

update

Werk van Waarde

Herijking Strategie Nota MTB voor 2019 - 2023

CONCEPT versie 1.4

17 juni 2019

INHOUD

1. MTB - STAND VAN ZAKEN 2018/2019	4
2. UPDATE MISSIE, VISIE	7
3. UPDATE STRATEGISCHE THEMA'S	8
4. FINANCIËLE MEER-JAREN RAMING 2019 - 2023	12

VERANTWOORDING

Voor u ligt de uitwerking van de herijking van de strategische koers van MTB voor de periode 2019 – 2023. Deze update is bedoeld om MTB nog beter in staat te stellen om haar sociaal-maatschappelijke taken uit te voeren en om de organisatie toekomstbestendig te houden. Deze nota helpt ons om transparant en effectiever invulling te kunnen geven aan de opdrachten van onze aandeelhouders ten aanzien van de uitvoering Wsw en Participatiewet.

Bij het samenstellen van dit document is door de bestuurder van MTB, het management, beleidsambtenaren van de Gemeente Maastricht, dan ook een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht. Dat vinden we belangrijk. Het gaat immers om de mensen waarvoor en waarmee we werken bij het uitvoeren van onze sociale opgave.

De sociale opgave, die reeds het uitgangspunt vormde voor de strategische nota *Werk van Waarde* 2016-2020, is en blijft het vertrekpunt van onze strategische ontwikkeling en de voorgenomen aanscherping van onze koers. De mens en het sociale aspect blijven daarbij dus voorop staan. Een nauwe aansluiting bij onze ketenpartners borgt dit, evenals onze consequente aansturing op een effectieve uitvoering van de geactualiseerde strategie.

Tijdens de herijking van de strategie zijn zowel de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen in het domein waarin MTB opereert, de realisatie van onze maatschappelijke opdrachten als de financieel-economische positie geanalyseerd en besproken. Op basis hiervan heeft een gezamenlijke reflectie (MTB en gemeenten) plaatsgevonden die de basis vormt voor de aanscherpingen en nuances die worden uitgewerkt in deze notitie.

Directie en management hebben daarmee getracht om het strategische herijkingsproces op proactieve, zorgvuldige en transparante wijze aan te pakken en vertrouwen erop hiermee de voorwaarde te hebben gecreëerd om aan een optimale strategische invulling te kunnen gaan werken in de periode van 2019 tot 2023.

Maastricht, juni 2019
MTB N.V.
Watermolen 1
6229 PM Maastricht

1. MTB - STAND VAN ZAKEN 2018/2019

Tijdens het herijkingsproces hebben we stilgestaan bij de realiteit van vandaag, gekeken hoe onze omgeving en onze organisatie zich ontwikkelen en hebben we de uitgevoerde opdrachten van onze aandeelhouders geanalyseerd.

Reorganisatie uitgevoerd en afgerond

We stellen allereerst vast dat vanaf 2016 een start is gemaakt met de implementatie van de strategische koers *Werk van Waarde* en dat de daaraan verbonden reorganisatie is uitgevoerd en afgerond.

Als gevolg van de invoering van de Participatiewet en de vanaf 2016 opgelegde bezuinigingsdoelstellingen van de Rijksoverheid is de organisatiestructuur daadwerkelijk gewijzigd en hebben 16 fte reguliere medewerkers met een aanstelling voor onbepaalde tijd de organisatie verlaten. Het merendeel hiervan is begeleid naar ander werk. Tegelijkertijd werd actie ingezet om waar mogelijk indirecte Wsw medewerkers om te buigen naar productieve functies.

Het geprognoseerde aantal medewerkers (in totaal 19 fte) dat via natuurlijk verloop/pensionering de dienst zou verlaten in de periode 2016 en 2020 ligt op schema. Bij gevolg neemt de personele reguliere formatie per ultimo 2019 met 30 fte af. De beoogde structurele bezuiniging op personele lasten, voor de periode 2016-2020 geraamd op € 1,5 miljoen tot € 2,0 miljoen per jaar, zal daarmee gerealiseerd zijn ultimo 2019.

Het anders organiseren en inrichten van de organisatie heeft ertoe geleid dat de toegenomen werkdruk die mede is ontstaan door de reductie van het personeelsbestand (vanwege reorganisatie en terugloop Wsw) deels is opgevangen. Vanaf 2017 is echter ook gebleken dat met name in het middenkader de nodige krachten worden gemist. Dit betreft zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de leidinggevende, ondersteunende en begeleidende functies. Hoewel er geen direct causaal verband aan te tonen is met deze ontwikkeling, ziet MTB zich wel geconfronteerd met een (te) hoog ziekteverzuim. Dit heeft de volle aandacht en prioriteit van het management en de ondersteunende functies.

Realisatie van de opdrachten van aandeelhoudende gemeenten (TUP-nota: Toekomstige Uitvoering Participatiewet Maastricht-Heuvelland)

We hebben vastgesteld dat een aantal van onze opdrachten naar behoren zijn uitgevoerd. Ook constateren we dat een aantal opdrachten veel moeilijker bleken te realiseren.

1. Uitvoering geven aan de WSW (in afbouw)

De WSW (in afbouw) loopt gemiddeld goed. Daarbij constateren we dat de verwachte compensatie door nieuwe doelgroepen niet is uitgekomen. Met name het werk waarin de betreffende medewerkers activeren en ontwikkelen wordt bemoeilijkt door een scheve verhouding tussen de uitstroom en instroom door andere doelgroepen. Er zijn echter minder mensen optimaal inzetbaar in het werk gebleken, het eerdergenoemde ziekteverzuim beweegt zich met gemiddeld 14,5% naar de bovenkant van de landelijke benchmark WSW en helaas blijkt het sterftecijfer ook hoger dan verwacht. Het aantal WSW-ers is tussen 2016 en 2018 afgenomen met maar liefst 158 fte.

2. Bieden van een leer-werkomgeving

Het leer-werkbedrijf is in voortdurende ontwikkeling en als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering van MTB gepositioneerd. MTB is echter onvoldoende in staat gebleken om zich zodanig te positioneren dat de meerwaarde van de dienstverlening voor (de ontwikkeling van) de doelgroep Participatiewet voldoende zichtbaar is voor de consulenten van de Sociale Dienst.

Het gebruik van het dienstenaanbod is dan ook nog niet optimaal en de instroom van andere doelgroepen dus lager dan verwacht. We werken echter aan de herinrichting van de leer-werk-functie, zodat deze beter aansluit bij de ontwikkelbehoefte van de doelgroep enerzijds en de kansen op de arbeidsmarkt anderzijds. Opdat het voor de Sociale Dienst aantrekkelijk wordt mensen een plek bij MTB te bieden. Dit betekent ook meer aandacht voor beeldvorming en imago. In een separate notitie wordt ingegaan op deze verdere positionering, structurering en professionalisering van het leer-werkbedrijf van MTB.

3. Uitvoeren van praktijkdiagnostiek

We stellen vast dat de herinrichting van praktijkdiagnostiek een andere ontwikkeling laat zien dan verwacht. Deze functionaliteit van Annex is niet overgebracht naar MTB als gevolg van juridische aanbestedingsregels. Binnen Annex heeft vervolgens wel een doorontwikkeling van het dienstverleningsaanbod plaatsgevonden, in afstemming met de ketenpartners re-integratie, waaronder MTB. Om nog beter aan te sluiten bij de behoeften van de doelgroep en het totale palet aan instrumenten binnen de keten.

4. Arbeidsmatige dagbesteding

Arbeidsmatige dagbesteding is uiteindelijk geen taak gebleken voor MTB als zelfstandige uitvoerder. De kracht van MTB ligt immers bij het bieden van een werkinfrastructuur, niet bij zorgverlening. Toch heeft MTB het initiatief genomen om samen met de zorginstellingen het project *Van Zorg naar Werk* op te starten waarbij de infrastructuur van MTB ter beschikking gesteld wordt voor de doelgroepen uit de zorg. Dit is evenwel nog een zoektocht. De samenwerking met zorgpartners en de goede afstemming hierover ten spijt, lijken zorginstellingen hun mensen namelijk niet los te laten of zelf alternatieven aan te bieden..

5. Een *bottom line* organisatieresultaat van maximaal € 4,0 miljoen verlies

MTB blijft binnen de financiële kaders en realiseert haar economische doelstellingen. In de afgelopen jaren heeft MTB elk jaar beter dan budget gepresteerd en is daarmee ruim onder het maximaal van - € 4.000.000 gebleven.

Maatschappelijk ondernemerschap genuanceerd positioneren

Met betrekking tot het maatschappelijk ondernemerschap constateren we een positieve ontwikkeling die samenhangt met de financieel-economische ontwikkeling van de organisatie: het kunnen beschikken over geschikt én meer rendabel werk om mensen werkend te ontwikkelen hing veelal af van het ondernemend succes van MTB. Dat is positief ontwikkeld, deels door effectieve inspanning van de commerciële afdeling, maar uiteraard ook het positieve economische klimaat waarin we opereren. De nuance tussen aandacht voor *business*, het verkrijgen van werk enerzijds en de invulling van de sociale functie anderzijds, vraagt continue om aandacht. De perceptie rondom het maatschappelijk ondernemerschap wordt beïnvloed doordat bij de positionering van MTB het accent te sterk is komen te liggen op omzet en rendement. De (schijnbaar kleine) aanpassingen van de missie en visie zullen hier nadrukkelijk op ingaan.

Ketensamenwerking en co-creatie:

De samenwerking met ketenpartners is al jaren essentieel gebleken voor het succes van MTB. Steeds weer blijkt dat samenwerking en co-creatie de sleutel vormen voor een optimaal sluitend proces achter onze sociaalmaatschappelijke functies. Samenwerking met (keten)partners is tot een van de belangrijkste succesfactoren benoemd en zal nog nadrukkelijker worden ingevuld vanuit alle organisatieonderdelen. MTB maakt reeds deel uit van het proces ketenoptimalisatie re-integratie Maastricht-Heuvelland.

Interne sturing en overleg op MT-niveau steeds meer integraal

Het bij de implementatie van de strategie geïntroduceerde model rondom de sturing van de diverse portefeuilles/strategische taken op managementniveau blijkt effectief: de MT-leden weten wanneer ze elkaar moeten opzoeken en vinden elkaar in toenemende mate om in overleg en of zelfstandig

besluiten te nemen en sturing te geven aan de gezamenlijke strategie.

Optimaliseren van MT en middenmanagement functies

De interne samenwerking rondom het ontwikkelen van mens en medewerker vormt het uitgangspunt bij de doorvertaling van onze strategie naar de diverse werkvloeren van MTB. Om de strategie, die in aanzet dus al vruchten afwerpt, in de periode 2019-2023 volledig te kunnen implementeren, is niet alleen het topmanagement, maar ook de kwantiteit en kwaliteit van het middenmanagement bepalend. Het samen invulling geven aan de strategische koers en daaraan verbonden operaties vereist een consequente sturing in termen van uitdagen, effectief ondersteunen en optimaal faciliteren.

We hebben behoefte aan voorbeeldgedrag, zelfreinigend vermogen en moeten investeren om deze functies op peil te houden dan wel te brengen. In ons personeelsbeleid en in onze begroting moet vertaald worden welke leidinggevende functies waar dienen te worden ingevuld, wie wel en niet *matcht* met de functies die bepalend zijn en hoe kwaliteit kan worden ontwikkeld of worden binnengehaald. Deze aanpak (met aandacht voor de vereiste investering) maakt dat relaties met partners en opdrachtgevers en invulling van de leerwerkfunctie beter en naar tevredenheid worden benut en ingevuld. Dit draagt bij aan een positief imago, het vertrouwen dat alle betrokken stakeholders en doelgroepen hebben in MTB en het uiteindelijke resultaat in termen van maatschappelijk en financieel rendement.

2. UPDATE MISSIE, VISIE

Op basis van de constatering en de waargenomen ontwikkelingen stelt MTB vast dat de strategie Werk van Waarde verder moet worden doorgevoerd en geïmplementeerd. Ook worden er belangrijke nuances aangebracht in de missie en visie waarop we onze activiteiten baseren. Die nuances lijken wellicht klein in de formulering, maar ze zijn het in betekenis zeker niet. Het is onze overtuiging dat we juist met de exacte en complete vertaling van deze aangescherpte missie en visie onze strategische koers in de komende jaren succesvol kunnen invullen.

Aangescherpte missie 2019 - 2023

MTB is een maatschappelijke onderneming die mensen (werknemers) met een beperking en/of afstand tot de arbeidsmarkt in staat stelt zich te **ontwikkelen** en op basis van **marktbehoeften** toegevoegde waarde levert voor haar opdrachtgevers.

Wat is er aangepast?

- De vorige missie ging uit van het “centraal zetten van de klant” om succesvol maatschappelijk te kunnen ondernemen en voldoende geschikt en renderend werk te kunnen verkrijgen. Dit heeft veelal geleid tot vragen over het belang van onze primaire maatschappelijke opdracht en functie. We willen daarom nog nadrukkelijker verklaren waarom we maatschappelijk opereren op de markt: de sociale opgave blijft ons vertrekpunt en die vereist voldoende passend werk. Door in te spelen op marktbehoeften kunnen we tevens voldoende toegevoegde waarde creëren en komt onze sociaal-maatschappelijke opdracht niet in het gedrang.

Aangescherpte visie 2019 - 2023

De talenten en mogelijkheden van mensen, ook zij die een beperking en/of afstand tot de arbeidsmarkt hebben, komen optimaal tot hun recht in een **bedrijfsmatige omgeving** waarin we hun capaciteiten aanspreken en de ruimte en ondersteuning bieden om hun **talenten werkend te ontdekken en verder te ontwikkelen**.

MTB bereikt haar doelen door met klanten, **(keten)partners** en overige belanghebbenden samen te werken op een transparante en proactieve wijze.

In de markt is MTB succesvol door oplossings- en resultaatgericht ondernemerschap. We leveren producten en diensten van goede kwaliteit tegen marktconforme prijzen. Dit resulteert in hoge klanttevredenheid en langdurige klantrelaties. Tegelijkertijd geven onze opdrachtgevers hiermee invulling aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Wat is er aangepast?

- “ondernemingsomgeving” → “bedrijfsmatige omgeving”
- Toevoeging: het “werkend ontdekken” van talenten is net zo belangrijk als de persoonlijke en professionele ontwikkeling.
- Toevoeging: “(keten)partners”, om het belang van intensieve samenwerking in de keten te onderstrepen.

3. UPDATE STRATEGISCHE THEMA'S

Met de aanscherping van missie en visie, zijn ook de strategisch benoemde thema's uit *Werk van Waarde* aan bod gekomen. In lijn met de aangescherpte missie en visie zijn de specifieke thema's *Ontwikkeling van mens en medewerker* en de aansluiting op *Klant en markt* in balans gebracht. De onderwerpen vormen samen met generieke thema's *Financieel gezond* en *Positief imago* de hoekstenen van onze strategie. De buitenwereld beoordeelt MTB vooral op deze vier resultaatgebieden. Om hierin succesvol te kunnen zijn, werken we tevens aan een aantal essentiële ondersteunende thema's: *Samenwerking*, *Duurzaamheid + MVO* en een *Efficiënte bedrijfsvoering*.

In het herijkingsproces is een analyse gemaakt van de onderlinge beïnvloeding en afhankelijkheid van de thema's. Tussen de primaire thema's *Ontwikkeling van mens en medewerker* en *Klant en markt* bestaat een directe relatie: om te kunnen blijven beschikken over passende bedrijfsmatige omgevingen waarbinnen onze doelgroepen hun talenten ontdekken en verder ontwikkelen, hebben we voldoende passend werk uit de markt nodig. Die opdrachten acquireren we pas in voldoende mate als we overtuigend kunnen zijn over de capaciteit van onze mensen die, al dan niet begeleid, het betreffende werk marktconform kunnen uitvoeren. Om dit vakkundig en professioneel te organiseren, is in- en externe samenwerking nodig, gericht op het selecteren van mensen, inzetten van expertise en bieden van de juiste begeleiding. Dit doen we op een duurzame wijze en vanuit een efficiënt georganiseerde bedrijfsvoering. Door vanuit top- en middenkader consequent (bij) te sturen en dit proces te faciliteren kunnen we mensen ontwikkelen, werk rendabel maken, financieel gezond blijven en werken aan een positief imago.

Strategische thema's MTB 2019 - 2023

Ontwikkeling van mens en medewerker	Klant en markt
Duurzaamheid + MVO	
Efficiënte bedrijfsvoering	
Samenwerking	
Financieel gezond	Positief imago

In onderstaand overzicht worden succesfactoren en KPI's geformuleerd voor de korte (2019) en langere termijn (2020-2023).

Ontwikkeling van mens en medewerker
Succesfactoren
<ul style="list-style-type: none"> ● Heldere positionering in de keten ● Optimale begeleiding/aansturing/facilitering ● Kwaliteit + kwantiteit middenkader ● Meten kwaliteit/kwantiteit (doelgroep, werksoort, ontwikkeling, succes)
KPI voor 2019
Het midden en lager management zijn kwalitatief en kwantitatief op orde.
Stand van zaken: formatieplanning gereed waarmee de werkbegeleiding kwalitatief en kwantitatief op orde kan worden gebracht. Breed opleidingstraject voor leidinggevenden is gerealiseerd; de meer jaren strategische formatieplanning waarin voorzien een uitbreiding van leidinggevenden tbv werkbegeleiding ligt ter besluitvorming voor.
KPI lange termijn

Het leer-werkbedrijf compenseert voor een deel de uitstroom WSW.

Stand van zaken: het businessplan voor een betere positionering en doorontwikkeling van de leerwerkfunctie is gereed

Klant en markt

Succesfactor

● Klantbehoeften in kaart, geregistreerd, toegankelijk en deelbaar ● Overtuigende proposities
● Calculatie tool ● CRM-functie volledig operationeel ● Positionering in kansrijke segmenten ● Accountmanagement met betrekking tot bestaande en nieuwe business

KPI voor 2019

Alle aanwezige en nog te verzamelen klant- en markt data geactualiseerd, verwerkt en gedeeld binnen aanwezige CRM (Customer Relations Management)

Stand van zaken: CRM systeem gerealiseerd en in gebruik.

KPI lange termijn

Rendement op nieuwe business is positief, met een mogelijke uitzondering voor bestaande business voor zover het specifiek werk betreft ten behoeve van het leerwerkbedrijf.

Duurzaamheid + MVO

Succesfactor

● Concreet beleid uitgewerkt ● “duurzaam” vormt onderdeel investeringsproces ● Concrete cases inzetten (*planet*: afvalstromen, energie - *people*: MTO meting) ● Structureel meten en rapporteren
● Mensen zijn duurzaam inzetbaar door focus op ontwikkeling mens en medewerker ● Actieplan ziekteverzuim

KPI voor 2019

- Ziekteverzuim daalt met 10%
- Na MTO-meting 2018 wordt de “respect”-score/doelstelling geformuleerd

Stand van zaken: met nieuwe aanpak ziekteverzuim wordt verzuimdoelstelling in de maand gerealiseerd

Stand van zaken: ESF subsidie aangevraagd en ontvangen om duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers te stimuleren.

KPI lange termijn

CO₂ uitstoot als gevolg van MTB-bedrijfsvoering is in 2023 met 50% gereduceerd

Stand van zaken: met verhuur van dak MTB voor zonnepanelen wordt 50% CO₂ reductie gerealiseerd. Vestiging van recht van opstal met betrouwbare marktpartij ligt voor ter besluitvorming bij Raad van Commissarissen en de vergadering van Aandeelhouders. Bij Businesspost wordt gestart met experiment elektrisch rijden.

Samenwerking

Succesfactor

● (Keten)partners en netwerk in kaart gebracht ● 3 G's (gelijkwaardigheid, gezamenlijkheid en gemeenschappelijkheid) verankerd in teamwork/co-makership ● Voorbeeldgedrag ● Meer persoonlijk/ face-to-face contact in communicatie

KPI voor 2019

Van de kandidaten die op grond van een duidelijke ontwikkelvraag met een leerwerktraject starten, rapporteren we 100% van de cases tijdig, inhoudelijk compleet, conform de overeengekomen eisen van de opdrachtgevers.

Stand van zaken: in najaar start binnen het leerwerkbedrijf een pilot, wordt conform gerapporteerd. De pilot wordt geëvalueerd op de haalbaarheid van het traject van diagnose tot en met leerwerkfunctie

KPI lange termijn

Het leerwerkbedrijf functioneert als *best-practice* in de schakel Maastricht-Heuvelland.

Efficiënte bedrijfsvoering

Succesfactor

● Werk- en productieprocessen waar mogelijk verder mechaniseren/automatiseren ● Logistiek optimaliseren ivm doorlooptijden ● Bedrijfsbureau: planning en informatievoorziening over de afdelingen heen ● Goed functionerend middenkader

KPI voor 2019

Logistiek proces: goederen/ productiemiddelen uit centrale magazijnen in minimaal 90% *just in time* op productieafdelingen

Stand van zaken: onderzoek loopt, herstructurering kan na advies ondernemingsraad in najaar van start.

KPI lange termijn

Productie: mechanisatiegraad is verdubbeld in 2023 (aan de hand van investeringen laatste drie jaar)

Stand van zaken: mechanisatie onderdeel banden opleggen bij de afdeling wielenassemblage gereed. Bij LKS is door gerichte investering het sorteerproces van de kleeherhangers verder geoptimaliseerd.

Financieel Gezond

Succesfactor

● Sober regime, "slimme" investeringen ● Optimaliseren productie/mechanisatie ● Bewustwording van effect werkprocessen op financiën ● Renderende omzet vervangt minder renderend werk.

KPI voor 2019

Omzet stabiliseert op € 15.000.000

Stand van zaken: tot en met april is een derde gerealiseerd.

KPI lange termijn

Structureel binnen jaarlijks overeengekomen budget
Omzet € 15.000.000 (met minder personeel)

Positief imago

Succesfactor

● Positionering in netwerken en in samenwerking ● Uitdragen concrete verhalen onder visie en missie via *storytelling* ● Werken met *sub brands* ● Slimme campagnes verzorgd vanuit eigen bedrijven als Business Post en Impreso voor B2B en voor burgers

KPI voor 2019

Opdrachtgevers kiezen leerwerkbedrijf MTB voor voorbereidingstrajecten én vervolg leerlijnen.

KPI lange termijn

Leerwerkbedrijf is *preferred supplier (hoewel geen exclusiviteit)* voor opdrachtgevers met betrekking tot zeker 10 werksoorten.

Samenvattend

Bovenstaande thema's zullen vanuit het MT in samenhang verder geïmplementeerd worden door consequent te sturen en te monitoren. De geoptimaliseerde verbinding met het middenkader en de werkvloer wordt gebruikt om daadwerkelijk te kunnen faciliteren, ondersteunen en bijsturen. Indien blijkt dat hierbij onvoldoende kwaliteit en kwantiteit voorhanden is, zullen de nodige maatregelen genomen moeten worden en/of investeringen gedaan worden.

De in deze notitie vermelde KPI's zullen worden verwerkt in een dashboard waarmee we onze stakeholders en management informeren over de voortgang van onze strategische thema's en de effecten van onze gezamenlijke sturing hierop.

We zijn ervan overtuigd dat met deze update de strategie geactualiseerd en toekomstbestendig is. Met deze strategie is MTB in staat om ook in de toekomst voor haar doelgroepen vanuit een bedrijfsmatige infrastructuur de juiste ondersteuning en ontwikkeling te bieden en daarmee de opdrachten van onze aandeelhouders op adequate wijze uit te voeren.

4. FINANCIËLE MEER-JAREN RAMING 2019 - 2023

In de herijking van de strategie zijn drie scenario's bekeken op operationele en financiële consequenties c.q. haalbaarheid. De eerste twee typeren we hieronder kort met een financieel kader in de bijlage.

- Scenario I: afbouw Wsw. Dit omvat primair de afbouw Wsw-personeel, waarbij enkel voor Businesspost beperkt mensen uit de Participatiewet worden aangenomen.
- Scenario II: afbouw Wsw + instroom in leerwerkbedrijf. Dit omvat naast de afbouw van het Wsw personeel instroom in het leerwerkbedrijf van MTB. We gaan hierbij uit van 100 FTE die per jaar met een leerwerkopdracht instromen.

De voorlopige (financiële) conclusies van beide scenario's leidde tot de ontwikkeling van een derde scenario.

Het is de ambitie van MTB om gedurende de periode 2019 – 2023 verder te investeren in de door aandeelhouders vastgestelde missie en visie van MTB. Operationeel betekent dit verder invulling geven aan afbouw Wsw, instroom in leerwerkbedrijf en (beperkt) mensen in dienst nemen uit de Participatiewet. Hiermee wordt continuïteit in het productieproces geborgd doordat capaciteit en kwaliteit aanwezig blijft. Daarnaast blijft de infrastructuur van MTB in stand en klaar voor de doorontwikkeling van het leerwerkbedrijf en voor een mogelijke voorziening nieuw beschut. Tot slot zijn we daarmee ook in staat om de omzetdoelstellingen de komende jaren te blijven realiseren. Deze beweging is door MTB de afgelopen jaren vormgegeven en ook financieel succesvol gebleken.

MTB kiest voor voortzetting van de huidige koers met toevoeging van de mogelijkheid om dienstverbanden te verstrekken aan mensen uit de doelgroep Pw, waarbij in de komende jaren verdere investering nodig is in:

- het nog beter richten en begeleiden van de ontwikkeling van medewerkers en Wsw en Pw middels de doorontwikkeling van het leerwerkbedrijf;
- een verdere intensivering van de samenwerking met de gemeenten en ketenpartners re-integratie in het ketenklantproces;
- een blijvende goede samenwerking met werkgevers en opdrachtgevers teneinde de omzet van de onderneming te continueren, waarmee ook perspectief geboden kan worden in werkgelegenheid voor mensen uit de Pw;
- invulling van nieuw beschut, op basis van de opdracht van en in nauw overleg met de gemeenten.

In de financiële doorrekening waarbij MTB kiest voor voortzetting van het verder vormgeven van de vastgestelde missie en visie zijn de volgende criteria gehanteerd:

1. is in harmonie met de huidig bestuurlijk vastgestelde koers van MTB en levert een bijdrage aan het verder optimaliseren van het ketenklantproces
2. draagt bij aan een hogere kwaliteit, effectiviteit en financiële gezondheid van de bedrijfsvoering en dit leidt tevens tot een optimaal exploitatieresultaat op korte en lange termijn
3. draagt bij aan een efficiënte en transparante bedrijfsvoering.

In onderstaande tabel worden de gestelde doelen financieel vertaald over de looptijd 2019-2023. Het betreft prognoses opgesteld door directie en management, nog niet door de RvC ge-audit. Bij deze financiële contouren is rekening gehouden met:

- verhoging van productiviteit per medewerker
- positief effect van verdere mechanisatie
- geëffectueerde overname van BussinesPost Midden- en Noord Limburg.

Scenario III	2019	2020	2021	2022	2023
Omzet	18.491	21.606	22.065	22.299	22.477
Toegevoegde waarde	12.075	13.399	13.400	13.199	12.960
Overige opbrengsten	1.281	1.109	869	828	782
Totale opbrengsten	13.356	14.508	14.268	14.027	13.742
Kosten WSW-personeel	6.816	7.312	7.063	6.702	6.294
Kosten overige doelgroepen	308	549	838	859	867
Kosten regulier personeel	6.418	6.559	6.743	6.848	6.970
Overige bedrijfskosten	3.837	3.814	3.774	3.750	3.713
Totale kosten	17.380	18.234	18.418	18.160	17.844
Resultaat deelneming	442	442	442	442	442
Bedrijfsresultaat	-3.581	-3.284	-3.707	-3.690	-3.660

De conclusie is dat voortzetting van de huidige koers met toevoeging van de mogelijkheid om dienstverbanden te verstrekken aan de doelgroep Pw, met een financieel perspectief van +/- € 3,66 mln. en een beheersing van de maatschappelijke kosten van uitkeringen financieel het beste resultaat laat zien ten opzichte van de andere mogelijke scenario's.

Volledigheidshalve zijn deze financiële doorrekeningen van de beide andere scenario's in de bijlage bij deze update opgenomen.

Bijlage – financiële doorrekening scenario's I en II

Scenario I	2019	2020	2021	2022	2023
Omzet	18.491	19.980	20.329	20.452	20.492
Toegevoegde waarde	12.075	11.734	11.499	11.208	10.856
Overige opbrengsten	1.281	1.109	869	828	782
Totale opbrengsten	13.356	12.843	12.367	12.036	11.639
Kosten WSW-personeel	6.816	7.312	7.063	6.809	6.433
Kosten overige doelgroepen	308	14	0	0	0
Kosten regulier personeel	6.418	6.384	6.408	6.300	6.185
Overige bedrijfskosten	3.837	3.814	3.774	3.750	3.727
Totale kosten	17.380	17.524	17.245	16.859	16.346
Resultaat deelneming	442	442	442	442	442
Bedrijfsresultaat	-3.581	-4.239	-4.435	-4.381	-4.265

Scenario II	2019	2020	2021	2022	2023
Omzet	18.491	20.205	20.559	20.686	20.730
Toegevoegde waarde	12.075	11.959	11.728	11.442	11.095
Overige opbrengsten	1.281	1.109	869	828	782
Totale opbrengsten	13.356	13.068	12.597	12.270	11.877
Kosten WSW-personeel	6.816	7.312	7.063	6.702	6.294
Kosten overige doelgroepen	308	14	0	0	0
Kosten regulier personeel	6.418	6.547	6.575	6.470	6.358
Overige bedrijfskosten	3.837	3.814	3.774	3.736	3.699
Totale kosten	17.380	17.687	17.413	16.909	16.351
Resultaat deelneming	442	442	442	442	442
Bedrijfsresultaat	-3.581	-4.176	-4.373	-4.196	-4.031