

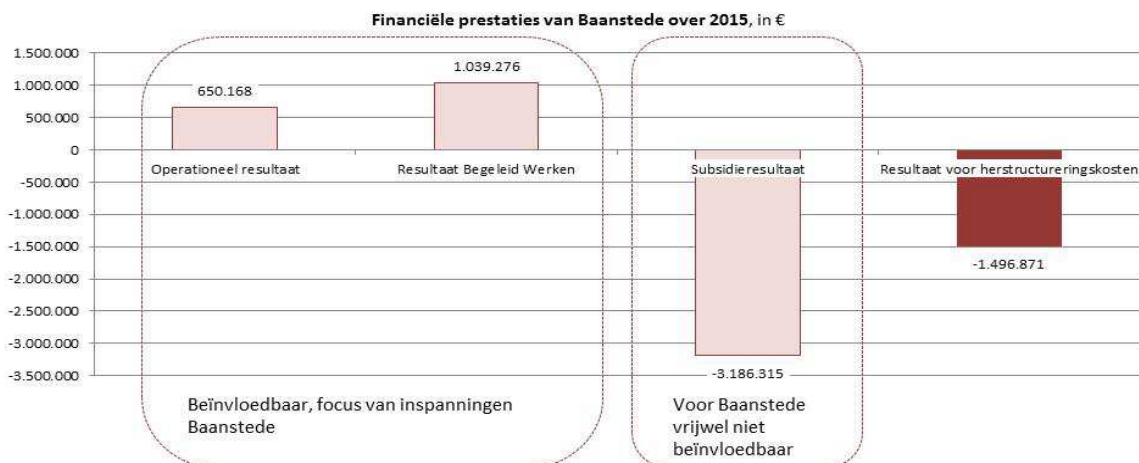
Managementsamenvatting

Het jaar 2015 was voor BaanStede een bewogen jaar. Gaandeweg het jaar werd duidelijk dat voor het transitieplan voor BaanStede onvoldoende draagvlak aanwezig was, waarna bestuurlijk is gekozen voor het uitgangspunt van 'going concern' bij het opstellen van de begrotingen voor 2016 en 2017. Concreet betekent dit dat BaanStede de eerste helft van 2015 nog druk bezig was met de voorbereiding van de overdracht van de bedrijfsonderdelen Re-integratie, detachering en Begeleid Werken aan het regionale Werkgeversservicepunt (WSP) en overgang van het groenbedrijf naar detachering, beide per 1 januari 2016. Vanwege de gefaseerde afbouw en overgang naar detachering van bedrijfsonderdelen, heeft BaanStede in 2014 sterk bezuinigd op mens en materieel en investeringen in onderhoud. In 2015 is sprake van herstel van een normale bedrijfsvoering op deze aspecten. Ondanks de turbulentie hebben de werkbedrijven van BaanStede goed gedraaid. De omzet is ondanks een krimp van de SW-formatie op peil gebleven en door een verdere beheersing van de kosten is het operationeel resultaat op een hoog niveau gebleven. In combinatie met het positieve resultaat van Begeleid Werken betekent dit dat BaanStede circa de helft van het onvermijdelijk negatieve subsidieresultaat heeft terugverdiend, waardoor de bijdrage van gemeenten beperkt blijft.

Operationeel resultaat, resultaat Begeleid Werken en subsidieresultaat

Subsidietekort drukt resultaat BaanStede heeft in 2015 met de verschillende werkbedrijven een positief operationeel resultaat geboekt van circa € 650.000 en met de activiteiten op het vlak van Begeleid Werken een positief resultaat behaald van ruim € 1,0 miljoen.

Daar tegenover staat een negatief subsidieresultaat van bijna € 3,2 miljoen. Dit subsidieresultaat ontstaat doordat de rijksbijdrage per SW-er sinds enige tijd niet meer toereikend is om de loonkosten van een SW-er te kunnen dekken en omdat er bij BaanStede sprake is van overrealisatie ten aanzien van het aantal SW-werkplekken. Omdat de rijksbijdrage wordt vastgesteld door het kabinet en de loonkosten het resultaat zijn van de door landelijke werkgevers- en werknemersorganisaties gesloten branche-cao, heeft BaanStede op het subsidieresultaat vrijwel geen invloed:



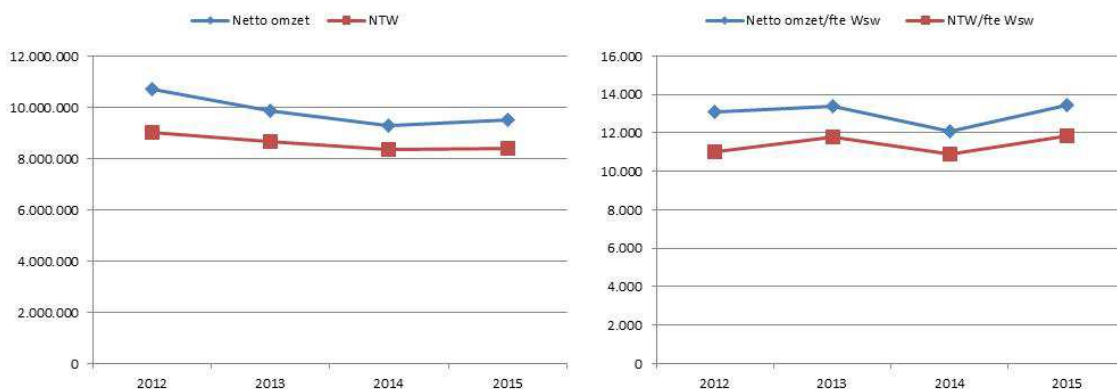
Per saldo levert dit een negatief resultaat op van bijna € 1,5 miljoen. Dit betekent dat BaanStede er in slaagt om met de bedrijfsactiviteiten circa 50 procent van het onvermijdelijk negatieve subsidieresultaat terug te verdienen.



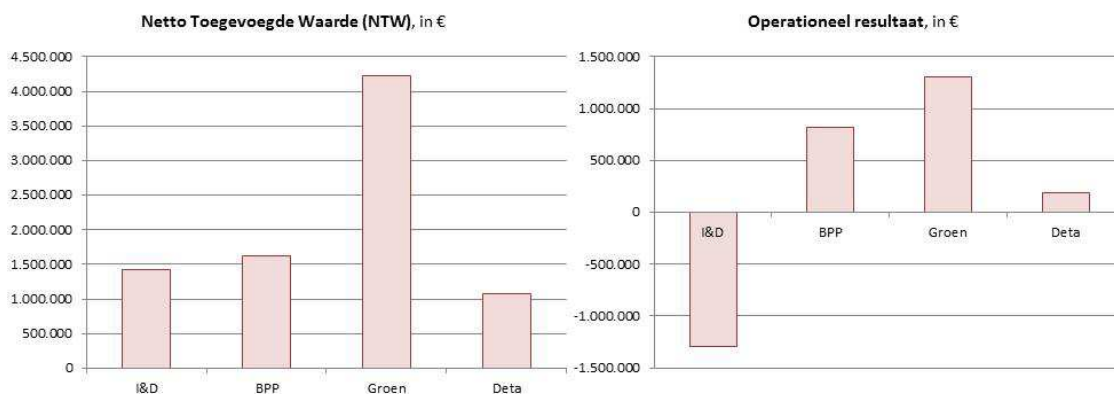
Gemeentelijke bijdrage De benodigde gemeentelijke bijdrage over 2015 is kleiner dan dit overall tekort van € 1,5 miljoen. De reden daarvoor is dat een in 2014 gevormde bestemmingsreserve van € 0,3 miljoen voor tegenvallers met terugwerkende kracht op het vlak van de SW-loonkosten niet meer nodig is. Met de in december 2015 door de cao-partijen bereikte overeenkomst is er op dit vlak duidelijkheid gecreëerd. Daarnaast had BaanStede over 2015 nog wel bijna € 150.000 herstructureringskosten. Uiteindelijk komt het negatieve exploitatieresultaat dan uit op € 1.343.413. De beleidspraktijk van de afgelopen jaren is dat dit exploitatietekort wordt gedekt door middel van gemeentelijke bijdragen.

Toelichting op operationeel resultaat van BaanStede en werkbedrijven

Toenemende productiviteit Het operationeel resultaat van alle werkbedrijven samen is in 2015 uitgekomen op circa € 650.000. Het resultaat is gebaseerd op een netto omzet van € 9,5 miljoen, waarmee een Netto Toegevoegde Waarde is gerealiseerd van bijna € 8,4 miljoen (de NTW is gelijk aan netto omzet minus directe orderkosten). De netto omzet van € 9,5 miljoen betekent een toename van € 0,2 miljoen ten opzichte van 2014 ondanks dat de Wsw-formatie met 60 fte is gekrompen. De hogere omzet in combinatie met een kleinere Wsw-formatie, betekent dat de productiviteit per SW-medewerker is toegenomen. De productiviteit gemeten in NTW per fte Wsw is in 2015 uitgekomen op het hoogste niveau in de afgelopen vier jaar:



Werkbedrijven presteren goed Groen genereert van de werkbedrijven van BaanStede met € 4,2 miljoen de hoogste NTW. Het onderdeel levert met circa € 1,3 miljoen ook de grootste bijdrage aan het operationeel resultaat, al is de relatieve bijdrage van Business Post en Print (BPP) nog groter:





Aan de andere kant van het spectrum is de NTW van Industrie & Diensten (I&D) bescheiden. De loonwaarde van de SW-medewerkers die werkzaam zijn beschut binnen is relatief laag. Per saldo zijn de opbrengsten van I&D onvoldoende om de kosten van ambtelijke begeleiding, huisvesting en andere bedrijfskosten te dekken. Het negatieve operationele resultaat is over 2015 uitgekomen op bijna € 1,3 miljoen. Het onderdeel Detachering genereert, tot slot, ook een positief operationeel resultaat. Detachering is naar verhouding voor BaanStede echter minder renderend als Groen en BPP.

Dat het onderdeel I&D naar verhouding een bescheiden NTW realiseert en per saldo een negatief operationeel resultaat genereert, wil niet zeggen dat dit onderdeel 'slecht' presteert. De NTW van I&D bedraagt ruim € 1,4 miljoen en wordt gerealiseerd met 257,3 fte Wsw, waardoor de productiviteit uitkomt op € 5.000 gemiddeld per fte Wsw. Dit is in het perspectief van de SW-branche relatief goed te noemen. I&D heeft in 2015 sterk ingezet op kostenbeheersing, doelmatiger inzet van mensen en zorgvuldiger calculaties waardoor activiteiten tegen betere tarieven worden uitgevoerd. Dit werpt nu, in combinatie met de in 2014 geïntroduceerde nieuwe accountbenadering, vruchten af.

De NTW per fte Wsw bij Detachering komt uit op bijna € 7.000 per jaar. De hoogste productiviteit leveren Groen en BPP. De NTW per fte Wsw komt voor beide onderdelen gezamenlijk uit op € 18.000 respectievelijk € 21.250 per jaar. In het perspectief van de SW-branche als geheel is dit ook goed, met als aantekening dat BaanStede net als andere SW-bedrijven moeite heeft om voor individuele detachering de gewenste tarieven te realiseren in de markt, waardoor het operationeel resultaat per fte Wsw duidelijk minder hoog is dan voor Groen en BPP. Voor Groen geldt dat er in 2015 een groot werkaanbod was, mede dankzij extra werk van gemeenten en nieuwe opdrachten voor met name organisaties op het snijvlak van publiek en privaat zoals in de zorg en het onderwijs. De perspectieven voor de toekomst zijn ook goed. Voor BPP geldt dat het onderdeel deels actief is in krimpende markten, bijvoorbeeld als het gaat om post en inmiddels ook digitalisering, maar dat het desalniettemin lukt om de eigen omzet op niveau te houden:



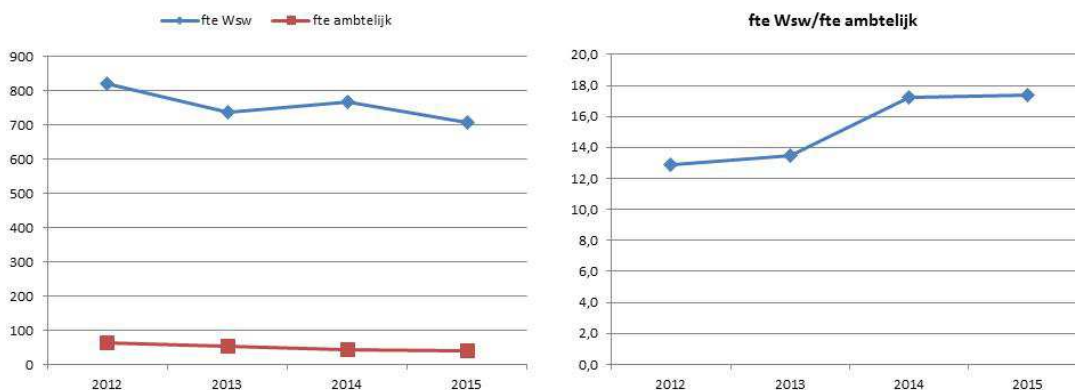
Kostenbeheersing

BaanStede heeft over 2015 niet alleen ingezet op het verwerven van omzet en realiseren van een hoge productiviteit per SW-medewerker, maar ook op het beheersen van de kosten. Steeds zoekt BaanStede naar een goede balans tussen enerzijds het aantal fte Wsw en anderzijds het aantal fte ongesubsidieerd personeel. Uitgangspunt daarbij is dat



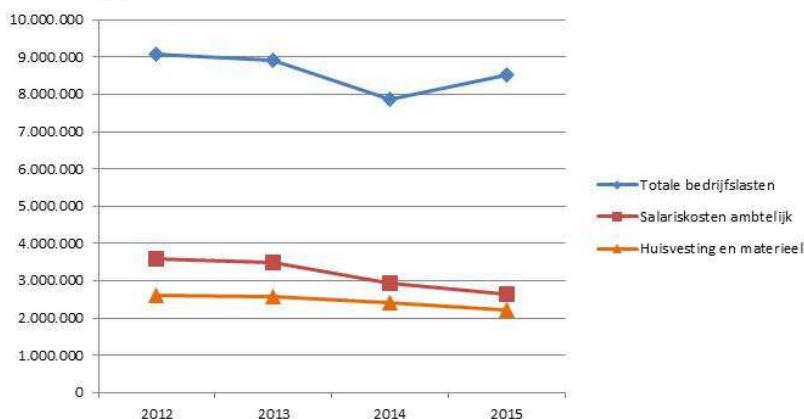
het werkplezier, verdienvermogen en de kwaliteit van de organisatie als geheel worden bevorderd en daarbinnen de ontwikkeling van de medewerker continu wordt gestimuleerd.

Het aantal fte Wsw krimpt, omdat er sinds 1 januari 2015 niemand meer instroomt in de Wsw. Het aantal ambtelijke fte is in 2015 ca. 10 procent gedaald. Het aantal fte Wsw per fte ambtelijke begeleiding is in 2015 licht toegenomen:



Alleen daar waar nodig zijn ontstane vacatures ingevuld door middel van externe inhuur. De inzet op kostenbeheersing draagt in belangrijke mate bij aan het operationeel resultaat van de werkbedrijven van BaanStede. De totale bedrijfslasten (waarbij de loonkosten van de SW-medewerkers buiten beschouwing zijn gelaten omdat deze 'neerslaan' in het subsidiresultaat) liggen in 2015 op een duidelijk lager niveau dan in 2012 en 2013. De kosten voor ambtelijke ondersteuning, huisvesting en overige bedrijfskosten liggen in 2015 op een laag niveau in het perspectief van de afgelopen jaren. Alleen in 2014 waren er lagere kosten, maar dit is toe te schrijven aan het transitieplan waar BaanStede zich toen op richtte, met als inzet gefaseerde afbouw en overgang naar detachering. Investerings in mens en kapitaal en onderhoud zijn in 2014 teruggebracht naar een minimum. Het transitieplan is in 2015 vervangen door het uitgangspunt van 'going concern':

Ontwikkeling kosten: totale bedrijfslasten en belangrijkste kostenposten
(salariskosten ambtelijk en huur-onderhoud-afschrijvingen-rente-energie)
in €

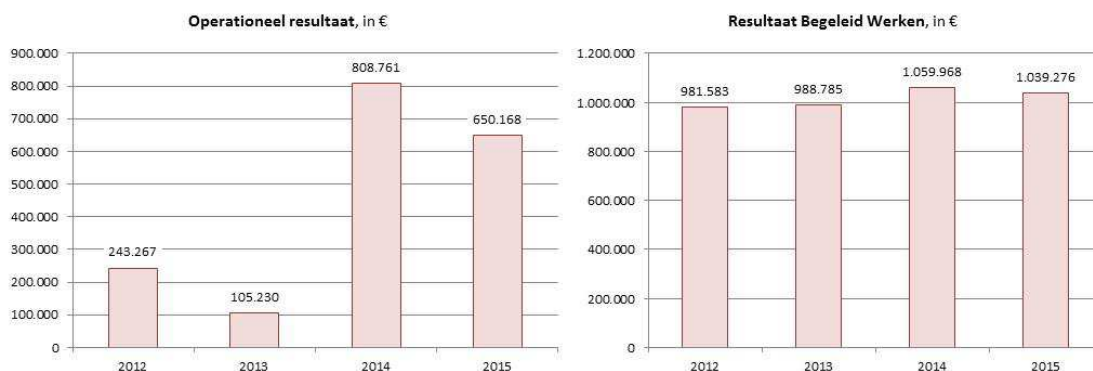




De bestuurlijke keuze voor het uitgangspunt van 'going concern' betekent dat de in het transitieplan voorgenomen overdracht van activiteiten en overgang naar detachering niet meer aan de orde zijn.

Prestatie in perspectief

De gecombineerde inzet op omzetbehoud en waar mogelijk stijging van omzet en tegelijkertijd kostenbeheersing, resulteert in een positief operationeel resultaat van circa € 650.000. Dit is weliswaar iets lager dan in 2014, maar de reden daarvoor is zoals toegevoegd dat in 2014 werd toegewerkt naar gefaseerde afbouw en overgang naar detachering voor diverse bedrijfsonderdelen. De investeringen in mens en materieel en in onderhoud van gebouwen waren in 2014 sterk gereduceerd, waardoor bij herstel van het uitgangspunt van 'going concern' in 2015 een kostenstijging onvermijdelijk was:



Het resultaat van Begeleid Werken ligt stabiel op een hoog niveau. BaanStede is er in de afgelopen jaren en ook in 2015 in geslaagd het aantal mensen dat werkt op basis van Begeleid Werken op peil te houden en zelfs licht te laten toenemen, ondanks de conjunctuureel mindere tijden.

BaanStede nu en perspectieven voor de toekomst

In de regio wordt momenteel nagedacht over de meest wenselijke organisatie en uitvoering van de taken in het sociale domein, met name ook met betrekking tot de Participatiewet. BaanStede draagt graag bij aan deze discussie, met een open blik en vanuit het besef dat de werkbedrijven van BaanStede een belangrijke maatschappelijke functie vervullen en met uitzondering van de activiteiten beschut binnen ook in financieel opzicht renderen. BaanStede bouwt verder op het uitgangspunt van 'going concern'. Dit betekent zoals bestuurlijk afgesproken dat de trendmatige krimp van de Wsw en de daardoor vrijkomende werkplekken worden ingevuld door mensen vanuit de overige doelgroepen van de Participatiewet. BaanStede heeft hiervoor in het afgelopen jaar voorbereidingen getroffen, zodat deze inpassing in samenwerking met de gemeenten soepel kan verlopen en de maatschappelijke functie van BaanStede als breed regionaal leer- en werkbedrijf optimaal benut kan worden.



Financiële kerncijfers: BaanStede in één blik

Het financiële resultaat van BaanStede wordt navolgend beknopt samengevat, waarbij het resultaat is uitgesplitst naar:

1. Operationeel resultaat van alle werkbedrijven van BaanStede.
2. Subsidiëresultaat.
3. Resultaat van Begeleid Werken.

In aanvulling op deze drie deelresultaten, wordt het eindresultaat van BaanStede ook beïnvloed door herstructureringskosten. Vanwege het incidentele c.q. niet-structurele karakter van de herstructureringskosten, worden deze afzonderlijk vermeld. Hetzelfde geldt voor de onttrekkingen aan de reserves, waarmee BaanStede een deel van het exploitatie tekort kan dekken. Uiteindelijk zijn ook in 2015 aanvullende gemeentelijke bijdragen nodig om een sluitende exploitatie te kunnen presenteren:

	2012	2013	2014	2015
Netto omzet	10.709.817	9.845.784	9.269.427	9.501.268
NTW	8.998.004	8.673.315	8.345.834	8.388.721
Diverse baten	296.808	355.040	308.934	700.793
Bedrijfslasten	9.051.545	8.923.125	7.846.007	8.439.346
Operationeel resultaat	243.267	105.230	808.761	650.168
Overdracht Wsw-subsidie	21.707.888	20.214.330	19.896.106	18.953.908
SW-loonkosten	24.225.284	23.046.909	22.314.452	22.140.223
Subsidiëresultaat	-2.517.396	-2.832.579	-2.418.346	-3.186.315
SW-subsidie BW-ers	1.795.500	1.874.700	2.119.600	2.048.400
Loonsuppletie BW	813.917	885.915	1.059.632	1.009.124
Resultaat BW	981.583	988.785	1.059.968	1.039.276
Totaal resultaten	-1.292.546	-1.738.564	-549.617	-1.496.871
Herstructureringskosten	664.500	753.704	351.761	146.542
Onttrekking aan reserves	715.847	102.514	-300.000	300.000
Integraal resultaat	-1.241.200	-2.389.754	-1.201.378	-1.343.413
Gemeentelijke bijdrage	1.241.200	2.389.754	1.201.378	1.343.413
