.

Risicogebied LIV

Het al dan niet toekennen door de Rijksoverheid van het Lage Inkomens Voordeel alsmede de nog heersende onduidelijkheid over de hoogte van het LIV vormt een risicofactor.

Risicogebied Omvang Kader

De kosten van overhead: de DSW-organisatie heeft een minimaal volume nodig ter dekking van de vaste kosten, en een minimale kritische massa om efficiënt en effectief te kunnen functioneren. Bij een grillig verloop van de omzet (met name re-integratie) is het enerzijds noodzakelijk de overhead af te bouwen. Anderzijds bouw je daarmee de organisatie (en kennis) af, die je weer nodig hebt als het volume toeneemt.

Risicogebied Bedrijfskosten

Het risico van 'Bedrijfskosten' is als laag aan te merken. Mogelijke risico's kunnen zijn: verhoging premie verzekering als gevolg van schadegeval, extra investeringen om te kunnen blijven voldoen aan (brand)veiligheidseisen, milieuvoorschriften en arbovoorschriften, extra investeringen om te kunnen blijven voorzien in passend Beschut Werk.

Risico VPB-regime (ingeschat op n.v.t.)

Het al dan niet (deels) vallen onder het VPB-regime en daar overeenkomstig VPB-belasting moeten betalen. Op basis van de huidige inzichten zoals de onderliggende doelstelling van de GR, de structurele bijdrage van de Gemeenten aan DSW alsmede de terugkoppeling van collega bedrijven uit de sector is de inschatting dat DSW buiten het VPB-regime komt te vallen.

6. MEERJARENPECTIEF

De aannames genoemd voor de begroting 2018 gelden in grote lijnen ook voor de meerjaren raming 2019-2021.

In de meerjarenraming is het volgende meegenomen:

- Een toename van de toegevoegde waarde per uur tot en met 2018 met 18% t.o.v. 2015.
- Afname Rijksbijdrage en aantal SE/Fte.
- DSW stuurt op de verhouding 1:11 (kaderlid: Wsw-medewerker). De voorlieden en werkleiding zijn de centrale spil van het bedrijf, de stafafdelingen Personeel & Organisatie, Finance & Control en Kwaliteit, Arbo & Milieu zijn ondersteunend.
- Stijging van de loonkosten met 1% conform de Kaderbrief begroting 2018.

Tabel 10: Overzicht meerjarenraming

Programma-rekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2019	2020	2021
	€	€	€	€
Baten				
Netto bedrijfsopbrengsten	5.306.049	5.388.047	5.592.570	5.828.029
Rijksbijdrage WSW	11.965.800	11.440.270	10.954.140	10.536.260
Vergoeding Re-integratie	1.559.503	1.692.684	1.825.864	1.959.045
Gemeente-bijdrage Exploitatie WSW	768.400	741.200	714.000	850.000
Baten	19.599.752	19.262.201	19.086.575	19.173.334
Bedrijfslasten				
Loonkosten	17.849.827-	17.559.628-	17.281.207-	17.223.608-
Bedrijfs- en financieringslasten	2.047.407-	2.168.962-	2.189.656-	2.189.656-
Bedrijfslasten	19.897.234-	19.728.590-	19.470.862-	19.413.263-
Bedrijfsresultaat	297.482-	466.389-	384.287-	239.929-
Bijzondere baten en lasten				
Herstructureringskosten	415.000-	-	-	-
Aanwending herstructureringsreserve	415.000	-	-	-
Bijzondere baten en lasten	-	-	-	-
Resultaat	297.482-	466.389-	384.287-	239.929-
Gemeente-bijdrage Vorige Begroting	768.400	741.200	714.000	850.000
Geactualiseerde Gemeente-bijdrage	1.065.882	1.207.589	1.098.287	1.089.929

Tabel 11: Omzetontwikkeling

11.1 Omzet				
Omzet per werksoort	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2019	2020	2021
Beschut	329.140	348.888	369.822	392.011
Wol	2.959.391	2.960.950	3.083.917	3.236.862
Deta	2.042.518	2.103.210	2.163.831	2.224.156
Totaal	5.331.049	5.413.047	5.617.570	5.853.029
11.2 Kostprijs van de omzet				
Kostprijs per werksoort	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2019	2020	2021
Beschut				
Wol	25.000	25.000	25.000	25.000
Deta	0	0	0	0
Totaal	25.000	25.000	25.000	25.000
11.3 Toegevoegde waarde				
Toegevoegde waarde per werksoort	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2019	2020	2021
Beschut	329.140	348.888	369.822	392.011
Wol	2.934.391	2.935.950	3.058.917	3.211.862
Deta	2.042.518	2.103.210	2.163.831	2.224.156
Totaal	5.306.049	5.388.047	5.592.570	5.828.029

BIJLAGEN

CONCEPT

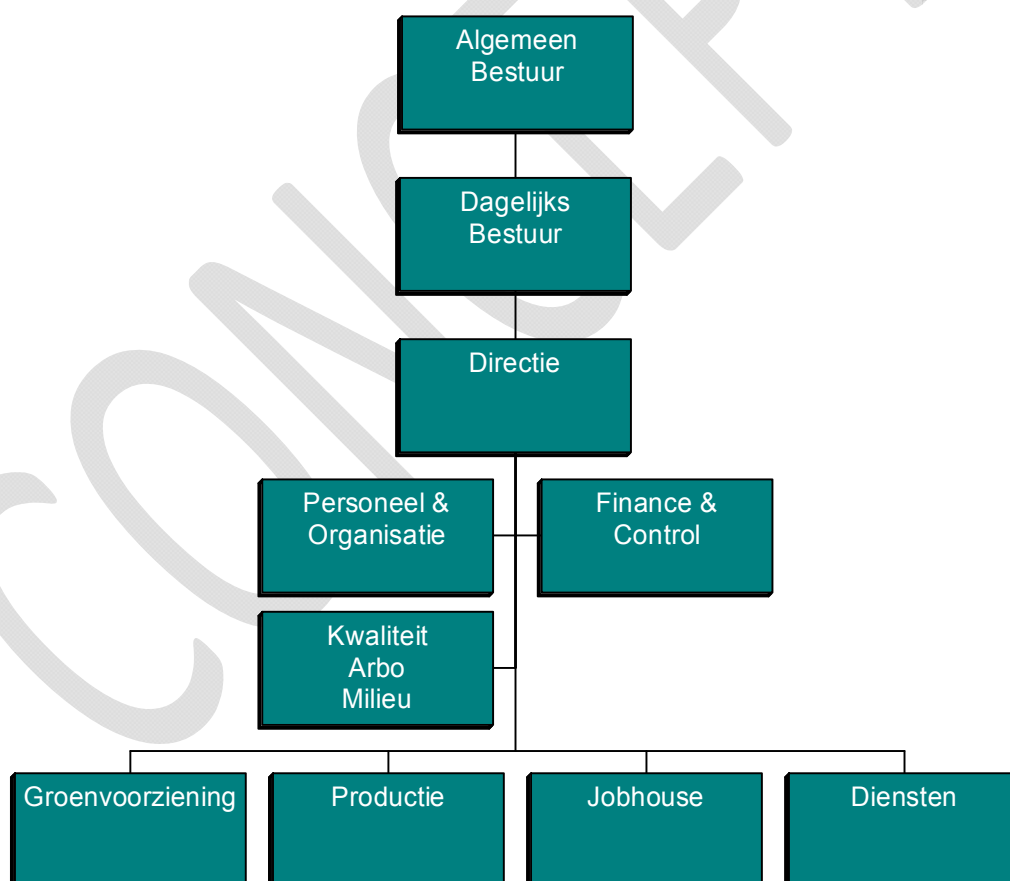
BIJLAGE 1: ORGANISATIE EN BESTUUR

Organisatie

DSW geeft uitvoering aan de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningslandschap voor de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk. DSW voert re-integratieactiviteiten uit voor de deelnemende gemeenten, maar ook voor Wassenaar en Voorschoten. Met Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp is een inkooprelatie aangegaan ten behoeve van de Wsw.

DSW en Krijnen Personeel BV zorgen samen voor het uiteindelijke geboekte resultaat van DSW Rijswijk e.o. en werken met één gezamenlijke begroting. De resultaten worden wel verantwoord in afzonderlijke jaarrekeningen.

Het organogram voor DSW voor 2018 is afhankelijk van de uitkomst van de uitwerking van het toekomstscenario. Onderstaand organogram is vooralsnog als vertrekpunt genomen voor 2018 waarbij de Kwekerij is komen te vervallen:



Bestuur en verantwoording

Het bestuur van DSW bestaat uit vertegenwoordigers van de aan de Gemeenschappelijke Regeling deelnemende gemeentes.

Leden van het bestuur:

Taco Kuiper, Voorzitter Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur, Wethouder Zoetermeer
Nicole Dierdorp, Secretaris Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur, Wethouder Rijswijk
Nadine Stemerding, Lid Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur, Wethouder Leidschendam-Voorburg
Isabelle Vugs-Vink, Lid Algemeen Bestuur, Wethouder Zoetermeer
Björn Lugthart, Lid Algemeen Bestuur, Wethouder Rijswijk
Frank Rozenberg, Lid Algemeen Bestuur Wethouder Leidschendam-Voorburg

Uitvoerende organisatie:

DSW heeft een algemeen directeur. Samen met de managers stuurt hij de uitvoerende organisatie aan.

De vergaderfrequentie van het Dagelijks Bestuur is ongeveer eenmaal per 6 weken.

Deze vergaderingen worden ambtelijk voorbereid. Minimaal twee keer per jaar vindt er een vergadering van het Algemeen Bestuur plaats. Bij deze openbare vergaderingen wordt ook, indien nodig, de accountant uitgenodigd. Ook wordt bij de griffies kenbaar gemaakt dat deze vergaderingen gehouden worden.

De raadsleden van de deelnemende gemeenten worden, behoudens de kwartaalrapportages die worden toegestuurd, minimaal één keer per jaar in een bijeenkomst bij DSW geïnformeerd over de gang van zaken en de ontwikkelingen.

De Rekeningcommissie komt twee keer per jaar bij elkaar. De directeur en de controller van DSW geven hier de noodzakelijke informatie.

Elk kwartaal wordt er gerapporteerd aan de gemeenteraden en het Dagelijks Bestuur over de voortgang en kunnen de resultaten gevolgd worden. Elk halfjaar wordt een uitgebreide rapportage gemaakt. Mochten er tussentijds grote afwijkingen worden geconstateerd dan wordt het Dagelijks Bestuur hier direct over geïnformeerd.

BIJLAGE 2: SPECIFICATIE HERSTRUCTURERING FINANCIËEL

Om het stappenplan van de Herstructurering uit te voeren, is budget noodzakelijk en beschikbaar. In onderstaande tabellen is de realisatie tot en met 2016 gespecificeerd alsmede de prognose tot en met 2018 gemaakt. Bij de oorspronkelijke dekking van de herstructurering (tabel 2.1) is de te verwachten meeropbrengst (€ 700K) van de verkoop van de Sionsgaerde buiten beschouwing gelaten.

Tabel 2.1: Dekking Herstructurering

Dekking Herstructureringbudget (x € 1,000)	Begroot	realisatie 2013	realisatie 2014	realisatie 2015	realisatie 2016	nog te realiseren 2017	nog te realiseren 2018	totaal
(conform herzien herstructureringsplan d.d. 9-1-2013)								
Weerstandvermogen DSW	€ 1.000			€ 1.000				€ 1.000
Verkoopopbrengst kwekerij Siongaerde	€ 1.500					€ 1.500		€ 1.500
Co-financiering Kerstengelden (besluit DB 9-7-2015)				€ 237-				€ 237-
Bijdrage Zoetermeer	€ 613		€ 187	€ 158	€ 116	€ 78	€ 74	€ 613
Bijdrage Rijswijk	€ 194			€ 194				€ 194
Bijdrage Leidschendam Voorburg	€ 215			€ 155	€ 100			€ 255
Totaal	€ 3.522	€ -	€ 187	€ 1.271	€ 216	€ 1.578	€ 74	€ 3.326

Tabel 2.2: Besteding Herstructurering:

Herstructureringbudget/transitiebudget (x € 1,000)	Begroot	uitgaven 2013	uitgaven 2014	uitgaven 2015	uitgaven 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	totaal uitgaven
(conform herzien herstructureringsplan d.d. 9-1-2013)								
Transitie DSW								
Kosten afvloeiing regulier personeel DSW	€ 1.300		€ 175-	€ 91-	€ 96-	€ 80-	€ 162-	€ 604-
Kosten transitie management	€ 350	€ 219-	€ 131-	€ 49-	€ 114-	€ -	€ -	€ 513-
Kosten methoden en systemen	€ 90	€ 29-	€ -	€ 30-	€ 39-	€ -	€ -	€ 98-
Kosten integrale werkgeversbenadering	€ 135		€ 80-	€ 35-	€ 48-	€ 50-	€ -	€ 213-
Kosten herstructurering organisatie DSW		€ 35-	€ 68-	€ 87-	€ 131-	€ 25-	€ -	€ 346-
Transitie uitstroombedrijf	€ 575	€ 283-	€ 279-	€ 200-	€ 332-	€ 75-	€ -	€ 1.170-
Subtotaal	€ 1.875	€ 283-	€ 454-	€ 291-	€ 428-	€ 155-	€ 162-	€ 1.774-
Kosten leegstand en afschrijvingen	€ 1.638		€ -	€ -	€ 253-	€ 253-	€ 253-	€ 759-
Werkelijke kosten -/- marktconformiteit					€ 139-	€ 139-	€ 139-	
afschrijving gebouwen en productiemiddelen					€ 114-	€ 114-	€ 114-	
Totaal	€ 3.513	€ 283-	€ 454-	€ 291-	€ 681-	€ 408-	€ 415-	€ 2.533-
*** de kosten voor leegstand en afschrijvingen zijn opgenomen in het overzicht maar t/m 2015 niet van het herstructureringsvermogen afgeboekt.								
Herstructureringsreserve (vanaf 31-12-2015 op de balans)		realisatie 2013	realisatie 2014	realisatie 2015	prognose 2016	prognose 2017	prognose 2018	
Cumulatief saldo		€ 283-	€ 550-	€ 429	€ 36-	€ 1.134	€ 793	

Voor 2018 ziet de begroting voor de Herstructurering er als volgt uit:

- Kosten afvloeiing regulier personeel DSW: Deze kosten bestaan uit het sluiten van één of meerdere vaststellingsovereenkomsten en het doorbetalen van salariskosten aan medewerkers waar zo'n overeenkomst mee is gesloten. Totaal ongeveer € 162K
- De kosten leegstand (marktconformiteit) en afschrijvingen: in totaal is er voor leegstand en afschrijvingen in de Herstructurering een bedrag van € 1.638K gereserveerd. In 2016 en 2017 en 2018 wordt hiervoor jaarlijks een bedrag van €253K opgenomen uit het herstructureringsfonds.

BIJLAGE 3: FINANCIËLE KENGETALLEN KADERBRIEF

In de Kaderbrief begroting 2017 worden in bijlage 5.6.1 financiële kengetallen gevraagd en de relatie met het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Om deze kengetallen op te stellen zijn vooraf de balansen opgesteld voor de jaren 2016, 2017 en 2018.

(geprognosticeerde) Balans ultimo jaar	2016	2017	2018
Activa			
immateriele activa	16	0	0
materiele vaste activa	1.211	705	705
financiële vaste activa	98	89	84
	1.325	794	789
voorraden	240	0	0
uitzettingen	1.271	665	665
overlopende activa	575	2.661	465
bank	65	300	1.862
	2.151	3.626	2.992
Totaal Activa	3.476	4.420	3.781
Passiva			
Eigen vermogen	1.279	2.199	1.901
Herstructurering res.	-36	1.134	793
	1.243	3.333	2.694
voorzieningen	137	137	137
vaste schulden	249	0	0
vlottende schulden	1.391	375	375
overlopende passiva	457	575	575
Totaal Passiva	3.476	4.420	3.781

Tabel 3.1A: Financiële kengetallen

Financiële kengetallen BBV Begroting			
Conform Voorschriften Provincie Zuid Holland			
Kengetal	Jaarrekening	begroot	begroot
	2016	2017	2018
Netto schuldquote	1,55%	-51,39%	-40,07%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen	1,55%	-51,39%	-40,07%
Solvabiliteitsratio	35,75%	75,41%	71,26%
Netto schuldquote (en gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen)			
	Jaarrekening	begroot	begroot
	2016	2017	2018
Passiva			
Raming van het totaal van de vaste schulden (ultimo jaar)	248.723	0	0
Raming van het totaal van de netto-vlottende schulden (ultimo jaar)	1.391.391	375.000	375.000
Raming van het totaal van de overlopende passiva (ultimo jaar)	456.808	575.000	575.000
Totaal	2.096.922	950.000	950.000
Activa			
Financiële vaste activa			
f Totaal van de overige uitzettingen rentetypische looptijd ≥ 1 jr	98.155	83.769	83.769
Totaal van uitzettingen rentetypische looptijd < 1 jr	1.271.417	665.000	665.000
Totaal van alle liquide middelen	64.809	300.000	1.862.425
Totaal van de overlopende activa	574.916	2.661.000	465.000
Totaal voor netto schuldquote	2.009.297	3.709.769	3.076.194
Totaal voor netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen (b en c)	2.009.297	3.709.769	3.076.194
Het geraamde totaal van de baten exclusief de mutaties van reserves	5.670.986	5.370.616	5.306.049
Solvabiliteitsratio	Jaarrekening	begroot	begroot
	2016	2017	2018
Raming van het totale eigen vermogen	1.242.669	3.332.714	2.694.232
Raming van het totaal van de passiva	3.476.469	4.419.504	3.781.022

In deze berekening worden de schulden verminderd met activa en vervolgens afgezet tegen de totale baten. Omdat de activa groter zijn dan de schulden is dit resultaat negatief. Eind 2017 is de lening bij de BNG volledig afgelost en is de opbrengst Kwekerij toegevoegd aan het vermogen en de liquide middelen. Hierdoor daalt de quote nog verder in 2017.

De Netto Schuldquote gecorrigeerd voor alle **verstrekte** leningen is identiek aan de Netto Schuldquote omdat DSW geen geld uitleent.

De Solvabiliteitsratio is de verhouding Eigen Vermogen ten opzichte van balanstotaal. Door de relatief 'kleine' schuld is deze verhouding sterk en wordt nog sterker door de aflossing lening en de verkoop van de kwekerij.

Grondexploitatie

Deze is niet van toepassing voor DSW

Structurele exploitatie-ruimte

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele baten en lasten. In principe zijn alle baten en lasten in de begroting te beschouwen als structureel.

Uitzondering hierop vormen uitgaven die incidenteel gemaakt worden ten behoeve van de herstructurering. Deze hebben geen invloed op het resultaat omdat ze ten laste van de herstructureringsreserve kunnen worden gebracht.

VPB

De effecten van de VPB worden onderzocht. Dit gebeurt in samenwerking met andere SW-organisaties. Gelet op het begroot exploitatietekort in de komende jaren heeft dit voorlopig geen effect op het resultaat.

Kasgeldlimiet Begroting 2018:

Grondslag: omvang begroting 2018 stand per 1 januari	19.897	
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,20%	
Kasgeldlimiet in bedrag	1.632	(Bedragen x € 1.000)

	Prognose kasgeld 2018 (gemiddeld)				
	1e Kwartaal	2e Kwartaal	3e Kwartaal	4e Kwartaal	Jaar
Vlottende Schuld					
Vlottende schulden met een rente-typische looptijd korter dan 1 jaar (excl. Crediteuren)	0	0	0	0	0
Totaal vlottende schuld	0	0	0	0	0
Vlottende middelen					
Uitzettingen met een rente-typische looptijd korter dan 1 jaar (excl. Debiiteuren)	0	0	0	0	0
Tegoeden in rekening-courant	1.800	1.200	900	600	1.125
Totaal vlottende middelen	1.800	1.200	900	600	1.125
Toets kasgeldlimiet					
Totaal netto vlottende schuld	-1.800	-1.200	-900	-600	-1.125
Toegepaste kasgeldlimiet	1.632	1.632	1.632	1.632	1.632
Ruimte (+) / Overschrijding (-)	3.432	2.832	2.532	2.232	2.757

Renterisico's en renterisiconorm op vaste schuld

Over de jaren

(Bedragen x € 1.000)

Vaste schuld

	2018	2019	2020	2021
Beginstand	0	0	0	0
Aflossingen	0	0	0	0
Eindstand	0	0	0	0

Variabelen Renterisico

Renteherzieningen op vaste schuld	0	0	0	0
Herfinancieringen	0	0	0	0

Renterisico op vaste schuld
0 0 0 0
Rente risiconorm

Grondslag: omvang begroting 2018 stand per 1 januari 19.897 19.897 19.897 19.897

Het bij ministeriële regeling vastgestelde percentage 20% 20% 20% 20%

Renterisiconorm op basis van de grondslag 3.979 3.979 3.979 3.979
Renterisiconorm minimumbedrag 2.500 2.500 2.500 2.500
Toets Renterisiconorm

Renterisico op vaste schuld 0 0 0 0

Renterisiconorm 3.979 3.979 3.979 3.979

Overschrijding renterisiconorm **-3.979 -3.979 -3.979 -3.979**