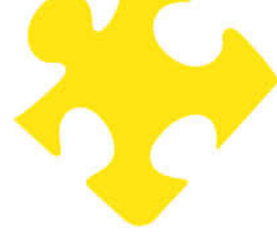




**PASWERK**



**Begroting 2015**

Werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland  
(Paswerk)

OPGESTELD DOOR:

Paswerk

DATUM

4 september 2014

STATUS

Definitieve versie

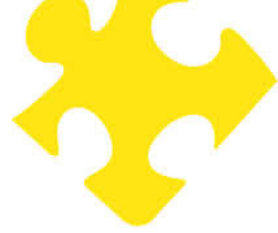
VOOR INFORMATIE:

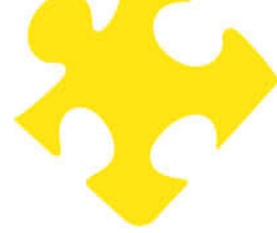
**Paswerk**

Adres: Spieringweg 835  
2142 ED Cruquius  
Telefoon: 023 - 54 34 767  
Fax: 023 - 54 34 800  
E-mail: [info@paswerk.nl](mailto:info@paswerk.nl)  
Website: [www.paswerk.nl](http://www.paswerk.nl)



**PASWERK**



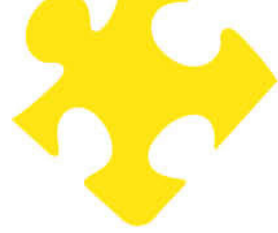


## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>1 Management</b>	<b>3</b>
<b>2 Paswerk – bedrijf in ontwikkeling</b>	<b>4</b>
2.1 Scheiding van uitvoering Wws en re-integratietaken .....	4
2.2 Wsw-oud en ‘beschut nieuw’ .....	4
2.3 Sturen op operationeel resultaat en maatschappelijke effecten .....	5
2.4 Inzet op optimalisering van verdienvermogen langs zes sporen .....	6
<b>3 Operationeel resultaat: ambitie en acties</b>	<b>10</b>
3.1 Operationeel resultaat positief .....	10
3.2 Omzetontwikkeling: productie, dienstverlening en detachering .....	10
3.3 Optimaliseren van het verdienvermogen .....	11
3.4 Beheersing van kosten en reduceren van ambtelijke formatie .....	16
<b>4 Overzicht van acties en beoogde resultaten</b>	<b>19</b>
4.1 Wat gaan we doen? .....	19
4.2 Wat levert het op? .....	21
<b>5 Risicoparagraaf</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage I: programmarekening</b>	<b>24</b>
<b>Bijlage II: reserves, voorzieningen &amp; geldleningen</b>	<b>33</b>
<b>Bijlage III: investeringsoverzicht</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage IV: meerjarenoverzicht</b>	<b>35</b>



**PASWERK**





## Voorwoord

In nauwe samenwerking met de aangesloten gemeenten, heeft Paswerk zich in de afgelopen tijd voorbereid op de veranderingen per 1 januari aanstaande. Vanaf 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht en wordt de Wsw gesloten voor nieuwe instroom. Voor gemeenten ligt er een moeilijke opgave, om met steeds minder geld steeds meer taken uit te voeren. Behalve dat de rijksbijdrage per Wsw-er de komende jaren fors zal dalen, daalt ook het Participatiebudget. Het bedrag dat gemeenten ontvangen per inwoner varieert. De gemeenten in de regio ontvangen relatief weinig. Het is deze grote uitdaging die er mede toe leidt dat Paswerk vanaf 2015 anders zal worden georganiseerd en nog meer accent dan voorheen legt op de optimalisering van het verdienvermogen.

Met ingang van 2015 wordt het 'oude Paswerk' gesplitst in een deel dat zich uitsluitend richt op uitvoering van de Wsw en een ander deel dat zich richt op re-integratie van overige doelgroepen, op dagbesteding en op leerwerktrajecten voor risicjongeren. Tegelijk met deze splitsing nemen de aangesloten gemeenten de uitvoeringskosten van de Wsw op zich vanuit een ongedeeld participatiebudget, zoals de wetgever bedoeld heeft. Voor Paswerk, c.q. het deel van het oude Paswerk dat zich blijft richten op de uitvoering van de Wsw, betekent dit een eenduidige opgave: alle energie richten in een zo positief mogelijk operationeel resultaat. In 2015 zal Paswerk slagen in deze opgave. Gecombineerde inzet op kostenbeheersing en waar mogelijk verder ontwikkelen van het verdienvermogen betalen zich uit met een bevredigend positief resultaat. Paswerk heeft echter als ambitie om het operationeel resultaat verder te verbeteren en in de uitvoering van de Wsw 'best in class' te worden. In april 2014 is daarom in samenwerking met bureau Peters & Co een analyse gemaakt van optimaliseringsmogelijkheden voor het verdienvermogen van Paswerk. Daarbij wordt voortgebouwd op een eerdere analyse van Robert Capel in opdracht van branchevereniging Cedris in samenwerking met het ministerie van SZW, Divosa en de VNG.

De voorliggende begroting is anders van opzet dan in voorgaande jaren. Er is nog meer urgentie dan in voorgaande jaren voor de optimalisering van de bedrijfsvoering, vanuit het besef dat Paswerk als gemeenschappelijke regeling van de aangesloten gemeenten een uiterste inspanning moet leveren om haar maatschappelijke taken zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren. Er zijn zes sporen onderscheiden waarlangs Paswerk streeft naar verbetering. Drie daarvan hebben betrekking op het verdienvermogen. Het gaat om het stimuleren van de beweging 'van binnen naar buiten', om het optimaliseren van werksoorten en om het stimuleren van acquisitie. Drie andere sporen richten zich op het beheersen en waar mogelijk beperken van de kosten. Inmiddels zijn vier van deze zes optimaliseringssporen uitgewerkt en voor de overige twee komen uitwerkingen beschikbaar in het na-jaar. De verbeterpotentie wordt in dit stadium geschat op ruim € 1 mln over een periode van vier jaar.

De positieve bedrijfsprestatie moet echter wel gecombineerd worden met de bovenliggende Wsw-subsidieproblematiek. De rijksoverheid kort elk jaar op de Wsw-subsidie, via het sociaal deelfonds. Dat betekent dat gemeenten elk jaar geconfronteerd worden met een subsidietekort dat ten laste komt van het participatiebudget.



De uitgevoerde analyses illustreren wel dat Paswerk te midden van de overige SW-bedrijven bovengemiddeld goed scoort op de meeste 'ijkpunten'. De interne doorstroom vanuit het Productiebedrijf naar de divisies Dienstverlening en Detachering is de afgelopen jaren zodanig geweest dat bij Paswerk nog maar 30 procent van de WSw-medewerkers werkzaam is 'beschut binnen'. Voor de collegabedrijven in de Cedris-benchmark over 2013 is dit 42 procent. Het op ontwikkeling van Wsw-ers gerichte beleid van Paswerk blijkt duidelijk uit de formatieopbouw van de professionals: liefst 57 procent van alle reguliere medewerkers zet zich in ten behoeve van de ontwikkeling van de Wsw-medewerkers tegenover 26 procent bij de referentiebedrijven. Als gevolg hiervan is het aandeel bedrijfsleiding en staf bij Paswerk juist erg klein, namelijk 28 procent tegen 35 procent bij de collega-bedrijven in de referentiegroep. Daarnaast slaagt Paswerk er in voor de meeste bedrijfsactiviteiten relatief hoge inkomsten per Wsw-medewerker te realiseren en is het ziekteverzuim relatief laag, wat zich vertaalt in een hoge toegevoegde waarde per medewerker. Het onderstreept de kerncompetentie van Paswerk: mensen met een afstand tot regulier werk in staat stellen zich toch productief in te zetten.

De daarmee opgebouwde kennis en infrastructuur is de afgelopen jaren steeds meer ingezet voor andere doelgroepen dan Wsw-ers. De splitsing van het oude Paswerk in twee delen betekent niet dat dit in de komende tijd niet meer mogelijk is. In tegendeel. Gezamenlijke benutting van infrastructuur en personeel resulteert in significante synergievoordelen. Het is echter wel volledig aan de aangesloten gemeenten of en zo ja, in welke omvang, zij opdrachten voor re-integratie van doelgroepen die onder de Participatiewet vallen aan Paswerk gunnen. Deze opdrachten zullen dan worden uitgevoerd door Pasmatch Personeelsdiensten BV, een bedrijfsonderdeel dat vanaf 1 januari 2015 niet meer onder de Gemeenschappelijke Regeling valt. Paswerk zal echter waarborgen dat er een goede verbinding is en blijft tussen de twee delen van Paswerk, waarbij de onderlinge relatie op een transparante en zakelijke wijze wordt vormgegeven.

De ambitie is daarmee om de huidige synergie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen te behouden, maar tegelijkertijd voor de aangesloten gemeenten meer keuzevrijheid en transparantie te realiseren. Het zal duidelijk zijn dat de splitsing in de praktijk nog in detail zal moeten worden vormgegeven en dat dit ook een leerproces betreft. Paswerk gaat hier echter met enthousiasme mee aan de slag. Over het ingezette integrale optimaliserings-slag zullen wij u regelmatig informeren. Het gezamenlijke doel daarbij is een efficiënte en effectieve uitvoering van de Wsw, waarbij de opgebouwde infrastructuur naar behoefte kan worden ingezet ten behoeve van de uitvoering van de Participatiewet en andere maatschappelijk urgente uitdagingen met betrekking tot arbeidsmatige dagbesteding en het op- en naar werk geleiden van risicojongeren.

Paswerk  
namens deze

Cees Boon  
Algemeen directeur



## 1 Managementsamenvatting

### **Operationeel resultaat:** *toename na correctie voor afsplitsing re-integratie*

Met ingang van 1 januari 2015 verandert het karakter van Paswerk. In lijn met de bestuurlijke besluiten, wordt de Gemeenschappelijke Regeling ingericht voor de uitvoering van de Wsw. Het gaat dan om 925 Wsw-medewerkers, die bij of via Paswerk hun werkvermogen optimaal benutten. De niet op de Wsw-gerichte activiteiten, zoals de uitvoering van gemeentelijke re-integratieopdrachten of dagbesteding, zijn ondergebracht in Werkpas Holding en de bijbehorende werkmaatschappijen. Deze verandering houdt in dat zowel de omzet als het operationeel resultaat dalen ten opzichte van 2014 omdat de re-integratieopdrachten voor de aangesloten gemeenten vanaf 2015 zijn ondergebracht in Werkpas Holding.

Gecorrigeerd voor de afgesplitste re-integratiewerkzaamheden is echter sprake van een positieve ontwikkeling. De netto omzet blijft vrijwel gelijk aan die in 2014, maar het operationeel resultaat verbetert met circa € 250.000.

### **Verdienvermogen per Wsw-er:** *Paswerk scoort goed, maar streeft naar meer*

Het positieve operationele resultaat realiseert Paswerk door een consistente inzet op het 'van binnen naar buiten' stimuleren van Wsw-medewerkers. Op dit moment zijn nog maar drie van de tien Wsw-medewerkers werkzaam beschut binnen. Paswerk is succesvol in het stimuleren van doorstroom naar werkplekken in de divisie Dienstverlening of de divisie Detachering die per saldo meer bijdragen aan het operationeel resultaat. Ten opzichte van de landelijke Cedris-benchmark en een op Paswerk toegesneden referentiegroep van collega-bedrijven scoort Paswerk zeer goed. Bij de 'peer group' is meer dan 40 procent aan het werk in de beschutte werkplaats. Ook de netto omzet per fte Wsw is duidelijk hoger dan bij de referentiebedrijven en het ziekteverzuim is lager.

### **Kostenbeheersing:** *verdere afbouw ambtelijke formatie en werken aan efficiency*

Paswerk zal in 2015 de ambtelijke formatie reduceren van momenteel 96 naar 81 fte. De overgang van een aantal re-integratiemedewerkers naar Pasmatch Personeelsdiensten verklaart dit deels, maar wordt voor een ander deel gerealiseerd door verhoging van de efficiëntie. De totale personeelskosten waren in 2014 in verhouding tot de gerealiseerde netto omzet duidelijk lager dan bij collega-bedrijven. De ambitie voor 2015 is om dit zoveel als mogelijk vast te houden, ondanks de afsplitsing van de re-integratieactiviteiten. Ook de overige bedrijfskosten zijn relatief laag, uitgedrukt als percentage van de totale netto omzet.

### **Goed, beter, best:** *integraal optimaliseringsprogramma om 'best in class' te worden*

Paswerk behoort wat het financieel presteren betreft tot de bovenzijde van de SW-bedrijven in Nederland. De ambitie is echter om verder te verbeteren waar dit mogelijk is. In 2015 wordt gestart met een integraal optimaliseringsprogramma langs zes sporen. Drie van deze sporen betreffen de verdere optimalisering van het verdienvermogen; de overige drie richten zich op kostenbeheersing. Voor vier van deze sporen is reeds een target bepaald; de overige twee zijn in onderzoek. Om op onderbouwde wijze te kunnen besluiten over de beste manieren om te optimaliseren, is begin 2014 een analyse verricht van het presteren van Paswerk, daarbij gebruik makend van de meest recente benchmark van de branche. U vindt de resultaten daarvan terug in de navolgende tekst en ook nadere toelichting op de te nemen maatregelen.



## 2 Paswerk – bedrijf in ontwikkeling

### 2.1 Scheiding van uitvoering Wws en re-integratietaken

Bestuurlijke keuze In de afgelopen maanden hebben de bij de Gemeenschappelijke Regeling aangesloten gemeenten er op basis van een met Paswerk doorlopen traject van scenarioverkenning voor gekozen om tot een scheiding te komen tussen

- de uitvoering van de Wsw enerzijds
- en de re-integratietaken anderzijds.

Het traditionele SW-bedrijf wordt voortgezet onder de vlag van de Gemeenschappelijke Regeling, waarbij alle gemeenten aangesloten blijven. Het gaat dan om de activiteiten 'beschut binnen', om 'werken op locatie' (met name betreft dit groen, post en schoonmaak) en daarnaast groepsdetachering, individuele detachering en Begeleid Werken en overige Wsw-gerelateerde activiteiten.

Het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling heeft in haar vergadering van 20 december 2013 besloten de taken re-integratie te ontvlechten en onder te brengen in Pasmatch Personeelsdiensten BV, een werkmaatschappij van Werkpas Holding. Een en ander wordt per 1 januari 2015 geëffectueerd. Het besluit komt tegemoet aan de wensen van gemeenten om naar eigen keuze en behoefte gebruik te kunnen maken van de diensten van Paswerk buiten het traditionele SW-bedrijf. De scheiding wordt 1 januari 2015 geëffectueerd.

Oog houden voor synergie De scheiding in twee delen laat onverlet dat de nieuw te vormen rechtspersoon nauw gaat samenwerken met het SW-bedrijf van Paswerk. De werkbedrijven van Paswerk kunnen een belangrijke functie vervullen in allerlei soorten re-integratietrajecten en deze synergie kan ook straks benut worden. Daarnaast is er synergie aanwezig op het snijvlak van beschut werken en arbeidsmatige dagbesteding. Gemeenten bepalen echter volledig zelfstandig of zij voor re-integratie en dagbesteding inkopen bij Paswerk of bij andere aanbieders.

### 2.2 Wsw-oud en 'beschut nieuw'

Met de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 wordt de Wsw gesloten voor nieuwe instroom. Dit betekent niet dat daarmee de doelgroep verdwijnt die in beginsel aangewezen is op beschut werk. Voor mensen die vóór 2015 in aanmerking zouden komen voor de Wsw, zijn er vanaf 2015 twee mogelijkheden:

- Een deel komt in aanmerking voor de nieuwe voorziening beschut werken.
- Een ander deel zal met ondersteuning vanuit de gemeente en eventueel inzet van loonkostensubsidie aan het werk geholpen moeten worden bij reguliere werkgevers.

Paswerk kan voor beide categorieën een rol spelen, maar gemeenten zijn vrij om te bepalen hoe zij de nieuwe voorziening beschut werken vorm geven en welke rol het eigen SW-





bedrijf daar bij speelt. Overwegingen van synergie en efficiency zijn daarbij leidend, gelet op de overeenkomsten tussen de doelgroepen van Wsw-oud en nieuw beschermt en de daarvoor te organiseren activiteiten, naast bestuurlijke aspecten. In de regio Zuid-Kennemerland is de besluitvorming over de organisatie en uitvoering van beschermt nieuw nog niet volledig afgerond, zodat Paswerk wel voorbereidingen treft om desgewenst bij te dragen aan de uitvoering van de nieuwe voorziening maar in de begroting voor 2015 niet rekent met extra activiteiten.

Datzelfde geldt ook voor mensen die met ondersteuning van gemeenten en eventuele inzet van loonkostensubsidie naar regulier werk moeten worden begeleid. Pasmatch Personeelsdiensten BV kan daar als onderdeel van Werkpas Holding een rol bij spelen, net zoals Pasmatch dit ook doet bij de re-integratie van andere niet-Wsw-doelgroepen naar werk.

## 2.3 Sturen op operationeel resultaat en maatschappelijke effecten

**Heldere focus** Paswerk richt zich in 2015 op het maximaliseren van haar operationeel resultaat door het optimaal benutten van de capaciteiten en kwaliteiten van haar SW-medewerkers en het zo laag mogelijk houden van de uitvoeringskosten.

Met ingang van 2015 richt Paswerk zich niet meer op het subsidietekort. Als onderdeel van de besluitvorming in december 2013, kiest de GR ervoor om als gemeenten de uitvoeringskosten van de Wsw te dragen. Deze uitvoeringskosten betreffen de personeelskosten van de Wsw-ers en dus niet de kosten voor ambtelijk management, staf en begeleidende medewerkers of huisvesting en overige bedrijfskosten. Het tekort op de uitvoering van de Wsw ontstaat als gevolg van het bij de loonkosten van de Wsw-ers achterblijvende rijksbijdrage per Wsw-er. Dit is niet beïnvloedbaar voor SW-bedrijven en gemeenten omdat het Rijk de rijksbijdrage vaststelt en de loonkosten het resultaat zijn van landelijke cao-afspraken.

Voor niet-ingewijden kan de bedrijfsvoering van een SW-bedrijf complex overkomen. De basisprincipes zijn echter eenvoudig:

<b>Subsidieresultaat</b>	<b>Theorie</b> Een SW-bedrijf ontvangt de gemeente een rijksbijdrage per Wsw-er. Deze rijksbijdrage zou in beginsel de personeelskosten van deze Wsw-er moeten dekken.	<b>Praktijk: algemeen</b> Sinds enige tijd is de rijksbijdrage niet meer toereikend om de personeelskosten te dekken. Bovendien daalt de rijksbijdrage de komende jaren als gevolg van kabinetsbeleid.	<b>Praktijk: Paswerk</b> Paswerk ondervindt net als alle andere SW-bedrijven dat de rijksbijdrage steeds meer achterloopt bij de personeelskosten van de Wsw. Door keuzes van voor 2004 zijn de personeelskosten bovendien relatief hoog.
<b>Operationeel resultaat</b>	Met het Wsw-personeel gaat het SW-bedrijf aan de slag. De opgave is om met de te produceren goederen en de te leveren diensten zodanige netto omzet te realiseren, dat daarmee de kosten van de ambtelijke begeleiding en huisvesting en dergelijke worden gedekt.	Sommige SW-bedrijven slagen er inderdaad in om zodanige opbrengsten te genereren dat deze de kosten van begeleiding en huisvesting en dergelijke dekken. Als de opbrengsten hoger zijn, dan is er een operationele winst. Een deel van de SW-bedrijven slaagt hier echter niet in en heeft een operationeel tekort 'boven op' het subsidietekort.	Paswerk slaagt er in een positief operationeel resultaat te realiseren. Belangrijk daarbij is met name dat bij Paswerk relatief weinig mensen 'beschermt binnen' werkzaam zijn. Op de activiteiten 'beschermt binnen' lijdt een SW-bedrijf doorgaans verlies; op de overige activiteiten kan operationeel winst worden behaald.



Paswerk zet zich wel in om de loonkosten van de SW-medewerkers te beheersen door een actief demotiebeleid en terughoudendheid bij promotie (in principe geen promoties). Als gevolg van inschalings- en promotiebeleid van vóór 2004, werken bij Paswerk momenteel 400 WSw-medewerkers in een hogere schaal dan gepast zou zijn op basis van hun werkzaamheden en functieprofiel. Het spreekt voor zich dat Paswerk bij de uitwerking en toepassing van het demotiebeleid zorgvuldig te werk gaat en het georganiseerde personeel goed betreft. Dit geldt eveneens voor de aangesloten gemeenten in lijn met hierover in het bestuur gemaakte afspraken.

## 2.4 Inzet op optimalisering van verdienvermogen langs zes sporen

**Integraal verbetertraject** Branchevereniging Cedris heeft in 2013 in samenwerking met het Ministerie van SZW, Divosa en de VNG onderzoek laten uitvoeren door Robert Capel gericht op het optimaliseren van het verdienvermogen van SW-bedrijven. Het onderzoek mondt uit in de conclusie dat SW-bedrijven langs de volgende zes sporen moeten werken aan optimalisering van hun bedrijfsvoering:

- Stimuleren van de beweging 'van binnen naar buiten'.
- Optimaliseren van werksoorten.
- Acquisitie van werk.
- Kosten van begeleiding en staf.
- Kosten van infrastructuur.
- Loonkosten Wsw.

**Verbeterpotentie € 1 mln** Paswerk heeft de inzichten en aanbevelingen van Capel slagvaardig opgepakt. Begin 2014 is een gerichte analyse gemaakt door bureau Peters & Co, in opdracht van branchevereniging Cedris en met subsidie van het ministerie van SZW, van de verbeterpotentie voor het bedrijf Paswerk. De analyses zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met het management van Paswerk. Het resultaat van deze kritische reflectie op de door Paswerk uitgevoerde taken is, dat met een zeer ambitieus en integraal optimaliseringsprogramma uitgegaan kan worden van een verbeterpotentieel van circa € 1 mln over een termijn van 4 jaar:

<b>Optimalisering bedrijfsvoering langs zes sporen</b>	<b>Geraamd verbeterpotentieel: in € voor de periode van 2015 t/m 2018</b>
1. Van binnen naar buiten	€ 260.000
2. Optimaliseren van werksoorten	€ 190.000
3. Acquireren van werk	€ 300.000
4. Kosten van begeleiding en staf	€ 280.000
5. Kosten infrastructuur	potentie in onderzoek
6. Loonkosten Wsw	potentie in onderzoek
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.030.000</b>



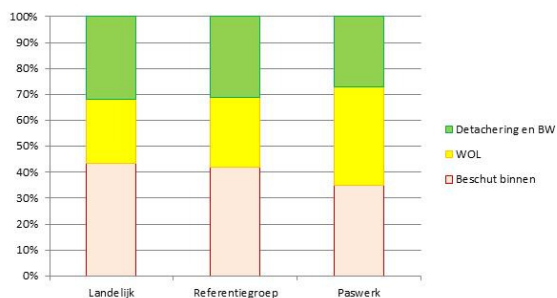
Paswerk heeft voor vier van de zes verbetersporen inmiddels een target bepaald. Ten behoeve van de uitwerking van het vijfde verbeterspoor, dat zich richt op de kosten van infrastructuur, zal Paswerk in het najaar van 2014 een nieuw huisvestingsplan opstellen. Bij de uitwerking van dit verbeterspoor wordt ook gekeken naar eventuele verplaatsing van activiteiten, bijvoorbeeld naar een locatie die meer centraal gelegen is in de regio Zuid-Kennemerland.

Voor verbeterspoor zes zal Paswerk in de loop van het lopende jaar een target bepalen, gebaseerd op een nauwkeuriger analyse van de mogelijkheden om een actief en gericht demotiebeleid in te voeren voor SW-medewerkers waarbij de verhouding tussen loon en werkzaamheden niet meer in balans is.

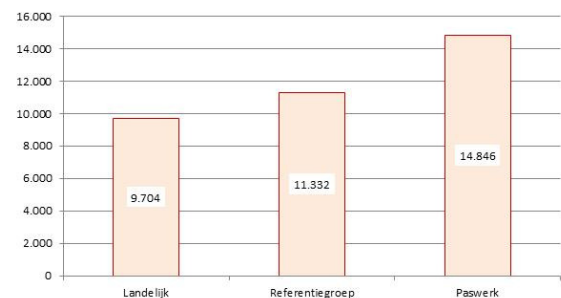
De analyses laten zien dat Paswerk over het algemeen goed afsteekt ten opzichte van collega SW-bedrijven. De in de afgelopen jaren door Paswerk geïnvesteerde energie en aandacht op deze verbetersporen hebben resultaat gehad:

(1) in de eerste plaats genereert Paswerk per Wsw-er relatief **hoge inkomsten**:

Verdeling Wsw-ers op werkladder: in 2013 o.b.v. Cedris-benchmark



Netto omzet per fte Wsw: in 2013 o.b.v. Cedris-benchmark

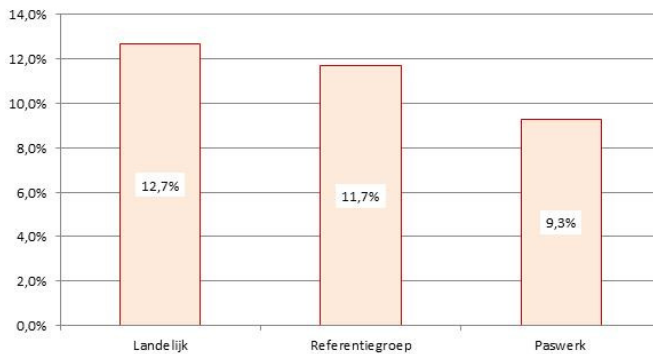


*Verklaring:* bij Paswerk werken relatief weinig mensen 'beschut binnen'. Deze activiteit genereert bij Paswerk en ook elders relatief weinig opbrengsten per Wsw-medewerker. Daarnaast is de netto omzet per Wsw-medewerker bij de meeste overige bedrijfsonderdelen relatief hoog ten opzichte van collega SW-bedrijven.

De relatief hoge inkomsten zijn daarnaast ook terug te voeren op een relatief laag ziekteverzuim. Toegepast op de groep van Wsw-medewerkers is het ziekteverzuim bij Paswerk 2 tot 3 procentpunten lager dan bij collega SW-bedrijven:



Ziekteverzuim Wsw-ers: in 2013 o.b.v. Cedris-benchmark

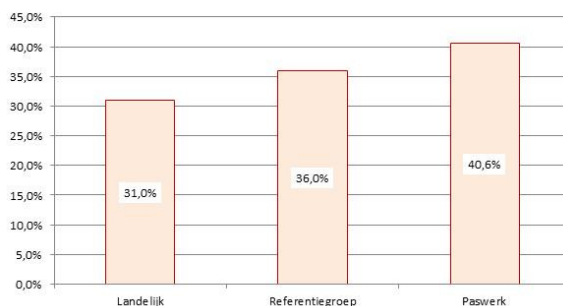


De referentiegroep is een groep van 20 SW-bedrijven in West-Nederland.

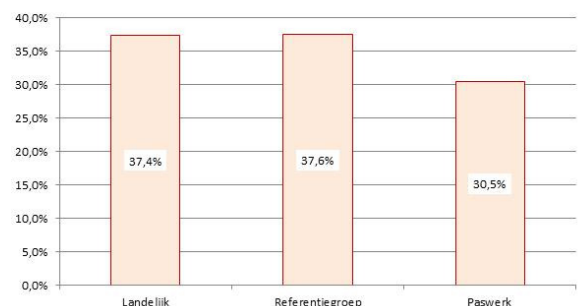
(2) in de tweede plaats is Paswerk succesvol in het **terugdringen van de kosten** in het perspectief van de gerealiseerde inkomsten

De totale personeelskosten liggen bij Paswerk relatief laag ten opzichte van de gerealiseerde netto omzet. Het betreft dan de optelsom van de personeelskosten van Wsw-ers en niet-Wsw-ers:

Netto omzet als percentage van de totale personeelskosten



Overige bedrijfskosten als percentage van totale netto omzet



Daarnaast zijn de overige bedrijfskosten ook relatief laag ten opzichte van de totale netto omzet. De overige bedrijfskosten bestaan met name uit kosten vanwege huisvesting, productiemiddelen en afschrijvingen. Uit de Cedris-benchmark blijkt dat binnen de sowieso al relatief lage overige bedrijfskosten de kosten vanwege huisvesting daarbinnen nog weer relatief laag zijn.

Op basis van benchmarkgegevens van Cedris constateert Capel dat de verbeterpotentie van SW-bedrijven uiteenloopt van € 300 tot € 1.750 per SW-er. Door Peters & Co is geconcludeerd dat de verbeterpotentie voor Paswerk uitkomt op € 1.060 per SW-medewerker.

**Slagvaardig** Bij in totaal 885 SW-medewerkers, komt de verbeterpotentie daarmee uit op € 1 mln, waarbij Paswerk als ambitie heeft om in 2015 reeds een eerste opbrengst van € 300.000



te realiseren:

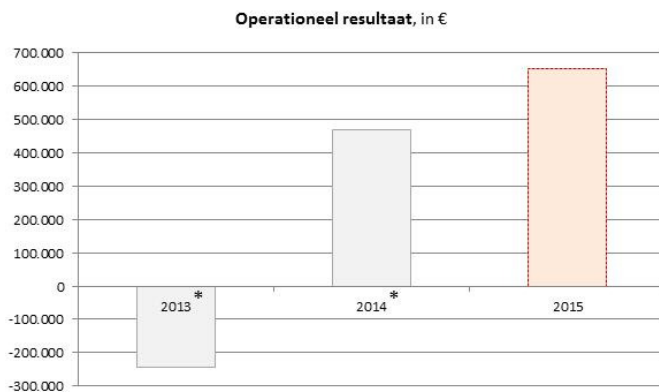
Optimalisering bedrijfsvoering langs zes sporen	Geraamd verbeterpotentieel: in € voor de periode van 2015 t/m 2018	
	Per jaar	Cumulatief
2015	€ 300.000	€ 300.000
2016	€ 400.000	€ 700.000
2017	€ 300.000	€ 1.000.000
2018		€ 1.000.000



## 3 Operationeel resultaat: ambitie en acties

### 3.1 Operationeel resultaat positief

Paswerk raamt voor 2015 een positief operationeel resultaat. Het geraamde operationeel resultaat komt uit op circa € 650.000. Dit betekent een stijging ten opzichte van voorgaande jaren, als het operationeel resultaat over 2013 en 2014 wordt gecorrigeerd voor de per 2015 door te voeren afsplitsing van gemeentelijke re-integratieopdrachten:



\* Het operationeel resultaat over 2013 en 2014 heeft betrekking op dat deel van de Paswerk-activiteiten dat ook vanaf 1 januari 2015 onder de GR valt.

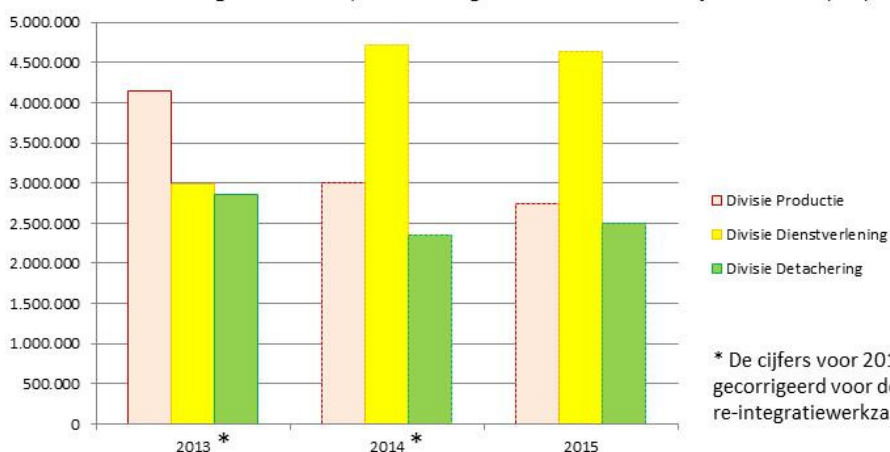
Dit betekent dat de cijfers voor 2013 en 2014 zijn gecorrigeerd voor de afsplitsing van de re-integratiewerkzaamheden voor niet-Wsw-ers.

### 3.2 Omzetontwikkeling: productie, dienstverlening en detachering

De omzettarget voor 2015 moet worden waargemaakt door de bedrijfsonderdelen Productie, Dienstverlening en Detachering. Dit vereist een actieve marktbenadering.

De ambitie voor 2015 is als volgt:

Ontwikkeling netto-omzet, ontwikkeling netto-omzet naar bedrijfsonderdeel (in €)



\* De cijfers voor 2013 en 2014 zijn gecorrigeerd voor de afsplitsing van de re-integratiewerkzaamheden voor niet-Wsw-ers.

Alle bedrijfsonderdelen hebben in enige mate te lijden van de conjunctuur. De netto-omzet van de divisie Dienstverlening daalde vanaf 2010 maar heeft zich inmiddels weer hersteld naar een niveau van € 4,6 mln. Ook bij de divisie Detachering is weer sprake van een



voorzichtig herstel. De netto-omzet van Productie was de afgelopen jaren min of meer constant op een niveau van € 3 mln per jaar. Vóór 2010 lag de netto-omzet op een hoger niveau. De bewust gestimuleerde interne doorstroming vanuit het Productiebedrijf naar andere, meer renderende bedrijfsonderdelen speelt hierbij een rol.

### 3.3 Optimaliseren van het verdienenvermogen

De hiervoor toegelichte netto-omzettafels zijn alleen haalbaar als op de volgende onderdelen van het integrale optimaliseringsprogramma voldoende voortgang wordt geboekt:

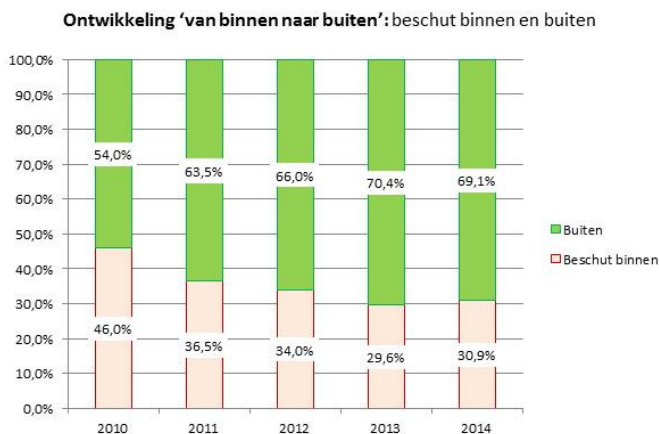
- Stimuleren van de beweging ‘van binnen naar buiten’.
- Optimaliseren van werksoorten.
- Acquisitie van werk.

#### Ad 1. Stimulering van beweging ‘van binnen naar buiten’

Een belangrijke ambitie van Paswerk is om zoveel mogelijk Wsw-medewerkers te stimuleren ‘van binnen naar buiten’. Deze doelstelling is belangrijk om twee redenen:

- Als Wsw-medewerkers zoveel mogelijk in een reguliere werksetting werken, kunnen zij hun werkvermogen maximaal benutten en optimaal participeren in de samenleving. Werkzaam zijn buiten de beschutte werkplaats voor reguliere werkgevers draagt bij aan het gevoel voor eigenwaarde en trots van de Wsw-medewerkers.
- Bijkomend effect is dat Wsw-medewerkers die op locatie of in detachering werken doorgaans meer bijdragen aan het operationeel resultaat van Paswerk. Dit laatste geldt vooral voor medewerkers die werkzaam zijn op basis van individuele detachering.

Als gevolg van deze inzet is het karakter van Paswerk de afgelopen jaren sterk veranderd:



Het aandeel Wsw-medewerkers dat beschut binnen werkt, is gedaald tot circa 30 procent. Met name het aandeel Wsw-medewerkers dat werkzaam is op basis van individuele detachering is gestegen. Daarnaast nam het aandeel ‘Werken op Locatie’ (WOL) toe. Het gaat dan onder meer om groenwerkzaamheden, post en schoonmaak.



In 2010 was nog bijna de helft van alle Wsw-medewerkers bij Paswerk werkzaam bij de interne productieactiviteiten. Dit aandeel is sterk gedaald door een gerichte inzet op doorstroming van Wsw-medewerkers naar met name de verschillende vormen van Werken op Locatie (met name groen en schoonmaak) en groepsdetachering. In 2014 is het aandeel Wsw-medewerkers dat beschut binnen werkzaam is gestabiliseerd. De aanhoudende economische crisis was hier debet aan. Van veel extern gedetacheerde medewerkers werd het contract niet verlengd, zodat de begeleiders vanuit Paswerk vooral ook druk waren met het elders herplaatsen van deze medewerkers. Voor 2015 is de ambitie om weer meer energie te kunnen besteden aan nieuwe detacheringen. Een beginnend herstel van de economie en met name het vertrouwen van werkgevers is hiervoor gewenst.

## **Ad 2. Optimalisering van werksoorten**

In aanvulling op de blijvende inzet op het 'van binnen naar buiten' geleiden van Wsw-medewerkers, werkt Paswerk langs diverse andere lijnen aan het optimaliseren van werk. Navolgend een beknopt beeld voor de divisies Productie, Dienstverlening en Detachering.

### Productie

In de afgelopen jaren is de SW-formatie van Productie sterk gekrompen van 430 in 2010 naar 310 in 2014. Voor 2015 wordt uitgegaan van 275 à 285 Wsw-medewerkers bij de divisie Productie. Dit betekent dat de Wsw-formatie wordt teruggebracht met nog eens circa 10 procent. Efficiënter inrichten van werkprocessen in combinatie met een afnemende Wsw-formatie moeten bijdragen aan het verhogen van de netto-omzet per Wsw-medewerker. Daarnaast wordt ingezet op strategische partnerschappen met opdrachtgevers om de continuïteit van opdrachten te borgen en waar mogelijk op het overdragen van diensten waardoor productiemedewerkers gaan werken op basis van detachering.

### **Industrie**



Voor 2015 wordt voor de sector Industrie ingezet op een zo efficiënt mogelijke uitvoering van opdrachten, waardoor medewerkers beschikbaar komen voor inzet elders.

Daarnaast worden medewerkers flexibeler ingezet, waardoor de bezetting verder kan verbeteren. Doelstelling is om de netto-omzet per Wsw-medewerker geleidelijk te verhogen.

Foto: Een belangrijke opdrachtgever voor Paswerk is het wasbedrijf Newasco. De afdeling Verpakken binnen de divisie Industrie voert handmatig vouwwerk uit. Newasco maakt ook gebruik van andere diensten van Paswerk, in de vorm van inzet van Paswerkers in de bedrijfshal, de kantine of op kantoor.

Naast Industrie behoren ook de sectoren Techniek en Grafisch tot de divisie Productie. De sector Techniek richt zich onder meer op assemblagewerkzaamheden en montage. Binnen het onderdeel Wielwerk worden verder fietsen geassembleerd en rolstoelen,





scootmobielen en elektrische scooters. De afdeling Metaal is in 2013 verzelfstandigd en gevestigd in IJmuiden. Onder de naam IJmuiden Metaal wordt samengewerkt met scheepswerf De Chinook.

## Techniek



Het onderdeel Wielwerk is een bedrijf met groeipotentie. In de regio Zuid-Kennemerland verzorgt Wielwerk onderhoud, reparaties en 24-uurs service voor particulieren, instellingen als JenS Revalidatieservice en de gemeente Haarlem. Het onderdeel Assemblage werkt voornamelijk voor één grote opdrachtgever: een fabrikant van kippenslactmachines.

**Foto:** Belangrijke activiteiten van de sector Techniek betreffen assemblage en montage. Montage heeft bijvoorbeeld betrekking op verlichtingsarmaturen, reclamedisplays en lichtreclame. Andere opdrachten betreffen industriële en huishoudelijke apparatuur. Als onderdeel van het werkproces verzorgt Paswerk vaak ook het poedercoaten van componenten en eindproducten.

Het derde grote onderdeel van de divisie Productie is de sector Grafisch. Paswerk Grafisch is allesbehalve een traditionele drukkerij. Door toepassing van digitale druktechnieken ontstaan nieuwe marktkansen.

## Grafisch



Paswerk Grafisch drukt of print niet alleen, maar kan desgewenst ook het gehele proces van mailen en verzenden verzorgen. Paswerk Grafisch verzorgt omvangrijke handling- en mailingopdrachten snel en efficiënt. Om de toegevoegde waarde op een voldoende hoog niveau te houden, is er ook veel aandacht voor vormgeving en DTP.

**Foto:** de afdeling Press & Print produceert drukwerk dat aan de hoogste hedendaagse kwaliteitsnormen voldoet. Klanten zijn afkomstig uit het bedrijfsleven, financiële instellingen, overheden, onderwijs en de culturele wereld.

**Dienstverlening** De grootste onderdelen van de divisie Dienstverlening zijn de sectoren Groen, Post en Schoonmaak. Daarnaast richt deze divisie zich op catering en het beheer van een fietsenstalling.

Voor het onderdeel Schoonmaak zet Paswerk in op geleidelijke groei. Huidige en beoogde



nieuwe klanten zijn zowel overheden als ondernemingen die waarde hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Paswerk zet in op kwalitatief goed schoonmaakwerk, tegen reële tarieven. Er werken meer dan 80 Wsw-ers en 20 medewerkers uit niet-Wsw-doelgroepen.

## Schoonmaak en Catering



De groei van het onderdeel Schoonmaak zal voorlopig vooral in het teken staan van omzetgroei bij een stabiele formatieve omvang. Kwaliteit en service moeten belangrijker zijn voor de klant dan de 'kale prijs'.

Bij een stabiele of beperkt toenemende formatie is het doel vooral om een hogere omzet per fte Wsw te realiseren

Foto: Paswerk maakt alweer anderhalf jaar het raadhuis van Heemstede schoon. Het betreft niet alleen kantoor- en vergaderruimte maar ook de raadzaal, twee sportzalen, de gemeentewerf en de bibliotheek van Heemstede. De gemeente heeft het werk Europees aanbesteed met als voorwaarde dat de uitvoerder medewerkers uit de Wsw inzet.

Paswerk voert schoonmaakwerk uit met Wsw-medewerkers met een loonwaarde van 30 tot 50 procent. Dit komt overeen met de loonwaarde van de divisie Productie. Dit maakt dat Schoonmaak bij uitstek geschikt is om de beoogde doorstroming vanuit Productie naar beter renderende activiteiten te faciliteren.

Het grootste onderdeel binnen Dienstverlening is de sector Groen. Voor 2015 verwacht Paswerk een omzetsijging van 5 procent, waarbij de netto omzet nog sneller stijgt:

## Sector Groen



Paswerk Groenvoorziening richt zich het laatste jaar vooral op het ontwikkelen van medewerkers en het uitvoeren van eenvoudige en repeterende groenwerkzaamheden. Paswerk Groen vervult om deze reden een belangrijke rol in de interne doorstroom vanuit het Productiebedrijf.

Paswerk Groen is daarmee een geschikte partner voor private hoveniersbedrijven, die zelf voorzien in meer specialistische werkzaamheden.

Foto: De werkzaamheden van de sector Groen betreffen uiteraard maaien, snoeien, schoffelen en andere groengerelateerde activiteiten. Daarnaast is er veel ander werk in het beheer van de openbare ruimte.



Het laatste onderdeel binnen de divisie Dienstverlening betreft de postactiviteiten. Het voormalige onderdeel Paspost is inmiddels aangesloten bij het landelijke initiatief BusinessPost. Mede daardoor heeft dit onderdeel zich goed kunnen ontwikkelen en zijn ook de perspectieven voor de komende jaren gunstig.

## BusinessPost



Paswerk profiteert in 2015 naar verwachting van de hogere posttarieven. Voor 2015 verwacht Paswerk verder veel van de samenwerking met PostNL. Voor allerlei activiteiten die PostNL niet meer beschouwt als kernactiviteit blijkt Paswerk een goede oplossing.

Hoewel het postvolume trendmatig daalt, gaat Paswerk daarom toch uit van een goede bezetting voor het komend jaar.

**Foto:** De aansluiting van Paspost bij BusinessPost draagt bij aan 'vollere posttassen'. De commerciële slagkracht neemt daardoor ook toe, waardoor recent diverse nieuwe klanten konden worden begroet.

## Detachering

Voor de detacheringsactiviteiten betekende de economische tegenwind dat contracten vaker dan gewoonlijk niet verlengd werden. Paswerk heeft de handen vol gehad aan het weer plaatsen van gedetacheerde medewerkers waarvan het contract afliep of tussentijds beëindigd werd. De weer aantrekkende economie is nodig om dit patroon in 2015 te doorbreken en weer meer plaatsingen bij private bedrijven kunnen plaatsvinden.

## Groepsdetachering



Mede door de economische structuur van Zuid-Kennemerland heeft Paswerk weinig grote opdrachtgevers voor groepsdetachingsactiviteiten. Er is wel een enorm netwerk aan middelgrote bedrijven waar enkele Paswerkers gedetacheerd zijn.

Voor 2015 is het doel om met minder mensen dezelfde omzet te realiseren. Aandacht voor kostendekkende tarieven is daarbij ook vereist.

**Foto:** Al jaren werken er Paswerk medewerkers in ondersteunende functies binnen het Kennemer Gasthuis. Door de omvang van de facilitaire dienst en het proactieve sociale beleid van het Kennemer Gasthuis worden volop instroom- en doorgroeimogelijkheden aan Paswerk medewerkers geboden. Er werken mensen op basis van groepsdetachering, individuele detachering en begeleid werken.



Paswerk schat de groeipotentie voor individuele detacheringen groter in dan voor groepsdetacheringen. Voor het komende jaar zet Paswerk ook in op een verschuiving van groepsdetachering naar individuele detachering, vanwege de betere marktperspectieven en vooral ook de gunstiger verhouding tussen gerealiseerde omzet enerzijds en kosten anderzijds.

## Individuele detachering



De individuele detacheringsactiviteiten hebben groeipotentie. Paswerk zal in 2015 daarom extra energie steken in acquisitie van opdrachten.

Daarnaast wordt stevig ingezet op het bevorderen en faciliteren van de interne doorstroming vanuit andere bedrijfsonderdelen naar de divisie Detachering.

**Foto:** Bij koffiebrander en theehandel Simon Lévelt maakt een gedetacheerde SW-medewerker van Paswerk deel uit van het vaste team dat producten klaarmaakt voor speciaalzaken. Daarnaast zet het bedrijf SW-medewerkers in om pieken in de productie op te vangen.

De opgebouwde kennis en infrastructuur voor groepsdetacheringen en individuele detacheringen wordt niet alleen ingezet ten behoeve van Wsw-ers, maar ook voor doelgroepen die onder de Participatiewet vallen. Pasmach Personeelsdiensten BV maakt daarom ook gebruik van de detacheringsfaciliteiten van Paswerk.

### Ad 3. Acquisitie van werk

De acquisitieopgave voor Paswerk is tweeledig:

- Voldoende omzet binnenhalen.
- Omzet acquireren die leidt tot verbetering van het operationeel resultaat.

Paswerk continueert in 2015 de al gehanteerde lijn dat kwaliteit en service belangrijker (moeten) zijn dan het kunnen bieden van de laagste prijs. Dit geldt voor de bedrijfsactiviteiten op het gebied van groen en schoonmaak en eveneens voor de detacheringsactiviteiten. De uitgangspositie voor het verwerven van voldoende werk is goed. De economische dynamiek in de regio is groot, de economie trekt geleidelijk weer aan en Paswerk kan bouwen op een groot en goed onderhouden werkgeversnetwerk in de regio.

Een belangrijke acquisitiestrategie betreft het waar mogelijk aangaan van strategische en duurzame samenwerkingsrelaties. Samenwerking met marktpartijen blijkt op diverse terreinen een duidelijke meerwaarde te hebben.

## 3.4 Beheersing van kosten en reduceren van ambtelijke formatie

Naast het realiseren van de netto-omzet targets, is ook voortgang op het vlak van kostenbeheersing een noodzakelijke voorwaarde om het voor 2015 geraamde operationele resul-



taut te kunnen halen. De volgende onderdelen van het integrale optimaliseringsprogramma zijn daarbij van belang:

- Kosten van begeleiding en staf.
- Kosten van infrastructuur.
- Loonkosten Wsw.

#### **Ad 1. Kosten van begeleiding en staf**

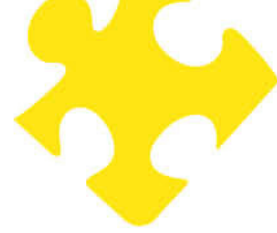
Paswerk heeft de afgelopen jaren de ambtelijke formatie (in casu NRG-formatie) sterk gereduceerd. Dit betekent concreet dat de ambtelijke is gereduceerd van 129 fte in 2010 naar momenteel 96,1 fte.



Voor 2015 gaat Paswerk verder met het inkrimpen van de ambtelijke formatie. Uitgangspunt van beleid is dat eind 2015 een ambtelijke formatie resteert van 80,7 fte.

De reductie van de ambtelijke formatie voor Paswerk hangt deels ook samen met de overgang van een aantal medewerkers naar het in de nevenstructuur buiten de GR gepositioneerde Pasmatch Personeelsdiensten BV. De gemeentelijke re-integratieopdrachten zijn vanaf 2015 in deze onderneming ondergebracht.

Op basis van het Robert Capel-onderzoek naar optimalisering van het verdienvermogen van SW-bedrijven, opgesteld voor Cedris in samenwerking met het ministerie van SZW, Divosa en de VNG, is bekend dat een gemiddeld SW-bedrijf met een SW-formatie van 1.000 SE tussen 80 en 125 fte inzet voor management, staf en begeleiding. Voor Paswerk komt dit neer op circa 69 tot 107 fte voor management, staf en begeleiding uitgaand van 861 SE. Dit betekent dat Paswerk behoort tot de SW-bedrijven met relatief de laagste niet-Wsw-bezetting. Paswerk belast verder een deel van management en staf door aan werkmatschappijen als Werkdag, Pasmatch Personeelsdiensten en Leerwerkbedrijven Kennemerland, die geen deel uitmaken van de Gemeenschappelijke Regeling. Onder meer de financiële medewerkers zijn voor zowel de GR als voor de buiten de GR gepositioneerde activiteiten gericht op niet-Wsw-ers werkzaam.



## **Ad 2. Kosten van infrastructuur**

Paswerk werkt momenteel aan een nieuw huisvestingsplan. Naar verwachting zal dit plan in najaar 2014 worden gepresenteerd. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar mogelijk afstoting van delen van de huidige huisvesting, maar ook naar (gedeeltelijke) herhuisvesting.

Ook voor 2015 is er constante aandacht voor het verbeteren van werkprocessen in de Paswerkorganisatie. Aandachtspunten zijn daarbij onder meer:

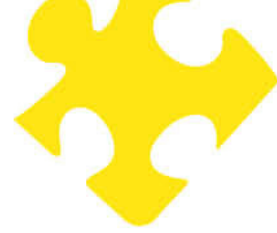
- Efficiëntere benutting van het beschikbare wagenpark en zo mogelijk reduceren van het aantal voertuigen als deze weinig worden gebruikt.
- Stroomlijnen en efficiënter organiseren van het inkoopproces en verbeteren van de inkoopcondities en inkoopvoorwaarden.
- Stroomlijnen van de ICT-infrastructuur en beperken van het aantal werkstations.

Op het terrein van inkoop participeert Paswerk in een belangrijk en succesvol samenwerkingsverband. Vanuit de brancheorganisatie Cedris is het Directie Platform Inkoop (DPI) opgezet, waaraan 60 ledenbedrijven zijn verbonden. Met behulp van deze samenwerking kan fors worden bespaard bij inkoop. Voor Paswerk geldt dat circa 60 tot 70 procent van alle inkoop plaatsvindt met behulp van deze samenwerking. Het gaat onder meer om aanschaf van bedrijfsauto's, inkoop van dienstverlening op het gebied van Arbo en om energiecontracten.

## **Ad 3. Loonkosten Wsw**

De personeelskosten van de Wsw-medewerkers vormden tot en met 2014 een belangrijk aandachtspunt in het bedrijfsbeleid van Paswerk als gevolg van de ambitie om het subsidietekort op de inzet van Wsw-medewerkers zo beperkt mogelijk te houden. Vanaf 2015 nemen de gemeenten de uitvoeringskosten van de Wsw voor hun rekening. De inzet van Paswerk is dan beperkt tot het waar mogelijk voeren van een actief en gericht demotiebeleid. Paswerk heeft daarbij te maken met een erfenis uit het (verre) verleden. Tot in de jaren negentig waren promoties niet altijd gebaseerd op de aard van de werkzaamheden of de wijze van uitvoering, wat er aan heeft bijgedragen dat Wsw-medewerkers vaak relatief hoog werden ingeschaald.

Paswerk is momenteel bezig om een organisatiebreed demotiebeleid te uit te werken. Het demotiebeleid richt zich op Wsw-medewerkers die aan de bovenkant zitten van de loon-schalen. Vanzelfsprekend is de toepassing van demotiebeleid een zaak van individueel maatwerk. Om deze reden is aan dit aandachtspunt geen kwantitatieve target verbonden voor 2015 of voor de langere termijn. Aanpassing van het demotiebeleid vereist grote zorgvuldigheid. Over vormgeving en toepassing van het demotiebeleid zal Paswerk daarom ook nauw afstemmen met het bestuur.



## 4 Overzicht van acties en beoogde resultaten

Zoals hiervoor toegelicht, werkt Paswerk langs zes sporen toe naar een zo effectief en efficiënt mogelijk SW-bedrijf, dat kan gelden als 'best in class'. Van deze zes sporen zijn er inmiddels zes uitgewerkt en voorzien van een kwantitatieve target. De verbeterpotentie voor de eerste vier van deze zes verbeterensporen telt op tot ruim € 1 mln. De mogelijke opbrengst van de verbeterensporen 5 en 6 zijn momenteel in onderzoek.

Dit geldt ook voor de toedeling van de verbeterambitie aan de drie divisies binnen Paswerk en de verschillende bedrijfsonderdelen daarbinnen. De komende maanden wordt benut om de organisatie-brede ambitie te vertalen naar de verschillende bedrijfsonderdelen.

### 4.1 Wat gaan we doen?

De zes optimaliseringssporen uit het rapport van Robert Capel van medio juni 2013 zijn door Paswerk in samenwerking met bureau Peters & Co voorzien van een concrete uitwerking in de eerste helft van 2014. De accenten voor 2015 zijn niet identiek voor de drie divisies binnen Paswerk. Navolgend worden per divisie de belangrijkste accenten benoemd:

#### Productie

Voor de Divisie Productie werkt Paswerk aan een geleidelijke afbouw in combinatie met doorstroom van medewerkers naar de overige bedrijfsonderdelen en tegelijkertijd aan het verbeteren van de werkprocessen. Het gaat dan om efficiencyverbeteringen, verhogen van het kennisniveau van productietechnieken en om het waar mogelijk vereenvoudiging van systemen en processen.

Actielijnen	Productie: uitwerking actielijnen
1. Van binnen naar buiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleren van uitstroom naar Dienstverlening, Detachering, kleeding sorteren en fietsdepot.</li> <li>• Mogelijkheden bezien om beschutte werkzaamheden over te dragen aan opdrachtgevers en om te zetten in groepsdetachering.</li> </ul>
2. Optimaliseren werksoorten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitie van 12,5% efficiencywinst, mede door flexibele inzet personeel en dus hoger bezetting.</li> <li>• Daardoor hogere netto omzet per fte.</li> </ul>
3. Acquisitie van werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afscheid nemen van slecht renderende opdrachten.</li> <li>• Constant aandacht voor werving van nieuwe klanten.</li> </ul>
4. Kosten van begeleiding en staf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogelijkheden bezien om kosten begeleiding te delen met overige doelgroepen (beschut nieuw wellicht).</li> </ul>
5. Kosten van infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen van een nieuw huisvestingsplan.</li> <li>• Uitbreiden van gezamenlijke inkoop via DPI (o.a. ICT).</li> </ul>
6. Loonkosten Wsw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paswerk werkt demotiebeleid nader uit. Toepassing is maatwerk, zowel wat betreft werksoort als medewerkers.</li> <li>• Continu aandacht voor ziekteverzuim. Door sluiting Wsw geleidelijk steeds oudere populatie.</li> </ul>

Dienstverlening Voor de verschillende onderdelen van de divisie Dienstverlening zet Paswerk in 2015 in op beheerste groei. Daarnaast worden maatregelen genomen om het rendement structureel verder te verhogen, met name door te streven naar een hogere marge op uit te voeren



werkzaamheden. Kostenbeheersing en waar nodig aanpassing van tarieven vormen de basis voor de beoogde verdere margeverbetering:

Actielijnen	Dienstverlening: uitwerking actielijnen
1. Van binnen naar buiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren instroom vanuit Productie bij met name groen en schoonmaak (interne werving en scholing).</li> </ul>
2. Optimaliseren werksoorten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benutten marktpotentie bij met name schoonmaak en post.</li> <li>Daarbij aandacht voor minimale projectomvang (minimum van 4-8 medewerkers), ook bij overige bedrijfsonderdelen zoals groen.</li> </ul>
3. Acquisitie van werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitbouwen strategische samenwerkingsverbanden groen en schoonmaak als waarborg voor continuïteit en efficiëntie.</li> <li>Focus groen op eenvoudig en repeterend werk als aanvulling op specialistischer werk van hoveniers.</li> <li>Benutten van behoefte bij ondernemingen om zich te profileren via MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen).</li> <li>Positioneren op basis van kwaliteit en service, niet als prijsvechter.</li> </ul>
4. Kosten van begeleiding en staf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hanteren van een minimale projectomvang om kosten begeleiding te drukken.</li> </ul>
5. Kosten van infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenbesparing op, onderhoud, machine-investeringen, werkplaats wagenpark en uitbesteed werk.</li> </ul>
6. Loonkosten Wsw	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paswerk werkt demotiebeleid nader uit. Toepassing is maatwerk, zowel wat betreft werksoort als medewerkers.</li> <li>Continu aandacht voor ziekteverzuim. Door sluiting Wsw geleidelijk steeds oudere populatie.</li> </ul>

## Detachering

Voor de divisie Detachering hoopt Paswerk in 2015 weer meer aandacht te kunnen besteden aan externe plaatsingen, nu de markt weer aantrekt en er naar verwachting minder energie gestoken hoeft te worden in het herplaatsen van gedetacheerde medewerkers waarvan contracten niet worden verlengd.

Actielijnen	Detachering: uitwerking actielijnen
1. Van binnen naar buiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren van instroom vanuit Productiebedrijf, in eerste instantie vooral richting groepsdetachering.</li> </ul>
2. Optimaliseren werksoorten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waarborgen van voldoende marge, daarom aandacht voor tarieven.</li> </ul>
3. Acquisitie van werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profiteren van aantrekkende economie, potentie van detachering meer benutten (ook profiteren van potentie MVO-gedachte).</li> </ul>
4. Kosten van begeleiding en staf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weinig mogelijkheden voor grote groepsdetacheringen, daarom beperkte efficiencywinst haalbaar.</li> </ul>
5. Kosten van infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten van management en staf worden gedeeld met Pasmatch Personeelsdiensten BV.</li> </ul>
6. Loonkosten Wsw	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paswerk werkt demotiebeleid nader uit. Toepassing is maatwerk, zowel wat betreft werksoort als medewerkers.</li> <li>Continu aandacht voor ziekteverzuim. Door sluiting Wsw geleidelijk steeds oudere populatie.</li> </ul>





## 4.2 Wat levert het op?

Paswerk heeft op hoofdlijnen een integraal optimaliseringsprogramma uitgewerkt, dat er in moet resulteren dat Paswerk in 2018 behoort tot de top van de SW-bedrijven wat betreft verdienvermogen. Op dit moment behoort Paswerk al tot de betere bedrijven in de branche op belangrijke criteria als omzet per medewerker en beheersing van de niet aan Wsw-medewerkers gerelateerde kosten. Het streven is om met het ingezette integrale verbeterprogramma op afzienbare termijn daadwerkelijk *'best in class'* te zijn wat betreft de uitvoering van de sociale werkvoorziening.

Het ingezette optimaliseringsprogramma heeft een verbeterpotentieel van meer dan € 1 mln over een termijn van 4 jaar. Een ander belangrijke winst betreft de toegenomen transparantie in de governancestructuur van Paswerk. De scheiding tussen Wsw-taken enerzijds en de op overige doelgroepen anderzijds gerichte activiteiten wordt per 1 januari 2015 geëffectueerd. De onderlinge lijnen tussen beide delen worden niet doorgeknipt, maar wel op een zakelijke wijze vormgegeven. Het resultaat is dat de aangesloten gemeenten wat de uitvoering van de Wsw precies weten waar zij aan toe zijn en dat zij voor de overige activiteiten vrij zijn keuzes te maken op basis van prijs en kwaliteit.

De doorgevoerde structuuraanpassingen zullen naar verwachting sterk bijdragen aan het gevoel *'in control'* te zijn.



## 5 Risicoparagraaf

De hiervoor inhoudelijk toegelichte begroting voor 2015 is gebaseerd op diverse vooronderstellingen ten aanzien van zowel externe als interne factoren. Voor zover binnen de mogelijkheden van Paswerk, wordt uiteraard getracht om te waarborgen dat deze vooronderstellingen ook daadwerkelijk realiteit worden. Met name de externe factoren, maar deels ook interne omstandigheden, zijn echter weerbarstig. Navolgend worden daarom de belangrijkste risico's benoemd, waarbij tevens wordt aangegeven of en zo ja hoe Paswerk tracht deze risico's te beperken en te beheersen.

**Economische ontwikkeling** Bij het opstellen van deze begroting medio 2014 stellen wij vast dat de neergaande tendens van de afgelopen jaren is doorbroken en dat er langzamerhand sprake is van een zeer gematigde economische opleving. De vraag naar flexibel inzetbaar personeel op basis van detachering vanuit bedrijven en instellingen trekt aan. Daartegenover staat echter dat de regionale werkloosheid nog altijd hoog is en bedrijven voorzichtig zijn met het aantrekken van personeel.

In de begroting voor 2015 wordt er daarom voorzichtigheidshalve van uitgegaan dat de vraag naar personeel en diensten geleidelijk zal verbeteren en enigszins aantrekken.

Hoewel in de begroting rekening is gehouden met huidige economische omstandigheden bestaat de mogelijkheid dat de economische situatie verslechtert. Hierdoor is het mogelijk dat de geprognosticeerde omzet voor 2015 niet kan worden gerealiseerd. Een dergelijke situatie heeft uiteraard direct een nadelig effect op de exploitatierekening.

**Politieke ontwikkelingen** Het is voor Paswerk van groot belang hoe het politieke landschap er in 2015 uit zal zien en welke beleidskeuzes worden gemaakt op landelijk niveau. Inmiddels is de eerder beoogde Wet werken naar vermogen vervangen door de Participatiewet, die per 1 januari 2015 van kracht wordt, maar over de precieze vormgeving en uitvoering daarvan resteren nog veel onzekerheden. Realistisch is wel om uit te gaan van substantiële bezuinigingen op de re-integratiebudgetten van de gemeenten en op de uitvoering Wsw. Bij het opstellen van deze begroting is rekening gehouden met de bezuinigingen zoals die op dit moment bekend zijn. Indien de beleidskeuzes er toe zullen dat verdergaande bezuinigingen op re-integratiebudgetten of de Wsw zullen worden doorgevoerd dan heeft dit uiteraard negatieve consequenties voor de exploitatierekening van Paswerk.

**Loonkosten** Bij de berekening van de loonkosten voor het Wsw personeel is er voor 2015 van uitgegaan dat de lonen, als gevolg van mogelijke cao afspraken, nagenoeg niet zullen stijgen. Voor de Wsw-medewerkers wordt ervan uitgegaan dat er geen sprake zal zijn van indexering van de lonen en voor de ambtelijke medewerkers is uitgegaan van de afspraken die in het principeakkoord, dat recentelijk door de VNG en de vakbonden is bereikt, zijn gemaakt. Op de onderhandelingsprocessen rond de cao's heeft Paswerk uiteraard geen



enkele invloed.

Het risico bestaat echter dat de loonkostenontwikkeling hoger uitvalt. Gezien de zeer beperkte loonruimte in de begroting van de loonkosten van de Wsw zal een mogelijke loonstijging nauwelijks opgevangen kunnen worden binnen de kaders van de begroting 2015. Dit kan een grote invloed op de exploitatierekening omdat het overgrote deel van de kosten bestaat uit loonkosten. Zo resulteert bijvoorbeeld een loonstijging van 1% boven de begroting in een bedrag van circa € 200.000 aan overschrijding op de begroting. De kans dat een dergelijke situatie zich voordoet achten wij echter klein.

Onderhoudskosten	Voor het onderhoud aan bedrijfspanden en installaties is een meerjaren onderhoudsprognose opgesteld. De jaarlijks onderhoudskosten die in de begroting worden opgenomen zijn hiervan afgeleid. Uit dit meerjaren onderhoudsprognose blijkt dat de hoogte van de uitgaven voor onderhoud per jaar aanzienlijk kan verschillen. Gezien het feit dat de onderhoudskosten een substantieel deel uitmaken van de begroting, dat hiervoor geen voorziening is opgenomen en dat niet altijd mogelijk is het exacte moment van deze uitgaven te voorspellen impliceert dit een zeker risico voor de begroting.
Rentelasten	In 2015 zal wederom een deel van de langlopende leningen conform het met de banken overeengekomen aflossingsschema worden afgelost. De financieringsbehoefte die hierdoor ontstaat zal worden opgevangen met kortlopende financiering in de vorm van rekening-courantkrediet bij de BNG. Het totaal bedrag aan kortlopende leningen zal hierdoor naar verwachting stijgen. Het risico dat de rentelasten door een stijging van de kortlopende rentetarieven zullen toenemen wordt hierdoor groter. Daarnaast zijn er de eerste signalen van mogelijke rentestijgingen, mede als gevolg van toenemende inflatie.
Overig	Naast de hiervoor genoemde risico's wijzen wij volledigheidshalve op de volgende overige risico's: <ul style="list-style-type: none"><li>• Onzekerheden en wijzigingen van de (sociale) wetgeving;</li><li>• Claims (thans niet bekend) van afnemers;</li><li>• Juiste toepassing van de sociale-, fiscale- wet- en regelgeving.</li></ul>



## Bijlage I: programmarekening

### Programmarekening

(bedragen in Euro)

	<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Werkelijk
<b>Netto omzet</b>	<b>10.417.519</b>	<b>12.720.482</b>	<b>13.069.445</b>
<b>Overige opbrengsten</b>			
Gemeentelijke bijdrage bestuurskosten	80.000	90.000	71.829
Diverse bijdragen en baten	50.000	12.000	382.637
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>130.000</b>	<b>102.000</b>	<b>454.466</b>
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>10.547.519</b>	<b>12.822.482</b>	<b>13.523.911</b>
<b>Subsidie Wsw</b>	<b>-</b>	<b>22.728.603</b>	<b>23.016.015</b>
<b>Personeelskosten Wsw</b>			
Bruto lonen	18.346.437	18.739.160	18.850.462
Wet vermindering afdracht	20.000-	20.000-	33.979-
Sociale lasten en pensioenpremies	4.825.113	5.059.573	4.891.794
Uitkeringen	35.000-	55.000-	28.217-
Vervoerskosten	469.200	401.791	517.352
Overige kosten	354.960	376.679	304.013
Werkgeverssubsidies begeleid werken	78.692	138.686	118.894
<b>Totaal personeelskosten Wsw</b>	<b>24.019.401</b>	<b>24.640.890</b>	<b>24.620.319</b>
<b>Subsidieresultaat Wsw</b>	<b>-</b>	<b>1.912.287-</b>	<b>1.604.304-</b>
<b>Subsidieresultaat (voormalig) WIW</b>	<b>-</b>	<b>3.000-</b>	<b>21.893-</b>
<b>Personeelskosten ambtelijke medewerkers</b>			
Bruto lonen	1.612.476	1.651.877	1.833.457
Sociale lasten en pensioenpremies	436.202	440.248	490.810
Uitkeringen	2.080	1.857	3.047
Vervoerskosten	59.973	61.873	117.347
Doorbelaste loonkosten derden	3.633.409	4.469.445	4.860.799
Overige kosten	254.930	358.900	401.873
<b>Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers</b>	<b>5.999.070</b>	<b>6.984.200</b>	<b>7.707.332</b>
<b>Overige (bedrijfs-) kosten</b>			
Afschrijvingskosten vaste activa	916.132	945.328	971.867
Rente	128.184	186.636	165.530
Huur	480.000	445.000	398.138
Onderhoudskosten	894.500	921.400	1.034.838
Kosten energie	551.000	507.000	539.664
Belastingen en verzekeringen	245.500	249.100	231.684
Algemene kosten	664.200	617.900	718.992
Diverse kosten	15.000	36.000	90.207
<b>Totaal overige (bedrijfs-) kosten</b>	<b>3.894.516</b>	<b>3.908.364</b>	<b>4.150.920</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>23.365.468-</b>	<b>14.631</b>	<b>39.464</b>
Incidentele baten (+) en lasten (-)	-	-	73
Bijdrage uitvoeringskosten Wsw deelnemende gemeenten	23.365.468	-	-
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-</b>	<b>14.631</b>	<b>39.537</b>
Resultaat deelnemingen	-	-	26.237
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>-</b>	<b>14.631</b>	<b>65.774</b>



## Kengetallen

(bedragen in Euro)

	2015 Begroting	2014 Begroting	2013 Werkelijk
<b>Personele bezetting (gemiddeld)</b>			
Wsw werknemers (personen)	925,1	965,9	955,7
Wsw werknemers (fte)	826,0	854,8	842,7
Wsw werknemers begeleid werken (fte)	10,0	17,7	14,6
Ambtelijke werknemers (fte)	80,7	96,1	102,6
<b>Kengetallen per Wsw medewerker (fte)</b>			
Netto omzet	12.461	14.580	15.245
Overige opbrengsten	156	117	530
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>12.617</b>	<b>14.697</b>	<b>15.775</b>
<b>Totaal personeelskosten Wsw</b>			
	<b>28.731</b>	<b>28.243</b>	<b>28.719</b>
Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers (per fte Wsw)	7.176	8.005	8.990
Totaal overige kosten (per fte Wsw)	4.659	4.480	4.842
<b>Totaal beïnvloedbare kosten (per fte Wsw)</b>	<b>11.834</b>	<b>12.485</b>	<b>13.832</b>

## **Taakstelling en realisatie Wsw**

Taakstelling (SE)		871,9	899,4
Gerealiseerd (SE)			877,7

## Toelichting op programmarekening

### Netto omzet:

	2015 Begroting		2014 Begroting		2013 Werkelijk
	Bruto omzet	Directe kosten	Netto omzet	Netto omzet	Netto omzet
Divisie reïntegratie	2.695.685	195.685	2.500.000	4.653.018	5.257.182
Divisie dienstverlening	5.718.154	1.077.640	4.640.514	4.715.419	4.144.368
Divisie productie	3.659.400	918.000	2.741.400	3.000.000	2.996.218
Ondersteunende diensten (doorbelast)	468.869	-	468.869	349.627	304.903
Algemeen, huisvesting en overig	151.923	85.187	66.736	2.418	366.775
<b>Totaal</b>	<b>12.694.031</b>	<b>2.276.512</b>	<b>10.417.519</b>	<b>12.720.482</b>	<b>13.069.445</b>

Met ingang van 2015 worden de re-integratieactiviteiten gescheiden van de uitvoering van de Wsw en buiten de GR in de nevenstructuur van Paswerk ondergebracht. Dit is in de begroting zichtbaar bij de omzet van de divisie re-integratie die daardoor veel lager uitkomt dan begroot 2014 en werkelijk 2013.

In 2015 zal het personeelsbestand Wsw afnemen van 871,9 SE begroot 2014 naar 842,9 SE. Ondanks de lagere aantallen Wsw personeel ligt de geprognosticeerde netto omzet op het niveau van de begroting 2014 en circa € 400.000 hoger dan de gerealiseerde netto omzet 2013. In het kader van het optimaliseren van het verdienvermogen zal worden getracht de netto toegevoegde waarde per medewerker te verhogen door een verdere doorstroom op de werkladder te realiseren. De verwachting is dat hierdoor de omzet uit detachingsactiviteiten en flexkracht zal toenemen. Ook de omzetontwikkeling van de divisie diensten krijgt hierdoor een impuls. Dit wordt mede geschraagd door een degelijke orderportefeuille bij de bedrijfsonderdelen Groen en Schoonmaak. Bij de divisie productie laat de omzet een dalende tendens zien mede door een afnemende personele bezetting die doorstroomd naar activiteiten met een hogere netto toegevoegde waarde. De verschillende bedrijfsonderdelen van de divisie Productie hebben nog steeds last van prijsdruk en de economische omstandigheden. Ook in 2015 zal dit naar verwachting nog het geval zijn.

In de omzet ondersteunende diensten doorbelast zijn opgenomen de opbrengsten van de aan de entiteiten van Werkpas Holding BV doorbelaste kosten voor ondersteunende diensten, faciliteiten en het gebruik van bedrijfsruimte.



## Ondersteunende diensten (doorbelast):

	<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Werkelijk
Werkpas BV	14.488	19.332	40.577
Personeel WZK BV	67.644	79.137	97.241
Werkdag BV	135.895	135.337	100.834
Leerwerkbedrijven Kennemerland BV	58.851	57.765	66.042
Pasmatch Personeelsdiensten BV	181.485	-	209
Buurtbeheerbedrijf	10.506	58.056	-
<b>Totaal</b>	<b>468.869</b>	<b>349.627</b>	<b>304.903</b>

## Aandeel GR-gemeenten in bruto omzet re-integratie:

	<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting
Bloemendaal	-	70.000
Haarlem	-	1.970.000
Haarlemmerliede en Spaarnewoude	-	25.000
Heemstede	-	120.000
Zandvoort	-	110.000
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>2.295.000</b>

De re-integratieactiviteiten worden met ingang van 2015 ondergebracht in Pasmatch Personeelsdiensten BV.

## Overige opbrengsten:

<b>Bijdrage GR-gemeenten in bestuurskosten:</b>	<b>80.000</b>	<b>90.000</b>	<b>71.829</b>
<b>Diverse bijdragen en baten:</b>			
Doorberekende vracht en orderkosten	50.000	12.000	60.390
Subsidie SBCM 'project meerwaarde SW-bedrijven'	-	-	6.198
Overige bijdragen	-	-	316.049
<b>Totaal diverse bijdragen en baten</b>	<b>50.000</b>	<b>12.000</b>	<b>382.637</b>



<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Werkelijk
--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Wsw:**

**Subsidie Wsw:**

Subsidiebedrag per standardeenheid (SE)	-	26.069	26.223
Aantal standardeenheden (SE)	-	871,9	877,7

Voor 2015 is geen subsidie Wsw opgenomen in de begroting. Dit heeft te maken met de verandering van de systematiek van subsidieverstrekking met ingang van 2015. Tot en met 2014 werden door het Ministerie van Sociale Zaken de aantallen Wsw'ers vastgesteld door middel van de taakstelling per gemeente. De vastgestelde aantallen per gemeente en het subsidiebedrag per SE (standaard eenheid) was de basis voor de totale Wsw-subsidie. Voor 2014 was dit bedrag € 26.069 per SE. Met ingang van 1 januari 2015 maakt de Wsw-subsidie echter onderdeel uit van het totale participatiebudget. De verdeling van de Wsw-subsidie per gemeente voor 2015 wordt hierbij gebaseerd op de gerealiseerde aantallen Wsw in 2014.

**Personeelskosten Wsw:**

**Loonkosten Wsw:**

Bruto lonen	18.346.437	18.739.160	18.850.462
Wet Vermindering Afdracht (WVA)	20.000-	20.000-	33.979-
Sociale lasten	3.027.162	2.998.266	2.933.841
Pensioenpremies	1.797.951	2.061.308	1.957.953
<b>Totaal loonkosten Wsw</b>	<b>23.151.550</b>	<b>23.778.734</b>	<b>23.708.278</b>

De huidige cao voor de Wsw loopt van 1 december 2012 tot en met 31 december 2013. Voor 2014 en de daarop volgende jaren zijn nog geen nieuwe cao afspraken gemaakt. Voor de berekening van de loonkosten van het Wsw personeel voor de begroting zijn de navolgende aannames gedaan. Voor 2015 wordt er vanuitgegaan dat er geen indexering van de lonen zal worden toegepast. De gemiddelde lastendruk van sociale lasten en pensioenpremies zal nagenoeg niet wijzigen en ligt op hetzelfde niveau als dat van 2013 en 2014.

**Personele bezetting Wsw:**

Aantal Wsw werknemers (personen)	925,1	965,9	955,7
Aantal Wsw werknemers (fte)	826,0	854,8	842,7

**Uitkeringen Wsw:**

Ontvangen ziekengelden	15.000-	15.000-	28.217-
Ontvangen arbeidsongeschiktheidsuitkeringen	20.000-	40.000-	-
<b>Totaal uitkeringen Wsw</b>	<b>35.000-</b>	<b>55.000-</b>	<b>28.217-</b>

**Vervoerskosten Wsw:**

Kosten besloten vervoer	-	-	15.960
Reiskostenvergoeding woon-werk	448.800	376.679	478.809
Overige reiskostenvergoedingen	20.400	25.112	23.395
<b>Totaal vervoerskosten Wsw</b>	<b>469.200</b>	<b>401.791</b>	<b>518.163</b>
Eigen bijdragen	-	-	811-
<b>Totaal vervoerskosten Wsw +/- eigen bijdrage</b>	<b>469.200</b>	<b>401.791</b>	<b>517.352</b>

De vervoerskosten Wsw worden in hoofdzaak bepaald door de regeling 'tegemoetkoming woon-werkverkeer' zoals deze in de Cao Wsw is vastgelegd.



<u>Vervolg Wsw:</u>	<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Werkelijk
<b>Overige kosten Wsw:</b>			
Bedrijfsgeneeskundige zorg	122.400	125.560	136.269
Voorlichting & vorming art. 49 & vakonderwijs art. 50	114.240	117.189	44.711
Werk- en veiligheidskleding	73.440	75.336	82.557
Feesten en recepties	20.400	20.927	16.155
Kosten kerstpakketten	20.400	20.927	23.850
Diverse kosten	4.080	16.741	471
<b>Totaal overige kosten Wsw:</b>	<b><u>354.960</u></b>	<b><u>376.679</u></b>	<b><u>304.013</u></b>
<b>Werkgeverssubsidies begeleid werken:</b>			
<b>Werkgeverssubsidies begeleid werken</b>	<b><u>78.692</u></b>	<b><u>138.686</u></b>	<b><u>118.894</u></b>
<b>Personele bezetting Wsw begeleid werken:</b>			
Aantal Wsw werknemers (fte)	10,0	17,7	14,6
<p>Werkgevers die Wsw medewerkers van Paswerk in dienst hebben in het kader van begeleid werken ontvangen van Paswerk een subsidie ter grootte van het productiviteitsverlies wat deze medewerkers hebben als gevolg van hun arbeidshandicap. Het totaalbedrag wat hiervoor begroot is bedraagt € 79.000 voor 10 Fte begeleid werken.</p>			
<b>WIW:</b>			
<b>Subsidieresultaat (voormalig) WIW:</b>	<b><u>-</u></b>	<b><u>3.000-</u></b>	<b><u>21.893-</u></b>
<b>Personelekosten ambtelijke medewerkers:</b>			
<b>Loonkosten ambtelijke medewerkers:</b>			
Bruto lonen	1.612.476	1.651.877	1.833.457
Sociale lasten	217.729	211.971	225.984
Pensioenpremies	218.473	228.277	264.826
<b>Totaal loonkosten ambtelijke werknemers:</b>	<b><u>2.048.678</u></b>	<b><u>2.092.125</u></b>	<b><u>2.324.266</u></b>
<b>Uitkeringen ambtelijke werknemers:</b>			
Betaalde ziekengelden en uitgekeerde wachtgeld	2.080	1.857	3.047
<b>Totaal uitkeringen ambtelijke werknemers</b>	<b><u>2.080</u></b>	<b><u>1.857</u></b>	<b><u>3.047</u></b>





	<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Werkelijk
<b><u>Vervolg personeelskosten ambtelijke medewerkers:</u></b>			
<b>Vervoerskosten ambtelijke werknemers:</b>			
Reiskostenvergoedingen woon-werk	15.140	20.713	35.699
Overige reiskostenvergoedingen	44.833	41.160	81.649
<b>Totaal vervoerskosten ambtelijke werknemers</b>	<b><u>59.973</u></b>	<b><u>61.873</u></b>	<b><u>117.347</u></b>
<b>Doorbelaste loon- en personeelskosten:</b>			
Van Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (S.E.I.N.) naar Paswerk	443.173	443.923	536.582
Van Personeel WZK B.V. naar	3.407.498	4.025.522	4.324.216
Van Paswerk naar Pasmatch Personeelsdiensten BV	217.262-	-	-
<b>Totaal doorbelaste loonkosten ambtelijke werknemers</b>	<b><u>3.633.409</u></b>	<b><u>4.469.445</u></b>	<b><u>4.860.799</u></b>
<b>Personele bezetting ambtelijke medewerkers:</b>			
<b>Aantal ambtelijke medewerkers (fte):</b>	<b>80,7</b>	<b>96,1</b>	<b>102,6</b>
In de personele bezetting van ambtelijk medewerkers zijn opgenomen de ingehuurde arbeidskrachten van de Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (SEIN) en Personeel WZK B.V.			
Per 31 december 2012 is de laatst vigerende cao voor gemeenteambtenaren geëxpireerd. Recentelijk hebben de gemeentekoopel VNG en de vakbonden een principeakkoord bereikt voor een nieuwe cao voor gemeente ambtenaren. Deze nieuwe cao gaat in met terugwerkende kracht per 1 januari 2013 en loopt tot 1 januari 2016. Volgens het principeakkoord worden de salarissen per 1 oktober 2014 verhoogt met 1% en € 50 bruto per maand per maand per 1 april 2015. In oktober 2014 volgt een eenmalige uitkering van € 350 per medewerker. De afspraken uit het principeakkoord zijn voor de berekening van de loonkosten in de begroting overeenkomstig overgenomen.			
Het aantal fte's komt in 2015 uit op effectief gemiddeld 80,7 fte rekeninghoudend met het feit dat enkele medewerkers (gedeeltelijk) bij het re-integratieonderdeel Pasmatch Personeelsdiensten B.V. werkzaam zullen zijn. Er zijn drie vacatures opgenomen voor de noodzakelijke vervanging van uittredende medewerkers.			
<b>Overige kosten ambtelijke werknemers:</b>			
Kosten ondernemingsraad	10.000	15.000	-
Kosten gepensioneerden	6.000	9.000	8.836
Kosten ingehuurde arbeidskrachten	98.448	164.200	230.359
Bedrijfsgeneeskundige zorg	24.000	24.000	19.210
Opleidingskosten	86.000	102.000	99.171
Wervingskosten	6.000	8.000	21.149
Bijeenkomsten en recepties	9.000	9.000	10.041
Diverse kosten	15.483	27.700	13.107
<b>Totaal overige kosten ambtelijke werknemers</b>	<b><u>254.930</u></b>	<b><u>358.900</u></b>	<b><u>401.873</u></b>



	<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Werkelijk
<b><u>Overige kosten:</u></b>			
<b>Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa:</b>			
Gronden en voorzieningen aan terreinen	18.939	17.091	18.297
Gebouwen	502.321	511.197	513.765
Vervoermiddelen	162.378	182.382	210.041
Machines, apparaten en installaties	224.751	227.752	210.699
Overige materiële vaste activa	7.743	6.906	19.065
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b><u>916.132</u></b>	<b><u>945.328</u></b>	<b><u>971.867</u></b>
Voor een nadere specificatie van de investeringen zie overzicht: investeringen materiële vaste activa.			
<b>Rente:</b>			
<u>Rentelasten:</u>			
Rente langlopende leningen BNG	86.184	107.740	145.591
Rente kasgeldleningen BNG	-	50.004	17.913
Rente rekening-courant BNG	26.250	-	-
Rente rekening-courant Werkpas Holding BV	15.750	15.767	2.693
Overige rentelasten	-	13.125	1.342
<b>Totaal rentelasten</b>	<b><u>128.184</u></b>	<b><u>186.636</u></b>	<b><u>167.539</u></b>
<u>Rentebaten:</u>			
Rente saldi U/G	-	-	201
Overige rentebaten	-	-	1.808
<b>Totaal rentebaten</b>	<b><u>-</u></b>	<b><u>-</u></b>	<b><u>2.009</u></b>
<b>Saldo rente baten &amp; lasten</b>	<b><u>128.184</u></b>	<b><u>186.636</u></b>	<b><u>165.530</u></b>
Voor een nadere specificatie van de langlopende leningen zie overzicht: staat van geldleningen met een looptijd langer dan één jaar.			
<b>Huur:</b>			
Gebouwen, installaties & erfpachtcanon	315.000	190.000	168.473
Overige bedrijfs- & transportmiddelen	165.000	255.000	229.664
<b>Totaal huur</b>	<b><u>480.000</u></b>	<b><u>445.000</u></b>	<b><u>398.138</u></b>
<b>Onderhoudskosten:</b>			
Gebouwen, terreinen & installaties	206.500	229.400	277.364
Machines, hard- & software, inventaris & vervoermiddelen	516.000	537.000	531.360
Kleine aanschaffingen	112.000	99.000	150.385
Schoonmaakkosten & wilafvoer	60.000	56.000	75.729
<b>Totaal onderhoudskosten</b>	<b><u>894.500</u></b>	<b><u>921.400</u></b>	<b><u>1.034.838</u></b>



<u>Vervolg overige kosten:</u>	<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Werkelijk
<b>Energieverbruik:</b>			
Elektriciteit	166.000	162.000	163.696
Gas	148.000	124.000	150.108
Water	12.000	12.000	12.595
Brandstof machines & vervoermiddelen	225.000	209.000	213.265
<b>Totaal kosten energieverbruik</b>	<b>551.000</b>	<b>507.000</b>	<b>539.664</b>
<b>Belastingen en verzekeringen:</b>			
<b>Totaal belastingen en verzekeringen</b>	<b>245.500</b>	<b>249.100</b>	<b>231.684</b>
<b>Algemene kosten:</b>			
<u>Indirecte productiekosten:</u>			
Verpakkingsmateriaal & orderkosten	23.200	28.200	39.503
Opslag-, distributie- & vrachtkosten	35.000	54.000	32.358
Totaal indirecte productiekosten	58.200	82.200	71.861
<b>Algemene kosten (vervolg):</b>			
<u>Commerciële kosten:</u>			
Reclame & acquisitiekosten	19.200	21.900	32.494
Advertentiekosten	3.600	2.500	3.242
Totaal commerciële kosten	22.800	24.400	35.736
<u>Kosten dienstverlening derden:</u>			
Advieskosten derden	86.900	92.500	132.297
Salarisverwerking derden	53.000	47.000	51.431
Totaal kosten dienstverlening derden	139.900	139.500	183.728
<u>Overige algemene kosten:</u>			
Kantoorkosten	178.300	162.800	170.012
Beveiligingskosten	36.000	36.000	41.079
Accountantskosten	36.000	38.000	32.500
Vergader- en representatiekosten	12.000	15.000	18.457
Kosten kantine (saldo van opbrengsten en kosten)	151.000	89.000	126.738
Diverse kosten	30.000	31.000	38.881
Totaal overige algemene kosten	443.300	371.800	427.667
<b>Totaal algemene kosten</b>	<b>664.200</b>	<b>617.900</b>	<b>718.992</b>



## Vervolg overige kosten:

	<u>2015</u> Begroting	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Werkelijk
<b>Diverse kosten:</b>			
Kosten afboeking oninbare vorderingen	12.000	24.000	43.442
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	-	-	19.647-
Diverse kosten	3.000	12.000	66.411
<b>Totaal diverse kosten</b>	<b><u>15.000</u></b>	<b><u>36.000</u></b>	<b><u>90.207</u></b>

## Incidentele baten (+) en lasten (-):

### Incidentele baten (+):

Boekwinst desinvesteringen materiële vaste activa	-	-	3.273
---	---	---	-------

### Incidentele lasten (-):

Boekverlies desinvesteringen materiële vaste activa	-	-	3.200-
---	---	---	--------

### **Totaal incidentele baten (+) en lasten (-):**

<b><u>-</u></b>	<b><u>-</u></b>	<b><u>73</u></b>
-----------------	-----------------	------------------

## Resultaat deelnemingen:

<b><u>-</u></b>	<b><u>-</u></b>	<b><u>26.237</u></b>
-----------------	-----------------	----------------------

## Bijdrage uitvoeringskosten Wsw deelnemende gemeenten:

	<b>Aantallen Wsw per gemeente (SE)</b>	<b>Uitvoeringskosten Wsw</b>
Bloemendaal	27,6	765.067
Haarlem	649,4	17.972.030
Haarlemmerliede & Spaarnwoude	5,2	144.830
Heemstede	68,6	1.898.426
Zandvoort	26,8	741.469
Buitengemeenten	66,6	1.843.646
	<b><u>844,2</u></b>	<b><u>23.365.468</u></b>

De uitvoeringskosten Wsw zijn het saldo van alle opbrengsten en kosten betreffende de uitvoering van de Wsw in de gemeenschappelijke regeling. Het bedrag van de uitvoeringskosten per deelnemende gemeente is bepaald aan de hand van de verhouding van het aantal Wsw'ers in een gemeente ten opzichte van het totale aantal Wsw'ers voor 2015.

Naast de Wsw-ers van de aangesloten GR-gemeenten heeft Paswerk ook Wsw-ers van andere regiogemeenten in dienst, de zogenaamde buitengemeenten. Naar verwachting betreft dit in 2015 ongeveer 67 SE. Ook deze buitengemeenten dragen bij aan de uitvoeringskosten van de Wsw.



**Bijlage II: reserves, voorzieningen & geldleningen**

**Reserves, voorzieningen en geldleningen**

<b>Reserves:</b> (bedragen in Euro)	<b>Boekwaarde 31-12-2014</b>	<b>Dotaties 2015</b>	<b>Onttrekkingen 2015</b>	<b>Boekwaarde 31-12-2015</b>
Algemene reserve	6.009.078	0	0	6.009.078
<b>Totaal reserves</b>	<b>6.009.078</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.009.078</b>

**Staat van geldleningen met een looptijd van langer dan één jaar:**

<b>Jaar lening</b>	<b>Looptijd in jaren</b>	<b>Oorspronkelijk bedrag lening</b>	<b>Boekwaarde 31-12-2014</b>	<b>Opname 2015</b>	<b>Aflossing 2015</b>	<b>Boekwaarde 31-12-2015</b>	<b>Rente %</b>	<b>Bedrag rente 2015</b>	<b>Resant looptijd in jaren</b>
2006	20,0	3.500.000	2.100.000	0	175.000	1.925.000	4,32	86.184	11,00
		<b>3.500.000</b>	<b>2.100.000</b>		<b>175.000</b>	<b>1.925.000</b>		<b>86.184</b>	



## Bijlage III: investeringsoverzicht

Catagorie en omschrijving	Kostenplaats	Soort investering	Afschrijvings-termijn	Bedrag investering
		(V) vervanging (U) uitbreiding (R) rentabiliteit		
<b>Vervoermiddelen:</b>				
Pick Up dubbele cabine kiepend (2x)	Groen	V	6	60.000
RTV (2x)	Groen	V	5	45.000
Bestelauto (2x)	Paspost	V	5	32.000
Fietsen (12x)	Paspost	V	3	9.600
Scooter	Paspost	V	5	1.600
Vrachtwagen	Magazijn	R	7	55.000
Heftruck	Metaal	R	5	30.000
Bus personenvervoer (2x)	Detacheren	V	5	76.000
Bus	Wielwerk	V	7	35.000
Heftruck	Kringloopwinkel	R	5	18.000
<b>Totaal vervoermiddelen</b>				<b>362.200</b>
<b>Machines, apparaten &amp; installaties:</b>				
<b>Machines:</b>				
Bosmaaiers	Groen	V	2	6.500
Heggenscharen	Groen	V	3	6.500
Bladblazers	Groen	V	4	6.500
Lamineermachine	Drukkerij	V	5	14.500
Couverteermachine	Drukkerij	R	5	15.000
Snijmachine	Drukkerij	V	7	15.000
Hard cover boekmachine	Drukkerij	R	5	8.500
Stoelen (15x)	Verpakken	V	10	15.000
Highspeed machine	Schoonmaak	U	5	2.000
Numatic stozuigers (10x)	Schoonmaak	U	5	2.000
Schrob zuig machine (2x)	Schoonmaak	U	5	8.000
Aluminium zaag	Metaal	V	5	6.500
TIG lasmachine	Metaal	V	6	7.000
Spuitcabine	Metaal	V	5	5.000
Automatische zaagbaan	Metaal	R	5	8.000
Aanpassingen pand	Post	V	20	40.000
Gaascontainer	Kringloopwinkel	R	3	4.000
Automatisering afvalscheiding	Kringloopwinkel	R	10	15.000
Balenpersmachine	Kringloopwinkel	R	7	2.000
<b>Totaal machines</b>				<b>187.000</b>
<b>Hardware &amp; software:</b>				
Touchscreen	Drukkerij	U	3	2.500
Update DTP	Drukkerij	U	3	7.500
Internet klantbestelmodules	Drukkerij	R	3	5.000
Inposition software	Drukkerij	R	5	2.500
<b>Totaal hardware &amp; software</b>				<b>17.500</b>
<b>Totaal machines, apparaten &amp; installaties</b>				<b>204.500</b>
<b>Totaal investeringen</b>				<b>566.700</b>



## Bijlage IV: meerjarenoverzicht

(bedragen in Euro)	2013 Werkelijk	2014 Begroting	2015 Begroting	2016 Begroting
<b>Netto omzet</b>	<b>13.069.445</b>	<b>12.720.482</b>	<b>10.417.519</b>	<b>10.071.914</b>
<b>Overige opbrengsten</b>				
Gemeentelijke bijdrage bestuurskosten	71.829	90.000	80.000	80.000
Diverse bijdragen en baten	382.637	12.000	50.000	25.000
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>454.466</b>	<b>102.000</b>	<b>130.000</b>	<b>105.000</b>
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>13.523.911</b>	<b>12.822.482</b>	<b>10.547.519</b>	<b>10.176.914</b>
<b>Subsidie Wsw</b>	<b>23.016.015</b>	<b>22.728.603</b>	-	-
<b>Personeelskosten Wsw</b>				
Bruto lonen	18.850.462	18.739.160	18.346.437	17.681.843
Wet vermindering afdracht	33.979	20.000	20.000	19.276
Sociale lasten en pensioenpremies	4.891.794	5.059.573	4.825.113	4.650.325
Uitkeringen	28.217	55.000	35.000	33.732
Vervoerskosten	517.352	401.791	469.200	452.203
Overige kosten	304.013	376.679	354.960	342.102
Werkgeverssubsidies begeleid werken	118.894	138.686	78.692	75.841
<b>Totaal personeelskosten Wsw</b>	<b>24.620.319</b>	<b>24.640.890</b>	<b>24.019.401</b>	<b>23.149.307</b>
<b>Subsidieresultaat Wsw</b>	<b>1.604.304</b>	<b>1.912.287</b>	<b>24.019.401</b>	<b>23.149.307</b>
<b>Subsidieresultaat WIW</b>	<b>21.893</b>	<b>3.000</b>	-	-
<b>Personeelskosten ambtelijke medewerkers</b>				
Bruto lonen	1.833.457	1.651.877	1.612.476	1.490.339
Sociale lasten en pensioenpremies	490.810	440.248	436.202	397.203
Uitkeringen	3.047	1.857	2.080	1.922
Vervoerskosten	117.347	61.873	59.973	55.430
Doorbelaste loonkosten derden	4.860.799	4.469.445	3.633.409	3.609.619
Overige kosten	401.873	358.900	254.930	147.903
<b>Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers</b>	<b>7.707.332</b>	<b>6.984.200</b>	<b>5.999.070</b>	<b>5.702.418</b>
<b>Overige kosten</b>				
Afschrijvingskosten vaste activa	971.867	945.328	916.132	871.064
Rente	165.530	186.636	128.184	160.000
Huur	398.138	445.000	480.000	495.000
Onderhoudskosten	1.034.838	921.400	894.500	920.000
Kosten energie	539.664	507.000	551.000	560.000
Belastingen en verzekeringen	231.684	249.100	245.500	250.000
Algemene kosten	718.992	617.900	664.200	625.000
Diverse kosten	90.207	36.000	15.000	5.000
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>4.150.920</b>	<b>3.908.364</b>	<b>3.894.516</b>	<b>3.886.064</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>39.464</b>	<b>14.631</b>	<b>23.365.468</b>	<b>22.560.875</b>
Incidentele baten (+) en lasten (-)	73	-	-	-
Bijdrage uitvoeringskosten Wsw deelnemende gemeenten	-	-	23.365.468	22.560.875
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>39.537</b>	<b>14.631</b>	-	-
Resultaat deelnemingen	26.237	-	-	-
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>65.774</b>	<b>14.631</b>	-	-

\*\*\*