



**Ontwerp
Begroting 2005
en
Meerjarenraming
2006 – 2008**

Openbaar Lichaam Sociale Werkvoorziening Drechtsteden

Postbus 528
3300 AM Dordrecht

Kamerlingh Onnesweg 1
3316 GK Dordrecht

Telefoon 078 – 6525911
Fax 078 – 6181800

Email : info@drechtwerk.nl
Website: www.drechtwerk.nl

29 april 2004

Inhoud:

	Beleidsbegroting 2005:	
1.0	Strategisch Plan	1
1.1	Visie van Drechtwerk	1
1.2	Ambitie en missie van Drechtwerk	2
1.3	Doelgroepen	2
1.4	Doelstellingen	2
1.5	Strategie	3
1.6	Allianties en partnerships	3
1.7	Speerpunten 2004 en 2005	3
1.7.1	Projectplan direct – indirect	3
1.7.2	Diversiteitsbeleid	4
1.7.3	Wet werk en bijstand	4
1.7.4	IDVL stroomlijnen	5
1.7.5	Groei detacheringen	5
1.7.6	Renovatie Kamerlingh Onnesweg	5
1.7.7	Opleidingstraject leidinggevendenden/staf	6
1.7.8	Herhaling MedewerkersTevredenheidsOnderzoek	6
1.8	Borging Strategisch Plan	6
2.0	Paragrafen	8
2.1	Weerstandsvormogen	8
2.2	Onderhoud kapitaalgoederen	8
2.3	Treasury	9
2.3.1	Algemene ontwikkelingen; rentebeleid	9
2.3.2	Risicobeheer; de kasgeldlimiet en renterisiconormering	9
2.3.3	Financieringsbehoefte en leningenportefeuille	10
2.3.4	De administratieve organisatie	10
	Financiële begroting 2005:	
3.0	Resultaat begroting 2005	11
3.1	Algemene toelichting	12
3.2	Toelichting op de begroting 2005	15
4.0	Algemene toelichting meerjarenbegroting 2006 – 2008	20
4.1	Meerjarenbegroting 2006 – 2008	21

1.0 Algemeen -

In het Openbaar Lichaam Sociale Werkvoorziening werken 10 gemeenten samen, te weten :
Alblasserdam, Barendrecht, Dordrecht, Graafstroom, Hendrik Ido Ambacht, Nieuw-Lekkerland,
Papendrecht, Ridderkerk, Sliedrecht en Zwijndrecht.

Drechtwerk heeft 2100 werknemers in dienst, waarvan 1935 WSW-geïndiceerden. De activiteiten van het bedrijf zijn divers; Drechtwerk is actief op het gebied van assemblage / verpakken, (groeps)detacheringen, dienstverlening, onderhoud groenvoorzieningen en industriële producten.

De jaren 2005 en verder zullen worden gekenmerkt door het ten uitvoer leggen en implementeren van de resultaten van het in de afgelopen jaren gerealiseerde Strategisch Plan. De gevolgen van dit plan zijn verwerkt in de begroting 2005 en de meerjarenraming 2006 - 2008.

1.1 Visie van Drechtwerk

De analyses van de huidige situatie van Drechtwerk, de ontwikkelingen binnen het activerend arbeidsbeleid, de doelgroepontwikkelingen, wensen en behoeften van (potentiële) opdrachtgevers, de trends in deze markten en de lessen geleerd uit de laatste reorganisatie, vormen de input voor de visie, missie en strategie van Drechtwerk.

Drechtwerk ontleent haar bestaansrecht aan het ontwikkelen van arbeidsgehandicapten door arbeid. Zij wil mensen met arbeidsbeperkingen laten participeren in de maatschappij, waarbij Drechtwerk uitgaat van de mogelijkheden van arbeidsgehandicapten. Zij wil mensen de gelegenheid bieden zich maximaal te ontplooiën.

Hierbij richt Drechtwerk zich specifiek op mensen met een (grote) afstand tot de reguliere arbeidsmarkt, waarbij primair WSW-geïndiceerden de doelgroep vormen en secundair mensen uit andere regelingen die dezelfde soort begeleiding (tijdelijk) nodig hebben. Drechtwerk biedt arbeid tot aan de doelgroep die activiteiten verricht in het dagverblijf. Om het gebied tussen werk en zorg zo ver als mogelijk en wenselijk af te dekken, zal Drechtwerk intensief samenwerken met zorginstellingen.

Drechtwerk is een vooruitstrevende speler op het gebied van ontwikkeling van mensen door arbeid. De doelgroep is bepalend voor de arbeid die Drechtwerk aanbiedt. Centraal hierbij staat een herkenbare en innovatieve conceptontwikkeling die de reëngineering vorm geeft. Enerzijds is de reëngineering van arbeid gericht op het zodanig opknippen van deelprocessen in de arbeid zodat mensen zich kunnen ontwikkelen. Anderzijds is reëngineering het zodanig inrichten van de bedrijfsprocessen dat het aanbod van arbeid aansluit bij de wensen van afnemers en overige stakeholders. Met het reëngineeringsconcept onderscheidt Drechtwerk zich in haar regio.

Drechtwerk wil veranderen van een product- en intern gerichte cultuur naar een pro-actieve, ambitieuze en doelgerichte houding in een open en op het individu gerichte cultuur, waarbij de mogelijkheden van arbeidsgehandicapten optimaal worden benut.

Drechtwerk speelt een actieve en prominente rol in haar omgeving. Zij is interactief met de doelgroep, politiek en opdrachtgevers door als *co-maker* en partner op te treden. Drechtwerk richt zich op het afstemmen en matchen van de belangen van de verschillende *stakeholders*, politiek, zorg, doelgroepen en afnemers van producten en diensten.

Binnen de afzetmarkten waarop Drechtwerk actief is speelt een aantal voor Drechtwerk voornamelijk ontwikkelingen: snelle technologische ontwikkelingen, ketenintegratie, kostenreductie, afname van de vraag naar handmatige werkzaamheden, toename en verscherping van de eisen die worden gesteld aan de producten, diensten en capaciteiten van medewerkers van Drechtwerk. Drechtwerk speelt actief in op deze ontwikkelingen door haar organisatie zodanig flexibel in te richten dat zij fluctuaties in zowel de doelgroep als in de vraag van de afnemers kan opvangen.

1.2 Ambitie en missie van Drechtwerk

Drechtwerk maakt een expliciete keuze om terug naar haar core-business te gaan en geen multifunctioneel bedrijf te worden. Drechtwerk wil een professioneel sociaal werkvoorzieningsbedrijf zijn, gericht op haar primaire doelgroep, de SW-medewerkers. Onderscheidend ten opzichte van de klassieke SW-organisatie is:

- Optimale reëngineering van arbeid: het zodanig opknippen van deelprocessen in de arbeid zodat mensen zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Maximaal mogelijk maken van arbeidsontwikkeling: ontwikkeling van zowel de sociale als de functiegerichte vaardigheden van het individu gericht op (betaalde) arbeid.
- Bedrijfsmatige operatie: efficiënt en effectief.
- Marktbewuste en klantgerichte organisatie.

De missie van Drechtwerk is het maximaal ontwikkelen van mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt door het reëngineeren van arbeid in een klantgerichte, bedrijfsmatig aangestuurde en financieel gezonde organisatie.

1.3 Doelgroepen

De primaire doelgroep van Drechtwerk bestaat uit Wsw-geïndiceerden. Daarnaast biedt Drechtwerk ook arbeid aan arbeidsgehandicapten uit andere regelingen dan de Wsw, die dezelfde soort arbeidsbegeleiding (tijdelijk) nodig hebben. Deze begeleiding wordt alleen aangeboden indien deze met de bestaande infrastructuur voor de SW-medewerkers kan worden uitgevoerd en financieel verantwoord is, dit wil zeggen: minimaal kostendekkend.

Drechtwerk richt zich op het aanbieden van arbeid voor deze doelgroepen. Zij biedt dus geen zorg aan, wel werkt zij samen met zorginstellingen om de aansluiting tussen zorg en arbeid te optimaliseren.

1.4 Doelstellingen

De visie, ambities en de missie van Drechtwerk zijn vertaald in concrete en meetbare strategische doelstellingen op de gebieden: personeel, financiën, commercieel en interne processen. Het uitgangspunt bij deze doelstellingen is dat het ontwikkelen van mensen door arbeid centraal staat, maar dat dit alleen binnen een gezonde bedrijfsmatige organisatie kan worden gerealiseerd.

1.5 Strategie

In navolging op het formuleren van de visie en missie heeft Drechtwerk interne, financiële en externe analyses uitgevoerd, waarbij onder meer het huidige producten- en dienstenpakket is geanalyseerd en geëvalueerd op basis van de criteria: passend/maakbaar werk, markt-/investeringsdrempel, rentabiliteit en marktpotentie.

Op basis van de nieuw geformuleerde visie en missie en de uitkomsten van de bovengenoemde analyses heeft Drechtwerk besloten zich te focussen op enerzijds Industriële en anderzijds Zakelijke Dienstverlening.

De omvang van het huidige producten- en dienstenpakket blijft grotendeels gehandhaafd maar daarbinnen zal een groot aantal verschuivingen en veranderingen plaatsvinden. De activiteiten van de drukkerij voldoen niet aan de hierboven genoemde criteria. Met name aan het criterium met betrekking tot de markt-/investeringsdrempels wordt niet voldaan.

Om zich te onderscheiden van haar concurrenten richt Drechtwerk zich maximaal op de wensen van de opdrachtgevers en de afnemers, waarbij service en relatiebeheer essentiële en onderscheidende elementen vormen. Waar mogelijk en wenselijk zal Drechtwerk vergaande samenwerking in de keten aangaan met haar opdrachtgevers en producenten. Innovatie wordt samen met afnemers gerealiseerd. Een belangrijk uitgangspunt is, met name voor de industriële dienstverlening, dat de onderzoeks- en ontwikkelingstaak primair bij opdrachtgevers blijft. Drechtwerk kan in deze wel een facilitator zijn, klantwensen voorleggen aan opdrachtgevers en deze tijdig informeren over innovatieve ontwikkelingen.

1.6 Allianties en partnerships

In 2005 wil Drechtwerk goede en duurzame relaties hebben met zowel stakeholders uit de politiek, zorg, doelgroepen als met afnemers en/of producenten van producten en diensten.

Binnen de regionale commerciële omgeving wil Drechtwerk haar positie verstevigen door samenwerking aan te gaan met producenten in het metaal, electronica en de grafische industrie.

1.7 Speerpunten 2004 en 2005

In het implementatieplan van de strategie van Drechtwerk zijn projecten benoemd, die de komende jaren nog uitgewerkt en in praktijk gebracht moeten worden. Daarnaast heeft het management van Drechtwerk vanuit voortschrijdend inzicht een aantal speerpunten benoemd die voortvloeien uit de verliessituatie in 2003.

Deze speerpunten c.q. projecten laten zich als volgt in beeld brengen:

1.7.1 Projectplan direct - indirect:

Het management streeft er naar het aantal productieve medewerkers substantieel te verhogen. Dit gebeurt vanuit de veronderstelling dat de huidige verhouding directe medewerkers:indirecte medewerkers verder geoptimaliseerd kan worden. Als gevolg van deze optimalisatie zullen in 2004 tenminste 40 indirecte medewerkers als directe medewerkers ingezet gaan worden. In 2005 zullen dat er nog eens 30 zijn.

Alle ondersteunende afdelingen en/of functies zullen worden getoetst op hun effectiviteit en efficiëntie. De conclusies van deze toetsing zullen leiden tot een actieplan, hetgeen zal worden uitgevoerd.

De verwachting is derhalve dat de actieplannen zullen leiden tot een andere inzet van tenminste 70 medewerkers. Het doel daarbij is deze groep in te zetten in zogenaamde *directe* functies.

Het project is gestart op 5 januari 2004 en zal eindigen op 31 december 2005. Budgettair is € 10.000 uitgetrokken voor het ten uitvoer brengen van de plannen.

Naar verwachting zullen de extra productieve uren in 2004 en 2005 en verder respectievelijk € 150.000 en € 500.000 extra toegevoegde waarde genereren.

1.7.2 Diversiteitsbeleid:

Degene die zich aanmelden bij de indicatiecommissie en de medewerkers van Drechtwerk zijn zeer divers. Zij werken of gaan werken in verschillende functies, hebben verschillende opleidingen, verschillende leeftijden, zijn man of vrouw, hebben verschillende handicaps, verschillende rechtspositie, een verschillende etnische achtergrond, werken fulltime of parttime. Al deze aspecten waarop (toekomstige) medewerkers kunnen verschillen is diversiteit. De leidinggevendenden van Drechtwerk hebben aangegeven handvatten aangereikt te willen krijgen, hoe om te gaan met medewerkers met een andere etnische achtergrond. Het doel van het project diversiteit zal zijn: het herkennen, erkennen, waarderen en positief benutten van verschillen en overeenkomsten tussen mensen.

Leidinggevendenden hebben door middel van workshops kennis gemaakt met het begrippenkader diversiteit. Voor 2004 is als speerpunt de medewerkers met een verschillende etnische achtergrond aangemerkt. Hiervoor zal een actieplan worden vastgesteld. Onderdeel van het resultaat zal zijn een handleiding hoe om te gaan met specifieke vraagstukken voor medewerkers met verschillende etnische achtergronden in relatie met de eisen die Drechtwerk aan zijn medewerkers stelt.

Het project is gestart op 5 januari 2004 en zal eindigen op 31 december 2004. Budgettair is € 25.000 uitgetrokken voor het ten uitvoer brengen van de plannen.

1.7.3 Wet Werk en bijstand:

Gemeenten zijn per 1 januari 2004 volledig sociaal en financieel verantwoordelijk voor de reïntegratie van hun klanten. Met dit als uitgangspunt overwegen gemeenten het landelijk bekende *work first* model in de eigen lokale situatie toe te gaan passen. Dit model is gebaseerd op het principe dat een uitkering geen vanzelfsprekendheid is, maar dat tegenover dit recht een aantal verplichtingen staat. Het belangrijkste doel van *work first* is om cliënten van gemeenten via de kortste weg terug te brengen naar de reguliere arbeidsmarkt. Het doel van dit project is de ontwikkeling door Drechtwerk/Stimulans b.v. van een *work first* implementatiemodel voor gemeenten. Samen met belangstellende gemeenten zal Drechtwerk/Stimulans b.v. dit *tailor made* maken, implementeren en uitvoeren. Het resultaat zal zijn dat er tenminste een pilot project WWB in een gemeente zal starten.

Het project is gestart op 12 januari 2004 en zal eindigen op 31 december 2004. Budgettair is € 10.000 uitgetrokken voor het ontwikkelen van WWB-modellen.

Het project zal netto € 100.000 opleveren.

1.7.4 IDVL stroomlijnen:

Uit het klanttevredenheidsonderzoek en uit waarnemingen is gebleken dat er binnen de divisie IDVL met betrekking tot informatiestromen het volgende is geconstateerd:

- De informatievoorziening van functionaris (A) naar functionaris (B) is onvolledig;
- De functionaris (B) overziet niet wat de consequenties zijn van de onvolledige informatie voor de volgende functionarissen in de keten;
- Functionarissen in de keten zijn een substantieel deel van hun tijd bezig met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die bij een andere functionaris horen.

Gevolg van bovenstaande is, dat er geen uniformiteit van werkprocessen is, onduidelijkheid is, de regie over de handel en wandel van de klant onvolledig is en functionarissen elkaar niet aanspreken op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Doelstelling is om de gehele keten (flow chart) te verbeteren. Dit moet leiden tot een optimalisatie van alle processen binnen Drechtwerk.

Het project is gestart in december 2003 en de implementatie binnen de divisie IDVL zal begin 2005 plaatsvinden. Budgettair is uitgetrokken € 50.000 voor een externe adviseur.

De verwachting is dat er, na implementatie, een effectievere, efficiëntere en productievere organisatie binnen IDVL zal zijn.

1.7.5 Groei Detacheringen:

In het Strategisch Plan van Drechtwerk is externe dienstverlening een belangrijk speerpunt. Onder andere door groei van het aantal individuele- en groepsdetacheringen wordt eind 2005 de omzetbijdrage van de externe dienstverlening substantieel hoger ingeschat. Ondanks allerlei acties en initiatieven in afgelopen jaren is het aantal (groeps)detacheringen stabiel gebleven. Omdat ook het perspectief op verbetering onduidelijk werd, is begin december 2003 een bijeenkomst belegd tussen de twee divisie-managers, de manager Detacheringen, het hoofd P&O en de drie personeelsmanagers met als doel aan te geven hoe de mobiliteit vanuit IDVL richting wederom op gang gebracht kon worden. In vervolg hierop heeft het MT medio januari 2004 een projectopdracht vastgesteld.

Na indiening en vaststelling van het projectplan zal de werkgroep aan de slag gaan met als doelstelling in 2004 een groei van 50 medewerkers (toegevoegde waarde: € 50.000) en in 2005 een groei van 100 medewerkers (toegevoegde waarde € 100.000).

1.7.6 Renovatie Kamerlingh Onnesweg:

In samenwerking met PRC Bouwcentrum heeft het management team van Drechtwerk een plan van aanpak revitalisering Kamerlingh Onnesweg opgesteld met als belangrijke doelstellingen:

- Het op een effectieve en efficiënte wijze huisvesten van processen en medewerkers in het hoofdgebouw aan de Kamerlingh Onnesweg;
- Het verhuizen/integreren productiefaciliteit Vierlinghstraat naar de Kamerlingh Onnesweg.

Naar verwachting zal het huisvestingsplan eind april 2004 aanbestedingsgereed zijn en zal de uitvoering starten in de tweede helft van 2004. In 2005 zullen alle processen en productie-medewerkers van de Vierlinghstraat en grafisch centrum gehuisvest zijn in het hoofdgebouw aan de Kamerlingh Onnesweg.

Budgettair is er voorlopig € 3 mln. deelbudget beschikbaar voor de aanvangsfase, terwijl voor de gehele renovatie over 3 jaren verdeeld met € 6,25 mln. in de begroting en meerjarenraming rekening is gehouden.

1.7.7 Opleidingstraject leidinggevenden/staf:

Als gevolg van de reorganisatie in 1997 is door het vervallen van 42 ambtelijke functies veel kennis en ervaring verloren gegaan op het gebied van de doelgroep Wsw. Vooral essentiële kennis op het gebied van het ontwikkelen en begeleiden van de doelgroep dient bij de resterende en/of nieuwe groep van leidinggevenden te worden verbeterd danwel te worden aangepast, gezien het groeiende aandeel ernstig (psychisch) gehandicapten bij de nieuwe instroom.

Daarnaast dient door een modernere invulling van de bedrijfsvoering van onze organisatie de beheersing van een aantal algemene managementvaardigheden te worden uitgebreid, danwel opgefrist.

Om de doelstellingen te kunnen halen diende als eerst aangegeven te worden hoe e.e.a. kan worden gerealiseerd in de organisatie. Dit resulteerde in de navolgende onderwerpen:

- Overzicht van, aan welke vaardigheden nog aandacht besteed dient te worden
- Inzicht in, welke functies tot lager-, midden- en hoger kader behoren
- Opleidingsprogramma's lager-, midden- en hoger kader
- Implementatieplan

De implementatie van het traject is gestart in 2003 en wordt over een periode van 5 jaar verspreid. De totale kosten van het opleidingsprogramma zijn € 1.3 mln., hetgeen jaarlijks neerkomt op een budget van € 260.000 onderverdeeld in opleidingskosten (€ 185.000 per jaar) en kosten voor de opleidingscoördinator en adviseur (€ 75.000 per jaar).

1.7.8 Herhaling MedewerkersTevredenheidsOnderzoek:

Dit onderzoek welke in 2002 heeft plaatsgevonden en waaraan praktisch alle medewerkers van het bedrijf hebben meegedaan is een wezenlijk instrument gebleken.

Niet alleen tot het verkrijgen van een beter inzicht in de gedachten en beeldvorming van haar medewerkers, doch met name in de mogelijkheden van beleid rondom onze medewerkers. De resultaten van dit onderzoek zijn gepresenteerd in de vergadering van het Algemeen Bestuur van 4 september 2002. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek zijn actieplannen samengesteld in de diverse bedrijfsonderdelen.

Monitoring van deze acties vond plaats binnen het Managementteam van Drechtwerk. Inmiddels is het MedewerkersTevredenheidsOnderzoek afgerond. Op afdelingsniveau is aandacht geschonken aan de knelpunten. Er is een centrale notitie verschenen met betrekking tot agressie en geweld, waarvan de aanbevelingen op dit moment worden uitgevoerd.

Aan de hand van de opgedane ervaringen en mogelijke nieuwe gezichtspunten zal in 2005 het onderzoek herhaald worden.

1.8 Borging Strategisch Plan

Een van de vraagstellingen in de borgingsfase van de pilot bij Drechtwerk is het verankeren van pilotgerelateerde verbeteringen die voor stakeholders van grote waarde zijn. Het Managementteam van Drechtwerk heeft aangegeven grote waarde te hechten aan een speciale verankering van het strategisch proces.

Dit strategisch proces heeft in de conceptuele fase van de pilot geleid tot de totstandkoming van het huidige '*Strategisch Plan Drechtwerk*', direct gekoppeld aan het '*Document regierol en uitvoering activerend arbeidsmarktbeleid Drechtsteden*'. De 24 strategische projecten in de implementatiefase zijn hier weer een uitvloeisel van. Het Managementteam is van mening dat nieuwe ontwikkelingen in de in- en externe omgeving Drechtwerk verplichten tot een regelmatige bijstelling van de strategie en de strategische doelstellingen.

Het borgen van het strategisch proces binnen Drechtwerk heeft de volgende doelstellingen:

- Een jaarlijks terugkerende bezinning op het intern functioneren en een oriëntatie op de buitenwereld;
- Door de strategie jaarlijks bij te stellen en te herformuleren is Drechtwerk op strategisch niveau wendbaar en slagvaardig;
- Het stimuleren van scenariodenken en het voorkomen van te '*mechanisch*' budgetdenken;
- De begroting is geen invuloefening, maar onder meer het resultaat van een strategisch proces;
- Het betrekken van voornaamste stakeholders, zoals de gemeenten, de ondernemingsraad en het kader;
- Een plaats geven aan een strategische denktank, middels het benutten van kennis en het stimuleren van creativiteit en draagvlak.

Het resultaat hiervan zal zijn, dat Drechtwerk een werkzame strategische planningscyclus in de bedrijfsvoering heeft opgenomen en er een beschrijving beschikbaar is van een strategische planningscyclus.

2.0 De paragrafen

2.1 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen kan gedefinieerd worden als 'het vermogen van Drechtwerk om niet-structurele financiële risico's op te kunnen vangen teneinde haar taken te kunnen voortzetten'. Het weerstandsvermogen wordt gevormd uit de algemene reserve, stille reserves en de post onvoorzien.

Drechtwerk heeft geen stille reserves en geen ruimte in de begroting om de post onvoorzien te vormen. De algemene reserve vertoont eind 2004 een negatief saldo van € 1.9 mln. ten gevolge van de negatieve begroting over het jaar 2004 van € 2.1 mln.

De algemene reserve laat zich van 2003 t.m. 2008 als volgt in beeld brengen:

In duizenden euro's	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Stand per 1-1	2.300-	181	1.909-	4.042-	6.468-	8.888-
toevoeging resultaat	2.481	2.090-	2.133-	2.426-	2.420-	2.032-
Stand per 31-12	181	1.909-	4.042-	6.468-	8.888-	10.920-

Conclusie: Drechtwerk is niet in staat om een weerstandsvermogen op te bouwen.

Naast het ontbreken van een weerstandsvermogen kent Drechtwerk de volgende (latente) risico's die zich als volgt in beeld laten brengen:

- Omzet/toegevoegde waarde: het huidige en (mogelijke) toekomstige economische slechte klimaat kan invloed hebben op de omzet/toegevoegde waarde.
- Salariskosten personeel: In de begroting 2005 en meerjarenraming is geen rekening gehouden met een verhoging van de sociale lasten. Mogelijke premieverhogingen als gevolg van de laagconjunctuur laten zich weliswaar door een (gedeeltelijke) bijstelling van de rijkssubsidie compenseren bij de SW, echter niet bij de salariskosten van het overige personeel.
- Rijksbijdrage: Mogelijke toekomstige verlagingen van de rijksbijdrage als gevolg van bezuinigingen.
- Gemeentelijke bijdragen: vanaf 2007 ontvangt Drechtwerk de 'oude' bijdragen van de deelnemende gemeenten.

2.2 Onderhoud kapitaalgoederen

Onder kapitaalgoederen wordt verstaan: de in eigendom verkregen terreinen, gebouwen en installaties. Hieronder vallen de volgende lokaties:

- De hoofdvestiging aan de Kamerlingh Onnesweg: De renovatie zal vanaf de tweede helft van 2004 tot medio 2007 plaatsvinden. Tijdens deze periode wordt slechts correctief onderhoud gepleegd.
- De nieuwe kwekerij in 's-Gravendeel: De nieuw- en verbouw van de nieuwe kwekerij zal in het tweede kwartaal van 2004 gereedkomen.
- Onderkomen Bakestein in Zwijndrecht;
- Onderkomen De Gorzen in Ridderkerk;
- Onderkomen De Lockhorst in Sliedrecht;
- Onderkomen aan de Sikkelstraat te Dordrecht;

De laatste vier onderkomens zijn in goede conditie; worden jaarlijks geïnspecteerd door externe organisaties (brand- en bedrijfsschadeverzekeraar) en/of Drechtwerk (gebouwenbeheer).

De onderhoudskosten op kapitaalgoederen zijn in 2005 e.v. begroot op € 233.000 per jaar. Dit is 0,3 % op de totale begroting van Drechtwerk.

2.3 Treasury

Het treasurystatuut Drechtwerk is in de vergadering van het Algemeen Bestuur van het Openbaar Lichaam Sociale Werkvoorziening Drechtsteden van 5 september 2001 vastgesteld. Bij het opstellen van het treasurystatuut is rekening gehouden met de relevante bepalingen van de wettelijke kaders (de Wet Fido, de Gemeentewet, de Wet Gemeenschappelijke Regelingen en de Algemene Wet Bestuursrecht).

In de treasuryparagraaf worden de toekomstige renterisico's middels de kasgeldlimiet en de renterisiconormering in kaart gebracht. Binnen de kaders van het statuut wordt het te voeren beleid voor 2005 aangegeven.

Uit hoofde van de publieke taak zijn er een viertal doorverstrekkings danwel deelnemingen:

- Een lening aan het Stadsvervoer van € 68.000.
- Een deelneming in Stimulans BV van € 18.000.
- Een deelneming middels Stimulans BV in Krew BV van € 65.000.
- Een deelneming in de Bloemenveiling Holland van € 35.000.

2.3.1 Algemene ontwikkelingen ; rentebeleid

De korte rente (looptijd < 1 jaar) en de lange rente (looptijd > 1 jaar) zijn de laatste jaren vrij stabiel. De verwachtingen zijn dat deze situatie zich komend jaar zal voortzetten. De korte rente is als regel lager dan de lange rente. Op grond van deze veronderstellingen is het uitgangspunt om in 2005 de financieringsbehoefte gedeeltelijk (10 - 25%) te dekken met kort geld. Mede door toedoen van financieringsoverschotten (langlopende leningen - investeringsbehoefte) is er voldoende ruimte ontstaan bij de liquide middelen. Door kasgeld te benutten zullen de financieringskosten over een langere periode (5 tot 10 jaar) zo beperkt mogelijk kunnen zijn. Zowel de benutting van kort geld als lang geld zal pas plaatsvinden voor zover dat mogelijk is binnen de wettelijke normen van de kasgeldlimiet en de renterisiconorm.

2.3.2 Risicobeheer; de kasgeldlimiet en renterisiconorm

Evenals in 2004 zal Drechtwerk voor het begrotingsjaar 2005 volgens de huidige liquiditeits- en financieringsplannen binnen de kasgeldlimiet en de rente-risiconorm blijven. De feitelijke kasgeldlimiet zal 5% bedragen (wettelijk toegestaan 8,2%). De renterisiconorm blijft de komende 4 jaar jaarlijks binnen de wettelijke norm van 20%. De provincie toetst beide normen uit hoofde van het financiële toezicht.

De kasgeldlimiet heeft betrekking op leningen met een looptijd tot maximaal 1 jaar en de renterisiconorm op leningen met een looptijd vanaf 1 jaar. Het doel van deze normen uit hoofde van de wet Fido is te voorkomen dat bij herfinanciering van de leningen bij hogere rente grote schokken optreden in de hoogte van de rente die Drechtwerk moet betalen. De normen beperken de budgettaire risico's.

Het niveau van de korte leningen, de kasgeldlimiet is gelimiteerd tot 8,2% van het begrotings-totaal. De renterisiconorm houdt in dat maximaal 20% van de lange leningen per jaar afgelost kan worden. De norm beoogt een evenwichtige opbouw van de leningen in de tijd.

2.3.3 Financieringsbehoefte en leningenportefeuille

Uit hoofde van liquiditeitsbegroting wordt er voor 2005 een financieringsbehoefte van € 3.0 mln. voorzien. Daarbij is rekening gehouden met de ervaringsregel dat de realisatie van de investeringsbudgetten in een later stadium plaats vindt dan gepland.

De investeringen van 2005 bestaan uit:

■ Investerings in de renovatie	€ 2.0 mln.
■ Investerings in het machinepark	€ 0.9 mln.
■ Investerings in het wagenpark	€ 0.5 mln.
■ Overige investeringen (inventarissen)	<u>€ 0.1 mln.</u>
Totaal investeringen	€ 3.5 mln.

De mutaties in de leningenportefeuille laten zich als volgt in beeld brengen:

Stand leningen per 1 januari 2005	€ 15.2 mln.
Nieuwe leningen	€ 2.5 mln.
Reguliere aflossingen	€ 0.6 mln.
Stand per 31 december 2005	€ 17.1 mln.

2.3.4 De administratieve organisatie

De administratieve procedures die gevolgd moeten worden om volledig conform het treasury-statuut te handelen worden in 2004 nader uitgewerkt. Binnen het kader van de functiescheiding hebben de procuratiehouders geen toegang tot de administratie en heeft de administratie geen toegang tot de autorisatiecodes. Bankbescheiden worden direct naar de administratie gestuurd.

3.0 Begroting 2005

In duizenden euro's

	Realiteit 2003	Begroting 2004	Herziene Begroting 2004	Begroting 2005
Netto-omzet	19.693	19.416	19.969	20.604
Kosten orders	4.198-	2.838-	3.779-	3.807-
Toegevoegde waarde	15.495	16.578	16.190	16.797
Overige opbrengsten	3.438	581	687	1.188
Netto-opbrengsten	18.933	17.159	16.877	17.985
Afschrijvingen	1.404	1.808	1.511	1.811
Salarissen	40.115	42.428	43.699	44.903
Sociale lasten	9.717	10.059	10.586	10.665
Overige bedrijfslasten	9.379	8.897	8.815	8.554
Rentelasten	673	908	786	955
Som der bedrijfslasten	61.288	64.100	65.397	66.888
Bedrijfsresultaat (nadelig)	42.355	46.941	48.520	48.903
Rijksbijdrage	43.231	45.412	44.739	45.075
Gemeentelijke bijdrage	1.604	1.609	1.691	1.695
Bijdragen overheden	44.835	47.021	46.430	46.770
Exploitatieresultaat	2.480	80	2.090-	2.133-

3.1 Begroting 2005.

In de afgelopen tijd is duidelijk geworden dat Drechtwerk een moeilijke periode tegemoet gaat. De tegenvallende resultaten over het jaar 2003 en de sombere vooruitzichten voor 2004 zijn hiertoe de aanleiding.

Ondanks het feit dat in 2003 de druk rondom het halen van de gebudgetteerde Toegevoegde Waarde is opgevoerd en er stevig op ingezet is om met behulp van additionele kostenreductie het totale kostenpakket onder controle te houden, is dat jaar met verlies afgesloten.

Na het bekend worden van de verwachtingen voor 2004 rondom lonen en salarissen, alsmede de tegenvallende subsidietoezeggingen, moest worden geconcludeerd dat ook in 2004 Drechtwerk met een fors verlies ging kampen. Vooralsnog wordt voor 2004 rekening gehouden met een verlies van € 2.1 mln. Voor 2005 wordt geen verbetering van de situatie voorzien. Het is de verwachting dat het subsidietekort (verschil lonen/salarissen vs. subsidie) verder toeneemt tot € 2.2 mln. Drechtwerk verwacht 2005 af te sluiten met een verlies ad. € 2.1 mln.

Omzet.

Ten opzichte van 2004 wordt in 2005 rekening gehouden met een stijging van de Toegevoegde Waarde van 3,75%. In dit percentage zit inbegrepen de verwachting van een percentage van 0,25% met betrekking tot de inflatie.

De basis voor deze stijging is terug te vinden in een aantal door Directie en Managementteam geformuleerde strategische speerpunten. Naast de bestaande doelstellingen uit het Strategisch plan "Drechtwerk op koers" 2001-2005, zijn, om de tegenvallende resultaten in 2004 het hoofd te bieden, enkele additionele speerpunten benoemd, welke tevens uitwerking zullen hebben op 2005:

- Het intern herplaatsen van medewerkers van indirecte naar direct productieve functies. Een dergelijke herplaatsing dient ertoe te leiden dat het aantal mogelijk productieve uren binnen het bedrijf aanzienlijk wordt verhoogd;
- Een forse inzet op het uitbreiden van Groepsdetacheringen, waarbij groepen medewerkers bij derden worden gedetacheerd. Het detacheren van medewerkers heeft niet alleen positieve sociale aspecten; het is tevens vanuit financieel oogpunt aantrekkelijk. Naast de veelal goede opbrengsten kan een permanent karakter van een dergelijke detachering tevens een positief effect hebben op de huisvestingskosten van de hoofdlocatie (zie ook hierna).
- In 2004 en volgende jaren zal met nadruk gekeken worden naar het gebruik van de locatie aan de Vierlinghstraat/Calandstraat, alsmede naar de locatie aan de Kamerlingh Onnesweg. Met betrekking tot de eerstgenoemde is het uitdrukkelijk de bedoeling dat in de loop van het jaar 2004 tot een afstoten van of het onderverhuren van deze (gehuurde) locatie kan worden overgegaan. Met betrekking tot de locatie aan de Kamerlingh Onnesweg zal, in combinatie met de herontwikkeling/renovatie van deze locatie, nadrukkelijk aandacht worden geschonken aan de mogelijkheden rondom het gebouw van het Grafisch Centrum en de daar achtergelegen magazijnen. Het is de doelstelling een positief rendement te genereren middels bijvoorbeeld verhuur; vooropgesteld dat het mogelijk is om dit gebouw met toebehoren geheel vrij te kunnen maken.

Bedrijfslasten.

Lonen/Salarissen

De lonen en salarissen WSW en AP vormen de grootste kostencomponent in de gehele exploitatierekening. Voor 2005 en volgende jaren is gekozen voor een inflatoire correctie. Deze correctie bedraagt in 2005 0,25% en in de daaropvolgende jaren 0,75%. De verdere toename in de kosten wordt veroorzaakt door de zogenaamde post "incidenteel". Het betreft hier de reguliere verhogingen in de vorm van de periodieken. Voor wat betreft de overige kosten in de personele sfeer beperken de verhogingen zich tot de inflatoire gevolgen.

Voorts is rekening gehouden met de gevolgen van het wegvallen van de vermindering loonheffing (VLW/SPAK) 3^e tranche, en de ingeschatte gevolgen van de herziene regelingen rondom de WAO.

Overige kosten.

De overige kosten volgen de verwachte inflatie. In de posten onderhoud, rente en afschrijvingen is in enige mate rekening gehouden met de mogelijke gevolgen van de renovatie van de locatie aan de Kamerlingh Onnesweg. De komende maanden zullen deze kosten nauwkeurig in kaart kunnen worden gebracht, zodat een gefundeerde beslissing kan worden genomen over dit item.

Tenslotte kan worden gemeld dat in de kosten 2005 rekening is gehouden met het wegvallen van de kosten van de indicatiestelling. Overigens is ook in de verwachtingen rondom de subsidiestroom met dit gegeven rekening gehouden.

De in het strategisch plan aangegeven doelstelling rondom het thema "bezuinigingen" (€-90.000,-- per jaar), blijft onverkort van kracht. Daarnaast geldt ook voor 2005 dat de druk op de afbouw van het verlofstuwmeer onverkort hoog blijft; de 10% regeling blijft gehandhaafd.

Personeel.

Vooralsnog wordt voor 2005 geen aanzienlijke wijzigingen in het personeelsbestand verwacht. Er wordt rekening gehouden met een gelijkblijvend bestand (ca. 1810 FTE) aan WSW-medewerkers. Ook ten aanzien van de medewerkers met een ambtelijke status is vooralsnog geen uitbreiding voorzien (155,8 FTE).

Rijksbijdrage.

Zoals reeds aangegeven zijn de verwachtingen rondom de rijksbijdrage weinig hoopgevend. Bij de bepaling van de subsidiestroom voor 2004 is reeds rekening gehouden met een aantal bijstellingen ten opzichte van de eerste opgave van het Ministerie. Voor 2005 is de bijdrage van 2004 dan ook doorgetrokken en de toename beperkt met de reeds bovengenoemde post "incidenteel", alsmede de inflatiecorrectie van 0,25%.

3.2 Toelichting op de begroting 2005

In duizenden euro's

Categorie	Realiteit	Begroting	Herziene	Begroting
	2003	2004	Begroting	2005
3.4 Netto-omzet	19.693	19.416	19.969	20.604
3.4 Kosten orders	4.198-	2.838-	3.779-	3.807-
Toegevoegde waarde	15.495	16.578	16.190	16.797

De toegevoegde waarde stijgt in het begrotingsjaar 2005 met ruim € 0,6 mln. ten opzichte van de herziene begroting 2004. Gezien de economische instabiliteit, alsmede de problematiek rondom de instroom van ernstig gehandicapten wordt een verhoging van de toegevoegde waarde met 3,75% als maximaal haalbaar gezien. Hierin zit verdisconteerd de stijging van de inflatie met 0,25%.

3.4 Prijsverschillen inkopen	92	20	20	20
3.4 Opbrengst afval	17	10	13	13
3.4 Huuropbrengst gebouwen	69	57	172	578
3.4 Overige incidentele baten	2.975	252	20	20
4.2 Bijdrage bedrijfsvervoer	56	57	56	56
4.2 Overige bijzondere inkomsten	229	185	406	500
Overige opbrengsten	3.438	581	687	1.188

Bij de overige bijzondere inkomsten is rekening gehouden met extra bezuinigingen van € 90.000 conform de financiële doelstelling in het Strategisch Plan en de beoogde 10% verlaging van het verlofstuwmeer opgenomen.

Netto-opbrengsten	18.933	17.159	16.877	17.985
2.0 Afschrijvingen	1.404	1.808	1.511	1.811

De stijging van de afschrijvingskosten wordt veroorzaakt door de verhoogde investeringsactiviteiten in 2004 (€ 4.7 mln.) en 2005 (€ 3.5 mln.).

Gemiddelde bezetting in FTE's :

WSW-personeel	1.767,0	1.809,7	1.810,2	1.810,2
Niet-WSW-personeel	149,2	156,6	155,8	155,8

Het verschil tussen het aantal WSW FTE's en WSW SE's is ongeveer 30. Dit wordt veroorzaakt door de instroom van ernstig gehandicapte medewerkers (1 FTE is gelijk aan 1,25 SE).

Een kritische beoordeling van vrijkomende ambtelijke vacatures moet ertoe leiden dat de toename van de ambtelijke bezetting beperkt blijft.

Toelichting op de begroting 2005

In duizenden euro's

Categorie	Realiteit	Begroting	Herziene	Begroting
	2003	2004	Begroting	2005
4.2 Salarissen WSW	33.872	35.473	36.882	38.034
1.0 Salarissen niet-WSW	6.243	6.955	6.817	6.868
Salarissen	40.115	42.428	43.699	44.903
4.2 Sociale lasten WSW	8.330	8.686	9.071	9.139
1.0 Sociale lasten niet-WSW	1.387	1.373	1.515	1.526
Sociale lasten	9.717	10.059	10.586	10.665
<i>De salarissen zijn herberekend op basis van de reeds bekende CAO ontwikkelingen. Op de salarissen SW zijn de ontvangen WAO - gelden en loonheffingssubsidies in mindering gebracht.</i>				
3.4 Vervoerskosten WSW	1.378	1.063	1.047	1.067
3.4 Eigen bijdrage vervoer WSW	73-	86-	87-	90-
Vervoerskosten WSW	1.305	977	960	977
3.4 Studiekosten	251	335	369	372
3.4 Werkkleding	123	118	141	142
4.2 Afdelingsactiviteiten	11	28	29	29
4.2 Kerstpakketten	51	59	58	58
4.2 Jubilea, recepties e.d.	22	41	35	35
3.4 Overige kosten	92	121	110	111
Overige personeelskosten WSW	550	702	742	748
1.0 Vergoeding reis- en verblijfkosten	65	44	50	50
3.4 Aanstellingskosten	13	28	19	19
3.4 Studiekosten	139	404	267	410
1.0 Kosten voormalig personeel	341	135	175	176
3.4 Ingehuurd personeel extern	879	572	396	349
3.4 Overige personeelskosten	36	60	41	41
Overige personeelskosten niet-WSW	1.473	1.243	948	1.046

De kosten voor ingehuurd personeel zijn € 50.000 lager begroot. Interne mobiliteit en efficiënter gebruik van het WSW- en niet-WSW-personeel moeten dit mogelijk maken.

Toelichting op de begroting 2005

In duizenden euro's

Categorie	Realiteit	Begroting	Herziene	Begroting
	2003	2004	Begroting	2005
3.4 Terreinen	20	23	23	23
3.4 Gebouwen	135	127	101	52
3.4 Installaties	159	233	157	158
3.4 Machines	225	228	278	280
3.4 Computerapparatuur	127	151	177	178
3.4 Inventarissen	29	91	46	46
3.4 Aanschaffingen < f. 2.000	51	40	98	99
3.4 Vervoermiddelen	52	27	49	49
3.4 Schoonmaakkosten	165	151	137	138
Onderhoud	963	1.071	1.066	1.024

Ten gevolge van de start van de renovatie in 2004 is een bedrag van € 50.000 lager begroot voor correctief onderhoud gebouwen.

3.1 Elektriciteit	229	283	281	283
3.1 Gas	432	342	381	384
3.4 Water	16	24	26	26
3.1 Benzine/gasolie/lpg	142	176	161	162
Energie	819	825	849	855
3.4 Erfpacht	247	259	248	250
3.4 Gebouwen	335	199	347	290
3.4 Bedrijfsmiddelen	68	70	75	76
Huur	650	528	670	615

De huurcontracten van gebouwen aan de Calandstraat zullen gedeeltelijk in 2007 aflopen en niet verlengd worden.

3.4 Onroerende zaakbelasting	47	53	46	46
3.4 Milieubelastingen, reinigingsrechten	122	102	104	105
3.4 Brand- en bedrijfsschadeverzekering	166	138	165	166
3.4 W.A.-verzekering bedrijf	35	35	50	50
3.4 Motorrijtuigenverzekering	71	31	108	109
3.4 Overige belastingen & verzekeringen	23	39	27	27
Belastingen & verzekeringen	464	398	500	504

Toelichting op de begroting 2005

In duizenden euro's

Categorie	Realiteit	Begroting	Herziene	Begroting
	2003	2004	Begroting	2005
3.4 Telecommunicatie	158	150	165	166
3.4 Kantoorbenodigdheden	81	75	78	79
3.4 Portikosten	50	51	37	37
3.4 Kosten fotokopieën	57	49	58	58
3.4 Kosten personeelskrant	1	3	1	1
3.4 Abonnementen, contributies, vakliteratuur	88	73	70	71
3.4 Accountantskosten	45	36	35	35
3.4 Vergader- en representatiekosten	38	69	51	51
3.4 Onkosten overwerk	1	4	2	2
3.4 Diverse overige kosten	27	24	29	29
Kantoorkosten	546	534	526	530
3.4 Reclamekosten	55	93	75	76
3.4 Veilingkosten	118	122	120	121
3.4 Acquisitiekosten	11	61	46	46
3.4 Overige verkoopkosten	47	39	45	45
Verkoopkosten	231	315	286	288
3.4 Reis- en verblijfkosten	90	102	123	124
3.4 Kosten lease auto's	655	824	701	690
2.0 Afschrijving incurante voorraden	23	5	10	10
4.2 Oninbare vorderingen	38	12	11	11
3.4 Voorraadverschillen	44	5	15	15
6.0 Boekresultaat verkoop activa	12-	-	-	-
3.4 Externe adviseurs	1.149	979	950	655
3.4 Kosten alg. beheer & pers.zaken	39	37	39	39
3.4 Magazijn & expeditiekosten	13	6	11	11
3.4 Diverse overige lasten	146	164	209	211
Overige kosten	2.185	2.134	2.069	1.766
3.4 Indirect materiaalverbruik	113	100	114	115
3.4 Verbruik gereedschap	80	70	85	86
Indirecte produktiekosten	193	170	199	200
Overige bedrijfslasten	9.379	8.897	8.815	8.554

3.2 Toelichting op de begroting 2005

In duizenden euro's

Categorie	Realiteit 2003	Begroting 2004	Herziene Begroting 2004	Begroting 2005
2.0 Rente leningen	720	808	786	955
2.0 Rente liquide middelen	47-	100	-	-
Rente	673	908	786	955

De hogere rente is een gevolg van de verhoogde investeringsactiviteiten in 2004 en 2005.

Som der bedrijfslasten	61.288	64.100	65.397	66.888
Bedrijfsresultaat (nadelig)	42.355	46.941	48.520	48.903
4.1 Rijksbijdrage	43.231	45.412	44.739	45.075
4.2 Bijdrage gemeenten	1.604	1.609	1.691	1.695
Bijdragen overheden	44.835	47.021	46.430	46.770

Doelstelling SW SE's:

Taakstelling excl. herbezetting	1.819,7	1.838,5	1.840,8	1.840,8
Onderrealisatie	21,8-	3,8-	0,3-	0,3-
Realisatie / interne taakstelling	1.797,9	1.834,7	1.840,5	1.840,5

<u>Toekenning per SE (incl. incidenteel):</u>	24.045	24.873	24.309	24.411
--	---------------	---------------	---------------	---------------

De Rijksbijdrage is verhoogd met 0,75 % t.o.v. de herziene begroting 2004.

Het subsidietekort (rijksbijdrage minus salarissen en sociale lasten WSW) komt in 2005 uit op ruim € 2,2 mln.

<u>Uitkering t.l.v. macrobudget</u>	44.205	45.634	44.739	45.077
- Onderrealisatie	974-	95-	2-	2-
Totaal Rijksbijdrage	43.231	45.539	44.737	45.075

Bijdrage Gemeenten :

Bijdrage per werknemer	857	874	874	876
Gemiddeld aantal personen	1.872	1.841	1.935	1.935

Het aantal personen is gebaseerd op de realiteit van 2003.

Exploitatieresultaat	2.480	80	2.090-	2.133-
-----------------------------	--------------	-----------	---------------	---------------

4.0 Meerjarenraming 2006-2008.

Het is de verwachting dat de ontwikkelingen rondom Drechtwerk in de komende jaren moeizaam zullen blijven. De sombere verwachtingen van het CPB rondom de ontwikkelingen van de Nederlandse economie geven geen, dan wel slechts een moeizaam herstel weer.

Niettemin verwachten Directie en Management de stijging van de Toegevoegde Waarde met 3,75% (inclusief de verwachte inflatie ad 0,75%) te kunnen continueren. Deze stijging is echter onvoldoende om de voortgang van het oplopende subsidietekort (verschil lonen/salarissen vs. subsidie) te kunnen compenseren. Het wegvallen van de laatste tranche VLW-SPAK ad ca. € 0.4 mio. in 2006 speelt hier uiteraard mede een belangrijke rol in.

Voor de jaren 2006 e.v. wordt een lichte stijging van de lonen/salarissen voorzien. Het is de verwachting dat de nullijn, zoals ingezet in 2004 en 2005 voor de daaraanvolgende jaren wordt losgelaten. In de raming is dan ook rekening gehouden met een stijging van 0,5% ten behoeve van het afdekken van de post "incidenteel" (voornamelijk de zgn. periodieken). Voorts is een stijging van 0,75% voorzien ter afdekking van de inflatie in die jaren.

In de kostensfeer is, vooruitlopend op een nieuw te ontwikkelen strategisch plan, de doelstelling rondom de additionele bezuiniging ad € 90.000,- per jaar onverkort gehandhaafd, naast een onverminderde druk op de afbouw van het verlofstuwmeer. Daarnaast is een verdere afbouw van ingehuurd personeel voorzien en blijft een kritisch toezien op het aannamebeleid van personeel met een ambtelijke status onverkort gehandhaafd, hetgeen dient te leiden tot een ongewijzigd aantal ambtelijke medewerkers. Rondom het personeelsbestand WSW-geïndiceerden wordt voornamelijk een status quo gehandhaafd.

Met betrekking tot alle overige kosten geldt dat slechts rekening is gehouden met een stijging ad 0,75%, voortvloeiend uit de verwachtingen omtrent het inflatiecijfer in de komende jaren.

Ten aanzien van de Rijkssubsidie geldt eenzelfde beeld als voor de lonen/salarissen. De nullijn zal worden losgelaten en er wordt dan ook rekening gehouden met een stijging van 0,75% ter afdekking van de inflatie en een stijging van 0,50% ter afdekking van de "incidentele" stijgingen.

4.1 Meerjarenraming 2006 - 2008

In duizenden euro's

	Realiteit 2003	Herziene Begroting 2004	Begroting 2005	Raming 2006	Raming 2007	Raming 2008
Netto-omzet	19.693	19.969	20.604	21.263	21.945	22.652
Kosten orders	4.198-	3.779-	3.807-	3.836-	3.865-	3.894-
Toegevoegde waarde	15.495	16.190	16.797	17.427	18.081	18.759
Overige opbrengsten	3.438	687	1.188	1.287	1.227	1.140
Netto-opbrengsten	18.933	16.877	17.985	18.714	19.307	19.899
Afschrijvingen	1.404	1.511	1.811	1.952	1.988	1.982
Salarissen	40.115	43.699	44.903	46.125	46.702	47.285
Sociale lasten	9.717	10.586	10.665	10.799	10.934	11.070
Overige bedrijfslasten	9.379	8.815	8.554	8.556	8.379	8.381
Rentelasten	673	786	955	1.055	1.175	1.250
Som der bedrijfslasten	61.288	65.397	66.888	68.487	69.177	69.969
Bedrijfsresultaat (nadelig)	42.355	48.520	48.903	49.772	49.870	50.070
Rijksbijdrage	43.231	44.739	45.075	45.638	46.208	46.786
Gemeentelijke bijdrage	1.604	1.691	1.695	1.708	1.242	1.252
Bijdragen overheden	44.835	46.430	46.770	47.346	47.451	48.038
Exploitatieresultaat	2.480	2.090-	2.133-	2.426-	2.420-	2.032-