

18 oktober 2017

RAPPORT

Uitvoering review financiën DSW Rijswijk e.o.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding	4
2 Validering halfjaarcijfers 2017	6
3 Validering prognose 2017	10
4 Besparingsmaatregelen en het effect op de meerjarenbegroting 2018 e.v.	16
5 Aanvullende beheersmaatregelen	20
6 Conclusie	22
7 Informatiebronnen	23

Managementsamenvatting

In de afgelopen periode heeft het Dagelijks Bestuur (hierna: DB) van de gemeenschappelijke regeling, op basis van de cijfers over het eerste kwartaal, een verschil geconstateerd tussen de realisatie over het eerste kwartaal 2017 en de vastgestelde begroting 2017. BDO is gevraagd om een review uit te voeren naar deze verschillen.

- Het DB wil deze review in de eerste plaats richten op de verschillen tussen de prognose en de begroting. DSW heeft inmiddels zelf diverse oorzaken gevonden voor het uiteenlopen van beide stukken. Het DB wil onafhankelijk laten vaststellen of de huidige cijfers juist zijn (validatie) en alle oorzaken inmiddels in kaart zijn gebracht.
 - o De huidige cijfers van de halfjaarrapportage 2017 zijn juist (op basis van de geleverde informatie en zonder dat er nog extra uitgaven worden gedaan, verwachten wij geen grote afwijkingen meer voor 2017 – overigens heeft er geen accountantscontrole plaatsgevonden op de cijfers-). Zo ver wij kunnen beoordelen zijn de oorzaken in kaart gebracht.
 - o De benodigde aanvullende gemeentelijke exploitatiebijdrage wordt op basis van de prognose voor 2017 ingeschat op een bedrag van ongeveer €860.000,-.
- Het DB is daarnaast op zoek naar een onafhankelijk oordeel over de mogelijkheden de exploitatie bij te sturen. Het gaat om het objectief doorrekenen van de door DSW genomen beheersmaatregelen en het inzichtelijk maken van de effecten daarvan. Tevens verwacht het DB aanvullende voorstellen voor verbetering vanuit de expertiserol van de externe partner.
 - o Van de acht beheersmaatregelen is voor vier beheersmaatregelen aangegeven wat de financiële consequenties in de komende jaren kunnen zijn. Drie beheersmaatregelen zijn in de onderliggende prognose 2017 verwerkt, welke onderschreven worden door BDO. De vierde beheersmaatregel waarvan de financiële consequentie is ingeschat wordt nog nader gekwantificeerd door DSW.
 - o Wij hebben vijf aanvullende voorstellen gedaan vanuit onze expertrol. Omdat daar beleidsbeslissingen aan ten grondslag liggen, kunnen wij die niet doorrekenen. Het is belangrijk dat de gemeenten een strategische keuze maken voor de lange termijn, omdat de organisatie anders in de toekomst opgeheven zal moeten worden met oog op de financiële meerjareneffecten.
- Tenslotte wil het DB in het onderzoek de begroting 2018 en de meerjarenraming meenemen. Het DB heeft het Algemeen Bestuur geadviseerd om de begroting 2018 pro forma goed te keuren. Het DB wil, met het oog op mogelijke bijstelling van de begroting en de meerjarenraming, graag weten welk effect de gevalideerde cijfers van 2017 hebben op de begroting 2018 en daarna.
 - o De impact van de structurele tegenvallers voor de begroting 2018 en verder worden door DSW nog nader uitgewerkt. Hierbij baseert DSW zich op de bijgestelde prognose 2017. Die prognose heeft BDO gevalideerd.
 - o BDO heeft een aantal meerjarige effecten in beeld gebracht die gedeeld zijn met DSW. Dit biedt DSW aanknopingspunten om deze inzichten nader te uit te werken. Het lijkt BDO dan ook noodzakelijk de pro forma goedgekeurde begroting 2018 te herzien op basis van de inzichten die nu in 2017 zijn opgedaan.
 - o Het verwachte bedrijfsresultaat van 2018 en verder is daarnaast afhankelijk van de daadwerkelijke strategische keuze om al dan niet te investeren in de organisatie. Wij merken hierbij op dat effecten van dergelijke ingrepen over het algemeen op de korte termijn negatief zijn en pas op de langere termijn het resultaat structureel positief beïnvloed.

1 Inleiding

Opdracht

DSW Rijswijk e.o.(hierna: DSW) voert voor de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer de Wet sociale werkvoorziening (hierna: WSW) uit. Daarnaast voert de gemeenschappelijke regeling voor de deelnemende gemeenten re-integratietrajecten uit voor mensen met een beperking tot de doelgroep van de Participatiewet behoren en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In de afgelopen periode heeft het Dagelijks Bestuur (hierna: DB) van de gemeenschappelijke regeling, op basis van de cijfers over het eerste kwartaal, een verschil geconstateerd tussen de realisatie over het eerste kwartaal 2017 en de vastgestelde begroting. BDO is gevraagd om een review uit te voeren naar deze verschillen.

- Het DB wil deze review in de eerste plaats richten op de verschillen tussen de prognose en de begroting. DSW heeft inmiddels zelf diverse oorzaken gevonden voor het uiteenlopen van beide stukken. Het DB wil onafhankelijk laten vaststellen of de huidige cijfers juist zijn (validatie) en alle oorzaken inmiddels in kaart zijn gebracht.
- Het DB is daarnaast op zoek naar een onafhankelijk oordeel over de mogelijkheden de exploitatie bij te sturen. Het gaat om het objectief doorrekenen van de door DSW genomen beheersmaatregelen en het inzichtelijk maken van de effecten daarvan. Tevens verwacht het DB aanvullende voorstellen voor verbetering vanuit de expertiserol van de externe partner
- Tenslotte wil het DB in het onderzoek de begroting 2018 en de meerjarenraming meenemen. Het DB heeft het Algemeen Bestuur geadviseerd om de begroting 2018 pro forma goed te keuren. Het DB wil, met het oog op mogelijke bijstelling van de begroting en de meerjarenraming, graag weten welke effecten de nieuwe inzichten heeft op de begroting 2018.

Informatiebronnen

Wij hebben ons gebaseerd op informatie die tot en met 4 oktober 2017 aan ons verstrekt is. De bevindingen van deze validering zijn gebaseerd op de aan ons versterkte documentatie en de interviews die gehouden zijn met de betrokken personen.

Aard en reikwijdte van de werkzaamheden

Onze werkzaamheden bestonden met name uit het verkrijgen, analyseren en interpreteren van de financiële gegevens die door de organisatie aan ons beschikbaar zijn gesteld. Alhoewel wij ons onderzoek zo nauwgezet mogelijk hebben uitgevoerd, betekent dit niet dat alle mogelijke risico's die hieraan zijn verbonden en tekortkomingen en fouten in de onderliggende informatie, zo die er zijn, belicht zijn. Voor de volgende onderdelen signaleren we de aanwezige risico's en onzekerheden binnen de exploitatie en rekenen wij de genomen beheersmaatregelen door dan wel valideren wij de cijfers van DSW.

De aard van de opdracht brengt met zich mee dat op het in dit rapport opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen door ons geen accountantscontrole is toegepast. Tevens is er geen beoordelingsopdracht uitgevoerd. Dit impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleent omtrent de getrouwheid van het opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen daarop. Onder in dit rapport geven we enkele "projecties". Hieronder wordt verstaan de toekomstgerichte financiële informatie welke is gebaseerd op:

- a) hypothesen omtrent toekomstige gebeurtenissen en door de leiding te nemen acties, waarvan niet vaststaat dat ze daadwerkelijk zullen plaatsvinden, zoals in het geval van huishoudingen die zich in een aanloopfase bevinden of overwegen een belangrijke wijziging in de aard van de bedrijfsactiviteiten aan te brengen; of
- b) een combinatie van schattingen en hypothesen.

Projecties geven een beeld van de mogelijke gevolgen, voor zover bekend op prognosedatum indien de gebeurtenissen en acties daadwerkelijk zouden plaatsvinden.

Onze werkzaamheden zijn beperkt tot die zaken waarvan u hebt aangegeven dat ze van belang zijn voor dit onderzoek. Deze zijn vastgelegd in de opdrachtbevestiging d.d. 25 juli 2017.

Versie 4 oktober 2017

Op basis van de bespreking met het DB van 26 september en 3 oktober jl. hebben wij een verdiepende analyse uitgevoerd op de aangeleverde informatie die ten grondslag ligt aan de rapportage over de eerste helft van 2017 en de uitwerking van de ingerekende maatregelen en hebben we de rapportage uitgebreid met een hoofdstuk ter validering van de prognose 2017 en de mogelijke structurele effecten op de meerjarenbegroting 2018 en verder. Een nadere analyse op basis van de beleidsverrijking is op dit moment verwerkt in de rapportage, zodat de cijfers op elkaar aansluiten.

2 Validering halfjaarcijfers 2017

	Realisatie 1 ^e half jaar 2017	Begroting 1 ^e half jaar 2017	Vershil
Omzet	€ 2.933.140	€ 2.685.308	€ 247.832
Grond- en hulpstoffen inhuur	€ -301.291	€ -91.618	€ -209.673
Netto bedrijfsopbrengsten	€ 2.631.849	€ 2.593.690	€ 38.159
Vergoeding Nieuw Beschut	€ 60.849	€ 196.944	€ -136.095
Vergoeding re-integratie	€ 923.712	€ 854.985	€ 68.727
Gemeente-bijdrage Exploitatie Wsw	€ 414.320	€ 414.320	€ -
Baten	€ 4.030.208	€ 4.059.939	€ -29.731
Subsidie Wsw	€ 6.394.798	€ 6.537.295	€ -142.497
Loonkosten WSW	€ -6.837.764	€ -6.578.373	€ -259.391
Loonkosten Nieuw beschut	€ -55.946	€ -184.205	€ 128.259
Loonkosten re-integratie	€ -674.504	€ -717.912	€ 43.408
Loonkosten Kaderpersoneel	€ -2.359.431	€ -1.980.910	€ -378.521
Totaal loonkosten	€ -9.927.646	€ -9.461.400	€ -466.246
Afschrijving materiële vaste activa	€ -69.695	€ -88.195	€ 18.500
ICT kosten	€ -105.609	€ -85.000	€ -20.609
Overige bedrijfskosten	€ -874.859	€ -962.639	€ 87.780
Totaal overige kosten	€ -1.050.162	€ -1.135.834	€ 85.672
Resultaat voor bestemming	€ -552.801	€ -	€ -552.801
Herstructureringskosten	€ -343.726	€ -204.000	€ -139.726
t.l.v. herstructurering	€ 343.726	€ 204.000	€ 139.726
Resultaat na bestemming	€ -552.801	€ -	€ -552.801

Resultatenrekening DSW H1 2017

In dit hoofdstuk valideren we de geschetste tekorten in 2017 naar aanleiding van de realisatiecijfers van het eerste half jaar 2017. Dit doen we aan de hand van de resultatenrekening. Door deze bedragen te reconstrueren aan de hand van de resultaten genoemd in de halfjaar rapportage, formatiebezetting en de verscheidene andere bestanden ontstaat er een beeld waarin DSW positieve en negatieve resultaten gedraaid heeft. Deze verschillen zullen per post op de resultatenrekening uitgesplitst worden naar orde van grote, zodat inzichtelijk wordt wat de respectievelijke aandelen van de oorzaken in de tekorten zijn.

Omzet

In verband met de latere sluiting van de Sionsgaerde in de tweede helft van 2017 worden de bedrijfsactiviteiten langer voortgezet dan oorspronkelijk begroot, waarmee de omzet €248.000,- hoger uit is gevallen door een hogere leegverkoop ter waarde van €440.000,-. Dit bedrag wordt gecorrigeerd voor een daling in de omzet uit detachering (ter waarde van €105.000,-) en de uit de loonopdrachten vanuit Jobhouse (ter waarde van €131.000,-), welke onder de begroting uitkomen door inzet van datzelfde personeel bij de later sluitende Sionsgaerde. De overige meevallers tellen op tot een positief resultaat van ongeveer €44.000,-. Deze bedragen zijn afkomstig van de interne rapportage van DSW en door BDO gezien op plausibiliteit.

Grond- en hulpstoffen inhuur

Op de post Grond- en hulpstoffen inhuur wordt voornamelijk de exploitatie van de Sionsgaerde verantwoord, waardoor de latere sluiting resulteert in een negatief resultaat in relatie tot de begroting. Er is voor €45.000 euro doorberekend aan de grond- en hulpstoffen inhuur vanuit de post uitbesteed werk, maar daar tegenover stond dat er minder productiemedewerkers dan begroot vanuit het uitzendbureau zijn aangetrokken ter waarde van €14.000,- positief. Tevens zijn op incidentele basis €90.000,- aan voorraadverschillen in het kader van de leegverkoop afgewaardeerd in de resultatenrekening. Overige kleinere tegenvallers op deze post resulteren in een totaal verschil

	Realisatie 1° half jaar 2017	Begroting 1° half jaar 2017	Vershil
Omzet	€ 2.933.140	€ 2.685.308	€ 247.832
Grond- en hulpstoffen inhuur	€ -301.291	€ -91.618	€ -209.673
Netto bedrijfsopbrengsten	€ 2.631.849	€ 2.593.690	€ 38.159
Vergoeding Nieuw Beschut	€ 60.849	€ 196.944	€ -136.095
Vergoeding re-integratie	€ 923.712	€ 854.985	€ 68.727
Gemeente-bijdrage Exploitatie Wsw	€ 414.320	€ 414.320	€ -
Baten	€ 4.030.208	€ 4.059.939	€ -29.731
Subsidie Wsw	€ 6.394.798	€ 6.537.295	€ -142.497
Loonkosten WSW	€ -6.837.764	€ -6.578.373	€ -259.391
Loonkosten Nieuw beschut	€ -55.946	€ -184.205	€ 128.259
Loonkosten re-integratie	€ -674.504	€ -717.912	€ 43.408
Loonkosten Kaderpersoneel	€ -2.359.431	€ -1.980.910	€ -378.521
Totaal loonkosten	€ -9.927.646	€ -9.461.400	€ -466.246
Afschrijving materiële vaste activa	€ -69.695	€ -88.195	€ 18.500
ICT kosten	€ -105.609	€ -85.000	€ -20.609
Overige bedrijfskosten	€ -874.859	€ -962.639	€ 87.780
Totaal overige kosten	€ -1.050.162	€ -1.135.834	€ 85.672
Resultaat voor bestemming	€ -552.801	€ -	€ -552.801
Herstructureringskosten	€ -343.726	€ -204.000	€ -139.726
t.l.v. herstructurering	€ 343.726	€ 204.000	€ 139.726
Resultaat na bestemming	€ -552.801	€ -	€ -552.801

van €18.500,-, wat bij elkaar resulteert in een bedrag van €210.000,-. Ook deze bedragen zijn afkomstig van de interne rapportage van DSW.

Subsidie Wsw

De rijksbijdrage wordt vastgesteld op basis van subsidie-eenheden (SE) die aan de gemeenten worden toegekend vanuit een macrobudget. In het eerste half jaar van 2017 is er ongeveer €142.500,- minder ontvangen vanuit deze subsidie door een daling van het gemiddeld aantal subsidie-eenheden van DSW. Deze daling, ten opzichte van de begroting, bedroeg in totaal 16,2 subsidie-eenheden op een totaal van gemiddeld 520,9 eenheden, waarmee het uitgekeerde budget 506,6 eenheden besloeg. Tegenover de daling in het aantal subsidie eenheden staat een stijging van het subsidiebedrag per SE van €25.100,- naar €25.240,-.

Loonkosten Wsw

De hogere loonkosten in de Wsw worden veroorzaakt door enkele incidentele en structurele ontwikkelingen binnen DSW. Doordat er bij het opstellen van de begroting geen rekening is gehouden met de indexering van het Wettelijk Minimumloon (totaal 2,9%) en geen rekening gehouden met de stijging van de werkgeverslasten, heeft dit geresulteerd in een negatief resultaat van ruim €143.000,-.

Een grote post in het resultaatverschil is afkomstig van de berekening van het Lage inkomensvoordeel (LIV). Vanuit het Rijk is de norm voor toekenning van dit budget neerwaarts bijgesteld. Vervolgens is er bij de berekening van de LIV in het afgelopen jaar opgemerkt dat een meerderheid van de medewerkers van DSW niet in aanmerking komt voor de verrekening, waardoor deze fiscale maatregel niet verwerkt kan worden in de loonkosten van de medewerkers. Uiteindelijk resulteert dit in het negatief bijstellen van deze post voor het eerste half jaar tot een totaal van €293.000,-. Op basis van de huidige berekeningsmethodiek van het lage inkomensvoordeel lijken de verwachte resultaten van dit voordeel op een correcte manier neerwaarts te zijn bijgesteld. Het bijstellen van de begroting naar nihil betreft echter een beleidskeuze. Een verdergaande validatie van deze berekeningsmethodiek valt echter niet binnen de onderliggende opdracht.

	Realisatie 1° half jaar 2017	Begroting 1° half jaar 2017	Vershil
Omzet	€ 2.933.140	€ 2.685.308	€ 247.832
Grond- en hulpstoffen inhuur	€ -301.291	€ -91.618	€ -209.673
Netto bedrijfsopbrengsten	€ 2.631.849	€ 2.593.690	€ 38.159
Vergoeding Nieuw Beschut	€ 60.849	€ 196.944	€ -136.095
Vergoeding re-integratie	€ 923.712	€ 854.985	€ 68.727
Gemeente-bijdrage Exploitatie Wsw	€ 414.320	€ 414.320	€ -
Baten	€ 4.030.208	€ 4.059.939	€ -29.731
Subsidie Wsw	€ 6.394.798	€ 6.537.295	€ -142.497
Loonkosten WSW	€ -6.837.764	€ -6.578.373	€ -259.391
Loonkosten Nieuw beschut	€ -55.946	€ -184.205	€ 128.259
Loonkosten re-integratie	€ -674.504	€ -717.912	€ 43.408
Loonkosten kaderpersoneel	€ -2.359.431	€ -1.980.910	€ -378.521
Totaal loonkosten	€ -9.927.646	€ -9.461.400	€ -466.246
Afschrijving materiële vaste activa	€ -69.695	€ -88.195	€ 18.500
ICT kosten	€ -105.609	€ -85.000	€ -20.609
Overige bedrijfskosten	€ -874.859	€ -962.639	€ 87.780
Totaal overige kosten	€ -1.050.162	€ -1.135.834	€ 85.672
Resultaat voor bestemming	€ -552.801	€ -	€ -552.801
Herstructureringskosten	€ -343.726	€ -204.000	€ -139.726
t.l.v. herstructurering	€ 343.726	€ 204.000	€ 139.726
Resultaat na bestemming	€ -552.801	€ -	€ -552.801

Re-integratie en Nieuw Beschut Werk

Ondanks de stijging in de subsidiebaton voor re-integratie, vertonen de loonkosten re-integratie een daling ten opzichte van de begroting. Dit wordt veroorzaakt doordat het aantal REI medewerkers ultimo juni 2017 2,9 fte lager is dan de begroting. Dit brengt een positief effect van € 67.000 euro. De begroting 2017, €718.000,-, is feitelijk €29.000,- te laag doordat in de begroting geen rekening is gehouden met 8% vakantiegeld en een WML die voor de REI te hoog was. De daling van de subsidie uit Nieuw Beschut vindt haar oorzaak in het achterblijven van het aantal Nieuw Beschut medewerkers. In de begroting was de verwachting gesteld op 16,0 fte waar de realisatie ultimo juni 2017 op 5,5 fte staat. Deze lagere realisatie gaat gepaard met zowel lagere loonkosten als subsidiebaton en resulteert in verschillen van circa €-136.000 en €69.000,- aan NBW en REI vergoedingen en €128.000 en €43.500 aan NBW- en REI-loonkosten.

Loonkosten kaderpersoneel

In totaal worden er op de post loonkosten kaderpersoneel meer kosten dan begroot geboekt ter hoogte van €379.000,-. Van dit bedrag wordt €249.000,- verklaard door een toename van de loonkosten van ingehuurd personeel, waarvan de inhuur niet verwacht werd bij de totstandkoming van de begroting (zoals de extra ondersteuning van de salarisadministratie, een extra business controller en een gecertificeerde facilitaire manager voor de kantine). Het restant van dit bedrag is gelegen in onvoorziene uitgaven van de personeelskosten van Kader. In het eerste half jaar waren diverse incidentele kosten verantwoord (zoals afkoopsommen, transitievergoedingen en een correctie van de pensioenkosten in voorgaande jaren) voor een totaal van €129.000,-. De negatieve resultaten op de afkoopsommen en transitievergoedingen worden veroorzaakt door het onverwachte afvloeien van enkele personeelsleden. De correctie op de pensioenkosten betreffen de pensioenlasten die DSW voor de duur van de WW-periode voor het afgevloede personeel verschuldigd blijven.

Afschrijving materiële activa

De afschrijving van materiële activa ziet toe op de afschrijvingskosten van het terrein, gebouwen, installaties, machines, inventaris, vervoermiddelen en ICT. Doordat de begroting is opgesteld op basis van realisatie 2015, is in de

	Realisatie 1 ^e half jaar 2017	Begroting 1 ^e half jaar 2017	Vershil
Omzet	€ 2.933.140	€ 2.685.308	€ 247.832
Grond- en hulpstoffen inhuur	€ -301.291	€ -91.618	€ -209.673
Netto bedrijfsopbrengsten	€ 2.631.849	€ 2.593.690	€ 38.159
Vergoeding Nieuw Beschut	€ 60.849	€ 196.944	€ -136.095
Vergoeding re-integratie	€ 923.712	€ 854.985	€ 68.727
Gemeente-bijdrage Exploitatie Wsw	€ 414.320	€ 414.320	€ -
Baten	€ 4.030.208	€ 4.059.939	€ -29.731
Subsidie Wsw	€ 6.394.798	€ 6.537.295	€ -142.497
Loonkosten WSW	€ -6.837.764	€ -6.578.373	€ -259.391
Loonkosten Nieuw beschut	€ -55.946	€ -184.205	€ 128.259
Loonkosten re-integratie	€ -674.504	€ -717.912	€ 43.408
Loonkosten Kaderpersoneel	€ -2.359.431	€ -1.980.910	€ -378.521
Totaal loonkosten	€ -9.927.646	€ -9.461.400	€ -466.246
Afschrijving materiële vaste activa	€ -69.695	€ -88.195	€ 18.500
ICT kosten	€ -105.609	€ -85.000	€ -20.609
Overige bedrijfskosten	€ -874.859	€ -962.639	€ 87.780
Totaal overige kosten	€ -1.050.162	€ -1.135.834	€ 85.672
Resultaat voor bestemming	€ -552.801	€ -	€ -552.801
Herstructureringskosten	€ -343.726	€ -204.000	€ -139.726
t.l.v. herstructurering	€ 343.726	€ 204.000	€ 139.726
Resultaat na bestemming	€ -552.801	€ -	€ -552.801

begroting 2017 geen rekening gehouden met volledig afgeschreven activa na 2016 en (eventueel) gedesinvesteerde activa in 2016. Door deze oorzaken en doordat er geen investeringen in 2016 en 2017 zijn gemaakt, valt het totaal aan afschrijvingskosten 2017 €18.500,- lager uit dan begroot.

ICT Kosten

Ten behoeve van onderhoud en investeringen aan het ICT systeem zijn begroot op €85.000,- voor het eerste half jaar. Uiteindelijk is een resultaat op deze post geboekt van €105.500,-. Dit negatief resultaat van €20.500,- betreffen kosten die in eerste instantie onder onderhoudskosten werden verantwoord.

Overige bedrijfskosten

De begrote kosten 2017 zijn grotendeels gebaseerd op de gerealiseerde kosten 2015 en vallen over de volle breedte mee. Het grootste verschil wordt veroorzaakt door een daling van de uitbetaalde/doorbetaalde subsidie begeleid werken. Dit hangt samen met het achterblijven van het aantal Begeleid Werkers. De kosten die samenhangen met Begeleid Werken waren begroot op € 107.000,- over het eerste half jaar. Ultimo juni is de realisatie € 63.000,-, waarmee er ongeveer €44.000,- minder kosten gerealiseerd zijn. Het restant van het verschil van ongeveer €41.000,- wordt veroorzaakt door verschillende kostenposten. Dit resulteert in lagere overige bedrijfskosten met een bedrag van ongeveer €88.000,-.

Conclusie

Op basis van de beschikbare informatie constateren wij dat de verschillen bij de eerste halfjaarsrapportage 2017 optellen tot een tekort van ongeveer €0,55 miljoen voor het eerste half jaar. Dat is ten opzichte van de begroting 2017.

3 Validering prognose 2017

	Realisatie Q1-Q2	Prognose Q3-Q4	Vershil Q1-2 tov Q 3-4
Omzet	2.933.139	2.466.032	467.107
Grond- en hulpstoffen inhuur	302.264	134.273	167.991
Overige opbrengsten	22.500	22.500	-
Netto opbrengsten	2.653.375	2.354.259	299.116
Loonkosten Kaderpersoneel	2.359.428	2.159.800	199.628
Afschrijvingen	69.695	72.305	-2.650
Huren	202.313	201.710	603
Onderhoudskosten	162.745	141.779	20.966
Schoonmaakkosten	17.469	20.186	-2.717
Energieverbruik	128.156	65.035	63.121
Belastingen en verzekeringen	43.312	43.312	-
Kosten dienstverlening derden	95.372	95.032	340
Verkoopkosten	13.540	13.540	-
Kosten herstructurering	-	1.500.000	-1.500.000
Kantinekosten	32.690	39.690	-7.000
Belastingen	8.127	7.181	946
Overige algemene kosten	147.059	183.107	-36.048
Totaal bedrijfskosten	3.279.906	4.542.677	-1.262.771
Subsidie Wsw	6.394.799	6.342.819	51.980
Vergoeding Nieuw Beschut	60.327	74.523	-14.196
Vergoeding re-integratie	923.713	501.268	422.445
Loonkosten WSW	6.998.417	7.166.707	-168.290
Loonkosten Nieuw beschut	55.946	88.855	-32.909
Loonkosten re-integratie	674.505	548.779	125.726
Subsidieresultaat	-350.029	-885.731	535.702
Bijzondere baten en lasten	497	2.332.694	-2.332.197
Financiële baten en lasten	-13.323	-13.323	-

Inleiding

Het Dagelijks Bestuur wenst dat naast de resultaten over het eerste half jaar 2017, ook de prognose voor het tweede halve jaar 2017 beschouwd en gevalideerd wordt. Bij deze analyse wordt teruggegrepen op de interne prognose van DSW, interviews en inzichten in de organisatie.

Ter validering van de prognose tweede helft 2017 wordt eerst bekeken welke trends binnen de bedrijfsvoering zullen wijzigen of ongezet voortgezet worden. Dit zal plaatsvinden aan de hand van analyse van de verschillen in het bedrijfsresultaat door een vergelijking van de aannames die met de prognose zijn gemaakt en de realisatie over het eerste half jaar. Deze bevindingen worden vervolgens getoetst aan de hand van plausibiliteit. Vervolgens wordt de verwachting over het bedrijfsresultaat uitgewerkt naar het uiteindelijke resultaat van DSW, waardoor inzicht gegeven wordt in de benodigde verwachte gemeentelijke exploitatiebijdrage.

Verschillenanalyse bedrijfsresultaat

In het tweede half jaar 2017 zullen aspecten in de bedrijfsvoering anders uitvallen dan in het eerste half jaar, waardoor het niet de verwachting is dat het bedrijfsresultaat over het eerste en tweede kwartaal van 2017 in dezelfde hoogte uitvalt in het tweede half jaar van 2017. We beschouwen de verwachtingen en maatregelen over het tweede half jaar van 2017 en vertalen deze door naar een verwacht resultaat over 2017 in totaal. Vervolgens toetsen wij deze verwachting op plausibiliteit.

	Realisatie Q1-Q2	Prognose Q3-Q4	Vershil Q1-2 tov Q 3-4
Omzet	2.933.139	2.466.032	467.107
Grond- en hulpstoffen inhuur	302.264	134.273	167.991
Overige opbrengsten	22.500	22.500	-
Netto opbrengsten	2.653.375	2.354.259	299.116
Loonkosten Kaderpersoneel	2.359.428	2.159.800	199.628
Afschrijvingen	69.695	72.305	-2.650
Huren	202.313	201.710	603
Onderhoudskosten	162.745	141.779	20.966
Schoonmaakkosten	17.469	20.186	-2.717
Energieverbruik	128.156	65.035	63.121
Belastingen en verzekeringen	43.312	43.312	-
Kosten dienstverlening derden	95.372	95.032	340
Verkoopkosten	13.540	13.540	-
Kosten herstructurering	-	1.500.000	-1.500.000
Kantinekosten	32.690	39.690	-7.000
Belastingen	8.127	7.181	946
Overige algemene kosten	147.059	183.107	-36.048
Totaal bedrijfskosten	3.279.906	4.542.677	-1.262.771
Subsidie Wsw	6.394.799	6.342.819	51.980
Vergoeding Nieuw Beschut	60.327	74.523	-14.196
Vergoeding re-integratie	923.713	501.268	422.445
Loonkosten WSW	6.998.417	7.166.707	-168.290
Loonkosten Nieuw beschut	55.946	88.855	-32.909
Loonkosten re-integratie	674.505	548.779	125.726
Subsidieresultaat	-350.029	-885.731	535.702
Bijzondere baten en lasten	497	2.332.694	-2.332.197
Financiële baten en lasten	-13.323	-13.323	-

Netto bedrijfsopbrengsten

In het eerste half jaar bedroeg de omzet in totaal €2.933.139,-. Deze omzet was hoger dan begroot door de leegverkoop van de Sionsgaerde. In de tweede helft van 2017 zal de Sionsgaerde niet meer geëxploiteerd worden, waarmee de omzet ten opzichte van het eerste half jaar zal dalen tot een bedrag van €2.466.032,-. Het verschil in omzet tussen het eerste en tweede halfjaar bedraagt daarmee in totaal ongeveer €470.000 euro. Tegenover deze daling van de omzet staat een daling van de kosten aan grond- en hulpstoffen ter waarde van circa €170.000 euro. Daarmee is de prognose voor de rest van 2017 dat de omzet met een bedrag van ongeveer €300.000 negatief bijgesteld moet worden. De huidige prognose voor de totale netto bedrijfsopbrengsten over heel 2017 is gelegen op ongeveer €5.000.000,-.

Ontwikkeling post 'Netto opbrengsten' Q3-Q4 t.o.v. Q1-Q2		
Omzet	€ -470.000	Daling
Kosten grond en hulpstoffen	€ 170.000	Stijging
Prognose toegevoegde waarde	€ -300.000	Daling

Bedrijfskosten

Als reactie op de gewijzigde bedrijfsomstandigheden van DSW is er bezuinigd op de loonkosten van het kaderpersoneel. Deze sanering zal gerealiseerd worden door het laten afvloeien van extern ingehuurd personeel, waarmee ten opzichte van het eerste half jaar ongeveer €200.000,- minder aan loonkosten kaderpersoneel uitgegeven zal worden. De bijstelling van de prognose aan de hand van het eerste half jaar zal daarmee resulteren in een bedrag van ongeveer €4.500.000,-.

De onderhoudskosten zullen in het tweede half jaar van 2017 dalen met ongeveer €21.000,- door het aanhouden van een andere berekeningsmethodiek van de onderhoudskosten. Bij het opstellen van de prognose voor het eerste half jaar was deze kostenpost te laag ingeschat, waardoor een vertekend beeld ontstond van de kosten in het tweede half jaar. De verwachte kosten voor de tweede helft van 2017 op de post onderhoudskosten worden verwacht lager uit te vallen op een bedrag van €141.779,-.

	Realisatie Q1-Q2	Prognose Q3-Q4	Vershil Q1-2 tov Q 3-4
Omzet	2.933.139	2.466.032	467.107
Grond- en hulpstoffen inhuur	302.264	134.273	167.991
Overige opbrengsten	22.500	22.500	-
Netto opbrengsten	2.653.375	2.354.259	299.116
Loonkosten Kaderpersoneel	2.359.428	2.159.800	199.628
Afschrijvingen	69.695	72.305	-2.650
Huren	202.313	201.710	603
Onderhoudskosten	162.745	141.779	20.966
Schoonmaakkosten	17.469	20.186	-2.717
Energieverbruik	128.156	65.035	63.121
Belastingen en verzekeringen	43.312	43.312	-
Kosten dienstverlening derden	95.372	95.032	340
Verkoopkosten	13.540	13.540	-
Kosten herstructurering	-	1.500.000	-1.500.000
Kantinekosten	32.690	39.690	-7.000
Belastingen	8.127	7.181	946
Overige algemene kosten	147.059	183.107	-36.048
Totaal bedrijfskosten	3.279.906	4.542.677	-1.262.771
Subsidie Wsw	6.394.799	6.342.819	51.980
Vergoeding Nieuw Beschut	60.327	74.523	-14.196
Vergoeding re-integratie	923.713	501.268	422.445
Loonkosten WSW	6.998.417	7.166.707	-168.290
Loonkosten Nieuw beschut	55.946	88.855	-32.909
Loonkosten re-integratie	674.505	548.779	125.726
Subsidieresultaat	-350.029	-885.731	535.702
Bijzondere baten en lasten	497	2.332.694	-2.332.197
Financiële baten en lasten	-13.323	-13.323	-

Door de verlate sluiting van de Sionsgaerde is over het eerste half jaar van 2017 meer energiekosten geboekt dan begroot. De totale energiekosten voor de Sionsgaerde worden nu begroot op €79.000,- voor het eerste half jaar en €16.000,- voor het tweede half jaar. Na het sluiten van de Sionsgaerde zal het energieverbruik dalen, waarmee de kosten zullen dalen tot ongeveer €65.000 euro. Daarmee liggen de verwachte kosten over het tweede half jaar van energiekosten ongeveer €63.000,- lager dan in het eerste half jaar.

Ontwikkeling post 'Totaal bedrijfskosten' Q3-Q4 t.o.v. Q1-Q2			
Kader	€	-200.000	Daling
Onderhoud	€	-21.000	Daling
Afschrijvingen	€	3.000	Stijging
Energie	€	-63.000	Daling
Huren	€	-1.000	Daling
Overig algemene kosten	€	36.000	Stijging
Prognose bedrijfskosten	€	-246.000	Daling

Op de post afschrijvingen zal ongeveer €3.000,- meer uitgegeven worden door een onverwerkte afschrijving in het tweede half jaar van 2017. De huren zullen dalen met ongeveer €600,-. De schoonmaakkosten zullen naar verwachting stijgen met ongeveer €3.000,- euro. Tenslotte zullen de kantinekosten in het tweede half jaar ten opzichte van het eerste half jaar stijgen met ongeveer €7.000 euro. De totale prognose voor de bedrijfskosten voor het tweede half jaar van 2017 wordt daarmee neerwaarts bijgesteld met €246.000,-.

Subsidieresultaat

Het subsidieresultaat over het tweede half jaar van 2017 vertoont een totale verslechtering ten opzichte van het eerste half jaar met ongeveer €534.000,-. Dit wordt veroorzaakt door wijzigingen in de subsidiebat en de loonkosten van Wsw'ers en re-integranten.

	Realisatie Q1-Q2	Prognose Q3-Q4	Vershil Q1-2 tov Q 3-4
Omzet	2.933.139	2.466.032	467.107
Grond- en hulpstoffen inhuur	302.264	134.273	167.991
Overige opbrengsten	22.500	22.500	-
Netto opbrengsten	2.653.375	2.354.259	299.116
Loonkosten Kaderpersoneel	2.359.428	2.159.800	199.628
Afschrijvingen	69.695	72.305	-2.650
Huren	202.313	201.710	603
Onderhoudskosten	162.745	141.779	20.966
Schoonmaakkosten	17.469	20.186	-2.717
Energieverbruik	128.156	65.035	63.121
Belastingen en verzekeringen	43.312	43.312	-
Kosten dienstverlening derden	95.372	95.032	340
Verkoopkosten	13.540	13.540	-
Kosten herstructurering	-	1.500.000	-1.500.000
Kantinekosten	32.690	39.690	-7.000
Belastingen	8.127	7.181	946
Overige algemene kosten	147.059	183.107	-36.048
Totaal bedrijfskosten	3.279.906	4.542.677	-1.262.771
Subsidie Wsw	6.394.799	6.342.819	51.980
Vergoeding Nieuw Beschut	60.327	74.523	-14.196
Vergoeding re-integratie	923.713	501.268	422.445
Loonkosten WSW	6.998.417	7.166.707	-168.290
Loonkosten Nieuw beschut	55.946	88.855	-32.909
Loonkosten re-integratie	674.505	548.779	125.726
Subsidieresultaat	-350.029	-885.731	535.702
Bijzondere baten en lasten	497	2.332.694	-2.332.197
Financiële baten en lasten	-13.323	-13.323	-

De subsidiebatens van de Wsw'ers binnen DSW zijn door een positieve bijstelling in de Meicirculaire gestegen met een bedrag van €142 euro per subsidie-eenheid, waardoor de totale subsidiebatens voor de Wsw met ongeveer €52.000,- stijgen ten opzichte van het eerste half jaar. Daartegenover staat een stijging van de loonkosten voor de Wsw'ers met een totaalbedrag van ongeveer €168.000,-. Het subsidieresultaat op de post Wsw zal daarmee in het tweede half jaar van 2017 resulteren in €127.000,-.

De subsidie voor de re-integratie zal in de tweede helft van 2017 ongeveer €422.000,- lager liggen ten opzichte van de eerste helft van 2017. Dit resultaat wordt onder meer veroorzaakt door meer inkomsten uit het Biesieklette project, waarvoor Centurion medewerkers voor ingezet zijn. Daartegenover staat een relatieve daling aan loonkosten ter waarde van ongeveer €125.000,- op de post re-integranten. Dit betekent een verschil in het resultaat van ongeveer €297.000,- ten opzichte van het eerste half jaar.

Tenslotte bestaat de verwachting voor het tweede half jaar van 2017 dat er meer kosten gemaakt worden voor Nieuw Beschut, door een stijging van het Wettelijke Minimumloon en een hoger aantal fte's dan in het eerste half jaar geraamd is. Dit betekent een totale relatieve daling op de post Nieuw Beschut van €19.000,- ten opzichte van het eerste half jaar van 2017.

Ontwikkeling post 'Subsidieresultaat' Q3-Q4 t.o.v. Q1-Q2			
Subsidie Wsw	€	-52.000	Daling
Loonkosten Wsw	€	-168.000	Stijging
Subsidie REI	€	-422.000	Daling
Loonkosten REI	€	126.000	Daling
Subsidie Nieuw Beschut	€	14.000	Stijging
Loonkosten Nieuw Beschut	€	-33.000	Stijging
Subsidieresultaat	€	-535.000	Daling

De prognose vertoont op jaarbasis voor 2017 een bijgesteld resultaat van €135.000,- aan vergoedingen voor Nieuw Beschut, €1,4 miljoen voor re-integratie en €12,7 miljoen voor Wsw-subsidies.

	Prognose 2017	Begroting 2017
Omzet	5.399.171	5.370.616
Grond- en hulpstoffen inhuur	436.537	204.136
Netto bedrijfsopbrengsten	4.962.634	5.166.480
Vergoeding Nieuw Beschut	134.850	393.888
Vergoeding re-integratie	1.424.981	1.709.969
Gemeente-bijdrage Exploitatie Wsw	1.724.953	828.640
Baten	14.083.126	13.673.729
Subsidie Wsw	12.737.618	13.074.590
Loonkosten WSW	14.165.124	13.466.746
Loonkosten Nieuw beschut	144.801	368.410
Loonkosten re-integratie	1.223.284	1.435.824
Loonkosten Kaderpersoneel	4.519.228	3.961.515
Totaal loonkosten	20.052.438	19.232.495
Kosten herstructurering	1.500.000	-
Overige bedrijfskosten	1.803.355	1.954.546
Totaal overige kosten	7.822.583	5.916.061
Diverse baten en lasten	2.333.191	-305
Resultaat voor bestemming	-	-

Validering prognose (geheel) 2017

Op basis van de prognose over het tweede half jaar ontstaat een negatief bedrijfsresultaat van ongeveer €1,15 miljoen over de resterende zes maanden van 2017. Met het tekort van € 0,55 mln in het eerste half jaar komt het totale tekort in 2017 daarmee uit op € 1,7 mln.

(In de begroting 2017 was overigens al rekening gehouden met de gemeentelijke exploitatiebijdrage van €828.000,-. Als dit bedrag niet zou zijn toegekend, zou het tekort in 2017 op (€ 1,7 + € 0,8 mln =) € 2,5 mln. komen.)

In 2017 is de Sionsgaerde voor € 2,3 mln verkocht. Dit zat niet in de begroting 2017. Van de € 2,3 mln gaat € 1,5 mln naar het herstructureringsfonds van DSW. De overige € 0,8 mln wordt opgenomen in het lopende resultaat van 2017.

Er vloeit een positief bedrag van ongeveer € 830.000,- in het bedrijfsresultaat van DSW. Daarmee zal het benodigde bedrag aan additionele gemeentelijke exploitatiebijdrage voor 2017 incidenteel toenemen met ongeveer €860.000,-. Dit is in lijn met de cijfers die vanuit de organisatie van DSW aangedragen zijn.

Overall beeld 2017

Om het overall beeld van 2017 te geven, worden hieronder in tabelvorm de cijfers samengevat.

Hieronder wordt de optelling gegeven van de bijstelling van de prognose van het tweede half jaar 2017 tov de voorlopige realisatie van het eerste half jaar 2017.

Bijstelling prognose tweede half jaar 2017 t.o.v. voorlopige realisatie eerste half jaar 2017		
Toegevoegde waarde	€	-300.000
Bedrijfskosten	€	246.000
Subsidieresultaat	€	-535.000
Resultaat eerste half jaar	€	-552.000
Verwacht bedrijfsresultaat tweede half jaar	€	-1.141.000

Met de prognose voor het tweede half jaar kan de totaalstelling voor 2017 worden gemaakt. Dat is in onderstaande tabel gedaan. Daarin wordt aangegeven hoe de aanvullende gemeentelijke bijdrage voor 2017 op €859.809,- komt.

Verwachte aanvullende gemeentelijke exploitatiebijdrage 2017		
Geprognoseerde resultaat tweede half jaar 2017	€	-1.141.000
Resultaat eerste half jaar 2017	€	-552.000
Totale verwachte verslechtering bedrijfsresultaat 2017	€	-1.693.000
Resultaat verkoop Sionsgaerde	€	2.333.191
Bijdrage herstructureringsfonds	€	-1.500.000
Verwachte aanvullende gemeentelijke exploitatiebijdrage 2017	€	-859.809

Op basis van de huidige gegevens beoordeelt BDO de aangedragen cijfers met de prognose voor 2017 als plausibel

4 Besparingsmaatregelen en het effect op de meerjarenbegroting 2018 e.v.

Inleiding

Het Dagelijks Bestuur wil de bevindingen van de halfjaarlijkse rapportage door laten vertalen naar de begroting van 2018 (pro forma vastgesteld in juli 2017) en de jaren hierop. De impact van de besparingen verdient echter nog nadere uitwerking door DSW.

Besparingsmogelijkheden

In de halfjaarlijkse rapportage heeft DSW acht besparingsmaatregelen opgesomd die kunnen leiden tot besparingen in de bedrijfsvoering. Deze maatregelen zijn gelegen in het vergroten van het verdienvermogen (bijv. door het heronderhandelen van huidige en toekomstige contracten) en het terugbrengen van de inzet van ingehuurde externe medewerkers. Waar mogelijk heeft DSW deze besparingsmogelijkheden gekwantificeerd en opgenomen in de prognose 2017.

Besparingsmogelijkheid	Jaar	Effect
Terugbrengen van de inzet van ingehuurde externe medewerkers	2017	Verwerkt in prognose 2017
Omvormen kantine/bedrijfsrestaurant tot leerwerkbedrijf, verpachten of onbemand maken	2018	Schatting: €40.00+PM
Heronderhandelen verhuurvoorwaarden van diverse onderhuurders	2018	PM
Zoeken naar meer onderverhuurders van de beschikbare kantoorruimte	2018	PM
Opzegging en heronderhandelen van contracten IIC en Designstar tegen betere voorwaarden	2018	PM
Eerdere sluiting Sionsgaerde	2017	Verwerkt in prognose 2017
Onderzoeken verlaging vervoerskosten	2018	PM (mogelijke ingangsdatum 1-8-18)
Bespreken bijsturingsmogelijkheden re-integratiecontracten gemeenten	2017	Verwerkt in prognose 2017

Van de vier gekwantificeerde maatregelen zijn drie maatregelen meegenomen in de prognose 2017. De besparingsmogelijkheid om de kantine om te vormen tot een leerwerkbedrijf, te verpachten of onbemand te maken is voorzien van een bandbreedte met de mogelijke besparing, maar is nog niet als zodanig gekwantificeerd en meegenomen in een herziene begroting voor 2018.

De overige vier maatregelen zijn nog niet gekwantificeerd, waardoor een validering van deze besparingen niet door BDO plaats kan vinden. De effecten van deze maatregelen zijn daarom niet meegenomen bij de uitwerking van de effecten in de meerjarenbegroting van 2018 en verder. In het kader van voorzichtigheid wordt aanbevolen om deze aandachtspunten mee te nemen in een notitie met begrotingsuitgangspunten voor de komende jaren, om op die manier de continuïteit van DSW te versterken.

Structurele aandachtspunten t.b.v. gezonde bedrijfsvoering

Het bestuur vraagt tevens aan BDO welke effecten deze nieuwe inzichten voor de meerjarenbegroting geven. Bij bestudering van de begroting 2018 vallen enkele zaken op die nog niet financieel opgenomen zijn en wel van belang kunnen zijn voor de (middel)lange termijn. Deze posten kunnen leiden tot extra uitgaven, door externe inhuur en/of financiële tegenvallers bij het niet “investeren”. Het gaat om de volgende onderwerpen:

Ontwikkelingen in de omzet

De omzetdoelen zijn ambitieus geformuleerd in de pro forma goedgekeurde begroting 2018. De daling van de omvang van het Wsw-personeelsbestand heeft gevolgen voor het verdienvermogen van DSW, omdat opdrachtgevers van minder arbeidskrachten kunnen worden voorzien. Deze ontwikkeling zal in de komende jaren ook leiden tot een verwachte daling van de omzet. Daarnaast blijft de gerealiseerde omzet door de inkoop van re-integratietrajecten achter, waardoor deze omzet mogelijk te optimistisch wordt ingeschat.

Onderhoud

In het kader van de activa is minimale structureel onderhoud nodig van de inventaris en het bedrijfspand. Hier zijn structurele kosten aan verbonden.

Voorts worden de kosten van de huurovereenkomst van het bedrijfspand als relatief hoog beschouwd door de directie van DSW. Het bedrijfspand aan de Edelgasstraat is op basis van een huurovereenkomst met een duur van 20 jaar afgesloten. Een goedkoper alternatief voor deze vestiging wordt op dit moment onderzocht. De overeenkomst van het huidige pand loopt in dit kader nog door tot 2021. Er wordt onderzocht of het mogelijk is om tussentijds te verhuizen, bijvoorbeeld door een andere huurder voor het bedrijfspand te vinden. Daarnaast worden er door DSW pogingen ondernomen om kostenbesparingen te realiseren, door onderhuurders voor de extra ruimte in het pand aan de Edelgasstraat te contracten. Hierbij wordt gedacht aan sociale ondernemingen, die in het verleden ook reeds ondergehuurd hebben bij DSW.

Daarnaast beschikt DSW over activa in de vorm van bedrijfsmachines en een wagenpark. Er is tot 2021 geen noodzaak om te investeren in de bedrijfsmachines, maar er kan misschien een kostenbesparing gerealiseerd worden op het wagenpark.

Automatisering

Op dit moment is binnen DSW sprake van een versnipperd ICT landschap. In het kader van automatisering bestaat de wens om te investeren in nieuwe 'asset services' en licenties ten behoeve van de gehanteerde 'tooling' binnen DSW. Er is geen functioneel beheer integraal aanwezig in de organisatie. Op dit moment wordt Microsoft Excel gebruikt als financieel informatiesysteem.

Binnen de herinrichting van het ICT landschap bestaan opties om diensten in te kopen of om deze zelf te integreren binnen de organisatie. Bij andere sociale werkvoorzieningen bestaan goede ervaringen met de bedrijfsinformatiesystemen en financiële rapporteringssystemen door in de organisatie gebruik te maken van de diensten van Exact, Sumatra (weburen), Crystal Reports, Compas en een externe HR-dienstverlener in de vorm van

bijvoorbeeld ADP. Een uitkomst voor de processen wordt gezien in het beleggen van het Parentix servicebeheer, Exact, Compas en de weburen bij een externe backoffice, bijvoorbeeld een shared-service center (SSC). Het alternatief is om deze vormen van functioneel beheer intern uit te voeren, waarvoor geïnvesteerd zou moeten worden in het kennisniveau van de nieuwste sturingssystemen en applicatiebeheerders die de transitie uit gaan voeren. Beide keuzes kunnen voorzien in het goede beheer en onderhoud van de ontsluitingssoftware, die benodigd is voor de administratieve backoffice. Een goede keuze hierin garandeert kwaliteitsborging in het begrotings- en prognoseproces, omdat alle actuele managementinformatie daarna geordend, geselecteerd, geraadpleegd en geselecteerd kan worden. Dit is op dit moment nog niet voldoende mogelijk binnen DSW.

Opleiding

Op dit moment is er geen opleidings- en trainingsbudget vrijgemaakt ter investering in het kaderpersoneel en het Wsw-personeelsbestand. De hoogte van het opleidings- en trainingsbudget is afhankelijk van het personeelsbestand in de organisatie. Er dient rekening gehouden te worden met benodigde licenties, trainingen en certificaten.

Personeel

Naar aanleiding van de halfjaarlijkse prognose zijn in de pro forma begroting al enkele personeelsposten meegenomen voor de jaren 2018 en verder (in de pro forma begroting). Tevens is voorzien in budget voor het aantrekken van een business controller voor de komende jaren. In het kader van het opschonen van het personeelsbestand en het verhelpen van de slapende dienstverbanden onder de Wsw'ers is een aanvullend budget nodig om deze transitie vorm te geven. Ten slotte zijn er nog onverwerkte risico's die tot extra uitgaven kunnen leiden, omdat deze nog niet verwerkt zijn maar wel noodzakelijk met oog op lange termijn:

- Budgetten voor inhuren van benodigde externe krachten voor de ondersteuning van de transitie en verdere professionalisering;
- Budgetten voor te betalen transitievergoedingen in het kader van de Wet Werk en Zekerheid
- Onderbezetting op de P&O afdeling

Accountmanagement

De commercialiseringsfunctie van DSW is op dit moment onder peil, wat mede veroorzaakt wordt door onderbemensing. Het meenemen van een nieuwe, ervaren accountmanager in de organisatie gaat gepaard met een budget ten behoeve van de gerelateerde loonkosten en werkgeverslasten.

Innovatie

Op dit moment heeft DSW geen beleidsmedewerkers en projectleiders in de begroting opgenomen. Hoewel er voor 2017 geen projecten in de planning zijn opgenomen waarin nieuwe beleidsmedewerkers nodig zijn, gaat de onderbezetting op de functie ontwikkeling en innovatie wel ten koste van de verdien capaciteit van DSW.

Professionalisering organisatie

De verdere professionalisering van de organisatie kent vanuit de begroting geen toegewezen budgetten. Als gevolg daarvan zijn er binnen DSW nog geen maandelijkse rapportages die gebaseerd worden op een bedrijfsinformatiesysteem en financiële sturingsinformatie. Een optimalisering van de huidige organisatie, met doorkijk van de vereiste investeringen in de automatisering, gaat gepaard met kosten door het investeren in opleidingen, programma's en externe kennis.

Conclusie

Op dit moment zijn bijstellingen met een structureel effect van de prognose 2017 nog niet verwerkt in de pro forma begroting 2018. Dit betekent dat op basis van de huidige inzichten een verslechtering van het resultaat op zal treden. Hierin zijn ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van DSW niet meegenomen, omdat ontwikkelingen in de omzet en de kosten van DSW afhankelijk zijn van de doelstellingen van DSW. Het feit dat de subsidie-inkomsten vanuit de Rijksbijdrage over de komende jaren zullen dalen, en dat de loonkosten door middel van indexeringen van het Wettelijk Minimumloon zullen stijgen, zal betekenen dat het subsidieresultaat over de komende jaren mogelijk verslechtert. Daarbij lijkt de omzetstijging ambitieus gegeven de krimp van de SW doelgroep en de mindere inkoop van re-integratietrajecten. Op basis van deze inzichten zal de gemeentelijke exploitatiebijdrage over de komende jaren zeer waarschijnlijk structureel bijgesteld moeten worden. In

het kader van beheersing en besturing van DSW door de gemeentebesturen acht BDO aanpassing van de pro forma goedgekeurde begroting 2018 noodzakelijk, omdat deze op dit moment geen informatieve en sturende waarde heeft voor de toezichthoudende rol van het Algemeen Bestuur en de respectievelijke gemeenteraden.

De onzekerheid over de toekenning van het Lage-Inkomensvoordeel (LIV) zullen tot die tijd in het kader van voorzichtigheid naar mening van BDO op de huidige wijze berekend moeten worden, zodat in tijden van meer zekerheid dit in een positief resultaat op de begroting zal resulteren. Op basis van de gegevens verwachten we dat dit bedrag voor 2018 en later structureel zal leiden tot een forse verslechtering van het begrotingsresultaat ten opzichte van de huidige meerjarenbegroting, welke voornamelijk veroorzaakt wordt door de ontwikkelingen in het subsidieresultaat.

Het effect van de onvoorziene bedrijfskosten (personele lasten, onderhoud en investeringen) op de begroting 2018 en verder kunnen we niet op een betrouwbare wijze kwantificeren.

Op basis van de huidige bedrijfsvoering wordt verwacht dat de loonkosten voor het kaderpersoneel zullen stijgen ten opzichte van de pro forma begroting, omdat externe inhuur van kaderpersoneel in het kader van continuïteit (met inzet op o.a. financiële en de salarisadministratie) op (middel)lange termijn nodig blijft.

De daadwerkelijke realisering van de effecten is afhankelijk van de beleidsmatige keuzes, om al dan niet te investeren in DSW om daarmee optimalisaties te realiseren. Hierbij moet opgemerkt worden dat de effecten van dergelijke ingrepen over het algemeen op de korte termijn negatief zijn en pas op de langere termijn het resultaat structureel positief beïnvloeden. Er zijn diverse onderwerpen waar nader naar gekeken moet worden in het kader van een meerjarige gezonde bedrijfsvoering. We bevelen aan om een nadere analyse naar de personeelsopbouw van het Wsw-personeelsbestand voor de komende jaren te voltrekken. In den lande zien wij dat bepaalde product-marktcombinaties (zoals Groen en Schoonmaak) na verloop van tijd niet meer door sociale werkvoorzieningen overreid kunnen worden gehouden,

omdat er geen nieuwe instroom in de Wsw-populatie zal zijn om deze activiteiten te blijven uitvoeren. Op een gegeven moment zal de afname van het aantal Wsw-fte's binnen DSW resulteren in het opheffen van deze onderdelen door de schaalverkleining die op dat moment gerealiseerd zal zijn. Als hierin geen keuzes worden gemaakt zal de organisatie op een gegeven moment moeten worden opgeheven. Waarschijnlijk zullen daar op dat moment liquidatiekosten aan verbonden zijn.

5 Aanvullende beheersmaatregelen

Interne beheersmaatregelen

DSW heeft in haar halfjaarlijkse rapportage onder het onderwerp 'additionele onderwerpen' de besparingsmogelijkheden verkend die genomen kunnen worden om het verwachte tekort op de begroting te dichten. Met oog op de verbetering van de bedrijfsvoering dienen er beheersmaatregelen ingevoerd te worden om grip te krijgen op het resultaat. De interne beheersmaatregelen die in dat kader voorgesteld zijn:

1. Doorrekening van de besparingsmogelijkheden die in de halfjaarlijkse rapportage worden vermeldt. Na doorrekenen en invoering van de besparingsmogelijkheden zullen de financiële effecten merkbaar moeten zijn in 2018.
2. Verbetering van de administratieve organisatie en interne controle
 - a. Het uitvoeren van een gevoeligheidsanalyse bij het opstellen van een notitie in het kader van de begrotingsuitgangspunten;
 - b. Wijziging van de statuten om de controller een rechtstreekse verantwoordingslijn met het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur te geven;
 - c. Roulatie van sleutelfunctionarissen in interne en externe capaciteit (onder meer de directeur, Finance & Control en het hoofd Personeel & Organisatie);
 - d. Professionalisering van de bedrijfsmanagementinformatie-systemen binnen DSW, nu het bedrijf op dit moment belangrijke financiële processen aanstuurt met Excel.

Besparingsmaatregelen en inkomstenverhogende maatregelen

DSW is een sociale werkvoorziening die in de afgelopen jaren steeds verder onder druk is komen te staan. Hierdoor dreigt het bedrijf in een vicieuze cirkel te komen: het verlies aan opbrengsten leidt tot bezuinigingen in de interne bedrijfsvoering. Dit leidt tot een verlies aan kennis en expertise over de doelgroep, waardoor de organisatie minder slagkracht en robuustheid

overhoudt. Dit leidt vervolgens weer tot een verlies aan opbrengsten, waarmee de druk op de organisatie verder opgevoerd wordt.

Aanvullende maatregelen zijn noodzakelijk om vooral de slagkracht van de organisatie te vergroten. Dit vraagt om een keuze in de strategie van de organisatie door de drie deelnemende gemeenten. Als er geen keuze wordt gemaakt, zal op een gegeven moment een organisatie overblijven die niet meer levensvatbaar is.

Wij zien de volgende mogelijke aanvullende maatregelen:

Zoek een betere benutting van de expertiserol van DSW

De expertiserol van DSW kan beter benut worden door de deelnemende gemeenten. De gemeenten kunnen DSW ondersteunen door een analyse te maken welke activiteiten naar het bedrijf overgeheveld zouden kunnen worden. Gebruikelijke taken die een sociale werkvoorziening robuuster kunnen maken zijn activiteiten op het gebied van de groenvoorziening, schoonmaakactiviteiten en uitvoering van re-integratietrajecten.

Deze activiteiten vinden aansluiting bij de expertise van de sociale werkvoorziening en haar doelgroepen. Ook de doelgroep die nu in de Participatiewet komt zal hierdoor een optimale opvang kennen bij DSW, waarbij voorkomen moet worden dat de ene gemeente die veel re-integranten inbrengt feitelijk de andere gemeenten voorziet van een subsidie. Vanuit een solidariteitsprincipe dienen hier nadere afspraken over gemaakt te worden.

Maak een strategische keuze

Gelet op de situatie bij DSW vinden wij het raadzaam dat de gemeenten een strategische keuze maken over de toekomst van DSW. Daarbij is een mogelijkheid is dat één gemeente zich nauw verbindt aan DSW en de andere gemeente(n) bij haar inkopen. De uitvoering van de Wet sociale

werkvoorziening kan dan nog steeds vanuit gezamenlijkheid worden ingevuld, maar de organisatie op een andere manier ingericht is met andere voor- en nadelen ten opzichte van de huidige organisatie (zoals bijvoorbeeld in de gemeenten Zwolle en Woerden). Ook is het mogelijk om de hele GR op te heffen en als gemeente zelf de sociale werkvoorziening uit te voeren (zoals bijvoorbeeld in de gemeenten Ede en Nieuwegein).

Tevens kan ervoor gekozen worden om DSW te laten transformeren naar hét leerwerkbedrijf van de arbeidsmarktregio Zuid-Holland-Centraal. Een andere vorm van samenwerking kan enerzijds de kennis en kunde van de doelgroep versterken en anderzijds het regionale netwerk versterken in het contact met werkgevers en maatschappelijke organisaties (waarbij de aspecten van eigenaarschap en governance buiten beschouwing gelaten worden). Een nauwere samenwerking met het werkgeversservicepunt zou daar een uitvloeisel van kunnen zijn. Ook het versterken van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de regio, bijvoorbeeld georganiseerd in een tripartiet pact tussen de gemeenten, werkgevers en DSW, kan een mogelijkheid zijn voor het versterken van de organisatie. Een voorbeeld daarvan is MVO Westland. Tevens zijn er elders in het land dergelijke nauwe samenwerkingsverbanden opgezet, die tot volle tevredenheid van de werkgevers én gemeenten zijn. Ook zal deze vorm van samenwerking meer invulling kunnen geven aan het Social Returns on Investment (SROI) beleid van de gemeenten.

Een leerwerkbedrijf zal ook de mogelijkheid bieden om het onderdeel 'Werk' van de sociale dienst(en) bij DSW onder te brengen. Op deze manier kan een eenduidige sturing in de uitvoering van de Participatiewet plaatsvinden, zodat het budget en het sociale instrumentarium (zoals loonkostensubsidies en proefplaatsingen) optimaal kunnen worden ingezet. Een voorbeeld hiervan is de gemeentelijke dienst WeenerXL uit Den Bosch of Werkse! uit Delft.

Zoek samenwerking bij de exploitatie van product-marktcombinaties

DSW kan met de omliggende sociale werkvoorzieningen verder gaan samenwerken op bepaalde product-markt-combinaties. Op deze manier een financieel bestendig aanbod aan werkgevers en gemeenten worden geboden. Tevens voorkomt dit een drukkend effect op de prijsstelling als gevolg van

oneigenlijke concurrentie, indien werkgevers proberen om een zo laag mogelijke prijs te bedingen. Deze beweging zal uiteindelijk ten koste gaan van de doelgroep, waardoor doordachte samenwerkingen de regio als geheel financieel sterker kunnen maken. In datzelfde kader kan ook een regionale afspraak gemaakt worden voor minimale prijzen voor de inzet van de doelgroep met een SW-indicatie. Dit zal voorkomen dat de bedrijven oneigenlijk gesubsidieerd zullen worden. Een verdere uitwerking van deze gedachtelijn is het samenvoegen van delen van of gehele sociale werkvoorzieningen.

Verken de mogelijkheden om nieuwe afspraken te maken met de deelnemende gemeenten

DSW moet de ruimte krijgen om haar rol als sociaal ondernemer in te vullen. Aan de hand daarvan moet ze in staat worden gesteld om een verdienmodel op te stellen. Dit betekent dat ze moet nadenken over nieuwe product-marktcombinaties, zoals een combinatie van sw-medewerkers en cliënten uit de Participatiewet in groepsdetachering of Werken op Locatie, zonder dat de volledige baten van de uitvoering van de Participatiewet terugvloeien naar de gemeenten. Dit geldt ook voor het inrichten van praktijkervaringsplaatsen, waarvoor op dit moment een negatieve exploitatie door DSW plaats vindt.

De huidige afspraken in het kader van de uitvoering van de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening met de gemeenten staan op dit moment een robuuster verdienmodel in de weg door de verplichting om binnen de re-integranten een deel van de verdiensten af te staan aan de deelnemende gemeenten. Hierdoor kan voornamelijk bij de grote projecten geen rendabele exploitatie plaats vinden. Dit vraagt overigens van de kant van DSW een transparante bedrijfsvoering en kostprijzen.

Bouw aan vertrouwen

In het verleden heeft de transparantie van DSW ter discussie gestaan, waardoor het vertrouwen in de samenwerking is gedaald. Als gevolg hiervan heeft de terugkoppeling tussen de stakeholders niet gefunctioneerd. Een samenwerking op basis van vertrouwen is noodzakelijk om binnen de samenwerking te komen tot gedragen keuzes.

6 Conclusie

In deze rapportage zijn de cijfers van de halfjaarrapportage over de eerste helft van 2017 bestudeerd. Aan de hand van de onderliggende financiële stukken heeft er een onafhankelijke review plaatsgevonden naar de oorzaken van de onverwachte negatieve resultaten ten opzichte van de begroting over 2017.

Validatie halfjaarlijkse rapportage 2017

De validatie van de rapportage over de eerste helft van 2017 behelst geen accountantscontrole. Op basis van het onderzoek van de financiële stukken wordt er geen aanleiding gezien om aan te nemen dat de halfjaarlijkse rapportage met het resultaat over het eerste half jaar en de prognose op onjuiste wijze tot stand zijn gekomen. Daarmee wordt er op dit moment niet verwacht dat er nog materiële verschillen op zullen treden in het resultaat ten opzichte van de halfjaarlijkse begroting. Op basis van de huidige inzichten wordt een additionele benodigde gemeentelijke bijdrage van €860.000 in de exploitatie van DSW geprognosticeerd.

Beheersmaatregelen

DSW dient het verdienvermogen van haar bedrijfsvoering te verbeteren. In dat kader verdient het aanbeveling om zorg te dragen voor interne beheersmaatregelen, zodat er meer grip kan worden gehouden op het verdienvermogen van de sociale werkvoorziening.

1. Doorrekening van de besparingsmogelijkheden die in de halfjaarlijkse rapportage worden vermeldt. Na doorrekenen en invoering van de besparingsmogelijkheden zullen de financiële effecten merkbaar zijn in 2018.
2. Verbetering van de administratieve organisatie en interne controle.

Besparingsmaatregelen en inkomstenverhogende maatregelen

Tevens dient DSW zich te beraden over de volgende besparingsmaatregelen en inkomstenverhogende maatregelen:

- Zoek een betere benutting van de expertiserol van DSW;
- Verken strategische mogelijkheden bij de inrichting van de samenwerking;
- Zoek samenwerking bij de exploitatie van product-marktcombinaties;
- Verken de mogelijkheden om nieuwe afspraken te maken met de deelnemende gemeenten;
- Bouw aan vertrouwen.

Effecten van de inzichten van 2017 op de meerjarenbegroting

BDO heeft een aantal meerjarige effecten in beeld gebracht die gedeeld zijn met DSW. Dit biedt DSW aanknopingspunten om deze inzichten nader te uit te werken. Het lijkt BDO dan ook noodzakelijk de pro forma goedgekeurde begroting 2018 te herzien op basis van de inzichten die nu in 2017 zijn opgedaan.

Het verwachte bedrijfsresultaat van 2018 en verder is daarnaast afhankelijk van de daadwerkelijke strategische keuze om al dan niet te investeren in de organisatie. Wij merken hierbij op dat effecten van dergelijke ingrepen over het algemeen op de korte termijn negatief zijn en pas op de langere termijn het resultaat structureel positief beïnvloed.

7 Informatiebronnen

Geraadpleegde stukken:

- Begroting DSW Rijswijk e.o. 2017
- Begroting DSW Rijswijk e.o. 2018
- Rapportage DSW Eerste kwartaal 2017
- Rapportage DSW Tweede kwartaal 2017 en prognose 2017

Geïnterviewde personen:

- Patrick Verhoef, Directeur DSW Rijswijk e.o.;
- Patrick Loeps, Manager Finance & Control;
- Sjany de Ruijter, Manager Personeel & Organisatie;
- Peter Braam, Finance & Control;
- Bas Jansen, Finance & Control (interim).

Tevens hebben we in ons onderzoek meerdere interne databestanden van DSW geraadpleegd. Voor meer informatie over de achterliggende analyse van de financiële stukken kunt u contact opnemen met BDO Advisory (lokale overheden).