

# Begroting 2017 NV Empatec

pastiel

*Waar wil jij naar toewerken?*

empatec

*Groei binnen handbereik*

# Inhoudsopgave

|                                                                                                    |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Inleiding                                                                                          | 4 |
| Aansluiting tussen NV Empatec en de Gemeenschappelijke<br>Regeling Fryslân-West                    | 6 |
| DWAAN.2019: de 8 doelen en het bestuurlijk convenant                                               | 7 |
| Begroting 2017 van NV Empatec met toelichting                                                      | 8 |
| Overzicht van begrote Netto Toegevoegde Waarde en<br>Operationeel Resultaat per bedrijfssonderdeel | 9 |

# Inleiding

*bij de geconsolideerde begroting 2017 van NV Empatec*

Hierbij bieden wij u de begroting aan van NV Empatec over het jaar 2017. Bij de indeling en de opmaak van de begroting hebben we getracht zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij de stuurcijfers over de eerste 9 maanden van 2016 en de door de managers en productieiders opgestelde deelplannen. Daarnaast is rekening gehouden met de nu reeds bekende te verwachten ontwikkelingen.

Het is onze bedoeling om de begroting zoveel mogelijk taakstellend te doen zijn. Om een goede opbouw van de uurtarieven te verkrijgen is een taakstelling van wezenlijk belang. Thans is echter niet te voorzien hoe de orderportefeuille in 2017 zal zijn. Een belangrijk gedeelte van de opdrachten wordt verleend in het begrotingsjaar.

In de geconsolideerde begroting van NV Empatec zijn, naast enkelvoudige cijfers van NV Empatec, de doorberekening vanuit de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West, en de cijfers van Empaselect B.V. (100% dochter van NV Empatec) opgenomen.

## **Empatec en Fryslân-West**

De Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West en NV Empatec vormen gezamenlijk het sociale werkbedrijf Pastiel/Empatec dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek biedt (Empatec) of deze begeleidt/re-integreert naar een externe werkplek (Pastiel). Dit bedrijf is georganiseerd in twee entiteiten: de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West en NV Empatec.

Via de Gemeenschappelijke Regeling worden subsidies en bijdragen van de aangesloten gemeenten ontvangen. Ook is de Gemeenschappelijke Regeling formeel de werkgever van mensen met een Wsw-aanstelling en van staf en kader met een ambtelijke aanstelling. Daarnaast worden binnen de Gemeenschappelijke Regeling kosten geregistreerd die specifiek met de Wsw-doelgroep te maken hebben, zoals vervoerskosten, studiekosten en bedrijfsgeneeskundige zorg. De Gemeenschappelijke Regeling ontvangt niet genoeg subsidie om al deze kosten te dekken, dus wordt het tekort doorberekend aan NV Empatec.

Binnen NV Empatec vinden de economische activiteiten plaats van het sociale werkbedrijf via de twee belangrijkste merken Pastiel en Empatec. Via economische activiteiten wordt toegevoegde waarde gecreëerd, wat omzet oplevert, waarna na aftrek van de diverse kosten (inclusief de doorbelasting vanuit de Gemeenschappelijke Regeling) een nettoresultaat overblijft. Kosten die binnen NV Empatec worden gemaakt betreffen onder meer materiaalverbruik, loonkosten van het overige staf- en kaderpersoneel, afschrijvingen en overige bedrijfskosten. Ook de belangrijkste bezittingen (infrastructuur, machines en materieel) bevinden zich binnen NV Empatec.

## **Doorbelaste subsidietekort vanuit Fryslân-West**

NV Empatec krijgt van oudsher het subsidietekort vanuit de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West doorbelast en had altijd de opdracht dit tekort te compenseren met een operationeel resultaat uit economische activiteiten. Sinds 2014 neemt de hoogte van dit tekort ieder jaar toe door de invoering van de Participatiewet en de bijbehorende kortingen op het Wsw budget. Om deze tekorten het hoofd te bieden is begin 2014 het herstructureringsprogramma DWAAN.2019 ingezet, dat voorziet in een trapsgewijze stijging van het operationeel resultaat tot een bedrag van € 3,7 miljoen in 2019, genoeg om de inschatting destijds van de stijging van het subsidietekort te kunnen dekken (ook € 3,7 miljoen).

Voor de jaren 2017-2019 (en verder) wordt nu echter op basis van de laatst bekende informatie een stijging van het subsidietekort begroot tot € 4,4 miljoen in 2019. Dit is significant hoger dan het bedrag dat eind 2013 op basis van de toen beschikbare informatie is geraamd (€ 3,7 miljoen) en dus ook hoger dan de geraamde stijging van het operationeel resultaat dat beoogd wordt met het herstructureringsprogramma DWAAN.2019 binnen NV Empatec. In de herziene begroting 2017 van de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West, die gelijktijdig met deze begroting is opgesteld en wordt verstrekt, wordt dieper ingegaan op de achtergrond van deze tegenvaller.

Het is de overtuiging van het management van NV Empatec dat de geraamde stijging van € 3,7 miljoen van het operationeel resultaat de maximale verbetercapaciteit is te realiseren is. Hiervoor is reeds een structurele verandering binnen het bedrijf nodig: een vermindering van het aantal vakbedrijven, vermeerdering van het aantal gedetacheerden en een verbetering van het gemiddelde operationeel resultaat per FTE. Verbeteringen waarvoor doelen zijn gesteld (de 8 DWAAN doelen) en een bestuurlijk convenant is getekend. Een afwijkende subsidielijn van het Rijk (naar boven of naar beneden) is geen reden om van deze doelstelling af te wijken. Ten gevolge van het vasthouden van deze strategie zal er voor 2017 een negatief nettoresultaat worden begroot van € 540.000 (voor bijzondere baten en lasten). Voor 2017 kan dat nog worden opgevangen binnen het eigen vermogen van NV Empatec. In de toekomst zal echter bepaald moeten worden hoe NV Empatec en Fryslân-West om moeten gaan met structurele tegenvallers als deze, want dergelijke verschillen kunnen niet structureel uit het eigen vermogen worden gefinancierd.

### **Uitgangspunten**

Uit de cijfers blijkt dat de geconsolideerde begroting 2016 van NV Empatec sluit met een nadelig saldo van € 790.000,-, inclusief de kosten voor DWAAN in 2017. In deze begroting zijn alle lasten en baten van de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West op basis van de herziene begroting 2017 doorberekend. Uitgegaan is van een fictieve taakstelling van 1.109,6 SE's in 2016. Er wordt vanuit gegaan dat gemiddeld 103 SE's overgedragen zullen worden aan "begeleid werken". Het WSW-deel van het gemeentelijke participatiebudget wordt geraamd op € 27.307.500.

### **Risico's**

Omdat een zeer groot gedeelte van de inkomsten van NV Empatec wordt gerealiseerd middels economische activiteiten, vormen deze tevens het grootste risico. Het niet binnenhalen van nieuwe omzet, het niet uitplaatsen van mensen in detacheringsplekken of begeleid werken heeft effect op de inkomsten van NV Empatec en het operationeel resultaat.

## Aansluiting met de begroting 2017 van de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West

Het de facto verlies binnen de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West (de subsidies zijn immers niet toereikend voor de loonkosten Wsw en het ambtelijk personeel) wordt in zijn geheel doorbelast aan NV Empatec. Onderstaand is de aansluiting te zien tussen de herziene begroting van de Gemeenschappelijke Regeling en de begroting van NV Empatec:

| Omschrijving                                        | Bedrag        |
|-----------------------------------------------------|---------------|
|                                                     | (x € 1.000,-) |
| <b>Herziene begroting GR Fryslân-West</b>           |               |
| Doorberekening aan NV Empatec                       | <b>-4.162</b> |
| <b>Begroting 2017 NV Empatec</b>                    |               |
| Netto Toegevoegde Waarde                            | 15.377        |
| Lonen en salarissen (exclusief ambtelijk personeel) | -4.562        |
| Afschrijvingen                                      | -1.248        |
| Overige bedrijfskosten                              | -4.202        |
| Kosten begeleid werken                              | -1.743        |
| Kosten Dwaan                                        | -250          |
| Overige incidentele baten en lasten                 | 0             |
| <b>Resultaat 2016</b>                               | <b>-790</b>   |

## **DWAAN.2019: de 8 doelen**

1. 80% van onze omzet komt van klanten die niet voor financiële winst allen gaan.
2. Een medewerkerstevredenheidsscore van 7,5%.
3. 75% van al onze arbeid brengen we in rekening bij onze klanten.
4. EPS (Empatec Promotor Score): jaarlijks groeit het aantal klanten dat ons bij andere bedrijven aanbeveelt.
5. Onze gemeenten geven ons een 8 of hoger.
6. Het operationeel resultaat is € 3,7 miljoen hoger dan nu.
7. 75% van de doelgroep die een keuze heeft, kiest voor Pastiel.
8. 80% van als onze medewerkers scoort een 8 of hoger op de benodigde competenties.

## **DWAAN.2019: de 8 randvoorwaarden uit het convenant**

1. Pastiel/Empatec ontwikkelt zich door als breed werk- en re-integratiebedrijf (stip op de horizon).
2. De deelnemende gemeenten houden de voorziening voor mensen met een Wsw-status bij NV Empatec/Fryslân-West minimaal in stand tot en met 2019.
3. De deelnemende gemeenten zeggen NV Empatec/Fryslân-West vanaf 2015 het 'fictieve' aandeel Wsw in het toegekende participatiebudget toe tot en met 2019.
4. De deelnemende gemeenten wijzen NV Empatec/Fryslân-West vanaf 2015 aan als voorziening voor 'Beschat Werken' en leiden de door het UWV als zodanig geïndiceerde personen naar NV Empatec/Fryslân-West toe.
5. De in de Participatiewet voorziene financiering van de personen die deelnemen aan de voorziening Beschat Werken wordt aan NV Empatec/Fryslân-West uitgekeerd als uitvoerder van de faciliteit Beschat Werken.
6. De deelnemende gemeenten hebben de intentie om het door hen uit te besteden werk bij Pastiel/Empatec onder te brengen, voor zover dat passend is.
7. Social Return on Investment (SROI) wordt door de deelnemende gemeenten hard gemaakt in aanbestedingen.
8. Er komt een samenwerking op HRM-gebied tussen de deelnemende gemeenten en NV Empatec/Fryslân-West.

# Begroting NV Empatec 2017

| Omschrijving                                 | Werkelijk<br>2015 | Begroot<br>2016 | Prognose<br>2016 | Begroot<br>2017 |
|----------------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| (x € 1.000,-)                                | €                 | €               |                  | €               |
| <i>Opbrengsten</i>                           |                   |                 |                  |                 |
| Bruto opbrengst                              | 20.352            | 21.471          | 20.200           | 21.152          |
| Uitbesteed werk                              | 1.792             | 1.460           | 1.650            | 2.195           |
| Grond-/hulpstoffen                           | 3.762             | 4.772           | 3.600            | 3.580           |
| <b>Netto toegevoegde waarde</b>              | <b>14.797</b>     | <b>15.239</b>   | <b>14.950</b>    | <b>15.377</b>   |
| <i>Lonen en salarissen</i>                   |                   |                 |                  |                 |
| Loonkosten Staf en Kader                     | 7.414             | 6.878           | 7.375            | 6.885           |
| Overige personeelskosten                     | 411               | 754             | 754              | 733             |
| <b>Totaal Lonen en salarissen</b>            | <b>7.825</b>      | <b>7.632</b>    | <b>8.129</b>     | <b>7.618</b>    |
| <b>Afschrijvingen</b>                        | <b>1.188</b>      | <b>1.158</b>    | <b>1.213</b>     | <b>1.248</b>    |
| <i>Overige bedrijfskosten</i>                |                   |                 |                  |                 |
| Huur                                         | 430               | 354             | 350              | 350             |
| Lease                                        | 493               | 496             | 475              | 455             |
| Onderhoudskosten                             | 705               | 706             | 650              | 639             |
| Energiekosten                                | 870               | 869             | 640              | 803             |
| Belasting/Verzekering                        | 188               | 204             | 204              | 200             |
| Indirecte kosten                             | 380               | 275             | 320              | 235             |
| Milieukosten                                 | 60                | 41              | 80               | 48              |
| Magazijn- en expeditiekosten                 | 103               | 102             | 102              | 92              |
| Verkoopkosten                                | 34                | 78              | 20               | 64              |
| Telefoonkosten                               | 73                | 66              | 60               | 44              |
| Uitzendkrachten                              | 542               | 422             | 422              | 255             |
| Kosten dienstverlening                       | 431               | 318             | 300              | 262             |
| Overige Algemene kosten                      | 847               | 837             | 800              | 756             |
| <b>Totaal overige bedrijfskosten</b>         | <b>5.156</b>      | <b>4.768</b>    | <b>4.423</b>     | <b>4.202</b>    |
| <b>Rente</b>                                 | <b>0</b>          | <b>0</b>        | <b>0</b>         | <b>0</b>        |
| <b>Totaal Lasten</b>                         | <b>14.169</b>     | <b>13.558</b>   | <b>13.765</b>    | <b>13.068</b>   |
| <b>Operationeel resultaat</b>                | <b>628</b>        | <b>1.681</b>    | <b>1.185</b>     | <b>2.309</b>    |
| Netto opbrengst Subsidie                     | 30.890            | 29.490          | 29.259           | 26.945          |
| Loonkosten gesubsidieerd personeel           | 31.571            | 30.910          | 31.010           | 29.794          |
| <b>Subsidieresultaat</b>                     | <b>-681</b>       | <b>-1.420</b>   | <b>-1.751</b>    | <b>-2.849</b>   |
| <b>Nettoresultaat voor bijzondere lasten</b> | <b>-53</b>        | <b>261</b>      | <b>-566</b>      | <b>-540</b>     |
| Kosten Dwaan.2019                            | 630               | 250             | 264              | 250             |
| Overige incidentele baten/lasten             | 77                | -15             | -28              | 0               |
| <b>Netto resultaat</b>                       | <b>-760</b>       | <b>26</b>       | <b>-802</b>      | <b>-790</b>     |

## Sociale indicatoren

| Sociale indicatoren               | Werkelijk<br>2015 | Begroot<br>2016 | Prognose<br>2016 | Begroot<br>2017 |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| FTE werkzaam intern of op locatie | 920,7             | 874,8           | 895,5            | 827,5           |
| FTE gedetacheerd                  | 67,5              | 85,7            | 65,0             | 107,5           |
| FTE in Begeleid Werken            | 104,9             | 103,0           | 103,0            | 103,0           |
| <b>Totaal gesubsidieerd (FTE)</b> | <b>1.093</b>      | <b>1.064</b>    | <b>1.064</b>     | <b>1.038</b>    |
| <b>FTE Ongesubsidieerd</b>        | <b>116,6</b>      | <b>114,1</b>    | <b>120,5</b>     | <b>111,2</b>    |

# Toelichting op de begroting van NV Empatec 2017

## Opbrengsten

Geconsolideerd wordt een netto toegevoegde waarde (opbrengsten verminderd met materiaalverbruik, kosten uitbesteed werk e.d.) van € 15.377.000 geraamd voor 2017. Dit is ongeveer op hetzelfde niveau als de begroting 2016, maar wel hoger dan de prognose van 2016 (€ 0,4 miljoen).

Van de genoemde NTW wordt € 13,2 miljoen begroot binnen het werkbedrijf (Wsw). Deze NTW zal worden gerealiseerd middels intern werk, werken op locatie, groepsdetacheringen en individuele detacheringen. Na bespreking van de diverse deelplannen met de afdelingen Markt & Klant en Uitvoering denken wij dat de geraamde NTW ambitieus is, maar haalbaar moet zijn, mede in het licht van de interne verbeteringen ten gevolge van het herstructureringsprogramma Dwaan.2019. Uitgangspunt hierbij is dat de economie in 2017 niet verslechterd en dat inkrimping van opdrachten achterwege blijft.

Ten aanzien van de re-integratieactiviteiten, uitgevoerd door Empaselect B.V. (Pastiel) wordt een opdrachtomvang van € 2.228.000 begroot. Dit is een consolidatie van het niveau van 2016. In de volgende paragraaf is per activiteit de NTW en het afdelingsresultaat toegelicht. Te zien is dat over de hele linie het afdelingsresultaat moet verbeteren in 2017.

## Lonen en salarissen

Ten aanzien van de ingeschatte loonkosten is uitgegaan van een loonstijging van 0,4% structureel, naast de periodieken die worden gerealiseerd. In de begroting van 2017 is een taakstellende bezuiniging opgenomen ten aanzien van de formatie, die eind 2016 te hoog is opgelopen.

## Afschrijvingen en investeringen

Voor 2017 wordt uitgegaan van een investeringsniveau van € 1,5 miljoen. Dit is hoger dan de begroting 2016. Een belangrijke factor betreft de geplande verhuizing van de timmerfabriek van Sneek naar Franeker. Hier is € 0,3 miljoen voor opgenomen. Andere grote investeringen worden gedaan vanwege verhoogde aandacht voor de ICT applicatie-infrastructuur. In 2017 zullen twee grotere ICT projecten worden geactiveerd, te weten een nieuw ERP pakket (Exact) en een urenapplicatie met een totale waarde van € 0,5 miljoen (verantwoord onder machines).

Onderstaand is de investeringsbegroting weergegeven:

| Omschrijving    | Begroting<br>2016 | Begroting<br>2017 |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Terreinen       | 0                 | 0                 |
| Gebouwen        | 75.000            | 50.000            |
| Installaties    | 75.000            | 505.000           |
| Machines        | 700.000           | 697.640           |
| Inventaris      | 150.000           | 97.500            |
| Vervoermiddelen | 100.000           | 150.620           |
| <b>Totaal</b>   | <b>1.100.000</b>  | <b>1.500.760</b>  |

**Subsidieresultaat**

Voor een nadere toelichting op het subsidieresultaat wordt verwezen naar de herziene begroting 2017 van de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West. Vanwege het feit dat het effectieve subsidietekort structureel hoger is dan de geplande en maximale stijging van het operationeel resultaat vanuit DWAAN.2019, wordt voor 2017 een verlies voor bijzondere lasten begroot ten hoogte van dat verschil (€ 540.000 verlies).

**Kosten DWAAN.2019**

In deze begroting is een investering in DWAAN.2019 begroot van € 250.000. Hiervan kan het verbeterprogramma verder worden doorgezet. In dit DWAAN-budget is ruimte voor sessies met het personeel, inzet van externe adviseurs (strategie, Lean) en, zeer beperkt, voor frictiekosten.

## NTW en afdelingsresultaat per afdeling

| Omschrijving                   | Werkelijk<br>2015 | Begroot<br>2016 | Prognose<br>2016 | Begroot<br>2017 |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| (x € 1.000,-)                  | €                 | €               |                  | €               |
| <b>2.0 Staf</b>                |                   |                 |                  |                 |
| Omzet                          | 308               | 110             | 100              | 163             |
| Uitbesteed werk                | 204               | 30              | 84               | 5               |
| Grond-/hulpstoffen             | -13               | 114             | 23               | 37              |
| <b>NTW + Resultaat Deta/BW</b> | <b>117</b>        | <b>-34</b>      | <b>-7</b>        | <b>121</b>      |
| <b>Afdelingsresultaat</b>      | <b>-4.552</b>     | <b>-4.342</b>   | <b>-4.536</b>    | <b>-4.090</b>   |
| <b>3.0 Detacheringsbedrijf</b> |                   |                 |                  |                 |
| Omzet                          | 1.535             | 1.803           | 1.100            | 1.056           |
| Uitbesteed werk                | 7                 | 0               | 0                | 0               |
| Grond-/hulpstoffen             | 1                 | 0               | 0                | 0               |
| <b>NTW + Resultaat Deta/BW</b> | <b>1.527</b>      | <b>1.803</b>    | <b>1.100</b>     | <b>1.056</b>    |
| <b>Afdelingsresultaat</b>      | <b>1.173</b>      | <b>1.482</b>    | <b>740</b>       | <b>498</b>      |
| <b>4.0 Groen en Civiel</b>     |                   |                 |                  |                 |
| Omzet                          | 7.254             | 7.219           | 7.305            | 7.606           |
| Uitbesteed werk                | 1.109             | 1.148           | 1.216            | 1.352           |
| Grond-/hulpstoffen             | 644               | 803             | 585              | 462             |
| <b>NTW + Resultaat Deta/BW</b> | <b>5.500</b>      | <b>5.268</b>    | <b>5.504</b>     | <b>5.793</b>    |
| <b>Afdelingsresultaat</b>      | <b>2.758</b>      | <b>2.835</b>    | <b>2.737</b>     | <b>3.202</b>    |
| <b>5.0 Vakbedrijf</b>          |                   |                 |                  |                 |
| Omzet                          | 7.334             | 7.852           | 7.579            | 7.447           |
| Uitbesteed werk                | 328               | 170             | 262              | 175             |
| Grond-/hulpstoffen             | 3.381             | 3.640           | 3.215            | 3.021           |
| <b>NTW + Resultaat Deta/BW</b> | <b>3.625</b>      | <b>4.042</b>    | <b>4.102</b>     | <b>4.251</b>    |
| <b>Afdelingsresultaat</b>      | <b>361</b>        | <b>780</b>      | <b>896</b>       | <b>1.145</b>    |
| <b>6.0 Verpakken totaal</b>    |                   |                 |                  |                 |
| Omzet                          | 2.044             | 2.294           | 2.259            | 2.028           |
| Uitbesteed werk                | 117               | 112             | 89               | 58              |
| Grond-/hulpstoffen             | 162               | 200             | 105              | 41              |
| <b>NTW + Resultaat Deta/BW</b> | <b>1.766</b>      | <b>1.982</b>    | <b>2.065</b>     | <b>1.929</b>    |
| <b>Afdelingsresultaat</b>      | <b>513</b>        | <b>731</b>      | <b>826</b>       | <b>794</b>      |

|                                |               |               |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>7.0 Reïntegratie</b>        |               |               |               |               |
| Omzet                          | 2.531         | 2.190         | 2.190         | 2.852         |
| Uitbesteed werk                | 27            | 0             | 0             | 605           |
| Grond-/hulpstoffen             | 4             | 14            | 14            | 19            |
| <b>NTW + Resultaat Deta/BW</b> | <b>2.500</b>  | <b>2.176</b>  | <b>2.176</b>  | <b>2.228</b>  |
|                                |               |               |               |               |
| <b>Afdelingsresultaat</b>      | <b>344</b>    | <b>106</b>    | <b>285</b>    | <b>440</b>    |
|                                |               |               |               |               |
| <b>Totaal</b>                  |               |               |               |               |
| Omzet                          | 21.006        | 21.472        | 20.543        | 21.152        |
| Uitbesteed werk                | 1.792         | 1.460         | 1.651         | 2.195         |
| Grond-/hulpstoffen             | 4.179         | 4.772         | 3.942         | 3.580         |
| <b>NTW + Resultaat Deta/BW</b> | <b>15.035</b> | <b>15.240</b> | <b>14.950</b> | <b>15.377</b> |
|                                |               |               |               |               |
| <b>Afdelingsresultaat</b>      | <b>599</b>    | <b>1.682</b>  | <b>928</b>    | <b>2.209</b>  |