



Aan de gemeenteraden van de in
SOWECO Gemeenschappelijke Regeling
deelnemende gemeenten
Almelo
Twenterand
Tubbergen
Wierden
Hellendoorn
Rijssen-Holten

betreft	Aanbieding Begroting BBV 2017 SOWECO na wijziging	uw referentie
datum	12 december 2016	onze referentie JC/RvB/ES

Geachte raden,

De BBV begroting 2017 van april dit jaar is geactualiseerd. De wijzigingen als gevolg van een veranderde rijksbijdrage en de verwerking van het businessplan van de maatschappelijke onderneming van SOWECO NV zijn groot. De gewijzigde begroting is 28 november jl. in de vergadering van het Dagelijks Bestuur aan de orde geweest.

Omdat in deze begroting de resultaten van de maatschappelijke onderneming opgenomen zijn, is 8 december jl. tijdens de Vergadering van het Algemeen Bestuur, gecombineerd met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, met elkaar, de Raad van Commissarissen en de directie besproken dat de vaststelling van deze begroting nauw samenhangt met de toekomstige rol en positie van SOWECO NV als maatschappelijke onderneming. Daarom wordt deze gewijzigde BBV-begroting aan u voorgelegd voor uw zienswijze. Wij zouden uw zienswijze graag vernemen, nadat u met uw portefeuillehouders in gesprek bent geweest over de maatschappelijke onderneming van SOWECO.

Het doet ons genoegen u hierbij de volgende documenten te doen toekomen om u in staat te stellen uw gevoelens en eventuele bedenkingen binnen 6 weken aan het Algemeen Bestuur SOWECO GR kenbaar te maken.

Na ontvangst van uw desbetreffende bericht, is het bestuur voornemens in februari 2017 deze begroting in haar vergadering van het Algemeen Bestuur SOWECO vast te stellen.



- Begroting 2017 na wijziging van SOWECO GR op basis van de BBV
- Aanbiedingsmemorandum bij deze begroting

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zien uw bericht met belangstelling tegemoet.

Hoogachtend,
Algemeen Bestuur Openbaar Lichaam SOWECO

F. J. Cornelissen
Voorzitter

Bijlagen.

Aan : Gemeenteraden van de bij SOWECO GR aangesloten gemeenten
Van : Algemeen directeur, R.J.M. van Broekhoven
Divisie / Afdeling : Concern
Betreft :
Datum : 12 december 2016
Referentie : RvB/AE
Kopie aan :

Geachte raden,

Bijgaand treft u de samengestelde BBV begroting 2017 na wijziging van SOWECO aan, met als bijlage de enkelvoudige begroting 2017 van SOWECO GR en de geconsolideerde begroting 2017 van SOWECO NV.

Op 6 juli jl. heeft u als Algemeen Bestuur SOWECO de BBV begroting van 2017 goedgekeurd en vastgesteld in een schriftelijke besluitvormingsronde. De voorliggende begroting behelst een aantal wijzigingen ten opzichte van deze vastgestelde begroting.

In deze BBV begroting 2017 na wijziging is de ambitie verwerkt van het Bestuur, Raad van Commissarissen en directie op basis van een in juni vastgestelde strategie voor de doorontwikkeling van SOWECO. Deze strategie is vertaald in een businessplan, waarbij SOWECO zich ontwikkelt naar een maatschappelijke onderneming voor een brede doelgroep mensen met een arbeidshandicap. Door meer opdrachten vanuit de markt en meer diensten die gemeenten afnemen, wordt een beter operationeel resultaat behaald. De ontwikkeling naar die maatschappelijke onderneming zal in 2017 al tot concrete positieve resultaten in sociaal en financieel opzicht moeten leiden.

Naast positieve financiële ontwikkelingen, zijn ook negatieve financiële ontwikkelingen in deze BBV begroting 2017 na wijziging verwerkt. De belangrijkste negatieve ontwikkeling wordt veroorzaakt door de Rijkssubsidie naar gemeenten. Doordat de Rijksoverheid de subsidie naar gemeenten voor de uitvoering van de SW voor 2017 gaat korten met ruim een miljoen euro, zal een negatiever subsidieresultaat ontstaan. Een van de belangrijkste oorzaken is dat het macrobudget gelijk blijft, terwijl meer SW medewerkers dan landelijk geprognostiseerd, aan het werk zijn. In het verleden is uitgegaan van 6% uitstroom per jaar, terwijl dit in de praktijk lager ligt. Ook voor de komende jaren wordt een verdere negatieve bijstelling van de rijkssubsidie per arbeidsjaar naar gemeenten voorzien. Hierover vindt overleg plaats in VNG-verband.

Het bestuur, Raad van Commissarissen en directie spreken de wens uit dat SOWECO als maatschappelijke onderneming in 2017 belangrijke stappen kan zetten om inhoud te geven aan op maat gesneden dienstverlening aan gemeenten, terwijl ook het bedrijfsleven de weg naar de dienstverlening van SOWECO weet te vinden. SOWECO zal daartoe ook zelf initiatieven ontplooiën.

BEGROTING 2017 na wijziging
Sociaal Werkvoorzieningschap Centraal Overijssel
SOWECO



op basis van het
BESLUIT BEGROTING EN VERANTWOORDING
van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen

30 november 2016

INHOUDSOPGAVE

Vooraf	3
1. Aanbiedingsbrief	4
2. Kerncijfers	5
3. Beleid en strategie	6
3.1. Veranderende omgeving	
3.2. Strategie en ontwikkeling	
4. Uitvoering	8
4.1. Implementatie businessplan	
4.2. Nieuwe product-markt-combinaties (PMC's)	
4.3. Resultaten	
4.3. Kostenontwikkeling	
5. BBV begroting 2017 na wijziging	11
6. Gemeentelijke bijdragen 2017 en retributie	14
7. Vaststelling en goedkeuring	15
Bijlagen:	
1. Algemene toelichting	16
▪ Beleidsmatig	
▪ Uitgangspunten	
2. Cijfermatige toelichting	21
3. Verplichte paragrafen	27
A. Verbonden partijen	
B. Risicoparagraaf	
C. Weerstandsfonds	
D. Onderhoud kapitaalgoederen	
4. Afgeleide begrotingen	32
▪ Begroting SOWECO GR	
▪ Begroting SOWECO NV	
5. Hoofdlijnen businessplan	34

VOORAF

Het Sociaal Werkvoorzieningschap Centraal Overijssel (SOWECO), gevestigd te Almelo, is namens de deelnemende gemeenten Almelo, Hellendoorn, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand en Wierden vanaf 1969 belast met de uitvoering van de Wsw. SOWECO is een openbaar lichaam, opgericht op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR). SOWECO wordt in dit verslag ter onderscheiding, aangeduid als SOWECO GR.

De begroting van SOWECO vormt de samengestelde financiële weergave van de activiteiten van SOWECO GR en SOWECO NV. In SOWECO NV zijn de 100% dochters SOFLEX BV en Extend BV meegeconsolideerd.

In het kader van de virtuele scheiding tussen SOWECO GR en SOWECO NV zijn onderstaande begrotingen van deze entiteiten als bijlage bijgevoegd:

- SOWECO GR enkelvoudig
- SOWECO NV geconsolideerd

1. AANBIEDINGSBRIEF

In de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR) worden samenwerkingsverbanden tussen openbare lichamen geregeld. Met de wetwijziging van 9 juli 2014 is bepaald dat het Dagelijks Bestuur van het openbaar lichaam of gemeenschappelijk orgaan voor 15 april van het jaar voorafgaand aan het jaar waarvoor de begroting dient, deze begroting aan de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten toezendt.

Dientengevolge is de BBV begroting 2017 begin 2016 tot stand gekomen.

Gedurende 2016 zijn autonome veranderingen ontstaan. Daarnaast hebben directie en Raad van Commissarissen besloten tot het implementeren van een strategiewijziging. Hieruit is een businessplan voor een nieuwe Maatschappelijke Onderneming (MO) ontstaan. De strategiewijziging is door het Dagelijks Bestuur geaccordeerd en het businessplan onderschreven. Dit leidt niet alleen tot een verbetering van het operationele resultaat, maar heeft ook positieve (financiële) gevolgen voor de lokale gemeenschap (burgers, bedrijfsleven en overheid). Een bredere populatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en/of arbeidsbeperking zal weer in een positie worden gebracht waarin zij een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij (Van Afstand naar Bijdrage).

"Er is werk voor mensen met een vergrote afstand tot de arbeidsmarkt, maar tegelijkertijd is er een tekort aan mensen. Deze mensen zijn dus zoekgeraakt tussen het oude en het nieuwe systeem"

Job Cohen (Voorzitter brancheorganisatie Cedris)

Het operationele resultaat verbetert als gevolg van alle initiatieven met €708.000 (+) naar €1.947.000 (+).

Daarnaast zijn als gevolg van Rijksbeleid niet beïnvloedbare veranderingen ontstaan met consequenties voor de financiële huishouding. Deze hebben met name negatieve gevolgen voor het subsidieresultaat. Deze daalt met deze begrotingswijziging met €1.183.000 (-/-) naar €6.735.000 (-/-). Dit komt voornamelijk door een lagere landelijke uitstroom dan door het ministerie in het verleden is aangenomen. Hierdoor wordt het macrobudget verdeeld over meer actieve SW-geïndiceerden, met dientengevolge een lagere subsidie per SW-er.

Dit alles leidt ertoe dat een begrotingswijziging noodzakelijk is. Hierbij is het voor alle betrokkenen (directie, MT en medewerkers van SOWECO en wethouders, gemeenteraden en medewerkers van betrokken gemeenten) van belang te beseffen dat wederzijds gedane beloften en toezeggingen al in begin 2017 dienen te leiden tot activiteit en invulling. Elke niet benutte kans leidt tot een hogere kostenpost voor gemeenten.

De BBV begroting 2017 na wijziging is, na accordering, de werkbegroting voor de directie en het MT van SOWECO NV.

In dit document worden de wijzigingen toegelicht. Soms wordt verwezen naar het document "hoofdlijnen businessplan nieuwe Maatschappelijke Onderneming", welke als bijlage is toegevoegd.

2. KERNCIJFERS

KERNCIJFERS Begroting 2017 BBV		2016 WB	2017 BBV	2017 WB
Subsidie SW	per AJ	€ 25.411	€ 24.911	€ 24.609
Totale SW-populatie	nominaal	1.386,84	1.310,30	1.343,76
SW-medewerkers - Larcom	nominaal	148,00	137,50	136,00
SW-medewerkers (excl Larcom)	nominaal	1.238,84	1.172,80	1.207,76
Loonkosten SW	gem/SW medewerker	€ 27.395	€ 27.160	€ 27.749
Rijksbijdrage SW	gem/SW medewerker	€ 22.941	€ 22.426	€ 22.172
Subsidieresultaat	gem/SW medewerker	€ -4.454	€ -4.734	€ -5.576
Gemeentelijke bijdrage	gem/SW medewerker	€ 3.021	€ 3.672	€ 3.964

NTW	gem/SW medewerker	€ 7.907	€ 7.993	€ 9.181
Overige opbrengsten	gem/SW medewerker	€ 538	€ 568	€ 606
Ondersteuning- & begeleiding	gem/SW medewerker	€ 3.331	€ 3.607	€ 4.234
Algemene kosten	gem/SW medewerker	€ 3.680	€ 3.892	€ 3.941
	waaronder			
P-, S-, F- administratie e.a.	gem/SW medewerker	€ 724	€ 759	€ 756
Productiegerelateerde kosten	gem/SW medewerker	€ 814	€ 896	€ 825
Huisvestingskosten	gem/SW medewerker	€ 1.164	€ 1.230	€ 1.233
Overige rente- & afschrijvingskosten	gem/SW medewerker	€ 113	€ 107	€ 108
Overige bedrijfskosten	gem/SW medewerker	€ 865	€ 900	€ 1.019
Operationeel Resultaat	gem/SW medewerker	€ 1.434	€ 1.062	€ 1.612

Medewerkers niet-SW	Ambtelijk in Fte	23,80	22,96	23,19
	Soflex in Fte	30,78	31,67	32,81
ten behoeve aanvullende dienstverlening - Soflex	in Fte	6,29	6,29	6,29
Totaal ondersteuning en begeleiding	in Fte	60,87	60,92	62,29
Overige medewerkers	in Fte	18,97	19,89	20,69

Huisvesting in M2	Totaal	26.067	26.067	26.067
	Gebruik SOWECO	12.413	12.413	12.413
	Onverhuurbaar	2.483	2.483	2.483
	Verhuurbaar	11.171	11.171	11.171
	Waarvan verhuurd	8.396	8.396	8.396
Huisvestingskosten (bruto)	gem/SW medewerker	€ 1.164	€ 1.230	€ 1.233
Verhuuropbrengsten	gem/SW medewerker	€ 391	€ 413	€ 412
Huisvestingskosten (netto)	gem/SW medewerker	€ 773	€ 817	€ 821
Huisvestingskosten SOWECO	gem/SW medewerker	€ 554	€ 586	€ 587
Gedekt binnen operationeel resultaat	gem/SW medewerker	€ 219	€ 231	€ 234
Opbrengst per M2 in €	Kantoor	€ 138	€ 138	€ 140
	Productieruimten (gemiddeld)	€ 46	€ 46	€ 47

3. BELEID EN STRATEGIE

3.1. Veranderende omgeving

In onze samenleving is de verhouding tussen de overheid, het bedrijfsleven en de burger aan het verschuiven. Allerlei benamingen worden gebruikt om dit proces te benoemen en te ondersteunen zoals “een terugtrekkende overheid” of “beleidsuitvoering op basis van regie”. Men spreekt over een participatiesamenleving waarbij meer verantwoordelijkheid komt te liggen bij de burger en het bedrijfsleven.

Bovenstaande ontwikkeling wordt versterkt doordat de overheidsfinanciën onder druk staan. Teruggang in uitgaven door de overheid betekent automatisch dat een groter beroep gedaan wordt op de burger en het bedrijfsleven. Op hun beurt vragen de burger en het bedrijfsleven zich af op welke wijze zij invulling kunnen geven aan een grotere eigen bijdrage. Het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) ondersteunt deze ontwikkeling.

Daarnaast krijgt het begrip duurzaamheid een bredere invulling. Hierdoor wordt vaker bewust beleid gevoerd ten aanzien van doelgroepen in het personeelsbestand. De wet Banengarantie en de quotumheffing werken hierin bevorderend, omdat deze “als stok achter de deur” worden gezien.

Focus op werkgevers leidt tot partnership, waarbij ondernemerschap ook financieel interessant is. Zonder gezonde financiële uitgangspunten is geen ruimte voor MVO en duurzaamheid. Ervaring met adviesbureau Extend leert dat bedrijven bereid zijn te investeren in MVO People, maar vaak onvoldoende kennis en kunde in huis hebben om dit te realiseren. Ook hebben zij regelmatig moeite met het invullen van SROI (Social Return on Investment) verplichtingen, die steeds vaker onderwerp zijn bij het verwerven en uitvoeren van opdrachten. Dit biedt kansen voor de MO.

Ontwikkelingen bij de overheden

Naast deregulering en een aanhoudende impuls naar meer marktwerking is sprake van decentralisatie van wet- en regelgeving. Daarnaast verkiest de overheid minder uitvoeringsverantwoordelijkheid te nemen en meer de beleidsregierol te pakken. De regie over en uitvoering van wetgeving vinden steeds meer lokaal plaats. Daarnaast is er een groeiende behoefte om als gemeente lokaal zichtbaar te zijn. Hiermee wordt een betere afstemming op lokale of regionale behoefte beoogd, alsmede een efficiëntieslag. Hierdoor zijn bezuinigingen realiseerbaar. De rijksoverheid ondersteunt dit gedachtegoed door in financiële zin te ontschotten (ontschotting onder andere bij de verschillende doeluitkeringen). Hierdoor hebben gemeenten meer beleidsvrijheid gekregen bij de besteding van de rijksmiddelen.

Tegelijkertijd wordt vanuit de Rijksoverheid gekort op uitkeringen naar de gemeenten. Doordat financiële middelen verminderen, wordt door gemeenten een keuze gemaakt op welke doelgroepen binnen het sociale domein zij hun beleid richten. Bij de gemeentelijke overheden ontstaat de noodzaak tot bezuinigingen, waarbij het gemeentelijk apparaat niet kan worden ontzien. Iedere gemeente kiest autonoom op welke wijze zij haar bezuinigingen realiseert.

"Tandje erbij voor meer participatie"

Werkt Nr 03, najaar 2016

3.2. Strategie en organisatie-ontwikkeling

De ontwikkelingen maken dat SOWECO een andere positie inneemt. De traditionele uitvoeringsorganisatie voor de SW maakt steeds meer plaats voor een organisatie voor alle doelgroepen binnen de Participatiewet; voor participatie van alle mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en/of arbeidshandicap.

De nieuwe positionering vraagt om aanpassingen en ontwikkeling van de organisatie. De ontwikkeling van de organisatie wordt gedreven door de noodzaak tot:

- Werkgeversgericht werken
- Innovatie in markt- en productontwikkeling
- Rendementsverbetering
- Vergrote handelingsvrijheid / Individuele autonomie

Deze nieuwe positionering betekent voor mensen met een SW status dat zij ondersteund blijven. Deze groep wordt geoormerkt gefinancierd door de landelijke overheid en heeft als kenmerk dat het rechten en plichten heeft op en basis van een eigen CAO. Het feit dat de landelijke overheid de financiering voor deze groep terugbrengt en dat de rechten en plichten van deze groep blijven bestaan, betekent dat het jaarlijkse verschil tussen loonkosten en financiering toeneemt. Dit is een last die wordt gedragen door de in de GR deelnemende gemeenten. Die gegeven last wordt gedempt door resultaten van bestaande en de nieuwe proposities.

De nieuwe positionering en de strategie leiden tot:

- Nieuwe proposities die aansluiten op de lokale vraag van werkgevers, gemeenten en andere stakeholders.
- Een structuur die geografisch is gericht
- Een cultuur die sterker gericht is op sociaal en economisch resultaat

De positionering en de strategie vormen de nieuwe Maatschappelijke Organisatie (MO)

Het doel van de MO is sociaal maatschappelijke impact op de (lokale) gemeenschap opdat het verschil in vraag en aanbod op het specifieke arbeidsmarktsegment van “mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en/of arbeidshandicap” kleiner wordt of liever nog, verdwijnt. Het resultaat van de MO is

- maatschappelijke rendement: een actieve bijdrage van alle mensen met arbeidsvermogen, minder zorg en kosten voor mensen die aan de kant staan en in een sociaal isolement terecht (dreigen te) komen.
- financieel rendement en daarmee een bijdrage aan het dempen van de gemeentelijke last van de SW doelgroep.

3.3. Transitie

De transitie staat beschreven in het businessplan nieuwe Maatschappelijke Onderneming.

Een snelle omschakeling leidt tot hoge reorganisatiekosten. Hier is niet voor gekozen. Door de transitie meer organisch te laten verlopen, zijn de initiële transitiekosten lager. Tegelijkertijd wel een grotere uitdaging voor het management. De interne kwaliteitsslag en cultuurvorming zullen aanzetten tot natuurlijk verloop.

- Aanvullende kosten voor coaching, training en opleiding worden gedekt door een nog staande reservering “training en opleiding”
- Eventuele kosten voor gestimuleerd vertrek worden initieel gedekt uit resterende middelen van de vorige reorganisatie in 2013
- Een eventuele toekomstige juridische structuurwijziging kan worden gefinancierd uit een bestaande reservering “transitiekosten”

4. UITVOERING

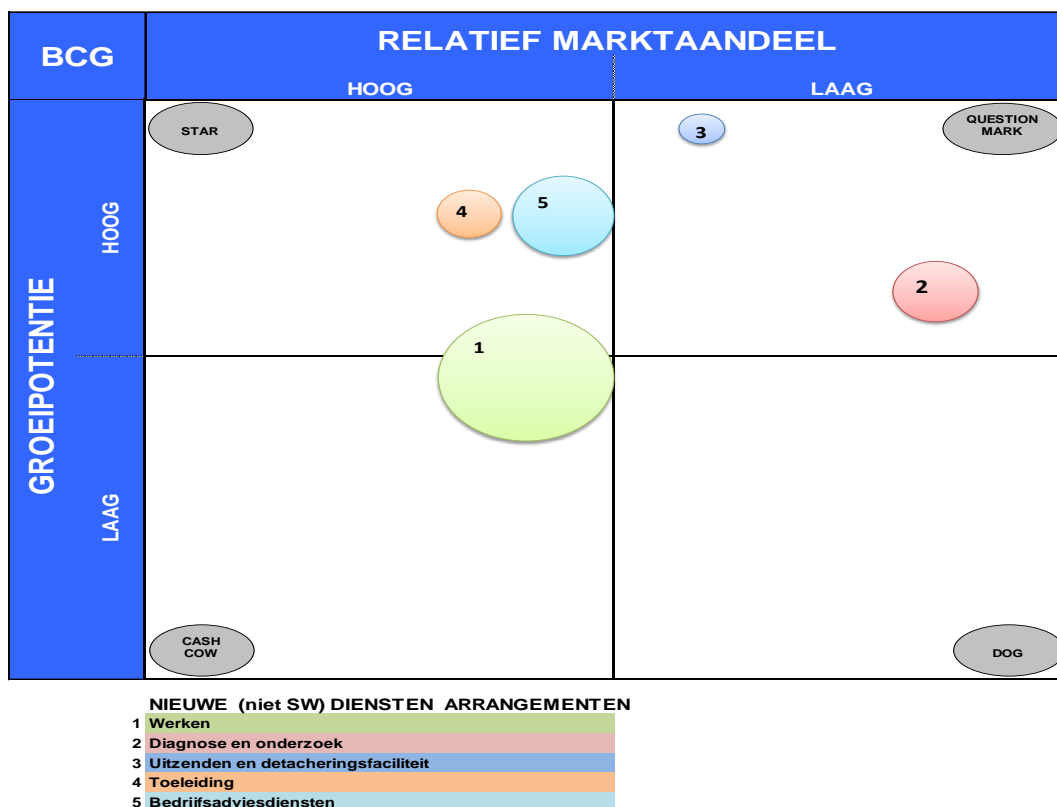
4.1. Implementatie businessplan

Hoewel de traditionele SW-activiteiten ook in 2017 belangrijk blijven, zal 2017 worden gekenmerkt door de implementatie van het “businessplan nieuwe Maatschappelijke onderneming”. Met de Ondernemingsraad wordt overlegd op welke wijze dit effectief en efficiënt kan plaatsvinden. Hiermee slaat de organisatie een pad in dat bijdraagt aan het verwezenlijken van de ambitie; een inclusieve samenleving.

Dit leidt naar nieuwe bronnen van inkomsten en continuïteit (voor SW-medewerkers, medewerkers in nieuwe beschut en passanten). Wij richten ons nadrukkelijker op de lokale gemeenschap en gaan nieuwe diensten in de markt zetten, die voorzien in de behoefte van bedrijven en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of arbeidsbeperking. De dienstverlening van o.a. Extend wordt ook boven- regionaal weggezet.

4.2. Nieuwe product-markt-combinaties (PMC's)

Aangezien de traditionele SW-activiteiten de komende jaren verder afnemen, is het van belang dat nieuwe PMC's groeiperspectief bieden. Op basis van marktverkenning zijn vijf belangrijke productgroepen te onderscheiden. In onderstaande figuur zijn de groeipotentie en het relatieve marktaandeel van de verschillende PMC's aangegeven.



PMC 1 Werken

De productgroep Werken omvat producten als arbeidsfit maken, arbeidsactivering, arbeidsmatige dagbesteding, duurzame werkplekken Nieuw Beschut en tijdelijke werkplekken voor UWV en gemeenten, maar ook de traditionele SW-productieactiviteiten.

PMC 2 Diagnose en onderzoek

In deze productgroep zitten o.a. 1^{ste} en 2^{de} Spoor re-integratie, praktijkdiagnoses en loonwaardemetingen voor UWV, gemeenten en bedrijfsleven.

PMC 3 Uitzend- en Detacheringsfaciliteit

Dit houdt in het uitzenden en detacheren van de brede doelgroep naar werkgevers. Hierbij is een samenwerkingspartner ingeschakeld.

PMC 4 Toeleiding

Producten als plaatsingstrajecten en jobcoaching van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ten behoeve van UWV, gemeenten en bedrijfsleven behoren tot deze productgroep.

PMC 5 Bedrijfsadvies en dienstverlening (Extend diensten)

De productgroep bedrijfsadvies bevat o.a. PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen) adviezen, bedrijfsanalyses, Strategisch HRM-adviezen en een helpdesk Social Return (op het gebied van SROI) voor werkgevers.

Doordat enerzijds de MO zich werkgeversgericht opstelt, en anderzijds bedrijven vaker MVO People hoog op de agenda zetten, ontstaat groeipotentie in bedrijfsadvies in socialer ondernemen. Door het openen van deze markt ontstaat groei in het uitzenden en detacheren van de brede doelgroep. De andere 3 PMC's; Werken, Toeleiding en Diagnose & Onderzoek hebben groeipotentieel. De MO richt zich sterk op het ontwikkelen van deze PMC's.

Werkwijze

Om dichterbij de lokale gemeenschap te staan, worden wij deelnemer door zichtbaarheid en verbintenis met lokale ondernemerscontactgroepen. Om de realisatie van doelen mogelijk te maken en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, te realiseren en in de markt te zetten, is een nieuwe werkwijze noodzakelijk.

Zie hiervoor de bijlage "Hoofdpijnen businessplan nieuwe maatschappelijke onderneming".

"Het moet veel gewoner worden dat iedereen in ons land de kans krijgt om mee te doen op de inclusieve arbeidsmarkt.

AAN HET WERK !"

Jetta Klijnsma (Staatssecretaris Sociale Zaken en werkgelegenheid)

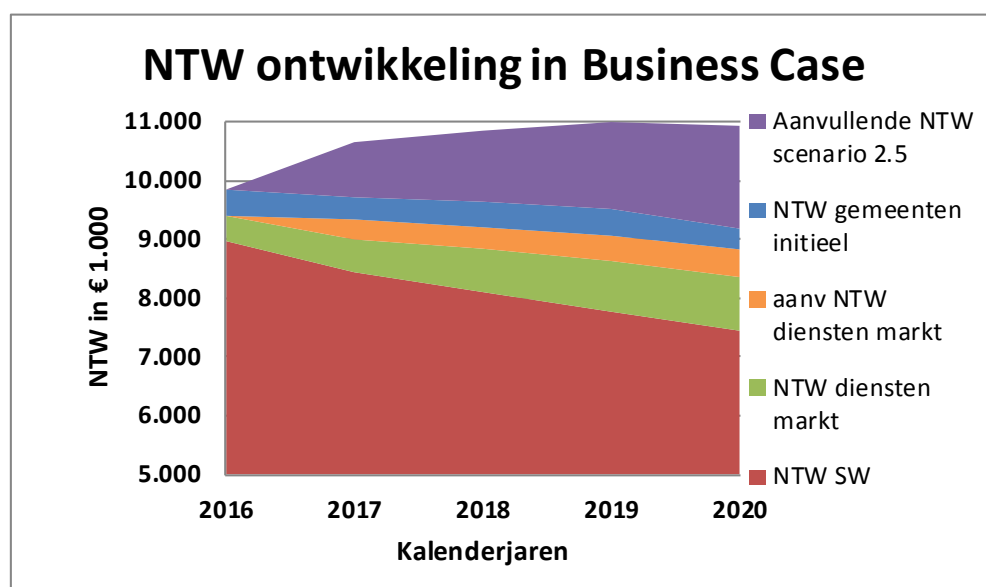
4.3 Resultaten

De resultaten zijn in eerste instantie van grote maatschappelijke waarde. Het rendement voor een lokale gemeenschap is sociaal en financieel een veelvoud van het financiële effect van de MO. Daarbij valt te denken aan:

- ✓ Minder maatschappelijke problemen
- ✓ Minder sociale overerving en - onrust
- ✓ Minder lichamelijke - en geestelijke gezondheidszorg
- ✓ Minder criminaliteit
- ✓ Minder financiële bijstand

Desalniettemin dragen de nieuwe initiatieven van de MO in belangrijke mate bij aan het op peil houden van de NTW. Doordat daarnaast gemeenten zich committeren aan de uitgangspunten van ons businessplan en afname van nieuwe dienstverlening hebben toegezegd, kan het financiële resultaat van de MO op het niveau blijven van de afgelopen jaren. Daarmee wordt een substantieel deel van de kosten van SW gedekt.

Onderstaande grafiek geeft de NTW ontwikkeling en de oorsprong van deze ontwikkeling weer in 2017 en de daaropvolgende jaren. Hieruit blijkt dat zonder de nieuwe dienstverlening de toegevoegde waarde vanwege de krimp in SW sterk terugloopt.



4.4. Kostenontwikkeling

De MO streeft continu naar kostenbeperking. In de afgelopen jaren zijn substantiële bezuinigingen gerealiseerd. Veel kosten hebben een vast karakter, onafhankelijk van de (dalende) omvang van de SW-populatie. De meeste kosten zijn semi-variabel en betreffen personeelskosten. Slechts een klein deel van de totale kosten is variabel. De kapitaalintensieve productiekosten zijn geheel afgebouwd. Hier valt geen verdere kostenbesparing meer in te verwachten.

Doordat een substantieel deel van de kosten vast of semi-variabel is, levert aanvullende NTW hoog rendement. Dit geldt ook voor de nieuwe dienstverlening naar de markt. De impuls in personeelskosten betreft alleen op markt- en mensontwikkeling gerichte functies, waarvan de laatste in omvang meebeweegt met de omvang van cliënten die worden bediend.

De groei in overige bedrijfskosten is, naast autonome ontwikkelingen, grotendeels beperkt tot kosten voor:

- lokale zichtbaarheid
- werving van cliënten
- marketing en communicatie

5. BBV begroting 2017 na wijziging

Op basis van het Besluit Begroting en Verantwoording van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen

De beschreven omstandigheden en uitgangspunten (zie bijlage) leiden tot onderstaande BBV begroting 2017 na wijziging.

Begroting 2017 na wijziging			
Aantal AJ inclusief Larcom	1.256	1.184	1.213
Gemeentelijke Subsidie bedragen per AJ	€25.411	€24.911	€24.609
	Werk begroting 2016	BBV begroting 2017	Begroting na wijziging 2017
NETTO OMZET	11.293	10.788	12.941
MATERIAAL	1.498	1.415	1.853
SUB-TOTAAL NETTO TOEGEVOEGDE WAARDE	9.795	9.374	11.089
DIVERSE BATEN	182	182	235
OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN	484	484	497
SUB-TOTAAL BATEN EN OPBRENGSTEN	666	666	733
NETTO OPBRENGSTEN	10.461	10.040	11.821
PERSONEELSKOSTEN S.W.	38.383	36.226	37.728
PERSONEELSKOSTEN AMBT.	2.002	2.073	2.006
PERSONEELSKOSTEN OVERIG PERS.	2.926	2.976	3.859
AFSCHRIJVING VASTE ACTIVA	978	1.021	937
OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN	2.630	2.597	2.944
SALDO RENTEBATEN -\ LASTEN	148	133	129
SUB-TOTAAL BEDRIJFS- EN FINANCIERINGSLASTEN	47.067	45.028	47.602
RESULTAAT VOOR BIJDAGEN	-36.606	-34.988	-35.781
GEMEENTELIJKE SUBSIDIE SW	31.925	29.582	29.852
BIJDRAGE LARCOM-POPULATIE	940	1.093	1.141
SUBTOTAAL BIJDAGEN	32.865	30.674	30.993
RESULTAAT NA BIJDAGEN	-3.742	-4.313	-4.788
OPERATIONEEL RESULTAAT	1.776	1.238	1.947
SUBSIDIERESULTAAT	-5.518	-5.552	-6.735
EXPLOITATIEKORT VOOR DEKKING	-3.742	-4.313	-4.788
EXTRA BIJDRAGE GEMEENTEN	3.742	4.313	4.788
EXPLOITATIERESULTAAT NA DEKKING	0	0	0

ONTWIKKELING EXPLOITATIERESULTAAT BBV BEGROTING 2017 ALS GEVOLG VAN WIJZIGING

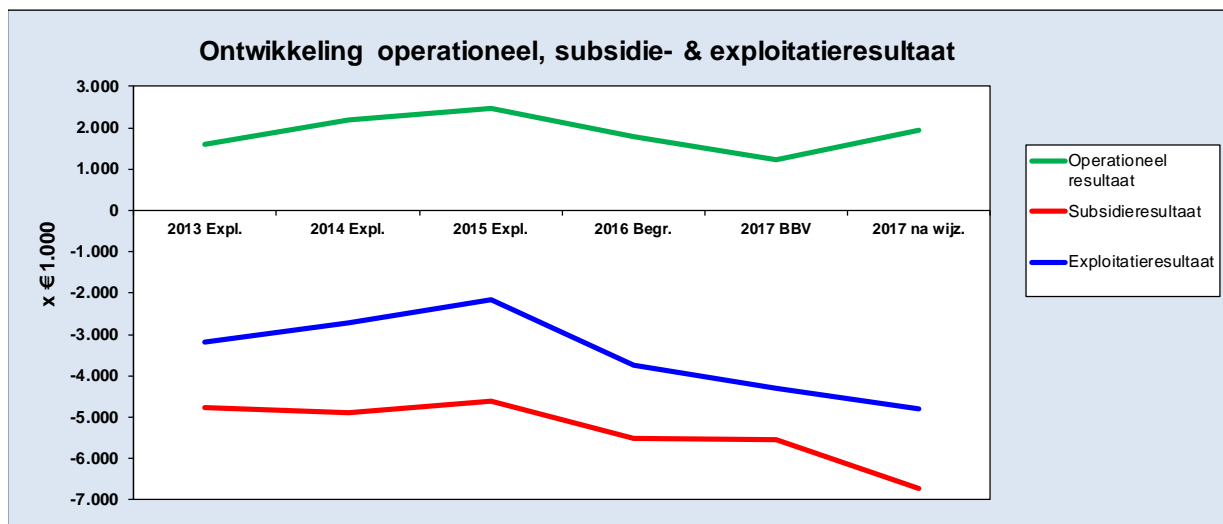
x €1.000		operationeel resultaat	subsidie resultaat	exploitatie resultaat
BBV begroting 2017		1.238	-5.552	-4.313
Mutaties in operationeel resultaat				
positief	NTW ingevolge Business Plan 2017-2020	1.278		1.278
negatief	Kosten ingevolge Business Plan 2017-2020	-775		-775
Begroting na verwerking Business Plan		503	0	503
verbetering	Aanvullende NTW	437		437
verbetering	Diverse baten en overige opbrengsten	67		67
verslechtering	Salariskosten Ambtelijk en Soflex	-244		-244
verslechtering	Bedrijfskosten	-143		-143
verbetering	Kosten rente en afschrijving	89		89
Mutatie operationeel resultaat		206	0	206
Begroting na aanvullende mutaties operationeel resultaat		1.947	-5.552	-3.605
Mutaties in subsidieresultaat				
verslechtering	Loonkosten SW		-1.621	-1.621
verbetering	Indirecte personeelskosten SW		119	119
verbetering	Rijkssubsidie SW door minder uitstroom		734	734
verslechtering	Rijkssubsidie SW door subsidieaanpassing van €24.911 naar €24.609 = €302,- per AJ		-366	-366
verbetering	Hogere bijdrage Larcom-populatie		48	48
verslechtering	Lage inkomens voordeel		-98	-98
Mutatie subsidieresultaat		0	-1.183	-1.183
BBV begroting 2017 na wijziging		1.947	-6.735	-4.788

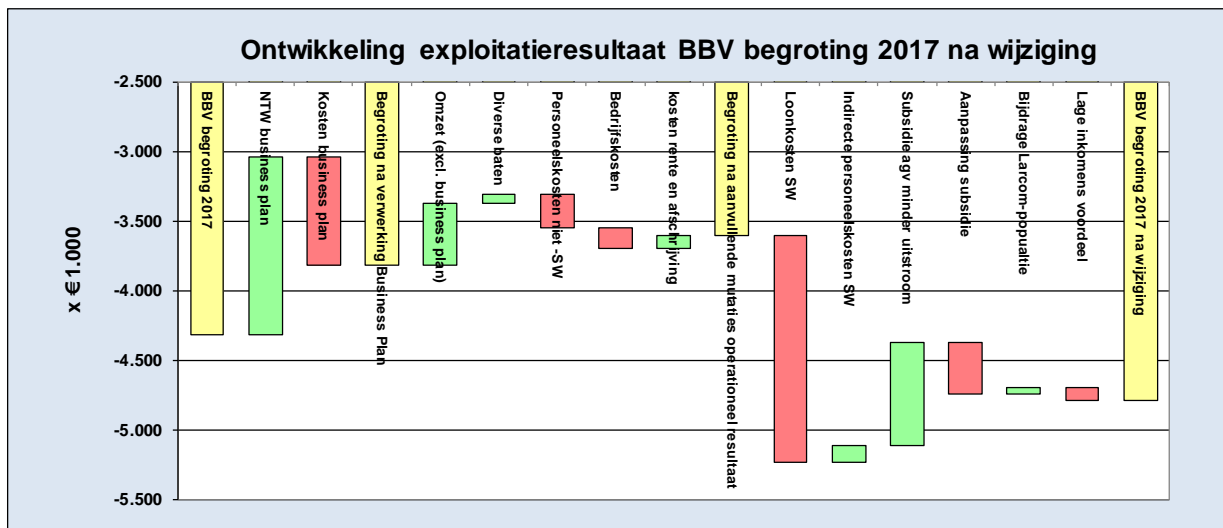
Ontwikkeling Operationeel, subsidie- en exploitatieresultaat 2013-2017 (x 1.000)

	2013 Expl.	2014 Expl.	2015 Expl.	2016 Begr.	2017 BBV	2017 na wijz.
Operationeel resultaat	1.598	2.193	2.452	1.776	1.238	1.947
Subsidieresultaat	-4.783	-4.903	-4.600	-5.518	-5.552	-6.735
Exploitatieresultaat	-3.185	-2.710	-2.148	-3.742	-4.313	-4.788

Ontwikkeling Operationeel, subsidie- en exploitatieresultaat 2013-2017 per AJ

	2013 Expl.	2014 Expl.	2015 Expl.	2016 Begr.	2017 BBV	2017 begroting
Gemiddeld aantal arbeidsjaren (AJ) excl Larcom populatie	1.295,0	1.290,5	1.194,5	1.118,4	1.055,8	1.088,2
Operationeel resultaat / AJ	€ 1.234	€ 1.699	€ 2.053	€ 1.588	€ 1.173	€ 1.789
Subsidieresultaat / AJ	€ -3.693	€ -3.799	€ -3.851	€ -4.934	€ -5.258	€ -6.189
Exploitatieresultaat / AJ	€ -2.459	€ -2.100	€ -1.798	€ -3.345	€ -4.086	€ -4.400





"SW-bedrijven zijn op zichzelf niet heilig, maar het is zonneklaar dat de bestaande infrastructuur met waardevolle kennis en ervaring bewaard moet blijven.

Anders gooi je het kind met het badwater weg"

Arjan Vliegheart (voorzitter VNG commissie Werk en Inkomen)

6. GEMEENTELIJKE BIJDRAGEN 2017

Op basis van de bestaande verdeelsleutel ontstaat de onderstaande aanvullende bijdrage per gemeente.

Per 1-1-2017 wordt de subsidieverstrekking vanuit de overheid bepaald per werkgemeente. Dientengevolge zijn SW-medewerkers uit overige gemeenten, die bij SOWECO werken, verdeeld onder de GR-gemeenten.

Verdeelsleutel begrotingstekort 2017 op basis aantal SW-ers per gemeente in AJ's

	AJ's loonkosten	in %
Almelo	471,71	44,25%
Hellendoorn	118,03	11,08%
Rijssen-Holten	128,05	12,02%
Tubbergen	87,01	8,16%
Twenterand	166,12	15,59%
Wierden	94,80	8,90%
Totaal deelnemende gemeenten	1.065,72	100,00%
Totaal overige gemeenten	0,00	0,00%
Totaal exclusief Larcom	1.065,72	100,00%
Larcom Hellendoorn	27,30	
Larcom Twenterand	120,02	
Totaal Larcom	147,32	
Totaal inclusief Larcom	1.213,04	

Verdeling begrotingstekort 2017 in € op basis AJ'S

Exploitatieresultaat		€-4.788.131	
Gemeente	AJ's	per gemeente bijdrage	in % van tekort
Almelo	471,71	€-2.119.327	44,26%
Hellendoorn	118,03	€-530.292	11,08%
Rijssen-Holten	128,05	€-575.311	12,02%
Tubbergen	87,01	€-390.924	8,16%
Twenterand	166,12	€-746.354	15,59%
Wierden	94,80	€-425.923	8,90%
	1.065,72	€-4.788.131	100,00%

7. VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Aldus goedgekeurd en vastgesteld en in de vergadering van het Algemeen Bestuur d.d. 8 december 2016 en vastgesteld in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders SOWECO NV van dezelfde datum.

F.J. Cornelissen
Voorzitter SOWECO GR
Vertegenwoordiger van SOWECO GR, als aandeelhouder van SOWECO NV

BIJLAGE 1 : ALGEMENE TOELICHTING

Beleidsmatig

Algemeen

In de voorgaande hoofdstukken zijn voor SOWECO NV relevante ontwikkelingen, omgevingsfactoren en beleidsmatige aspecten toegelicht.

Tevens is weergegeven welke plannen en activiteiten van invloed zijn voor 2017. De begroting is bottom-up tot stand gekomen, vanuit door de directie vastgestelde uitgangspunten, in een directe interactie tussen sectoren, branches en FA&C. Aanvullend is het verbeterd operationeel resultaat voortkomend uit nieuwe activiteiten, zoals verwoord in het "businessplan nieuwe Maatschappelijke Onderneming", opgenomen. Dit resultaat komt mede tot stand door NTW uit aanvullende opdrachten van de deelnemende gemeenten.

De begroting geldt binnen de gebruikelijk afspraken over bijv. autorisaties - als mandaat voor de directie en is na vaststelling door het Algemeen Bestuur de basis voor de interne budgettering ten behoeve van de bedrijfsvoering.

Algemeen beleid

- Het streven is te komen tot transparantie over de kosten voor de uitvoering van SW en kosten voor andere activiteiten. Dit komt o.a. tot stand door het scheiden van de GR activiteiten en de activiteiten van de nieuwe Maatschappelijke Onderneming. Dit leidt dientengevolge tot een samengestelde BBV begroting 2017 na wijziging en daarnaast separate begrotingen van de entiteiten SOWECO GR (enkelvoudig) en SOWECO NV (geconsolideerd) in de bijlage.
- In de kwartaalrapportages van 2017 worden gelijksoortige aanpassingen doorgevoerd
- De omvang van de lijn- en staforganisatie beweegt mee met de omvang van de opdrachten. Desalniettemin kan niet worden voorkomen dat de natuurlijke uitstroom van SW-staf en -leidinggevend personeel zal leiden tot vervanging door niet SW-personeel.
- SOWECO kiest niet voor risicovolle productievarianten.
- Elke impuls met financiële impact zal door middel van een business case worden voorgelegd aan directie en MT.

Financieel beleid

- Het financieel beleid is erop gericht om de bestaande infrastructuur en expertise, bekostigd ten behoeve van de uitvoering van SW-activiteiten, in te zetten ter ondersteuning van veranderingen in het sociaal domein, waardoor maximale dekking ontstaat voor relatief vaste kosten.
- Nieuwe marktgerichte diensten / arrangementen zijn gebaseerd op commerciële kostprijscalculaties.
- Aanvullende kosten als gevolg van nieuwe diensten / arrangementen worden zoveel als mogelijk beperkt tot directe kosten.
- SOWECO spant zich "going concern" in om voor haar SW-activiteit te komen tot een hogere NTW per SW-medewerker, door het genereren van hogere loonwaarde enerzijds en het hanteren marktconforme prijzen anderzijds.
- Nieuwe groepsdetacheringen, voortkomend uit bestaande productiefaciliteiten en/ of andere samenwerkingsverbanden met derden, komen alleen tot stand als sprake is van (minimaal) een resultaatneutrale transitie.

- Investerings met betrekking tot huisvesting en ICT zijn gericht op het in stand houden van het kwaliteitsniveau en zijn daarmee toekomstbestendig. Qua jaarlijks investeringsniveau wordt gestreefd naar het “ideaal complex”.
- Investerings in productiemiddelen vindt plaats op basis van nut en noodzaak.
- Overige kosten worden waar mogelijk beperkt.

Liquiditeit

- SOWECO hanteert een actief debiteurenbeheer en stuurt op snelle facturatie. Tegelijkertijd hanteert zij ook een actief betalingsbeleid naar crediteuren. Zij wil een bestendige partner zijn naar inkooprelaties. Nu vanuit het businessplan een meer ondernemende rol ontstaat wordt actief werkkapitaal beheer nog belangrijker.
- SOWECO stelt jaarlijks, mede op basis van aanvullende bijdragen van gemeenten, een neutrale begroting op, zo ook voor 2017. De aanvullende bijdrage wordt ex-ante gefinancierd en maandelijks voor de 21^{ste} van elke maand door gemeenten beschikbaar gesteld.
- Omdat SOWECO, ten behoeve van kostenreductie, terughoudend is geweest in vervangingsinvesteringen, blijven de afschrijvingslasten beperkt. Dit kan op enig moment leiden tot de noodzaak om een inhaalslag te realiseren, waarbij de investeringen niet geheel uit de reguliere kasstroom kunnen worden gefinancierd. Dit zal naar verwachting niet voor 2017 gelden.
- SOWECO streeft ernaar om de investeringen niet hoger te laten zijn dan de afschrijvingen. Hierdoor behoeft in basis alleen aflossing op leningen geherfinancierd te worden. Dit is in de laatste jaren niet gedaan als gevolg van liquiditeitsoverschot.
- Er zijn in het verleden enkele meerjarige kostenposten voorgefinancierd, zoals reorganisatiekosten 2013 en kosten ID-banen. Dit heeft geleid tot een tijdelijk financierings-overschot.
De hierop betrekking hebbende kosten zijn, als gevolg van afkoopregelingen met gemeenten, dus gedekt in de verlies & winstrekening en dientengevolge niet van invloed op het resultaat. De betaling van deze kosten leidt wel tot een dalend liquiditeitsoverschot.
- Externe kosten die nog in 2017 worden gemaakt met betrekking tot de sectorplannen zijn ook reeds voorgefinancierd via van Cedris ontvangen subsidies. Ook deze kosten zijn resultaatneutraal.
- Pas als structureel gebruik moet worden gemaakt van de kredietfaciliteit op lopende rekeningen courant bij BNG, zal overgegaan worden tot het aangaan van nieuwe leningen. Naar verwachting zal dit in 2017 van toepassing zijn.

Rekeningen courant

SOWECO valt onder de Wet financiering decentrale overheden (Wet FIDO). Deze wet regelt dat alle Ministeries, sociale fondsen, gemeenten, provincies, waterschappen en rechtspersonen met een wettelijke taak, worden verplicht overtollige liquiditeiten onder te brengen bij het Rijk. Deze tegoeden, die eigendom blijven van SOWECO, worden aangehouden bij het Ministerie van Financiën, waarvoor een rente wordt ontvangen die gelijk is aan het rentepercentage dat de Staat betaalt over leningen op de geld- en kapitaalmarkt. Met dit zogeheten schatkistbankieren worden risico's van beleggingen door overheidsinstellingen tot een minimum beperkt.

SOWECO maakt gebruik van een compensabel rekeningstelsel bij BNG. Zij beschikt over een zogenaamde G-rekening, eveneens bij BNG, om te kunnen voldoen aan één van de eisen van de WKA (wet ketenaansprakelijkheid). Daarnaast heeft zij een betaalrekening bij ABN AMRO voor het afstorten van contant geld, voortkomend uit kantineverkopen.

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid richt zich, conform de organisatiestrategie, op ontwikkeling van ondernemende professionals. Het HR instrumentarium wordt daarom vernieuwd en ontwikkeld, zodat deze consistent is met de strategie en ambitie. In 2017 implementeren we:

- Een andere benadering van taak en functie van de professional. Deze benadering draagt bij aan de flexibiliteit van de onderneming en benutting van individuele talenten.
- Een nieuwe methode ten behoeve van evaluatie en ontwikkeling van de competenties van professionals.
- Een nieuwe evaluatiemethode voor ontwikkeling van dienstverlening én werkgeverschap.
- Het aannemen van personeel zal worden gedaan met inachtneming van maximale flexibiliteit.

In 2017 onderzoeken wij de mogelijkheid tot verbetering en aanpassen van arbeidsvoorwaardenbeleid en werving en selectie.

De transitie

De transitie die SOWECO inzet, heeft geen gedwongen ontslagen tot gevolg. Alle zeilen worden bijgezet om de nodige competenties en cultuur te ontwikkelen. Hiervoor zijn persoonlijke, professionele en teamontwikkeling van de huidige medewerkers in nieuwe teams van groot belang. Daarnaast wordt de geprognosticeerde groei gerealiseerd door uitbreiding van resources waaronder personeel. Deze uitbreiding wordt gefinancierd door de groei in omzet en rendement. Investering in nieuw personeel is ook belangrijk om de gewenste omslag te versnellen. Uitbreiding wordt door directie strikt gemonitord en afgezet tegen verhoging van (financieel) rendement.

Daar waar individuele medewerkers, na bilaterale inspanning, niet aan de nieuwe gedragseisen kunnen voldoen worden, op basis van individuele afspraken, passende oplossingen gerealiseerd. De frictiekosten voor deze oplossingen worden initieel gefinancierd uit de resterende reorganisatievoorziening 2013 op de balans.

Afronding reorganisatie 2013

Met alle toenmalig boventallig verklaarde medewerkers is een vorm van contractbeëindiging ontstaan. Sommigen zijn begeleid naar een andere baan, met meerderen is op een of andere wijze contractbeëindiging ontstaan. Voor enkele medewerkers is een langdurig traject afgesproken via een derde partij. De maandelijkse kosten hiervoor lopen door tot medio 2019. Naar verwachting zal de uiteindelijke schadelast ongeveer 58% van de gecalculerde maximale schadelast bedragen.

Gemeenten hebben in 2013 een voorschot op de schadelast betaald van € 2.500.000. Nu de schadelast is gemanaged, ontstaat een verwacht overschot van ongeveer € 450.000. Dit bedrag wordt gealloceerd voor de hiervoor genoemde frictie.

Beperkte vervanging van medewerkers

Vacatures die door natuurlijk verloop in 2017 ontstaan, zullen in principe worden ingevuld. Interne mobiliteit biedt in kwantitatief opzicht, ondanks de inzet op ontwikkeling, naar verwachting weinig mogelijkheden, aangezien het slechts leidt tot het verplaatsen van capaciteitsproblemen. In 2017 is financieel rekening gehouden met relevant geachte vervanging. Aangezien bij vervanging wordt gekeken naar de nieuw gewenste competenties, is het tevens een vliegwiel voor cultuurverandering.

Uitgangspunten bij de begroting

Begrotingsopzet

De uitgangspunten ten behoeve van deze begroting zijn grotendeels opgesteld in overleg met betrokken ambtenaren uit de in de GR deelnemende gemeenten.

De personeels- en salariskosten zijn in detail uitgewerkt, waarbij gekeken is naar inverdienmogelijkheden als gevolg van natuurlijke uitstroom. Ten aanzien van de natuurlijke uitstroom van SW-voorlieden is reeds rekening gehouden met beperkte vervanging door personeel dat dan binnen Soflex BV zal worden verloond. Daar waar kennis is van mogelijke andere afwijkingen en/of ontwikkelingen zijn deze naar kennis van zaken meegenomen. Voorgefinancierde kosten lopen kostenneutraal door de begroting. Voor zover ze getalsmatig zichtbaar zijn, zullen ze worden toegelicht.

Uitgangspunten

Algemeen

- De financiële effecten van het businessplan nieuwe Maatschappelijke Onderneming zijn geïncorporeerd in deze begrotingswijziging.
- Een deel van de effecten ontstaat door NTW uit aanvullende opdrachten van de deelnemende gemeenten. Deze NTW is bij het schrijven van dit document nog niet geconcretiseerd tot opdrachten. De ambtelijke organisaties en SOWECO zijn hierover in gesprek.
- Doordat de aanvullende opdrachten niet zijn geconcretiseerd is het niet mogelijk om een inschatting te geven over de gevolgen van het eventuele doorzetten van de retributieregeling.
- Op het moment van schrijven is er nog geen uitsluitstel over eventuele voortzetting van de retributieregeling of het mogelijkheids invoeren van een andere verdeelsleutel voor ingebrachte gemeentelijke opdrachten. Keuzes hierin worden momenteel besproken.

NB: De retributieregeling is medio 2015 geaccordeerd. Deze regeling regelt de compensatie die gemeenten krijgen voor gerealiseerd rendement uit aanvullende opdrachten. Het doorrekenen van mogelijke effecten op de hoogte van de aanvullende bijdrage door gemeenten is dan ook achterwege gelaten.

Gemeentelijke subsidie inzake rijksbijdrage SW

- De uit de Participatiewet te financieren SW-subsidie is ten opzichte van de initiële BBV begroting met € 302 per AJ naar beneden bijgesteld van € 24.911 per AJ naar € 24.609 per AJ voor 2017.
De uitvoering van de Wsw wordt vanaf 2015 uit het ontschotte re-integratiebudget van de Participatiewet gefinancierd. Hiertoe is door de landelijke overheid een macrobudget Wsw berekend. Alhoewel de relatief nieuwe regelgeving nog niet is uitontwikkeld, is het macrobudget in mei 2016 met 2,22 % naar boven bijgesteld op basis van loon-prijzontwikkeling (LPO). Daarmee is er dekking voor de structurele verhoging van SW-salarisschalen. Aangezien de uitstroom landelijk aanzienlijk minder is geweest dan vooraf door de overheid werd aangenomen daalt echter per saldo de subsidie per AJ alsnog.
- De landelijke blijfkans met betrekking tot de omvang van de SW-populatie bedraagt voor 2017 94% ten opzichte van 2016. Doordat in de regio de blijfkans de afgelopen jaren lager was, is in het ambtelijk beleidsoverleg besloten te begroten met een blijfkans van 95% over 2017. Dit betekent een gecalculerde uitstroom van 5% ten opzichte van de theoretisch berekende SW-populatie per ultimo 2016. De uitstroom zal, verschillend per gemeente, in werkelijkheid in positieve of negatieve zin afwijken.

Personeelskosten SW-medewerkers

- Loonafspraken in de CAO SW 2015-2018 hebben geleid tot een structurele verhoging van salarisschalen van 2,22 % ten opzichte van de initiële BBV begroting 2017.

NB: Deze kostenstijging is gecompenseerd door aanpassing van het macrobudget.

- Voor aanpassing van bruto loon door functiejaren enerzijds en mogelijke kostenverhoging ingevolge sociale premiedruk anderzijds, is een integrale stijging van loonkosten ad 0,25% per jaar berekend.
- De loonkosten zijn berekend door eerst de natuurlijke uitstroom op basis van reële loonkosten in mindering te brengen en aanvullend de resterende uitstroom tot aan 5% te berekenen op basis van gemiddelde loonkosten.
- SW-leidinggevenden die op basis van natuurlijke uitstroom de organisatie verlaten, zullen deels vervangen moeten worden door niet SW-leidinggevenden.

Inkomsten

- Integrale afname van de Netto Toegevoegde Waarde met 5% als gevolg van gecalculerde uitstroom.
- Inflatiecorrectie van 0,5% op alle inkomsten ten opzichte van de prijzen over 2016.
- SOWECO vertaalt haar ambities in een aanvullende stijging van de NTW met 1,5 %, als gevolg van prijsverbetering en/of loonwaardestijging.

Diverse baten/opbrengsten

- De verhuuropbrengsten zijn inflatoir bijgesteld ten opzichte van eerdere begrotingen. De ambitie blijft dat de Matrix kantoorstoren een bezettingsgraad heeft van 90%. Dit is ook begroot. Bij de verhuur van productiehallen is de klantbehoefte en het aanbod meer bepalend. In de begroting is ervan uitgegaan dat de bezettingsgraad in 2017 niet verder afneemt.

Personeelskosten ambtelijke en Soflex medewerkers

- De personeelsbegroting is gebaseerd op de stand van 31-07-2016, aangepast met verwachte wijzigingen in het resterende deel van 2016 en 2017.
- Natuurlijk verloop van ambtelijke of Soflex medewerkers is op basis van verwachte noodzaak begroot. De organisatie-omvang wordt continu bijgesteld naar vigerende verwachtingen.
- Natuurlijk verloop / uitstroom van SW-leidinggevenden leidt deels tot vervanging en is begroot conform Soflex CAO.
- De loonkosten 2017 zijn gebaseerd op de doorrekening van de verwachte kosten over 2016, waarbij aanvullend een kostenindexering van 1,75% wordt gehanteerd.

Bedrijfskosten

- De kosten zijn inflatoir aangepast met 0,5%.

Rente en afschrijving

- Verwachte herfinanciering van reguliere aflossingen.

BIJLAGE 2: CIJFERMATIGE TOELICHTING

In deze toelichting wordt deze gewijzigde BBV begroting 2017 na wijziging vergeleken met de initiële BBV begroting 2017, tenzij anders staat vermeld. Niet alle kosten- en opbrengsten zijn in detail verklaard; alleen de belangrijkste posten en wijzigingen zijn in hoofdlijnen uitgewerkt.

Samenvatting

Deze begroting is neutraal op basis van een operationeel resultaat van € 1.947.000 en een aanvullende bijdrage vanuit gemeenten van € 4.788.000.

Exploitatieresultaat 2017 (*€1.000)	Exploitatie 2015	Verwachting 2016	BBV 2017	Begroting 2017	Vershil 2017
Operationeel resultaat	2.458	2.019	1.239	1.947	709
Subsidieresultaat rijks subsidie SW	-4.600	-5.844	-5.552	-6.735	-1.183
Aanvullende bijdrage gemeenten	3.419	3.742	4.314	4.788	475
Exploitatieresultaat	1.277	-83	0	0	-0

Het operationeel resultaat is met € 708.000 verbeterd ten opzichte van de BBV begroting 2017 (+). Het subsidieresultaat is daarentegen met € 1.183.000 verslechterd. Hierdoor bedraagt de aanvullende bijdrage uit gemeenten € 4.788.000, een stijging van € 475.000.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat is ten opzichte van de initiële BBV begroting met € 708.000 toegenomen (+).

Operationeel resultaat 2017 (*€1.000)	BBV 2017	Begroting 2017	Vershil 2017
NTW	9.374	11.089	1.715
Div. baten en opbrengsten	666	733	67
Personeelskosten Ambt.	2.073	2.006	-67
Pers. kosten overig pers.	2.976	3.859	883
Overige bedrijfskosten	2.597	2.944	347
Rest	1.155	1.066	-89
Operationeel resultaat	1.239	1.947	708

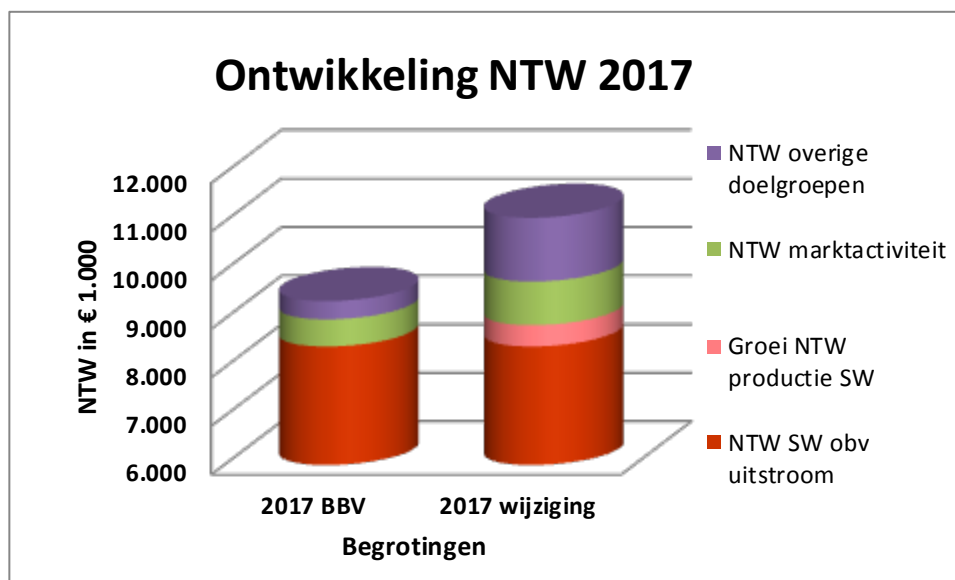
Het verbeterde operationele resultaat is een gevolg van:

- autonome wijzigingen als gevolg van going concern activiteiten ad € 204.000.
- de impuls vanuit het businessplan ad € 504.000.

Netto Toegevoegde Waarde

De netto toegevoegde waarde stijgt per saldo met € 1.715.000 (+) van € 9.374.000 (BBV) naar € 11.089.000 als gevolg:

Minder uitstroom`	€ 90.000
Verbetering Going concern	€ 347.000
Ambitie MO inzake marktactiviteit	<u>€ 341.000</u>
Totale NTW verbetering MO	€ 778.000
Inkoop nieuwe diensten GR gemeenten	<u>€ 937.000</u>
Totale NTW verbetering	€ 1.715.000



De totale NTW in de gewijzigde BBV begroting 2017 bestaat uit

- NTW o.b.v. SW-populatie € 8.878.000
- NTW o.b.v. overige doelgroepen gemeenten € 1.313.000
- NTW marktactiviteit € 898.000

Diverse baten en overige opbrengsten

De diverse baten en overige opbrengsten wijzigen nauwelijks (+ € 67.000) ten opzichte van de BBV begroting, als gevolg van:

- Bijstelling van kantine-opbrengsten € 54.000 +
Een substantieel deel hiervan is stijging door verkoop aan derden.
- Bijstelling van de huuropbrengsten € 13.000 +

Personeelskosten ambtelijk en overig personeel

De kosten voor medewerkers met een ambtelijke status en Soflex personeel stijgen met € 816.000 (-/-) van € 5.049.000 (BBV) naar € 5.865.000 als gevolg van:

- Uitbreiding personeel ingevolge businessplan € 572.000 -/-
- Overige salariskosten gerelateerde componenten € 95.000 -/-
- Uitbreiding personeel going concern € 76.000 -/-
- Overige personeelskosten € 73.000 -/-

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten stijgen met € 347.000 (-/-) (van € 2.597.000 (BBV) naar € 2.944.000 als gevolg van:

Business plan

- Investering in marketing & communicatie en wervingskosten € 100.000 -/-
- Investering in lokale zichtbaarheid € 102.000 -/-

Going concern

- Bijstelling van onderhoudskosten € 61.000 -/-
- Bijstelling van huur- en energiekosten € 61.000 +
- Productiegerelateerde kosten € 15.000 -/-
- Bijstelling algemene kosten € 130.000 -/-

Rest

De resterende kosten dalen met € 89.000 (+) van € 1.155.000 (BBV) naar € 1.066.000, als gevolg van naar beneden bijgestelde afschrijvingskosten (+) en rentelasten (+).

Subsidieresultaat

Het subsidieresultaat is ten opzichte van de BBV begroting € 1.183.000 verslechterd (-/-).

Subsidieresultaat 2017 (*€1.000)	BBV 2017	Begroting 2017	Vershil 2017
Personeelskosten S.W.	36.226	37.728	1.502
Bijdrage inzake rijkssubsidie SW	29.582	29.852	270
Bijdrage voor Larcom SW-populatie	1.093	1.141	48
Resultaat gemeentelijk bijdragen	-5.552	-6.735	-1.183

In de BBV begroting 2017 na wijziging daalt het subsidieresultaat met € 1.183.000 (-/-). Dit is voornamelijk het gevolg van een lagere landelijke uitstroom dan door het ministerie in het verleden is aangenomen. Hierdoor wordt het macrobudget verdeeld over meer actieve SW-geïndiceerden, met dientengevolge een lagere subsidie per SW-er.

- De begrote gemeentelijke subsidie inzake rijksbijdrage SW was in de initiële BBV begroting geraamd op € 24.911 per arbeidsjaar. Deze raming was reeds gebaseerd op de jaarlijkse daling van de rijkssubsidie SW van € 500 per arbeidsjaar. Het macrobudget is, als gevolg van een landelijk lagere uitstroom, verdeeld over meer SW arbeidsjaren. Dit leidt tot een aanvullende correctie van € 855 per AJ. Op basis van de initieel begrote hoeveelheid van 1.183,6 arbeidsjaren betekend dit prijsverschil een aanvullend subsidieverlies over 2017 van ongeveer € 1.012.000 (-/-).
- Door een lagere uitstroom van 29,4 arbeidsjaren ontstaat een hoeveelheidsverschil van ongeveer € 225.000 (-/-).
- Alle overige componenten leiden per saldo tot een resultaatverbetering van ongeveer € 54.000 (+). Dit betreft voornamelijk:
 - vervallen van transitiekosten
 - vervallen van lage inkomensvoordeel (LIV)
 - bijgestelde overige personeelskosten
 - aangepaste bijdrage Larcom

Onderstaande analyse richt zich voornamelijk op de in de tabel genoemde elementen.

Personeelsomvang

De uitstroom van de SW-populatie is gedurende de laatste jaren achtergebleven bij de landelijk gehanteerde uitstroom van 6%. In onderstaande tabel staat aangegeven hoe de verwachtingen over 2016 en 2017, gedurende een periode van anderhalf jaar, zijn bijgesteld.

De BBV begroting 2016 is aanvang 2015 geproduceerd, de BBV begroting 2017 na wijziging (hieronder vermeld als 2017 WB) eind 2016.

KERNCIJFERS SW (gemiddelden)		2016 BBV	2016 WB	forecast 2016	2017 MJP	2017 BBV	2017 WB
(excl niet deelnemende gemeenten & ex Larcom)	Nominaal	1.174,3	1.205,8	1.236,8	1.111,5	1.139,8	1.177,3
niet deelnemende gemeenten	Nominaal	33,0	33,0	31,7	33,0	33,0	30,4
Direct beheerde SW medewerkers	Nominaal	1.207,3	1.238,8	1.268,5	1.144,5	1.172,8	1.207,8
Larcom e.a.	Nominaal	147,3	148,0	140,6	135,0	137,5	136,0
Totaal aantal SW	Nominaal	1.354,6	1.386,8	1.409,1	1.279,5	1.310,3	1.343,8

Ten behoeve van voorliggende begroting wordt uitgegaan van een gemiddelde van 1.207,8 aan door de MO beheerde SW-medewerkers.

Personeelskosten SW

De totale personeelskosten SW zijn met € 1.502.000 gestegen ten opzichte van de initiële BBV begroting 2017 (-/-). Dit is een gevolg van:

- Door een lagere uitstroom in 2016 en een bijstelling van de uitstroom over 2017 van 6,0% naar 5,0% is de begrote populatie met 30,8 gestegen ten opzichte van de initiële BBV begroting 2017. Door dit hoeveelheidsverschil zijn de personeelskosten € 949.000 hoger (-/-)
- Gedurende 2016 is de CAO voor de SW aangepast. Dit heeft geleid tot loonschaalaanpassingen in 2 fasen, gebaseerd op loonprijscompensatie:
 - 0,83% per juli 2016 op basis van de WML geldt voor alle SW-medewerkers
 - 1,39 % per januari 2017 voor SW-medewerkers die meer verdienen dan WMLDeze kostenstijging is verdisconteerd in het landelijke macrobudget voor SW De in 2016 uitbetaalde eenmalige uitkering wordt gecompenseerd door lagere pensioenlasten. Dit leidt, op basis van gemiddeld 1.165,7 fte tot een prijsverschil van € 671.000 (-/-)
- Als gevolg van signaleringen door de Minister van SoZaWe worden transitievergoedingen tot nader order opgeschort. Dit leidt tot een begrotingsbijstelling van € 220.000 (+)
- De overige personeelskosten zijn met € 102.000 naar boven bijgesteld (-/-)

Gemeentelijke subsidie inzake rijksbijdrage SW

De gemeentelijke subsidie inzake de rijksbijdrage SW stijgt met € 270.000 (+).

- Als gevolg van gemiddeld 29,4 meer begrote arbeidsjaren ontstaat een hoeveelheidseffect van € 725.000 (+).
- Als gevolg van een verhoging een verlaagde landelijke uitstroom daalt de rijksbijdrage SW per AJ, als gevolg van een gefixeerd macrobudget, van € 24.911 (ten tijde van de BBV begroting) naar € 24.609 (-/- € 302 per AJ). De daling van € 302 per AJ (-/-) is een saldo van correcties voor:
 - loonprijscompensatie van 2,22 %, leidend tot een verbetering van € 553 per AJ (+)
 - lagere landelijke uitstroom SW bij een gefixeerd macrobudget na LPO, leidend tot een verslechtering van € 855 per AJ (-/-)Dientengevolge ontstaat per saldo een prijseffect van € 357.000 (-/-).

NB: Het groeiende verschil tussen loonkosten en beschikbare subsidie voor SW-medewerkers wordt zowel door gemeenten (via VNG) als SW-bedrijven (via Cedris) onder de aandacht gebracht van het Ministerie van SoZaWe.

NB: De rijksbijdrage SW is met de komst van de Participatiewet eigenlijk geen direct herleidbare subsidiestroom meer. Zolang echter geen opdrachtformulering en/of financiering vanuit gemeenten ontstaat, is het volgen van de ontwikkeling van de "oude" subsidietoewijzing de enige mogelijkheid tot vergelijking in de tijd.

- Het door de overheid toegezegde lage inkomensvoordeel (LIV) is ondertussen qua uitvoering gewijzigd. Het is een macrobudget geworden waarbij subsidie kan worden ontvangen voor een ruimere arbeidspopulatie. De uitnutting en verdeling wordt pas gedurende 2018 bekend en uitbetaald. Daarom is de LIV niet meer opgenomen. Hierdoor ontstaat een verschil van € 98.000 (-/-).

Bijdrage voor Larcom SW-populatie

De bijdrage van Larcom is om bovenstaande redenen aangepast met € 48.000 (+). Hieronder worden de bijdragen van Larcom en de gemeente Hellendoorn verstaan voor de SW-medewerkers die door SOWECO zijn overgenomen in het kader van de ontbinding van de GR Vechtdal, maar nog wel werkzaam zijn bij Larcom. Per saldo is de Larcom-populatie een neutrale post in de begroting van SOWECO.

Overige financiële noties

Investeringsplan

INVESTERINGSPLAN 2017			
(*€1.000)	uitbreiding	vervanging	totaal
ICT	57	168	225
Huisvesting	58	318	375
Primair proces	0	108	108
TOTAAL SOWECO	115	594	708

Het verwachte investeringsniveau ad € 708.000 is een daling van € 32.000 ten opzichte van de werkbegroting van 2016 (+).

Financieringsplan

- De over 2016 geplande lening ad € 600.000 is niet geëffectueerd, waardoor een daling van beschikbare liquiditeit is ontstaan (-/-).
- De forecast van het exploitatieresultaat over 2016 is licht negatief (ad € 83.000 -/-).
- Zonder nieuwe leningen is sprake van een theoretische daling van liquiditeit van € 279.000 (-/-).

Op basis van de ontwikkeling van het saldo liquiditeitenoverschot, dat in het kader van schatkistbankieren dagelijks wordt afgeroomd, valt aan te nemen dat bovenstaande zal leiden tot duurdere rekening courant kredieten bij de BNG. Dientengevolge is uitgegaan van een nieuwe lening ad € 1.000.000, waarmee een positieve kasstroommutatie voor 2017 ontstaat van € 721.000 bedraagt (+). De rentelasten die hieraan verbonden zijn, zijn met de huidige

rentestanden zeer beperkt.

FINANCIERINGSPLAN 2017		
(*€1.000)		Totalen
Kasstroom uit operationele activiteit		0
Afschrijvingen 2017	937	
Investerings 2017	-708	
Kasstroom uit investeringsactiviteit		229
Aflossingen 2017	-508	
Nieuwe leningen 2017	1.000	
Kasstroom uit financieringsactiviteit		492
KASSTROOMMUTATIE		721

Uitgangspunt voor bovenstaande is dat de maandelijkse gemeentelijke bijdragen voor de 21^{ste} van elke maand aan SOWECO zijn overgemaakt.

BIJLAGE 3: VERPLICHTE PARAGRAFEN

A. Verbonden partijen

Deze begroting heeft betrekking op het openbaar lichaam SOWECO.

Naast de aanduiding SOWECO GR enerzijds, als zijnde het openbaar lichaam SOWECO, en SOWECO NV anderzijds, de vennootschap die de operationele uitvoering van de Wsw vanuit SOWECO GR gedelegeerd heeft gekregen, wordt in de tekst gesproken over SOWECO. Bij SOWECO (zonder toevoeging GR of NV) wordt bedoeld SOWECO als geheel (GR en NV met haar dochterondernemingen), als handelende entiteit/bedrijfsnaam, als werkgever van alle medewerkers en/of als merknaam.

In deze geconsolideerde begroting zijn de volgende entiteiten opgenomen:

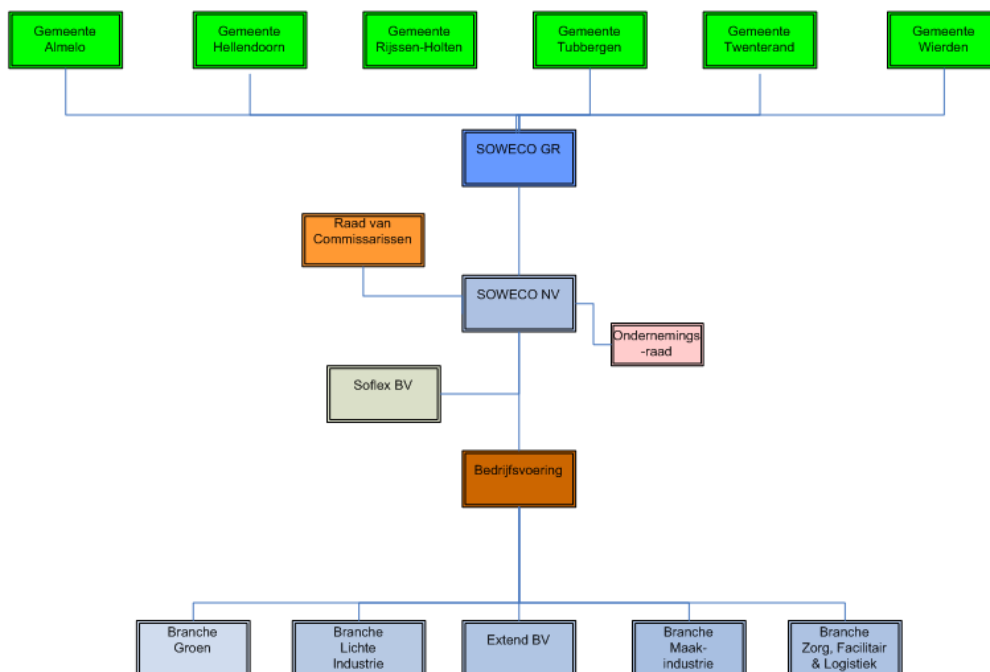
SOWECO NV	als 100% dochter van SOWECO GR
Soflex BV	als 100% dochter van SOWECO NV
Extend BV	als 100% dochter van SOWECO NV

In SOWECO NV wordt het Wsw-deel binnen de Participatiewet uitgevoerd namens de aangesloten gemeenten, voor zover in beheer gegeven.

Binnen Soflex BV vindt verloning plaats van andere dan ambtelijk en SW-personeel. Bij Extend BV zijn activiteiten in het kader van MVO advisering aan werkgevers ondergebracht.

SOWECO NV heeft voor haar 100% dochters een aansprakelijkheidsverklaring afgegeven.

Organisatiestructuur SOWECO



B. Risicoparagraaf

SOWECO NV heeft een actieve benadering van risicomanagement. Daarmee worden dagelijkse risico's hanteerbaar gemaakt.

Daarnaast is een begroting een verwachte werkelijkheid, gedeeltelijk gebaseerd op uitgangspunten en aannames. Daarom zitten er altijd risico's in een begroting. In deze begroting zit een stevige ambitie vanuit SOWECO NV en een beleidsmatige gewijzigde insteek vanuit gemeenten. Het benoemen van ambitie staat gelijk aan het zien van kansen. Hetzelfde kan gezegd worden voor het aangaan van een beleidsmatige koerswijziging vanuit gemeenten. De risico's liggen voor 2017 in belangrijke mate in het verlengde van deze kansen.

SOWECO NV ziet naast de going concern risico's de volgende risico's:

- De beleidsmatige koerswijziging van gemeenten ten aanzien van de Maatschappelijke Onderneming is een goede impuls voor de gewenste transitie en voor resultaatverbetering. De in het businessplan, en dus deze begroting, opgenomen NTW aan nieuwe opdrachten uit deelnemende gemeenten zijn echter (op dit moment) slechts ten dele geconcretiseerd. Voor financiële realisatie van de NTW en het netto resultaat is tijdige opdrachtverstrekking noodzakelijk.
- De afgelopen jaren is de SW-uitstroom lager geweest dan de door de overheid aangenomen jaarlijkse 6%. Tegelijkertijd heeft de overheid een macrobudget beschikbaar gesteld, met daarin opgenomen bezuinigingen. Blijvende lagere uitstroom zal leiden tot een gemiddeld lagere beschikbare subsidie per arbeidsjaar SW en daarmee tot een oplopend negatief subsidieresultaat.
- Kostenverhogingen als gevolg van aanpassingen in de CAO SW zijn in het macrobudget gecompenseerd. Noch mogelijke toekomstige CAO aanpassingen SW, noch daaraan gekoppelde aanpassing van het macrobudget zijn voorzien. In deze begroting is naast de reeds bekende CAO aanpassingen alleen rekening gehouden met 0,25% loonkostenstijging voor functieschaalverhogingen en voor kleine afwijkingen in sociale lasten.
- Met de natuurlijk uitstroom van oudere, beter gekwalificeerde SW-medewerkers daalt de gemiddelde kwaliteit. Dit heeft negatieve gevolgen voor de gemiddelde loonwaarde en daarmee voor de commerciële tarieven en NTW.
- Naarmate er, mede door de gemiddelde kwaliteitsafname van de SW-populatie, meer sprake is van groepsdetacheringen, ontstaan grotere afwijkingen in opbrengsten bij het niet verlengen van contracten.
- SW-medewerkers zijn ook maximaal ingezet in de lijn- en staforganisatie. Bij deze functies kan natuurlijke uitstroom meestal niet vervangen worden door andere SW-medewerkers. Dit heeft tot gevolg dat bij niet vervangen de druk op de resterende organisatie wordt opgevoerd en bij wel vervangen uit de markt, dit gepaard gaat met kostenverhoging.
- Bij uitval van personeel zal sneller een beroep gedaan worden op tijdelijke extra krachten. Hier is geen rekening mee gehouden in de begroting.
- Onvoorspelbaarheid in het jaarlijks toewijzen van groenopdrachten door gemeenten, dan wel bezuinigingen op lopende opdrachten vanuit gemeenten, leidt tot onzekerheden in de begrote opbrengsten.
- De bedrijfskosten bestaan in steeds grotere mate uit vaste kosten en/of noodzakelijke kosten. De mogelijkheid om financiële tegenvallers op te vangen door het maken van keuzes in variabele kosten is marginaal.

Organisatorische risico's

SOWECO heeft een sterk gekrompen lijn- en staforganisatie, die mede steunt op de inzet van SW-medewerkers in gemeenschappelijke functies en die ten opzichte van andere SW-bedrijven klein is. Dit is gerealiseerd door keuzes te maken in de uitvoering, werkzaamheden effectiever te organiseren en dientengevolge te reorganiseren. Het operationele afbreukrisico (en het daarmee gepaard gaande financiële risico) is inherent aan de beperkte omvang van de lijn- en staforganisatie.

Een transitie enerzijds en het aanbieden van nieuwe (vormen van) producten en diensten anderzijds zullen gepaard gaan met kwalitatieve en kwantitatieve aanpassing van het personeelsbestand. SOWECO ziet het als haar taak dit pro actief ter hand te nemen, maar kan niet uitsluiten dat dit gepaard gaat met (frictie-)kosten. Tegelijkertijd is hier wel geld voor beschikbaar gesteld, waardoor het risico vanuit financieel perspectief sterk verminderd is.

Omvorming en meer verscheidenheid in taken en opdrachten kunnen mogelijk leiden tot een (naar verhouding) zwaardere belasting van bijvoorbeeld de afdelingen control, bestuurlijke informatie voorziening en/of automatisering.

VPB

Per 2016 is de wet Vennootschapsbelasting ook van toepassing op overheden en overheid-gelieerde organisaties. Derhalve is deze ook van toepassing op SOWECO. Aangezien vennootschapsbelasting een kostenverhogende maatregel is, heeft SOWECO momenteel in beeld in welke mate dit voor haar zal gelden. Tegelijkertijd is er sprake van mogelijke aanpassingen van de bestaande SW-vrijstelling voor wat betreft participatiewetactiviteiten, waardoor de kostenverhoging kan worden beperkt. Er is dientengevolge in deze begroting geen rekening gehouden met de noodzaak tot betalen van vennootschapsbelasting.

C. Weerstandsfonds

In 2003 is een onderbouwd besluit genomen over de omvang van het weerstandsvermogen van SOWECO GR. Voor SOWECO NV is besloten dat haar solvabiliteit (EV/TV) jaarlijks, indien nodig, vanuit SOWECO GR op het niveau van 30% dient te worden gebracht.

De afspraken over de minimale en maximale waarden zijn:

- Het minimum van het weerstandsvermogen is gesteld op 8% van het begrotingstotaal
- Met een vast minimum van € 4.000.000
- Met een vast maximum van € 11.000.000

Beneden het minimum zullen de gemeenten een bijdrage leveren om de reserves op peil te houden. Boven het maximum zal dividend worden uitgekeerd. Tussen de afgesproken boven- en ondergrens wordt het exploitatieresultaat ten gunste of ten laste gebracht van de Algemene Reserve. Met de jaarrekening 2011 is afgeweken van bovenstaande uitgangspunten, hetgeen ertoe heeft geleid dat het weerstandsvermogen onder de minimumnorm kwam en niet meer voldoende is voor een ongestoorde bedrijfsvoering.

Het begrotingstotaal voor 2017 bedraagt ongeveer € 47.602.000, waardoor het weerstandsvermogen op basis van het 8% criterium € 3.808.000, maar op basis van het vastgestelde minimum € 4.000.000 dient te zijn. Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2015 € 3.527.000, voor terugbetaling van aanvullende bijdrage ad € 616.000. Dientengevolge wordt de basis voor waardering voor het weerstandsfonds beperkt tot € 2.911.000, hetgeen een onderdekking van € 897.000 betekent. Bovendien mogen, als gevolg van de BBV richtlijnen, latente schulden inzake vakantie- en verlofrechten, verlofuren en uitkering jubilea niet worden voorzien.

NB: Bij het uitwerken van deze begroting zijn noch het resultaat, noch de eventuele mate van terugbetaling aan aanvullende gemeentelijke bijdrage aan de deelnemende gemeenten bekend. Deze financiële positie is ontoereikend om zelfstandig te kunnen voldoen aan langlopende verplichtingen en zelfstandig de continuïteit van SOWECO te kunnen garanderen. Dientengevolge is, vanaf jaarrekening 2012, onderstaand continuïteitsbeginsel onderdeel van de jaarlijkse afspraken tussen het openbaar lichaam SOWECO en SOWECO NV.

Continuïteitsparagraaf

Door het accorderen van de BBV begroting 2017 na wijziging verbindt het openbaar lichaam SOWECO zich, ter waarborging van de continuïteit van SOWECO NV, de financiële middelen te verschaffen aan SOWECO NV die nodig zijn voor de ongestoorde bedrijfsvoering van de vennootschap in het jaar 2017 en voor de betaling van opeisbare verplichtingen van de vennootschap, zoals beoogd in artikel 4a van het aanwijzingsbesluit d.d. 30 juni 2010.

Voorts verbindt het openbaar lichaam SOWECO zich, ter continuïtering van de financiële bijdragen die zij uit hoofde van bankfaciliteiten kan verkrijgen, deze ter beschikking te stellen aan en ter beschikking te houden van SOWECO NV, opdat de vennootschap daarover duurzaam kan beschikken.

Het openbaar lichaam SOWECO verbindt zich jegens SOWECO NV, als zelfstandige verplichting, de verplichtingen na te komen, die rusten op SOWECO NV en/of de daarmee verbonden partijen jegens:

- Crediteuren, zoals deze verplichtingen voortvloeien uit de normale bedrijfsactiviteiten en bedrijfsvoering van de vennootschap in het jaar 2017;
- Personen, uit hoofde van geldende afspraken, waarvoor in de balans geen voorziening is opgenomen, welke verplichtingen worden aangeduid als "niet in de balans opgenomen verplichtingen"(NIBOV).

De verplichtingen betreffende de rechten van personeel bedragen ultimo 2016 naar verwachting ongeveer:

- | | |
|------------------------------|-----------------|
| - Vakantie- en verlofrechten | ca. € 1.350.000 |
| - Opgebouwd vakantiegeld | ca. € 1.350.000 |
| - Uitkeringen jubilea | ca. € 300.000 |

Daarnaast zal het openbaar lichaam SOWECO, voor het geval SOWECO NV schriftelijk een daartoe strekkend verzoek aan haar richt, aan schuldeisers van de vennootschap een garantie verschaffen voor de nakoming van de jegens hen op de vennootschap rustende verplichtingen, op de wijze die met het oog daarop gebruikelijk is. Indien en voor zover het openbaar lichaam SOWECO geldmiddelen aan SOWECO NV ter beschikking stelt in het kader van deze continuïteitsparagraaf zullen deze betalingen gelden als informele kapitaalstorting.

Dit alles met inachtneming van het feit dat:

- In artikel 9 van de Gemeenschappelijke Regeling SOWECO, laatstelijk vastgesteld in 2015, is bepaald dat de voorzitter van het bestuur van het openbaar lichaam SOWECO het openbaar lichaam in en buiten rechte vertegenwoordigt;
- Het openbaar lichaam SOWECO enig aandeelhouder van SOWECO NV is;
- Uit de statuten van SOWECO NV, laatstelijk vastgesteld op 20 juni 2015, de doelstellingen van SOWECO NV volgen, zoals deze zijn opgenomen in de onderdelen a, b en c van artikel 2;
- Partijen het bovenstaande in soortgelijke bewoordingen en met gelijke intentie ook met betrekking tot de vaststelling van de initiële BBV begroting 2017 zijn overeengekomen.

D. Onderhoud kapitaalgoederen

SOWECO heeft een meerjarig onderhoudsplan voor gebouwen en installaties. Het meerjarenplan is op basis van het verlangde onderhoudsniveau tot stand gekomen.

Voor het groot onderhoud is geen “voorziening onderhoud gebouwen” gevormd of aangehouden, omdat is gekozen voor de componentenbenadering. Dit houdt in dat elk (nieuw) materieel vast actief afzonderlijk wordt afgeschreven op grond van het individuele waardeverloop van het betreffende actief, ook al is het actief een onderdeel van een groter geheel.

Hierdoor worden enerzijds de kosten van groot onderhoud verwerkt in de boekwaarde van het actief en anderzijds komen de werkelijke onderhoudskosten direct ten laste van de exploitatie. Dit vereist meer beheersing om grote schommelingen in de jaarlijkse kosten te voorkomen.

Elk individueel vast actief wordt geregistreerd in een vaste activa module van de financiële administratie, welke periodiek de boekwaarde bijstelt.

BIJLAGE 4: AFGELEIDE BEGROTINGEN

Soweco GR Enkelvoudig			
Aantal AJ inclusief Larcom	1.333	1.256	1.213
Gemeentelijke Subsidie bedragen per AJ	€26.241	€25.411	€24.609
	Exploitaite 2015	Werkbegroting 2016	Begroting na wijziging 2017
NETTO OMZET	0	0	0
MATERIAAL	0	0	0
SUB-TOTAAL NETTO TOEGEVOEGDE WAARDE	0	0	0
DIVERSE BATEN	0	0	0
OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN	0	0	0
SUB-TOTAAL BATEN EN OPBRENGSTEN	0	0	0
NETTO OPBRENGSTEN	0	0	0
PERSONEELSKOSTEN S.W.	39.138	37.028	36.602
PERSONEELSKOSTEN AMBT.	2.188	2.012	1.953
PERSONEELSKOSTEN OVERIG PERS.	0	0	0
AFSCHRIJVING VASTE ACTIVA	620	611	561
OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN	37	28	38
SALDO RENTEBATEN -\ LASTEN	159	107	91
SUB-TOTAAL BEDRIJFS- EN FINANCIERINGSLASTEN	42.142	39.785	39.244
RESULTAAT VOOR BIJDRAGEN	-42.142	-39.785	-39.244
GEMEENTELIJKE SUBSIDIE SW	34.957	31.925	29.852
BIJDRAGE LARCOM-POPULATIE	983	940	1.141
SUBTOTAAL BIJDRAGEN	35.941	32.865	30.993
RESULTAAT NA BIJDRAGEN	-6.201	-6.921	-8.252
OPERATIONEEL RESULTAAT	-3.003	-2.758	-2.643
SUBSIDIERESULTAAT	-3.197	-4.163	-5.609
EXPLOITATIETEKORT VOOR DEKKING	-6.201	-6.921	-8.252
BIJDRAGE SOWECO NV	6.201	6.921	8.252
EXPLOITATIERESULTAAT NA DEKKING	0	0	0

Soweco NV geconsolideerd

	Exploitaite 2015	Werkbegroting 2016	Begroting na wijziging 2017
NETTO OMZET	11.663	11.343	12.941
MATERIAAL	1.732	1.498	1.853
SUB-TOTAAL NETTO TOEGEVOEGDE WAARDE	9.931	9.845	11.089
DIVERSE BATEN	1.053	182	235
OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN	0	484	497
SUB-TOTAAL BATEN EN OPBRENGSTEN	1.053	666	733
NETTO OPBRENGSTEN	10.984	10.511	11.821
PERSONEELSKOSTEN S.W.	1.404	1.355	1.126
PERSONEELSKOSTEN AMBT.	70	42	53
PERSONEELSKOSTEN OVERIG PERS.	2.542	2.924	3.859
AFSCHRIJVING VASTE ACTIVA	354	374	375
OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN	8.755	9.516	11.158
SALDO RENTE BATEN -\ LASTEN	1	41	38
SUB-TOTAAL BEDRIJFS- EN FINANCIERINGSLASTEN	13.126	14.253	16.610
RESULTAAT VOOR BIJDAGEN	-2.142	-3.742	-4.788
GEMEENTELIJKE SUBSIDIE SW	0	0	0
BIJDRAGE LARCOM-POPULATIE	0	0	0
SUBTOTAAL BIJDAGEN	0	0	0
RESULTAAT NA BIJDAGEN	-2.142	-3.742	-4.788
OPERATIONEEL RESULTAAT	-738	-2.387	-3.662
SUBSIDIERESULTAAT	-1.404	-1.355	-1.126
EXPLOITATIETEKORT VOOR DEKKING	-2.142	-3.742	-4.788
EXTRA BIJDRAGE GEMEENTEN	3.419	3.742	4.788
EXPLOITATIERESULTAAT NA DEKKING	1.277	0	0

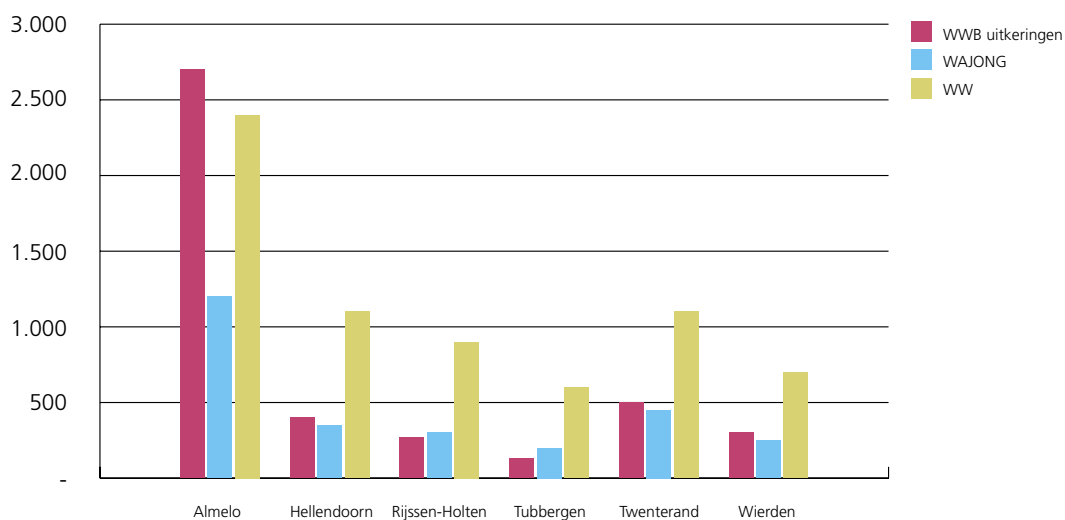
Hoofdpijnen businessplan nieuwe Maatschappelijke Onderneming

Hoofdlijnen business plan nieuwe Maatschappelijke Onderneming

Veranderingen in de wereld om ons heen volgen elkaar in snel tempo op. De daarmee gepaard gaande wijzigingen in wet- en regelgeving hebben impact op het functioneren van onze maatschappij. De verhouding en rolverdeling tussen overheden onderling en tussen overheden, burgers en het bedrijfsleven veranderen daardoor. Thema's als decentralisatie, deregulering, ontschotting, overheid op afstand, participatiemaatschappij, zijn enkele voorbeelden die uiting geven aan deze veranderingen. Ook de omgeving van het sociaal domein waarin SOWECO opereert, is de laatste jaren sterk veranderd. Door en terugtrekkende landelijke overheid en minder financiële middelen worden lokale overheden uitgedaagd om sociale voorzieningen anders vorm te geven.

Grote groepen mensen staan aan de rand van de samenleving (zie grafiek 1). Velen van hen vinden zonder ondersteuning niet hun weg om naar vermogen mee te kunnen doen in de samenleving. Met alle schadelijke gevolgen van dien voor individu en maatschappij. Het bevorderen van mogelijkheden voor deze groep mensen vindt plaats door intensievere afstemming tussen lokale overheid en bedrijfsleven en leidt tot het ontstaan van nieuwe ideeën en initiatieven om de sociale innovatie te vergroten.

Grafiek 1. Aantal WWB, Wajong en WW uitkeringen per GR gemeente



De nieuwe Maatschappelijke Onderneming levert hierin de verbindende bijdrage. Met kennis van de markt, het sociaal domein en doelgroepen gaat zij deze maatschappelijke uitdagingen aan. Door sociaal ondernemen en renderende arbeid met elkaar te verbinden wordt het bedrijfsleven verleid tot het aannemen van mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt en/of een arbeidshandicap.

Was SOWECO in het verleden een traditioneel op de SW gerichte uitvoeringsorganisatie, de nieuwe organisatie staat midden in de maatschappelijke omgeving en is partner voor alle belanghebbenden: werkgevers, cliënten en de lokale gemeenschap. In de laatste jaren is gevoel voor zakelijk ondernemen aangetoond met het in de markt zetten van Extend en Matrix.

De Maatschappelijke Onderneming (MO)

Met de omslag naar een Maatschappelijke Onderneming pakt SOWECO de rol als verbinder tussen alle (lokale) stakeholders; overheid, bedrijfsleven en burgers.

De MO ambieert een intrinsiek gemotiveerde samenleving en opent de markt naar socialer ondernemen. Zij zorgt ervoor dat grote aantallen mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt en/of een arbeidsbeperking hun bijdrage kunnen leveren aan de samenleving.

De bestaande infrastructuur en expertise worden ingezet bij de realisatie van deze doelen. Tegelijkertijd wordt, meer dan in het verleden, verbinding gemaakt met het lokale bedrijfsleven. Om dit te realiseren, is verdere cultuurverandering noodzakelijk.

Focus op werkgevers leidt tot partnership, waarbij inclusief ondernemerschap ook financieel interessant is. Zonder gezonde financiële uitgangspunten is geen ruimte voor maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Ervaring met adviesbureau Extend leert dat bedrijven bereid zijn te investeren in MVO people, maar onvoldoende kennis en kunde in huis hebben om dit te realiseren. Ook hebben zij vaak moeite met het invullen van SROI verplichtingen, die steeds vaker onderwerp zijn bij het verwerven en uitvoeren van opdrachten.

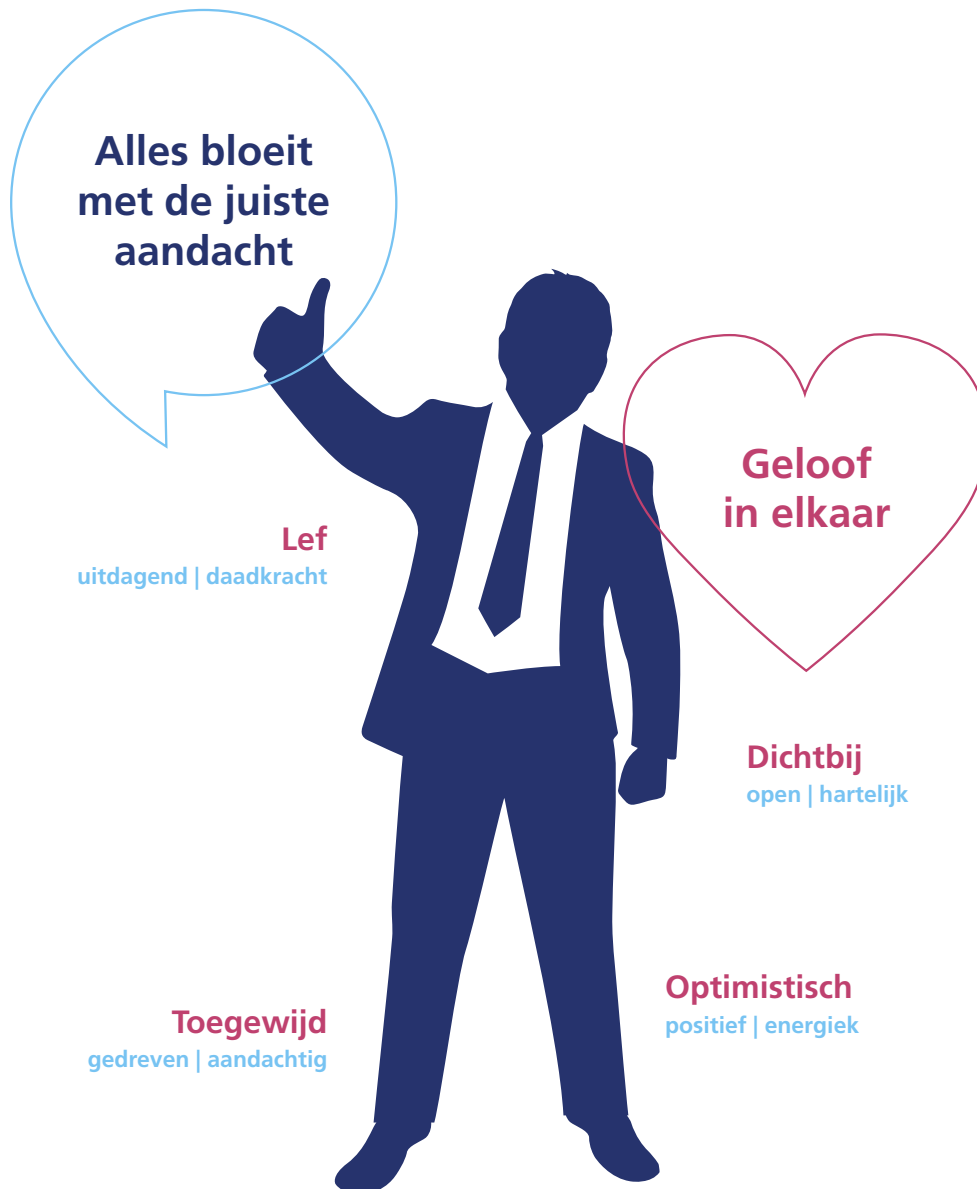
Een cliëntgerichte benadering is van groot belang om succesvol te kunnen opereren. De opgebouwde kennis vanuit het SW verleden is daarbij van grote waarde. De laatste jaren is ervaring opgedaan met andere doelgroepen. Hierdoor is de MO toegerust om maatwerk te leveren.

*“we moeten onszelf
opnieuw uitvinden”*

Onze stijl

De MO werkt met een uitdagende open, hartelijke, optimistische en tegelijkertijd zakelijke en gedreven benadering van mens, bedrijf en gemeente, waarbij ook de eigen verantwoordelijkheid van het individu een belangrijke rol speelt. Het bieden van perspectief door coaching en begeleiding op een (tijdelijke) werkplek is voor werkgevers en deelnemers de sleutel tot een duurzame inzet.

Door de verbindende schakel te zijn tussen stakeholders is de MO een herkenbare partner. De lokale zichtbaarheid en verbondenheid dragen bij aan de sociale innovatie van de lokale gemeenschap. Het resultaat heeft een grote sociale impact op deze gemeenschap en levert financieel voordeel op voor gemeenten, in de vorm van besparingen op tal van door de overheid gefinancierde voorzieningen.



Voorbeelden van Sociale impact



Deze drie personen krijgen, na een halfjaar werkervaring opgedaan te hebben, een arbeidscontract bij een regulier bedrijf. Ondanks loonkostensubsidie was het bedrijf terughoudend met het zelf aanbieden van een dienstverband. Door middel van de samenwerking met een partner van de MO zijn plaatsingen gerealiseerd.

In een activeringsproject zijn 400 mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt in begeleidingstrajecten geplaatst, om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Een tiental mensen uit deze groep heeft een betaalde baan gekregen bij bedrijven in de regio.



Dit bedrijf vroeg Extend hen te ondersteunen in hun ambitie socialer te ondernemen. SOWECO heeft, na de bedrijfsanalyse door Extend, een detachering gerealiseerd.

“concepten aanbieden die maken dat ondernemers ook echt instappen”

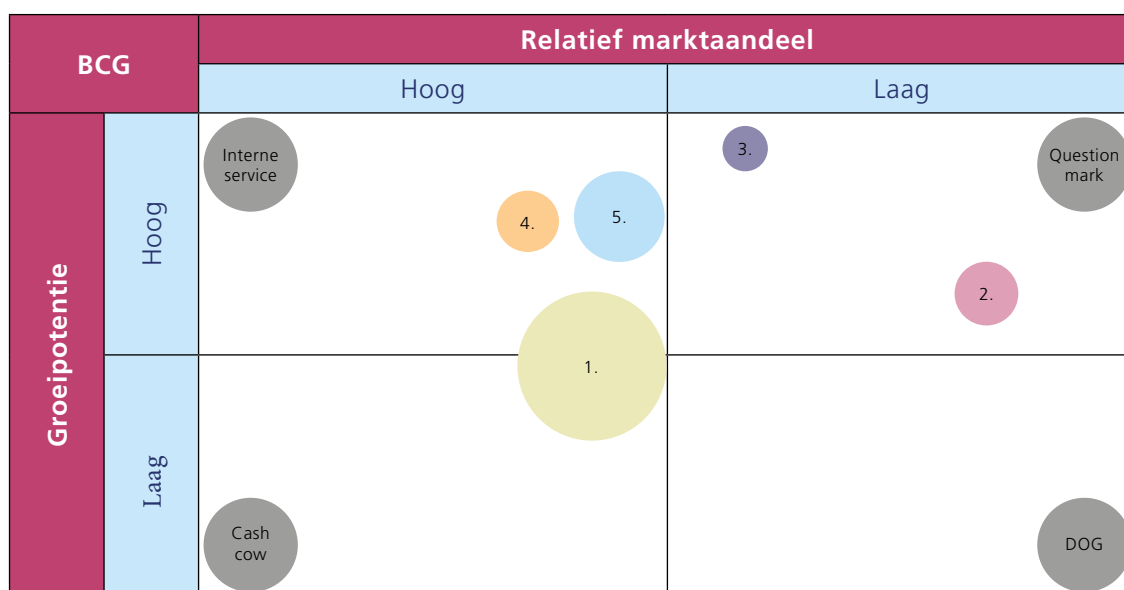
SWOT

Om vernieuwende producten succesvol te kunnen ontwikkelen en in de markt te zetten, creëert de MO een sterke mate van marktgerichtheid en een cultuur waarbij resultaatgerichtheid en lef belangrijke kernwaarden zijn. De SWOT-analyse biedt inzicht in de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Dit is de basis voor de te nemen stappen in cultuurverandering en competentieontwikkeling van de organisatie en de nieuwe dienstverlening richting bedrijfsleven en gemeenten.

Figuur 1.

<p>Kans</p> <ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijke ambitie & SROI• Behoeftte aan lokale autonomie• Mismatch arbeidsmarkt• Groei aanbod Participatiewet• Terugtrekkende overheid• Open markt (dienstverlening buiten regio)• Gebrek aan kennis (MVO ea) in de markt	<p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none">• Economische ontwikkeling regio• Concurrentie van gesubsidieerde instellingen in eigen arbeidsmarktregio• Bezuiniging sociale domein• Kwalitatieve en kwantitatieve uitstroom SW• Onoverzichtelijke regionale organisatie door veel factoren, belangen en initiatieven
<p>Sterk</p> <ul style="list-style-type: none">• Prestatiegericht• Kennis en kunde van:<ul style="list-style-type: none">- Doelgroepen- Sociale wetgeving- MVO/SROI• Politiek en ambtelijk vertrouwen• Infrastructuur• Ondernemende instelling• Regiodekking en netwerk	<p>Zwak</p> <ul style="list-style-type: none">• Onvoldoende flexibele rechtspositie professionele organisatie• Productiegerichte leiderschapsstijl• Competenties onvoldoende toegerust opnieuwe (markt)taken• Historische politieke context

Product-markt combinaties (pmc's)



Figuur 2.

1.	Werken
2.	Diagnose & onderzoek
3.	Uitzenden & detachingsfaciliteit
4.	Toeleiding
5.	Bedrijfsadvies diensten

Aangezien de traditionele SW activiteiten de komende jaren verder afnemen, is het van belang dat nieuwe PMC's groeiperspectief bieden. Op basis van marktverkenning zijn vijf belangrijke productgroepen onderscheiden (zie figuur 2). Deze zijn de nieuwe inkomstenbron voor de MO:

PMC 1 Werken

De productgroep Werken omvat producten als arbeidsfit maken, arbeidsactivering, arbeidsmatige dagbesteding, duurzame werkplekken Nieuw Beschut en tijdelijke werkplekken voor UWV en gemeenten.

PMC 2 Diagnose en onderzoek

In deze productgroep zitten o.a. 1ste en 2de Spoor re-integratie, praktijkdiagnoses en loonwaardemetingen voor UWV, gemeenten en bedrijfsleven.

PMC 3 Uitzend- en Detacheringsfaciliteit

Dit houdt in het uitzenden en detacheren van de brede doelgroep naar werkgevers. Hierbij is een samenwerkingspartner ingeschakeld.

PMC 4 Toeleiding

Producten als plaatsingstrajecten en jobcoaching van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ten behoeve van UWV, gemeenten en bedrijfsleven behoren in deze productgroep.

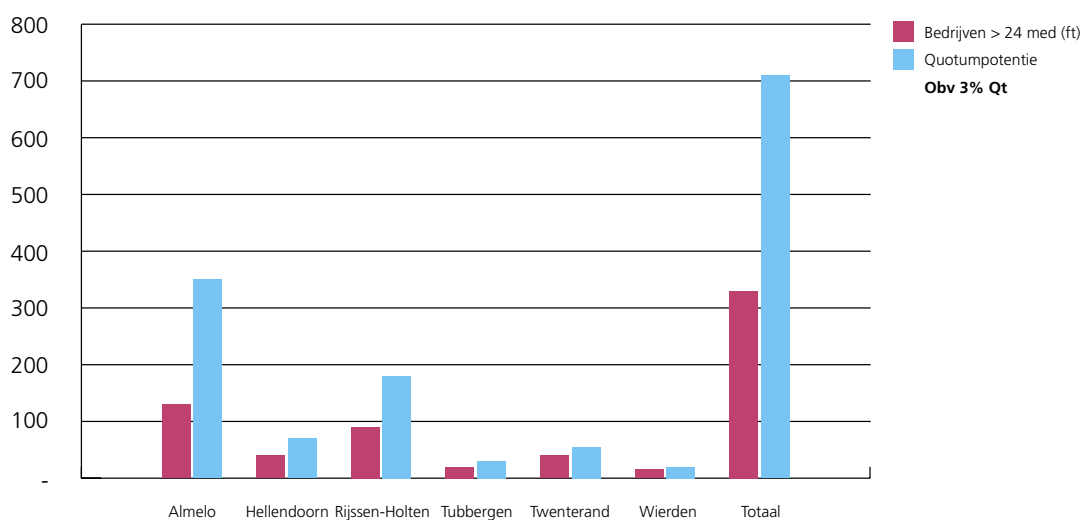
PMC 5 Bedrijfsadvies en dienstverlening

De productgroep bedrijfsadvies bevat o.a. PSO adviezen, bedrijfsanalyses, Strategisch HRM adviezen en een helpdesk SROI voor werkgevers.

Doordat enerzijds de MO zich werkgeversgericht opstelt, en anderzijds bedrijven vaker MVO People hoog op de agenda zetten, ontstaat groeipotentie in bedrijfsadviesing in socialer ondernemen. Door het openen van deze markt ontstaat groei in het uitzenden en detacheren van de brede doelgroep. De andere 3 PMC's; Werken, Toeleiding en Diagnose & Onderzoek hebben groeipotentieel. De MO richt zich sterk op het ontwikkelen van deze PMC's.

In onderstaande grafiek zijn het aantal bedrijven met meer dan 24 medewerkers en het quotumpotentieel in de GR gemeenten aangegeven. Aangenomen dat het quotum 3% bedraagt, is de conclusie dat in de komende jaren bij bedrijven binnen de GR gemeenten met meer dan 24 medewerkers, meer dan 700 banen voor de doelgroep ontstaan. Voor heel Twente geldt een verdrievoudiging (zie grafiek 2). Het potentieel is nog groter, omdat ook bedrijven met minder dan 25 medewerkers werkgelegenheid bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Grafiek 2. Garantiebanen en quotumpotentie

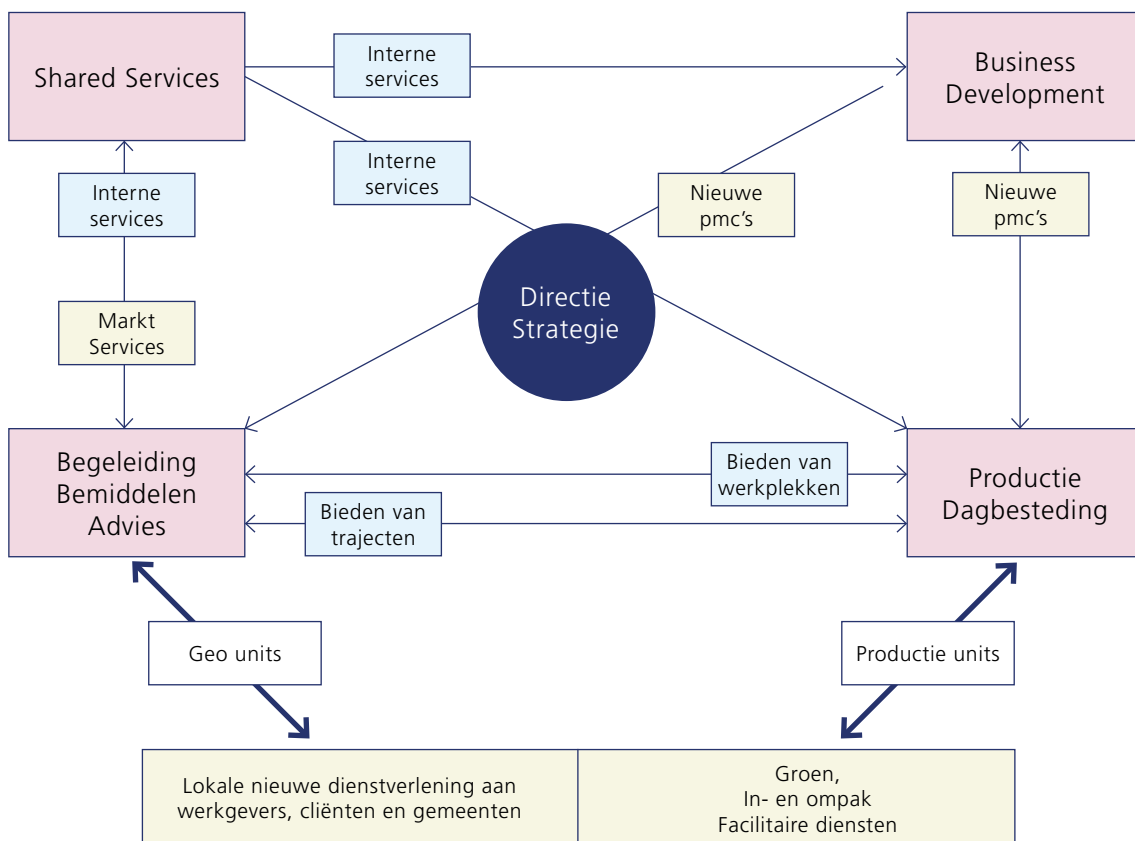


Organisatie

Om succesvol te zijn richt de MO zich op:

- Een verdergaande cultuuromslag
- De lokale gemeenschap
- Partnership met bedrijven
- Innovatie

Figuur 3.



Transitie naar het nieuwe ondernemen

Bovenstaande vraagt om verandering van de huidige organisatie: een veelomvattende transitie. Dit proces betreft:

- cultuuromslag
- een andere organisatiestructuur
- verwerven van nieuwe competenties
- aangepaste informatievoorziening
- branding en marketing

Dit leidt onvermijdelijk tot transitiekosten. Deze worden beperkt door uitsluiting van gedwongen ontslag, het maximaal benutten van de capaciteiten en de veranderkracht van het huidige personeel, door natuurlijk verloop en door het aantrekken van nieuw talent.

Figuur 4.

Intern (highlights)	Extern (highlights)
<ul style="list-style-type: none">• Internal branding• Resultaten rol(len) en gedrag vastleggen t/m individuele posities• Vlootshouw• Herplaatsen medewerkers<ul style="list-style-type: none">- Invoering "Human performance management"- Resultaatsturing- Persoonlijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• Merkstructuur vaststellen• External branding• Huisstijl• Doelgroepen proposities vastleggen• Sales funnels creëren inclusief verwachte resultaten

Verbeterd resultaat

De resultaten zijn in eerste instantie van grote maatschappelijke waarde. Het rendement voor een lokale gemeenschap is sociaal en financieel een veelvoud van het hieronder toegelichte financiële effect van de MO.

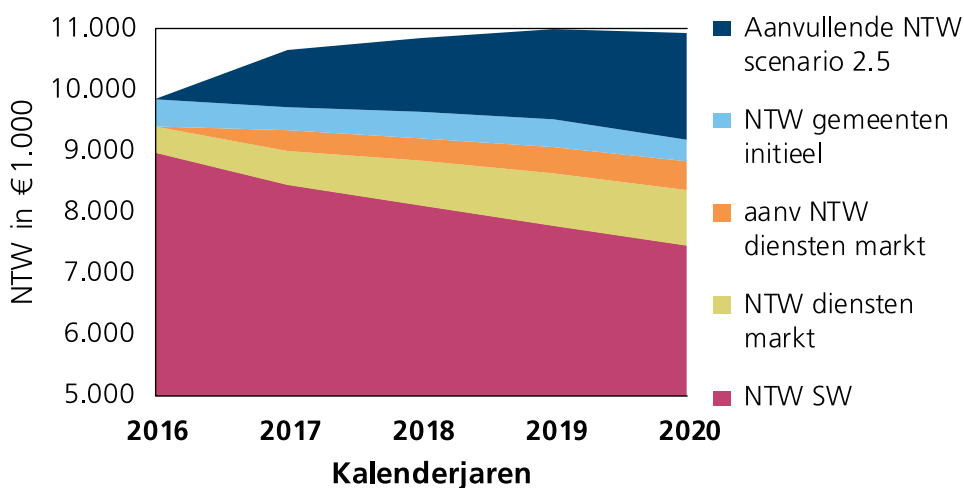
Als de bestuurlijk betrokkenen (Algemeen Bestuur, Raad van Commissarissen en directie) zich verbinden aan het doel, de toegevoegde waarde en de financiële resultaten van de MO, ontstaat:

- Een impuls aan activiteiten in het kader van de Participatiewet vanuit betrokken gemeenten.
- Een aanvulling op de reeds afgegeven ambitie voor wat betreft marktgerelateerde omzet (netto toegevoegde waarde / NTW).
- Een rendement van ongeveer 40% van elke extra opdracht omdat SOWECO GR reeds een bestaande infrastructuur heeft.

De extra NTW is een aanvulling op bestaande omzet uit:

- SW-activiteiten
- Marktgerelateerde dienstverlening
- Participatiewet gerelateerde opdrachten

Grafiek 3. NTW ontwikkeling in Business Case



Gemeenten hebben aangegeven voor € 2.100.000 aan activiteiten op jaarbasis te besteden. Omdat sociale en financiële resultaten op korte termijn wenselijk zijn, zal de grootste NTW impuls in de eerste twee jaren ontstaan. Voor 2017 is dit als volgt ingeschat.

Ontwikkeling NTW 2017 in €1.000			
X €1.000	2017 BBV	Impuls	2017 BC
PW activiteiten GR gemeenten	376	937	1.313
Marktgerichte activiteiten	557	341	898
NTW verbetering	933	1.278	2.211

Ten behoeve van de werkbegroting 2017 zal op korte termijn contact worden gezocht met gemeentelijke opdrachtgever om de gewenste impuls om te zetten in gerichte activiteit. De snelheid van de netto resultaatverbetering in 2017/2018 is mede afhankelijk van deze opdrachten. De verbetering van het netto resultaat is afgezet tegen de eerder dit jaar afgegeven verwachting over 2017-2020 in de BBV begroting 2017 en het Meerjarenperspectief 2018-2020.

Resultaatontwikkeling 2017 - 2020 tov MJP				
X €1.000	2017	2018	2019	2020
Aanvullende netto toegevoegde waarde	1.278	1.566	1.902	2.213
AF: aanvullende kosten	773	884	1.025	1.189
Netto resultaatverbetering	506	682	877	1.024
	39,6%	43,6%	46,1%	46,3%

Hierbij is het relevant te vermelden dat het oplopende SW tekort niet valt te beïnvloeden. De MO helpt om de legacy-kosten van de afbouw van de SW organisatie te beperken. Daarnaast ontzorgt de MO de gemeenten voor:

- Beheer en onderhoud van gebouwen
- Financieel-administratieve verwerking van SW populatie (subsiestromen, personeel- en salarisadministratie, loonbeslagen / schuldhulpverlening, etc)
- Verschaffen van wettelijke rapportages inzake SW en PW

Transitiekosten

De gekozen transitiestrategie is gekoppeld aan beschikbare tijd en middelen. Een snelle omschakeling leidt tot hoge reorganisatiekosten. Daarnaast ontstaat een onomkeerbaar proces, terwijl de levensvatbaarheid nog niet is aangetoond. Hiervoor is niet gekozen. Door de transitie meer organisch te laten verlopen zijn de initiële kosten lager en zullen de interne kwaliteitsslag en cultuurvorming aanzetten tot natuurlijk verloop. Kosten worden gedekt uit bestaande reserveringen en uit resterende middelen van de vorige reorganisatie. Deze zullen in de jaren 2017 en 2018 worden ingezet.

Scheiding SOWECO GR – Maatschappelijke Onderneming

Alhoewel de transitie in 2016 al in gang is gezet, krijgt de MO gedurende een periode van vier jaar de tijd om de ontwikkeling te realiseren. Daarom is het goed om de overgang gefaseerd te laten verlopen. Met ingang van 2017 wordt gestart met het virtueel scheiden van de GR en de activiteiten van de MO. In 2019 vindt de evaluatie plaats om te bezien of de belofte van de MO wordt waargemaakt, zo ook of gemeenten invulling hebben geven aan het gekozen scenario. De krimp in SW-activiteiten leidt ertoe dat ook de formatie begeleidend personeel afneemt. Dit wordt met natuurlijk verloop opgevangen.

Na vier jaar worden definitieve keuzes gemaakt voor zowel de positie van de GR als de positie van de MO, op basis van levensvatbaarheid van de MO. De MO betaalt gedurende deze periode voor de inzet van professionals en infrastructuur van SOWECO GR. Daar waar de MO kosten maakt voor de SW-populatie belast zij deze door aan SOWECO GR. De activiteiten van de MO zijn vooralsnog als volgt verdeeld:

SOWECO	Beheeractiviteiten MO voor GR	Commerciële activiteiten MO
SW medewerkers	t.b.v. formeel werkgeverschap <ul style="list-style-type: none"> • PA/SA SW • Vervoerskosten en soortgelijke kosten SW • (Wettelijke) Informatievoorziening 	<ul style="list-style-type: none"> • Materieel werkgeverschap • Bieden van passende arbeid <ul style="list-style-type: none"> - Beschut binnen / uitleen - Beschut buiten - Detachering • Aansturing en begeleiding • Ontwikkelen van vaardigheden • Gezondheidsmanagement
Ambtenaren	t.b.v. formeel werkgeverschap <ul style="list-style-type: none"> • Verloning 	<ul style="list-style-type: none"> • Materieel werkgeverschap middels detachering • Ontwikkelen van kennis, kunde en gedrag
Soflex medewerkers	t.b.v. formeel werkgeverschap <ul style="list-style-type: none"> • Verloning 	<ul style="list-style-type: none"> • Materieel werkgeverschap middels detachering • Ontwikkelen van kennis, kunde en gedrag
Onroerend Goed in eigendom	t.b.v. formeel en materieel eigenaarschap: <ul style="list-style-type: none"> • Commerciële verhuuractiviteit • Huismeesterschap • Onderhoud 	<ul style="list-style-type: none"> • Huurder van GR
		<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe dienstverlening: <ul style="list-style-type: none"> - Solitaire producten - Advisering / Consultancy - Participatie activiteiten mbt training/coaching - Participatie activiteiten mbt activering/deelname
	Alle opbrengsten en kosten zijn ten gunste/laste van de GR	Alle opbrengsten en kosten zijn ten gunste/laste van de MO

Op basis van verder onderzoek en evaluatie wordt invulling gegeven aan:

- concretisering en afbakening van verantwoordelijkheden tussen GR en MO
- de prijsstelling voor onderlinge verrekeningen, zoals bijvoorbeeld huurprijs en uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden. Hierbij zijn de gevolgen van de ontwikkeling van wet op de Vennootschapsbelasting (VpB) van belang
- de inhoud van onderliggende dienstverleningsovereenkomsten en/of contracten