



Een financieel toekomstperspectief voor het sw-bedrijf na 2013



Een doorrekening van het bedrijfsresultaat
op basis van het rapport Optimaliseren
Verdienvermogen



Inleiding

In juni 2013 is het rapport Optimaliseren Verdienvermogen verschenen. In dit rapport is een aantal mogelijke maatregelen in de bedrijfsvoering geïnventariseerd.

Op verzoek van Cedris is aanvullend aan dit rapport een beknopte doorrekening gemaakt wat de financiële consequenties kunnen zijn in de periode van 2013 tot 2018 voor

- i. het bedrijfsresultaat van een sw-bedrijf van gemiddelde grootte bij krimp
- ii. het bedrijfsresultaat van een sw-bedrijf van gemiddelde grootte bij nieuwe instroom tbv de Participatiewet
- iii. een globale indicatie van de gevolgen voor de branche als geheel

Alvorens wij op deze vragen antwoord geven, schetsen wij in de eerste paragraaf de financiële ontwikkelingen van 2011 tot 2013 en geven in de tweede paragraaf aan welke forse verschillen er zijn in uitgangssituatie per sw-bedrijf.

1. Financiële ontwikkelingen tot 2013

Na het jaar 2010 hebben de sw-bedrijven te maken gekregen met een substantiële korting op het subsidiebedrag, van € 27.080 in 2010 naar € 25.759 in 2011. Deze neerwaartse bijstelling kon in 2011 voor een klein deel opgevangen met een iets hogere netto toegevoegde waarde en lagere kosten¹. Consequentie was dat in 2011 voor een gemiddelde sw-er het tekort in de exploitatie was opgelopen tot gemiddeld zo'n € 1.500. Voor een gemiddeld bedrijf betekende dit een negatief bedrijfsresultaat van € 1,5 mln dat door gemeentelijke bijdragen of afboekingen van reserves moest worden gecompenseerd.

In het rapport Optimaliseren Verdienvermogen is het jaar 2011 als vertrekpunt genomen en bij de sw-bedrijven gekeken naar de financiële ontwikkelingen tussen de realisatiecijfers van 2011 en de begroting 2013 (meest realistische inschatting). Per sw-bedrijf zijn uiteenlopende ontwikkelingen. Het ene bedrijf heeft bijvoorbeeld te maken met een aanzienlijke verruiming van de taakstelling, terwijl de ander juist in een krimp zit. Daarnaast worden er verschillende stappen gezet in aanloop naar de Participatiewet, variërend van een fors bezuinigingsprogramma, een reorganisatie en opsplitsing van activiteiten tussen sociale zaken en sw-bedrijf of een pas op de plaats en continueren van de bedrijfsactiviteiten. In onderstaande figuur geven wij een inschatting van de ontwikkeling van de kosten en netto toegevoegde waarde per sw-er, uitgaande van de realisatiecijfers 2011 zoals deze in de benchmark 2011 over de gehele populatie berekend zijn.

Het lijkt er op dat de opbrengsten (de netto toegevoegde waarde) op een vergelijkbaar niveau blijft in 2013 als in 2011. Op sommige plekken wordt een grotere prijsdruk ervaren als gevolg van de economische crisis, op andere plekken lukt het desondanks om tot gemiddeld iets hogere tarieven en omzet te komen.

	2011	2013	verschil
Resultaat bedrijfsvoering	-€ 100	€ 400	€ 500
Netto toegevoegde waarde	€ 9.800	€ 9.800	€ 0
Kosten begeleiding en staf	-€ 6.100	-€ 5.700	€ 400
Kosten huisvesting en overig	-€ 3.800	-€ 3.700	€ 100

Tabel 1. Ontwikkeling kosten en baten 2011 en 2013

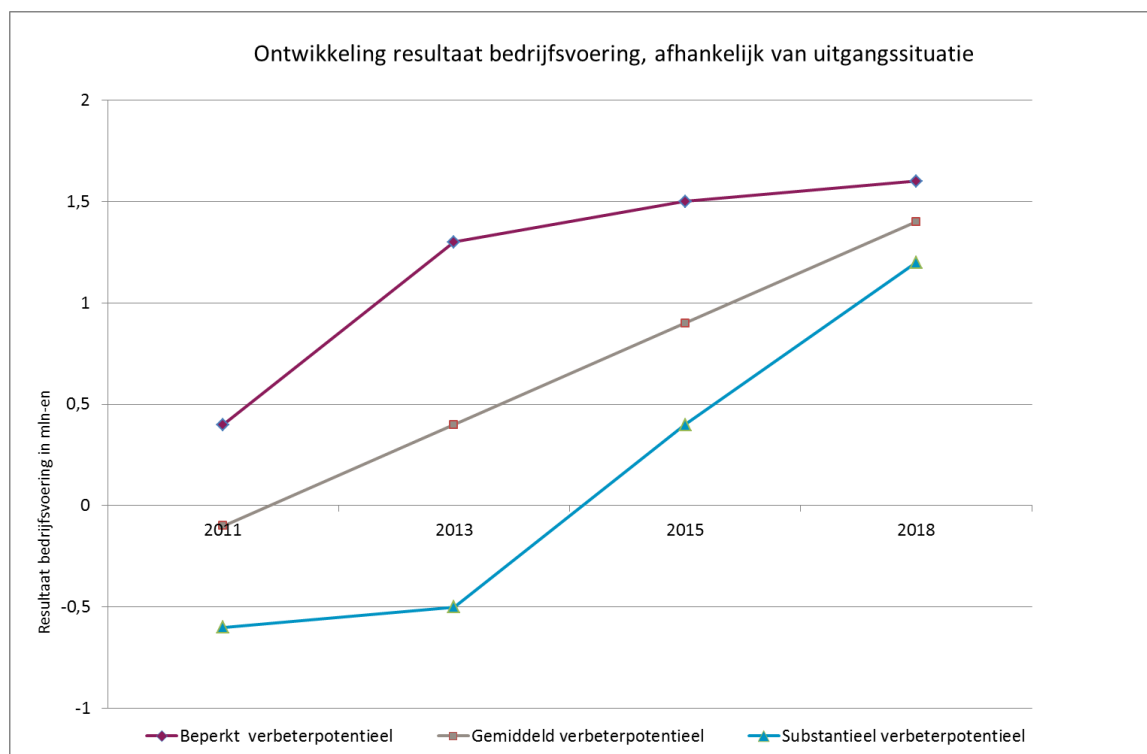
¹ Voor een analyse van de ontwikkelingen 2010 - 2011 zie het Cedris-benchmarkrapport 2011 (hoofdstuk 5).

Aan de kostenkant zien we bij het merendeel van de bedrijven een beperking van de personele kosten en deels ook in de materiele kosten van in totaal € 500 per sw-er. Gemiddeld verbetert het bedrijfsvoeringsresultaat daarmee van ongeveer - € 100 naar € 400 per sw-er. Vertaald naar landelijke cijfers zou dit een verbetering van het bedrijfsvoeringsresultaat in de sector van circa 45 miljoen betekenen. Daarmee zou het totale landelijke tekort van 135 miljoen in 2011 nu in de orde van 90 miljoen kunnen liggen. Ook is gekeken naar de verwachte ontwikkeling van de loonkosten in deze periode in relatie tot het beschikbare subsidiebedrag per sw-er². Overall indruk is dat de gemiddelde loonkosten per sw-er op een vrijwel constant niveau is gebleven evenals het subsidiebedrag.

2. Verschillen in uitgangssituatie 2013

In het rapport Optimaliseren Verdienvermogen is een aantal mogelijke verbetermaatregelen geschetst en geconstateerd dat dit sterk afhankelijk is van de uitgangssituatie van het sw-bedrijf. Sommige sw-bedrijven hebben al een aantal jaar geleden verbeterstappen doorgevoerd, in dergelijke situaties is de komende jaren wellicht nog sprake van finetuning/aanscherping van de resultaten. Ook zijn er voorbeelden van sw-bedrijven met een grote en langdurige financiële problematiek die de komende jaren opgelost moet gaan worden.

De in dit rapport benoemde mogelijke besparingen in een bandbreedte van € 300 tot € 1.750 per sw-er *vanaf 2013* hebben daarmee een wat willekeurig ijkmoment. In deze figuur hebben wij dit gestileerd weergegeven voor een sw-bedrijf met 1.000 sw-ers.



Figuur 1. Ontwikkeling resultaat bedrijfsvoering komende jaren afhankelijk van uitgangssituatie (gestileerd voorbeeld)

² Wijzigingen betreffen de aanpassing aan de beloningen WML aan prijspeil, wijzigingen in bruto-netto betalingen, wijzigingen in de taakstelling, aanpassingen in functieschalen en periodieken en wisselingen in het aantal begeleid werkers.

Het is mogelijk dat het sw-bedrijf in 2013 een fors bezuinigings/verbeteringsprogramma heeft afgerond, en het verbeterpotentieel in de periode 2013 tot 2018 beperkt is. Het bedrijfsvoeringsresultaat loopt nog met 0,3 mln op (de paarse lijn).

Ook zijn er voorbeelden denkbaar waarbij het verbeterprogramma vanaf 2013 daadwerkelijk gaat aanvangen en de verbetermogelijkheden in de periode 2013 tot 2018 substantieel zijn. Het bedrijfsvoeringsresultaat loopt nog met 1,7 mln op (de blauwe lijn).

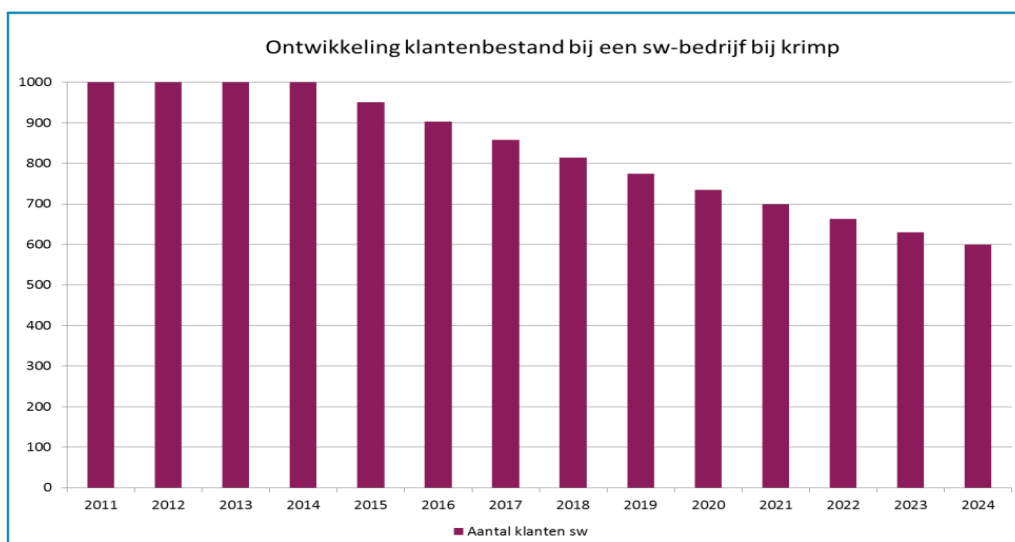
In het midden van deze bandbreedtes hebben we een voorbeeld geschetst waarin van 2011 tot 2013 sprake is van een gemiddelde verbeterslag van -0,1 tot 0,4 mln, waarna in de periode tot 2018 dit met 1,0 mln op kan lopen tot 1,4 mln (de grijze lijn).

3. Toekomstperspectief na 2013 bij krimp

In deze en de volgende paragraaf laten we zien met twee rekenvoorbeelden zien wat er na 2013 kan gaan gebeuren als er voor een sw-bedrijf sprake is van

- een krimpend klantenbestand als gevolg van uitstroom sw (rekenvoorbeeld 1)
- een gelijkblijvend klantenbestand met nieuwe instroom Participatiewet (rekenvoorbeeld 2)

Een *krimpend* klantenbestand betekent dat er naast de uitstroom uit de WSW geen nieuwe instroom plaatsvindt van nieuwe voorzieningen beschut en/of bijvoorbeeld detacheringsplekken, werken met behoud van uitkering of vormen van loonkostensubsidie. Deze activiteiten worden mogelijk door andere uitvoeringsorganisaties ter hand genomen. In 2014 blijft het klantenbestand dan nog van gelijke omvang³, in de jaren vanaf 2015 wordt in de landelijke prognoses uitgegaan van een jaarlijkse uitstroom van de sw-populatie van circa 5%. In 2014 is er sprake van een klantenbestand van 1.000 sw-ers, in 2024 is dit teruggelopen naar circa 600 sw-ers.



Figuur 2. Ontwikkeling klantenbestand bij krimp voor een sw-bedrijf (rekenvoorbeeld 1)

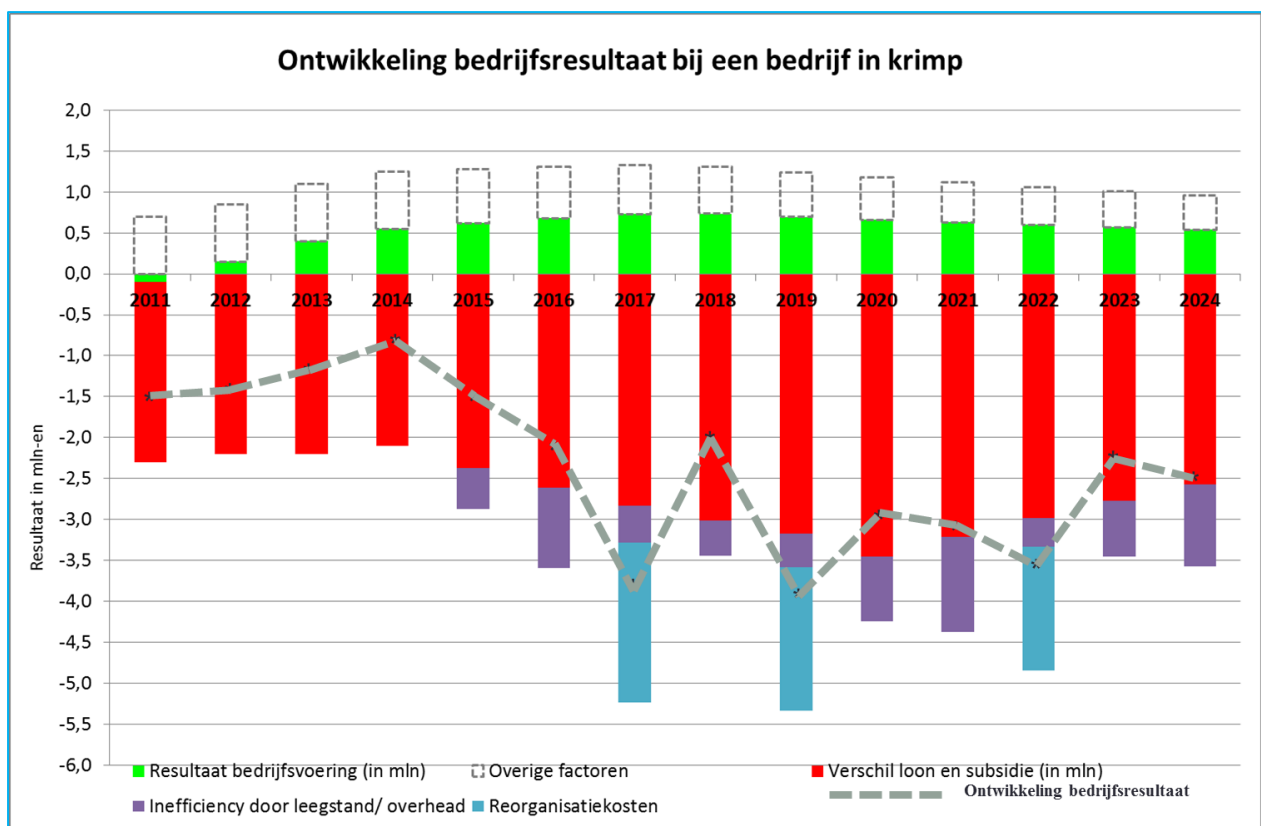
De hoogte van de loonsom en het beschikbare subsidiebedrag zijn ook in de toekomst de meest bepalende factoren voor de ontwikkeling van het financieel resultaat. In het rapport Optimaliseren Verdienvermogen hebben we gezien dat met een terughoudend beloningsbeleid in de toekomst een daling van de loonkosten mogelijk is van gemiddeld circa € 100 per sw-er per jaar en met

³. Bij de sw-bedrijven kan dit variëren. Sommige sw-bedrijven krijgen in 2014 nog een groei als gevolg van een hogere taakstelling, andere sw-bedrijven hebben al te maken met een dalende taakstelling.

stringentere beloningsmaatregelen (na instroomperiode een minimaal functieloon) forsere besparingen mogelijk zijn.

In de voorbereiding op de Participatiewet is uitgegaan van een daling van het subsidiebedrag van € 25.800 naar € 22.700 in een periode van 6 jaar. Met het sociaal akkoord van april 2013 is nu het voornemen deze bezuiniging in 2015 in te laten gaan. Deze daling van het subsidiebedrag (ruim € 3.000 per sw-er) wordt dus slechts ten dele opgevangen door gemiddeld lagere loonkosten (oplopend tot circa € 500 per sw-er in 2020).

In onderstaande figuur is dit weergegeven met de ontwikkeling van het *verschil loon en subsidie* (de rode kolommen). Het negatieve verschil is van 2011 tot 2013 in de orde van -2,2 mln en loopt tot 2020 op naar een negatief verschil van -3,5 mln. Na 2020 neemt het negatieve verschil in omvang af omdat de sw-populatie in volume steeds verder afneemt.



Figuur 3 Ontwikkeling bedrijfsresultaat bij een bedrijf in krimp (rekenvoorbeeld 1)

Door de daling van het klantenbestand kunnen mogelijke positieve opbrengsten van het optimaliseren van de bedrijfsvoering ten dele worden gerealiseerd. Verbeteractiviteiten hebben een beperkte doorlooptijd (2^e helft 2013 en 2014) voordat de krimp inzet. Daarnaast hebben we kunnen zien dat een aantal verbetermaatregelen (bijvoorbeeld in het optimaliseren van werksoorten en aanpassingen in infrastructuur) een doorlooptijd van meerdere jaren kent ⁴. In de figuur zien we dat het *resultaat bedrijfsvoering* in de eerste jaren (van 2013 tot 2015) nog een beperkte oploop laat zien (de groene kolommen).

⁴ Veronderstelling is dat een deel van de in het rapport beschreven maatregelen nog steeds toepasbaar zijn, maar moeilijker realiseerbaar of vooral in de eerste fase voorafgaand aan de krimp (2^e helft 2013 en 2014). We hanteren hierbij in de figuur als aanname dat de komende jaren gemiddeld een verbetering mogelijk is van € 500 per sw-er (met bandbreedtes uiteenlopend van € 150 tot € 900 per sw-er).

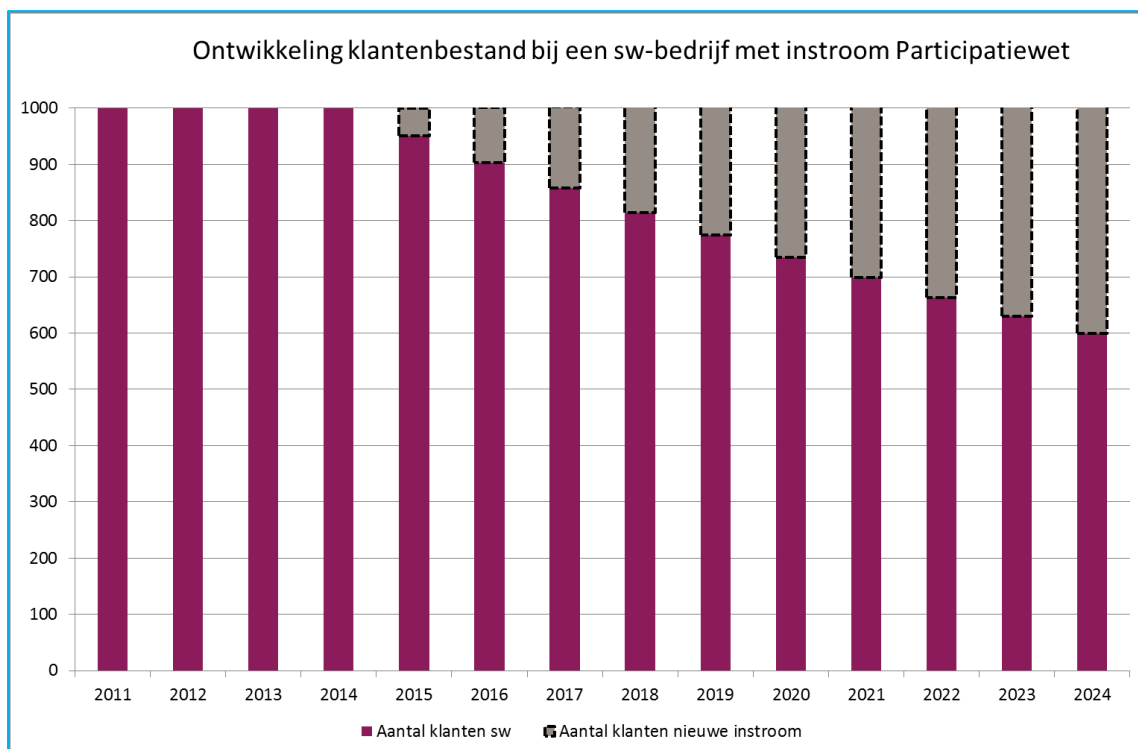
Belangrijk neveneffect is echter dat door de krimp gaandeweg sprake zijn van een toenemende *inefficiency* door relatief zwaarder wordende overhead en infrastructuur. Dit leidt jaarlijks tot steeds verder oplopende kosten (de paarse kolommen). Dit betekent dat eens in de paar jaar de organisatiestructuur op de lagere klantenaantallen moet worden aangepast. In de figuur hebben wij de *reorganisatiekosten* weergegeven in 2017, 2019 en 2022 (de lichtblauwe kolommen).

Als we deze verschillende factoren bij elkaar optellen laat dit de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat zien. In de periode van 2011 tot 2014 zien we een positieve trend (de grijze stippellijn) waarmee het gemiddelde verlies van -1,5 mln in 2011 afneemt tot minder dan 1 mln in 2014. Na 2015 treedt met name door de daling van de subsidie en de toename van inefficiency door de krimp een verslechtering op van het bedrijfsresultaat tot een verlies in de orde van -2,5 tot -4 mln.

4. Toekomstperspectief na 2013 bij uitvoering Participatie-wet

In de lokale afweging welke organisatie(s) straks de uitvoering van de verschillende doelgroepen van de Participatiewet ter hand nemen, is dus van belang om rekening te houden met de eventuele gevolgen van een daling van het klantenbestand bij een bedrijf.

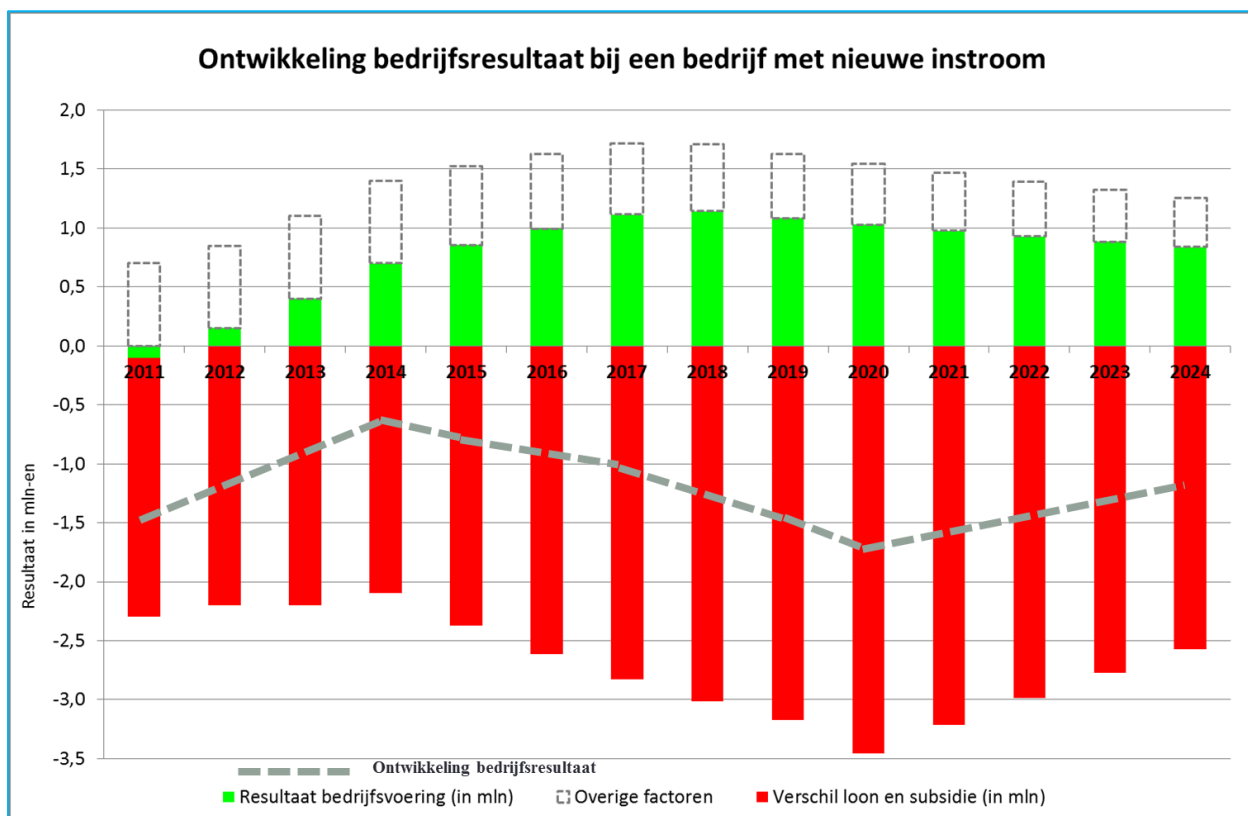
We laten in deze paragraaf met een tweede rekenvoorbeeld zien wat de mogelijkheden zijn als er voor het bedrijf sprake is van een *gelijkblijvend* klantenbestand. Dit betekent dat er naast de uitstroom uit de WSW ook een nieuwe instroom plaatsvindt van nieuwe voorzieningen beschut en/of bijvoorbeeld detacheringsplekken, werken met behoud van uitkering of vormen van loonkostensubsidie. In 2014 is er sprake van een klantenbestand van 1.000 sw-ers, in 2024 is dit teruggelopen naar circa 600 sw-ers en zijn inmiddels circa 400 nieuwe klanten ingestroomd.



Figuur 5. Ontwikkeling klantenbestand bij nieuwe instroom Participatiewet (rekenvoorbeeld 2).

Hoe dit in de praktijk vorm krijgt en welke budgetten hiervoor landelijk beschikbaar komen is op dit moment onduidelijk⁵. Uiteraard geldt hierbij dat een zwakkere doelgroep (intern beschut) hogere begeleidingskosten nodig heeft en de netto toegevoegde waarde lager ligt dan bij klanten in de Participatiewet met een hoge loonwaarde. Afhankelijk van het soort instroom (ondergrens sw/ dagbesteding of bijvoorbeeld detachering) zullen de benodigde compensatie en begeleidingskosten fors uiteenlopen.

Daarnaast zal door de eigen gemeenten een afweging gemaakt moeten worden welke budgetten aan welke doelgroepen worden besteed. In dit scenario zijn wij er van uit gegaan dat het sw-bedrijf nieuwe groepen klanten kan gaan bedienen en dat passend bij de desbetreffende doelgroep een *kostendekkende vergoeding* beschikbaar is. Anders gesteld: de nieuwe instroom biedt de gelegenheid om een deel van de staf/ begeleiding en infrastructuur te blijven financieren.



Figuur 6. Ontwikkeling bedrijfsresultaat bij nieuwe instroom (rekenvoorbeeld 2)

De ontwikkeling van het *verschil tussen loonkosten en subsidie* heeft hetzelfde patroon als in de vorige paragraaf: het negatieve verschil loopt op van -2,2 mln in 2011 tot uiteindelijk -3,5 mln in 2020 waarna het verschil geleidelijk weer afneemt (de rode kolommen).

Het verschil in deze twee scenario's zit vooral in het *resultaat bedrijfsvoering*. In Bij ongeveer gelijkblijvende externe omstandigheden zijn in de komende 2 tot 5 jaar op een aantal onderdelen een verbeterslag mogelijk in de bedrijfsvoering. In dit rekenvoorbeeld gaan we uit van een besparingspotentieel van € 1.000 per sw-er. In de figuur is dit zichtbaar door de verdere verbetering van het resultaat bedrijfsvoering in de periode van 2013 tot 2018 (de groene kolommen).

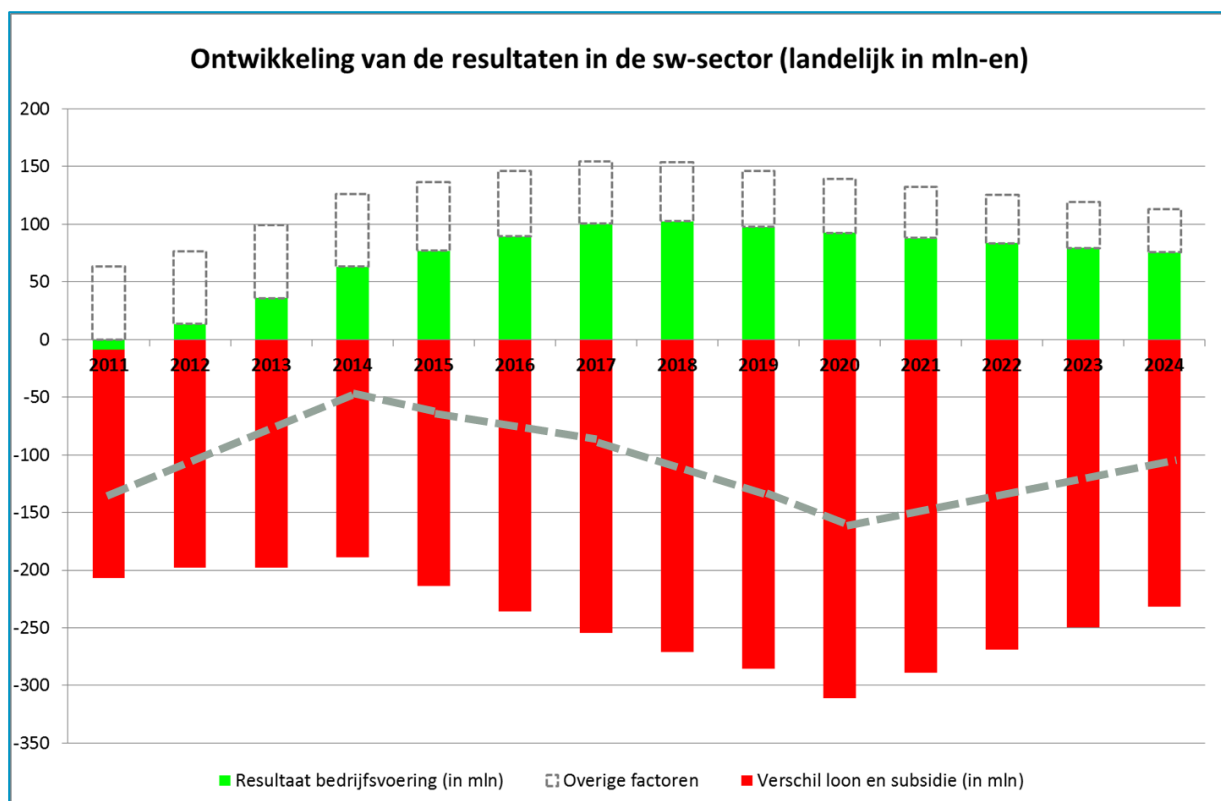
⁵ Bijkomende onzekere factor is wat de bijbehorende beloningsstructuur zal zijn van toekomstige dienstverbanden (voortzetting WSW-cao, wettelijk minimumloon of nieuwe cao).

In tegenstelling tot de vorige paragraaf is er nu geen sprake van oplopende inefficiënties door zwaarder wordende overhead en infrastructuur. Immers, de omvang van de klantengroep blijft in dezelfde orde van grootte⁶ (in deze figuur géén paarse en lichtblauwe kolommen).

Als we deze verschillende factoren bij elkaar optellen laat dit de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat zien. In de periode van 2011 tot 2014 zien we een positieve trend (de grijze stippellijn) waarin het gemiddelde verlies van -1,5 mln in 2011 afneemt tot minder dan 1 mln in 2014. Na 2015 treedt door de daling van de subsidie een verslechtering op van het bedrijfsresultaat tot een verlies in de orde van -1,5 mln in 2020.

5. Landelijke ontwikkelingen na 2013

Als we het hierboven geschetste rekenvoorbeeld van een sw-bedrijf extrapoleren naar landelijke totalen, geeft dit indicatief een ontwikkeling weer van het bedrijfsresultaat voor de sector als geheel.



Figuur 4.7. Ontwikkeling bedrijfsresultaten op landelijk niveau (op basis van rekenvoorbeeld 2)

Het verschil tussen loon en subsidie is in de periode van 2011 tot 2014 in de orde van -200 mln en loopt op tot meer dan 300 mln in 2020 (de rode kolommen). Met het fors inzetten op verbeteringen in de bedrijfsvoering in de eerste jaren lijkt een belangrijk deel van de aankomende tekorten te kunnen worden opgevangen (de groene kolommen). In de periode van 2011 tot 2014 is sprake van een vermindering van het tekort van -135 mln naar circa -55 mln waarna het van 2015 tot 2020 gaat met circa 110 mln gaat oplopen tot een tekort van circa -165 mln in 2020 (de grijze stippellijn). In de jaren daarna loopt het tekort geleidelijk terug.

⁶ Om deze redenen zijn in de figuur ook geen eenmalige of periode reorganisatiekosten opgenomen. Het is echter goed denkbaar dat met de geleidelijke verschuiving van het klantenbestand van sw naar nieuwe doelgroepen ook in dit scenario reorganisatiekosten noodzakelijk zijn. Deze zullen echter op een substantieel lager niveau liggen dan de afbouwkosten in een krimpscenario.

Bij dit overzicht zijn enkele kanttekeningen op zijn plaats.

1. Dit scenario is gebaseerd op de veronderstelling van een *afbouw van de sw-populatie met nieuwe instroom ten behoeve van de Participatiewet* (rekenvoorbeeld 2). De uiteindelijke keuze hoe en welke uitvoeringsorganisatie de verschillende werkzaamheden ten behoeve van de Participatiewet gaat uitvoeren, is een lokale afweging die de gemeenten de komende tijd moeten gaan maken.
2. Daarnaast is verondersteld dat zowel landelijk als lokaal *toereikende budgetten voor de nieuwe instroom* beschikbaar zijn. Op het moment van schrijven (juni 2013) zijn de financiële gevolgen van het sociaal akkoord nog niet doorgerekend en vertaald naar de benodigde budgetten.

Gemeenten en sw-bedrijven zullen de komende jaren naar het zich laat aanzien hoe dan ook rekening moeten houden met oplopende tekorten in de periode van 2015 tot 2020 in de orde van tenminste 110 mln.

De aanvullende opgave zal zijn om de optimaliseringsvraag niet te beperken tot het eigen sw-bedrijf maar in een breder perspectief naar verdere verbeteringen te zoeken.

T.G. Gibsonstraat 40, 7411 RS Deventer
[t. 0570 643863](tel:0570643863) [m. 06 5755 9515](tel:0657559515)
[e. robert@capeladvies.nl](mailto:robert@capeladvies.nl)
www.capeladvies.nl

