

Roadmap 2018: strategisch plan Paswerk  
Krimpen met perspectief

*Definitieve versie*

OPGESTELD DOOR:

Paswerk

DATUM

4 mei 2015

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)

## Inhoud

Voorwoord	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
1	De Wsw gaat op slot, maar Paswerk versnelt <b>2</b>
1.1	Vanaf 2015 geleidelijke krimp van SW-formatie en lagere productiviteit ..... 2
1.2	Werkaanbod Paswerk blijft belangrijk, voor doel SW-ers en niet-SW-ers ..... 4
1.3	Met kracht werken aan optimalisering van het verdienvermogen ..... 5
2	Reorganiseren met rendement <b>12</b>
2.1	Inzet is het optimaliseren van operationeel resultaat ..... 12
2.2	Bijdrage van strategisch plan ..... 12
3	De kunst van krimpen met perspectief <b>15</b>
3.1	Paswerk in 2019: kleiner maar beter ..... 15
3.2	Management en medewerkers enthousiast houden ondanks krimp ..... 16
3.3	Overleg met Ondernemingsraad..... 16
4	Verkenning van overige strategische opties <b>18</b>
Bijlage I	<b>20</b>

## Voorwoord

Vanaf 1 januari 2015 werken we vanuit twee aparte bedrijfsonderdelen: de uitvoering van de Wsw-activiteiten in de Gemeenschappelijk Regeling Paswerk en een bedrijf dat zich richt op de re-integratie van de overige doelgroepen, de Werkpas Holding. De 'Gemeenschappelijke Regeling Paswerk' richt zich nu exclusief op de doelgroep van de Wet sociale werkvoorziening.

Door de komst van de Participatiewet is er geen nieuwe instroom voor de SW-bedrijven. Bovendien ontvangen de gemeenten minder budget van het Rijk. Daarom moeten we nadenken over de richting die we met Paswerk nu en in de toekomst op willen gaan. Het Dagelijks Bestuur heeft aan Paswerk gevraagd een strategisch plan op te stellen om de uitgezette koers tot 2018 nader uit te werken, met als doel om zich financieel staande te houden, zonder dat de gemeenten jaarlijks extra moeten bijdragen en daarbij ook zorg te dragen voor een goede opvang van de huidige populatie SW'ers.

In het strategisch plan gaan we nader in op verdere verbetering van het verdienvermogen en op de beheersing van de kosten. De maatregelen worden geconcretiseerd via zes sporen, waarbij drie sporen zich richten op de inkomstenverbetering en drie sporen op de kostenvermindering. Daarbij zorgt Paswerk voor een periodieke rapportage zodat we als directie en Dagelijks Bestuur tussentijds bij kunnen sturen.

Ik ben blij dat er een uitgewerkt voorstel ligt, waarmee we Paswerk voor de komende jaren op een goede en solide manier staande kunnen houden en hiermee ook de toekomst voor de huidige SW'ers kunnen waarborgen.

Cruquius, 13 mei 2015

Dagelijks Bestuur Gemeenschappelijke Regeling Paswerk  
namens deze

Drs. Joyce Langenacker  
voorzitter

## 1 De Wsw gaat op slot, maar Paswerk versnelt

### *Focus volledig op SW-ers*

Zoals bekend is met ingang van 1 januari jl. de toegang tot de Wsw gesloten. Mede vanwege dit feit, is in de regio Zuid-Kennemerland besloten een scheiding aan te brengen tussen het bedrijf Paswerk, dat zich richt op de krimpende formatie SW-medewerkers, en Werkpas Holding, waarin de activiteiten gebundeld zijn die zich richten op de overige doelgroepen. Deze scheiding biedt de mogelijkheid voor Paswerk zich volledig te concentreren op het optimaal bedienen van de doelgroep van SW-medewerkers.

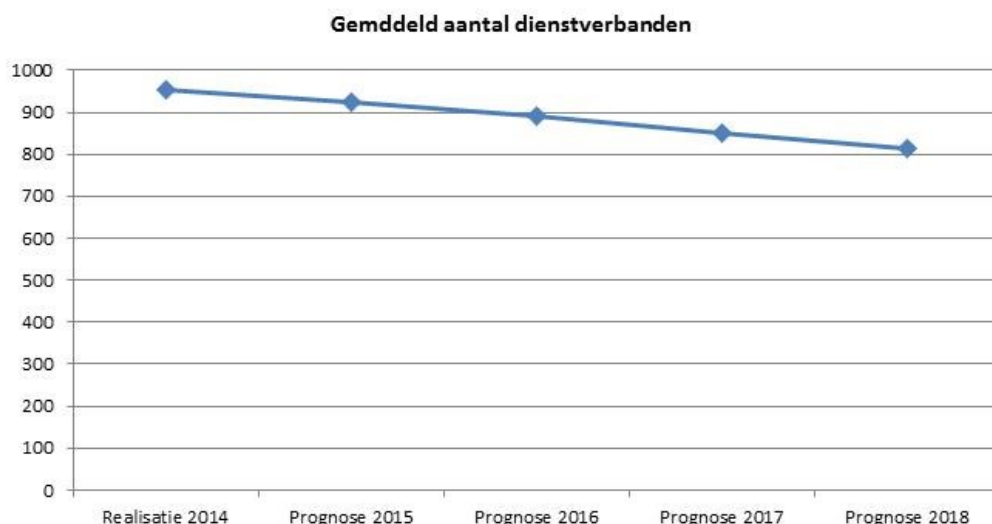
In de begroting voor 2015 voor Paswerk is reeds een beknopte toelichting gegeven op de door Paswerk gekozen strategie ten aanzien van de organisatie van de Wsw.

### **1.1 Vanaf 2015 geleidelijke krimp van SW-formatie en lagere productiviteit**

#### *SW-formatie krimpt...*

De SW-formatie is de afgelopen jaren al gekrompen. In 2013 werkten bij Paswerk nog 860 fte Wsw-ers. In de begroting voor 2015 is uitgegaan van een SW-formatie van 826 fte. Voor de komende jaren zal deze krimp versneld doorzetten.

#### **Voorziene krimp van SW-formatie: aantal dienstverbanden, 2014 tot en met 2018**



Op 1 januari 2015 had Paswerk 970 SW-ers in dienst. De verwachting is dat dit aantal de komende drie jaar afneemt tot circa 840 medewerkers. In meerjarenperspectief houdt Paswerk

rekening met een verdere krimp naar ongeveer 500 medewerkers rond 2025. Ten opzichte van de huidige omvang betekent dit dat Paswerk naar verwachting halveert in de periode

*... productiviteit neemt op termijn ook af*

Niet alleen neemt het aantal SW-medewerkers de komende jaren af, zeker op de langere termijn zal de gemiddelde productiviteit ook onder druk komen te staan. Daarbij zijn twee ontwikkelingen van belang:

- Door het ouder worden van de SW-populatie, kunnen aanwezige arbeidsbeperkingen toenemen. Dit kan betekenen dat de betreffende medewerkers hun huidige werkplek moeten verruilen voor een andere, dan meer passende werkplek. Voor oudere medewerkers bij het groenbedrijf kan dit, bijvoorbeeld, betekenen dat zij de daar gevraagde fysieke arbeid niet meer kunnen bieden. Een overgang naar een werkplek beschut binnen kan dan in beeld komen.

Het kan ook betekenen dat de betreffende medewerkers nog wel op hun huidige werkplek kunnen blijven, maar dat zij niet meer dezelfde productiviteitsniveaus halen als voorheen. Om deze mensen, waarvan de arbeidsbeperking toeneemt, toch op hun huidige werkplek te handhaven, kunnen bovendien extra investeringen in de werkplek noodzakelijk zijn of aanpassingen in de organisatie van het werkproces.

- Daarnaast moet bij enkele bedrijfsonderdelen rekening worden gehouden met een relatief snelle uitstroom van SW-medewerkers met een hoge productiviteit.

De uitstroom van SW-medewerkers betreft uiteraard voornamelijk mensen die tegen hun pensioen aan zitten. Een deel van deze medewerkers heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld tot voorman. Anderen hebben specifieke expertise opgebouwd, die binnen het team waar zij werkzaam zijn moeilijk te vervangen is door collega's. Tegenover deze uitstroom van mensen die relatief veel bijdragen aan de productiviteit van het Paswerk-bedrijf, stond een instroom in de afgelopen jaren van mensen met verhoudingsgewijs lage loonwaarden. Voor een deel kunnen zij zich, met begeleiding en eventueel gerichte cursussen, verder ontwikkelen, maar Paswerk houdt er rekening mee dat de ontwikkelpotentie van een aanzienlijk deel van de recente instroom niet groot is.

*Loonwaardes optimaal benutten*

Er ligt hier voor Paswerk een belangrijke opgave. Een uitdaging in het strategisch plan is om de aanwezige arbeidsvermogens en loonwaarden optimaal te benutten. Dit betekent dat Paswerk waar nodig zal blijven investeren in mensen. Indien door gerichte cursussen of extra begeleiding mensen door kunnen groeien in hun functioneren of zelfs kunnen overstappen naar een bedrijfsonderdeel waar zij per saldo een grotere bijdrage aan het operationeel resultaat leveren, dan is deze investering zeker de moeite waard. Gelet op de beperkte opleidingsbudgetten, zal Paswerk hier wel selectief in moeten zijn. Investeringen en daarmee samenhangende kosten moeten wel in een goede verhouding staan tot de daarvan te verwachten opbrengst.

### *Reorganisatie bedrijf, 'platter' maken van organisatie*

Paswerk is inmiddels gestart met een reorganisatie van de ambtelijke organisatie, met als doel om de organisatie 'platter' en daarmee efficiënter en slagvaardiger te maken. Als gevolg van deze ambitie zal Paswerk de huidige drielagenstructuur, met onder de directie leiding van divisies en daarbinnen van afdelingen, terugbrengen naar een tweelagenstructuur. Tevens zullen de ondersteunende afdelingen inkrimpen en zo in verhouding worden gebracht met de slinkende SW-populatie.

De divisies Productie, Dienstverlening en Re-integratie komen als gevolg hiervan te vervallen. De afdelingen worden na implementatie van de reorganisatie direct aangestuurd vanuit de directie.

## **1.2 Werkaanbod Paswerk blijft belangrijk, voor doel SW-ers en niet-SW-ers**

### *Bestaand aanbod aan werksoorten blijft gewenst*

De strategische doelstelling om de beschikbare loonwaarde van de SW-populatie optimaal te benutten, leidt ertoe dat Paswerk behoefte heeft en houdt aan een breed assortiment bedrijfsactiviteiten:

- Een eerste cluster van activiteiten betreft de 'maakactiviteiten' van de units Industrie, Techniek en Grafisch. Deze werksoorten blijven een noodzakelijk onderdeel van Paswerk. De divisie voorziet in activiteiten 'beschut binnen'. Hoewel Paswerk sinds jaren inzet op het zo beperkt mogelijk houden van het aantal SW-medewerkers dat beschut binnen werkzaam is, om capaciteiten van mensen optimaal te benutten en een zo hoog mogelijke bijdrage aan het resultaat te stimuleren, is voor een deel van de SW-medewerkers een beschutte werkplek de enige optie.
- Een tweede cluster richt zich op detachering. De unit Detachering biedt werk aan mensen met een relatief hoge mate van zelfredzaamheid. Alom wordt de gedachte onderschreven dat werken op basis van een individuele detacheringsconstructie voor de betrokken SW-medewerkers de beste mogelijkheden biedt om zo dicht mogelijk bij een reguliere baan te komen. Ook in de komende jaren zal Paswerk met kracht werken aan het bevorderen van het aantal detacheringen. Daarbij wordt ook sterk ingezet op groepsdetachering, omdat in de praktijk blijkt dat deze wijze van werken zowel goed aansluit bij een groot deel van de doelgroep als bij wensen van potentiële opdrachtgevers.
- Tot slot vervult ook de dienstverlenende en facilitaire onderdelen een zeer belangrijke functie binnen Paswerk. Voor een grote groep mensen die niet aangewezen zijn op beschut werken binnen, is detachering anderzijds geen reële optie. De daarvoor benodigde hoge mate van zelfredzaamheid ontbreekt vaak. Deze mensen kunnen echter zeer goed ingezet worden op activiteiten als groenbeheer, schoonmaak of post. Dit zijn bovendien voor Paswerk relatief goed renderende activiteiten.

De scheiding van Paswerk en Werkpas Holding BV laat verder onverlet dat ook de door Werkpas Holding bediende niet-SW-doelgroepen goed gebruik kunnen maken van de infrastruc-

tuur van de Paswerk-bedrijven. Dit kan de vorm aannemen van korte opleidingstrajecten, gericht op integratie naar regulier werk. Het kan ook de vorm aannemen van een langduriger inzet. De Participatiewet biedt goede mogelijkheden om met inzet van loonkostensubsidie werkplekken te organiseren voor de doelgroepen die zijn aangewezen op de voorziening 'nieuw beschut'. Door de aangesloten gemeenten heeft geen besluitvorming plaatsgevonden over de wijze waarop dan wel de mate waarin zij invulling geeft aan de nieuwe voorziening beschut werken in de Participatiewet. Waar gemeenten daar meerwaarde in zien, wil Paswerk uiteraard graag zijn infrastructuur aanbieden ook voor deze doelgroepen. Daarbij is de onderlinge relatie tussen Paswerk en Werkpas Holding transparant en zakelijk vormgegeven.

#### *Kritisch kijken naar portfolio van activiteiten*

De constatering dat Paswerk ook bij een krimpende formatie in de komende jaren een breed aanbod aan werksoorten zal moeten blijven bieden, laat onverlet dat Paswerk aandacht heeft voor aanpassingen in zijn portfolio aan bedrijfsactiviteiten. Mede door de krimp van het aantal SW-ers, kunnen bepaalde bedrijfsonderdelen dermate klein worden, dat de vereiste managementaandacht niet meer in verhouding staat tot het aantal SW-ers dat er werkzaam is. Ook kleine bedrijfsonderdelen kunnen veel aandacht vragen. Een kleiner wordende schaal van werken kan voor bepaalde werksoorten ook leiden tot oplopende efficiëncynadelen. Als de schaalnadelen te groot dreigen te worden, moet worden nagedacht over beëindiging van deze activiteit dan wel de mogelijkheid om deze activiteit samen met derden te organiseren.

### **1.3 Met kracht werken aan optimalisering van het verdienenvermogen**

Paswerk ziet de doorgevoerde scheiding van op SW-ers gerichte activiteiten enerzijds en op andere doelgroepen gerichte activiteiten in Werkpas Holding anderzijds vooral als een kans. De scheiding kan bevorderen dat voor beide bedrijven sprake zal zijn van een optimalisering van de bedrijfsvoering.

#### *Integrale inzet op zes sporen*

Voor Paswerk betekent dit dat het reeds ingezette integrale verbeterprogramma met extra kracht en focus wordt geïmplementeerd. Zoals toegelicht in de begroting 2015, bevat het integrale verbeterprogramma zes sporen waarlangs het verdienenvermogen van Paswerk kan worden verbeterd. Van deze sporen hebben er drie betrekking op de inkomsten van Paswerk:

1. Spoor 1: stimuleren van de beweging 'van binnen naar buiten'.
2. Spoor 2: optimaliseren van werksoorten, aanpassen van de portfolio bedrijfsactiviteiten.
3. Spoor 3: acquisitie van werk.

Paswerk besteedt daarnaast veel aandacht aan het beheersen en waar mogelijk verminderen van de kosten. De volgende drie sporen bieden hiervoor concrete handvatten:

4. Spoor 4: beheersing van de kosten van begeleiding en staf.
5. Spoor 5: beheersing van de kosten van infrastructuur (onder andere huisvesting).
6. Spoor 6: beheersing van de loonkosten van SW-medewerkers en in lijn brengen met productiviteit.

De uitwerking langs zes sporen ligt in het verlengde van een door het Ministerie van SZW in samenspraak met brancheorganisatie Cedris en Divosa uitgewerkte strategie voor de optimalisering van de bedrijfsvoering van SW-bedrijven. Een en ander is uitgemond in een rapportage van Robert Capel, die vorig jaar op de individuele maat en omstandigheden van Paswerk is toegepast door Wil Peters. De navolgende uitwerking is mede op deze analyses gebaseerd.

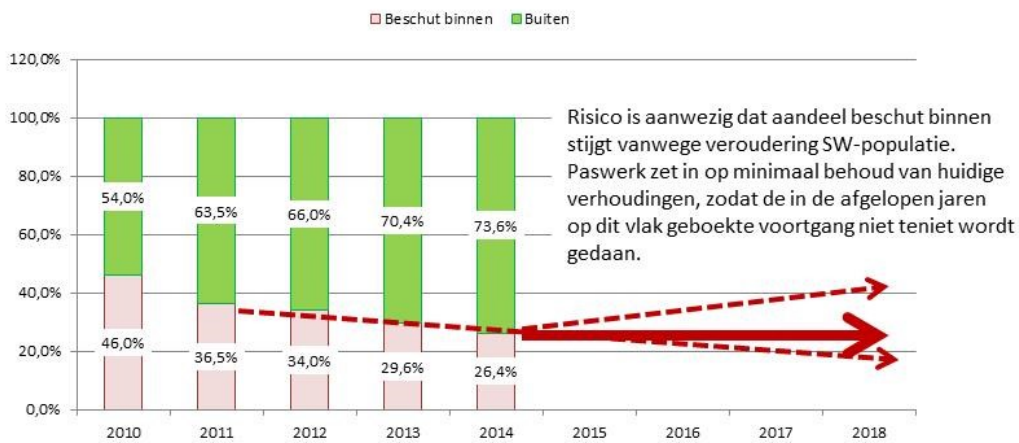
Integraal verbeterprogramma langs zes sporen	Toelichting op ambities
Spoor 1: stimuleren van beweging 'van binnen naar buiten'	<ul style="list-style-type: none"> <li>In de afgelopen jaren is het aandeel 'buiten' actieve SW-medewerkers trendmatig gestegen. Inzet is om in ieder geval de huidige verhouding te behouden ondanks een vergrijzende SW-formatie. De inzet van Paswerk blijft erop gericht om het aandeel medewerkers beschut binnen zo klein mogelijk te houden en waar mogelijk mensen 'naar buiten' te stimuleren naar werkplekken bij de dienstverlenende afdelingen als Groen, Schoonmaak en BusinessPost en door middel van detachering (groeps- en individuele detachering).</li> </ul>
Spoor 2: optimalisering van werksoorten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambitie is om een voldoende breed aanbod aan werksoorten te blijven bieden, ondanks de krimp van de SW-formatie, maar tegelijkertijd binnen de clusters van activiteiten (beschut binnen, facilitaire dienstverlening en detachering) te bezien of een herschikking wenselijk is. Van activiteiten die te klein dreigen te worden en waarvoor schaalnadelen te pregnant worden, zal afbouw of overdracht aan derden worden bezien.</li> </ul>
Spoor 3: versterking acquisitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het binnenhalen van voldoende omzet is voor Paswerk essentieel. De ambitie van Paswerk is tweeledig. In de eerste plaats is er een kwantitatieve doelstelling, om te zorgen voor voldoende passend werkaanbod voor de medewerkers. Daarnaast zet Paswerk zich in om ook voldoende renderende opdrachten te verwerven.</li> </ul>
Spoor 4: beheersing van kosten van begeleiding en staf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paswerk heeft de afgelopen jaren de ambtelijke formatie sterk afgeslankt en gaat hier de komende jaren mee door. Ambitie is om de huidige formatie van 82 fte verder terugbrengen in lijn met de krimpende SW-formatie. Deze teruggang in ambtelijke formatie wordt in het lopende jaar geïmplementeerd.</li> </ul>
Spoor 5: beheersing van kosten van infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>De ambitie is om met de infrastructuur de krimp van de SW-formatie zo goed mogelijk te volgen en waar mogelijk te anticiperen op de in de toekomst minder grote ruimtebehoefte.</li> </ul>
Spoor 6: beheersing van loonkosten SW-ers	<ul style="list-style-type: none"> <li>De loonkosten van de SW-medewerkers vormen voor Paswerk veruit de belangrijkste kostenpost. Paswerk</li> </ul>



	<p>heeft op deze kostenpost echter maar weinig invloed. Binnen de aanwezige krappe marges zet Paswerk in op kostenbeheersing. In het kader van het strategisch plan kiest Paswerk er niet voor om in te zetten op demotie. Omdat dit alleen kan op basis van vrijwilligheid, mag er niet te veel van worden verwacht terwijl het wel kan zorgen voor onnodige onrust onder het personeel. Paswerk heeft juist als strategie om alle medewerkers positief te motiveren omdat dat naar verwachting het meest bijdraagt aan het in lijn brengen met elkaar van beloning en productiviteit.</p>
--	---

**Spoor 1: stimuleren van beweging ‘van binnen naar buiten’**

Paswerk heeft de laatste jaren veel voortgang geboekt bij het bevorderen van de activiteiten buiten (beschut en niet-beschut) ten opzichte van de activiteiten beschut binnen. Voor de komende jaren dreigt vanwege de vergrijzing een trendbreuk. Paswerk zal echter alles op alles zetten om op zijn minst de huidige verdeling van de SW-formatie over beschut binnen en overige activiteiten te behouden.



**Spoor 2: optimalisering van werksoorten**

Optimalisering van werkprocessen kan betrekking hebben op het optimaliseren van de huidige productieprocessen en op het herpositioneren van activiteiten bijvoorbeeld door het afstoten van bedrijfsonderdelen.

Op dit moment heeft Paswerk geen concrete voornemens om bedrijfsactiviteiten te beëindigen of over te dragen aan derden, wat onverlet laat dat Paswerk het functioneren en presteren van de verschillende bedrijfsonderdelen continu kritisch monitort op het maatschappelijke en financiële rendement. Paswerk beziet continu of een herpositionering van activiteiten onder voorwaarden meerwaarde kan opleveren. Een herpositionering hoeft daarbij ook geen

defensieve actie te zijn. Een herpositionering, bijvoorbeeld door het aangaan van een publiek-privaat samenwerkingsverband met het bedrijfsleven of door samenwerking met collega-SW-bedrijven om zo voldoende schaalgrootte te behouden ondanks de voorziene krimp van de formatie, kan ook een offensieve zet zijn. Paswerk begint op dit vlak ook niet blanco. Er zijn al diverse en goede ervaringen opgedaan met samenwerkingsverbanden. Zo wordt er met andere SW-bedrijven samengewerkt voor grote opdrachtgevers. Ook met andere maatschappelijke organisaties als Spaarnelanden en Meerlanden wordt intensief samengewerkt. Verder is Paswerk ook intensief betrokken bij allerlei samenwerkingsverbanden met zorgorganisaties in de regio.

Bij het eventuele afstoten van activiteiten of een overgang van activiteiten naar een bedrijfsmodel gebaseerd op detachering, hanteert Paswerk als uitgangspunt dat sprake moet zijn van aantoonbare meerwaarde. Dit leidt bijvoorbeeld ten aanzien van de goed renderende bedrijfsonderdelen groen, schoonmaak en BusinessPost tot de conclusie dat voor Paswerk een verdere ontwikkeling van deze onderdelen binnen het eigen bedrijf optimaal is. Een overgang naar werken op basis van detachering zal voor deze onderdelen het rendement voor Paswerk ernstig aantasten, gelet op de detacheringstarieven die in de markt kunnen worden gerealiseerd. Bovendien is bij een overgang naar detachering altijd het risico aanwezig dat de private partner sterk selecteert op de productiviteit van medewerkers. Dit kan ertoe leiden dat minder productieve medewerkers uiteindelijk weer terugkomen bij Paswerk. Vanuit het perspectief van Paswerk en zeker ook van betrokken medewerkers is dit geen wenselijke situatie.

Wat betreft de optimalisering van de werkprocessen, kan worden gemeld dat Paswerk op dit moment bezig is met een traject om de industriële activiteiten bij de huidige divisie Productie waar mogelijk efficiënter te organiseren. Mede met behulp van externe ondersteuning worden nieuwe werkwijzen van de organisatie van de productie beproefd en wordt gewerkt aan het waar mogelijk verhogen van de productie per medewerker. Voor het operationeel resultaat van Paswerk kan dit een belangrijk effect hebben omdat het min of meer onvermijdelijke verlies bij de activiteiten beschut binnen zo kan worden beperkt.

### **Spoor 3: versterking van acquisitiekracht**

Een belangrijk aandachtspunt voor Paswerk bij het versterken van de acquisitiekracht is, dat de te verwerven omzet voldoende rendeert. Dit betekent concreet dat Paswerk vasthoudt aan het uitgangspunt dat kwaliteit en service belangrijker zijn dan het kunnen bieden van de laagste prijs. Daarmee bezorgt Paswerk zichzelf een extra uitdaging. Vanwege de concurrentie op de diverse markten waarop Paswerk actief is, is het namelijk onvermijdelijk dat er altijd prijsdruk is. Paswerk zal zijn bedrijfsactiviteiten daarom voldoende efficiënt moeten organiseren om de concurrentie ook op de prijs in voldoende mate aan te kunnen.

Daarnaast moet een eventueel prijsverschil met vooral op prijs concurrerende partijen wel gecompenseerd kunnen worden met voor de opdrachtgever tastbare extra kwaliteit of service. Voor Paswerk geldt daarom dat het 'naar behoren', en zo mogelijk beter, uitvoeren van

ontvangen opdrachten de beste manier van acquireren is. Paswerk beschikt over een uitgebreid en loyaal netwerk aan opdrachtgevers, zowel publiek als privaat. Voor de komende jaren zal Paswerk voor alle bedrijfsonderdelen zijn acquisitie op orde moeten hebben. Vanwege de goede marktpositie zal Paswerk daarbij specifiek ook inzetten op de potentie van bedrijfsactiviteiten als schoonmaak, post en groen.

Zoals bij het verbeteringspoot 'optimalisering van werksoorten' al is aangegeven, staat Paswerk ook open voor strategische samenwerking met marktpartijen als dit ten goede kan komen aan de kwaliteit van de te leveren diensten, de kansen om deze diensten af te zetten of als door samenwerking deze diensten efficiënter georganiseerd kunnen worden. Samenwerking met private partners vindt op dit moment al plaats bij de groensector, met Post.NL en met diverse lokale schoonmaakbedrijven.

#### **Spoot 4: beheersing van kosten van begeleiding en staf**

Paswerk heeft de laatste jaren veel geïnvesteerd in het verhogen van de efficiency van de organisatie door verkleining van de ambtelijke formatie. In de periode van 2010 tot 2015 gedaald van circa 130 naar 80 fte. Met deze zeer sterke teruggang van bijna 40 procent, is Paswerk beland op een punt dat verdere ingrepen alleen gericht kunnen plaatsvinden. Er is geen 'vet meer op de botten', dat kan worden verwijderd zonder dat dit effect heeft op de kwaliteit van de organisatie en zonder dat daardoor de omvang en de kwaliteit van de productie in het gedrang komt.

Paswerk heeft wel als ambitie om de huidige verhouding van ambtelijke medewerkers en SW-medewerkers te continueren. Wellicht is hier en daar nog een extra efficiëncyslag mogelijk. Deze ambitie houdt concreet in dat Paswerk de komende jaren de ambtelijke formatie bijstelt aan de verwachte krimp van de SW-formatie. Deze inkrimping is een reorganisatie die in 2015 wordt uitgevoerd en in totaal drie fasen omvat:

- Fase 1: platter maken van de organisatie door vervallen van een managementlaag aan de top. In deze fase komen de huidige functies 'Divisiemanager' en 'Sectormanager' te vervallen. Deze worden vervangen door één nieuwe functie: 'Unitmanager'. Deze managementstructuur zorgt voor een plattere organisatie die beter past bij de krimp van het bedrijf.
- Fase 2: realiseren van een personele efficiëncyslag wat betreft bedrijfsbureaus en andere mogelijk te centraliseren bedrijfsonderdelen.
- Fase 3: bezien van een efficiëncyslag met betrekking tot huidige staffuncties op het vlak van onder meer HRM, Financiën enzovoort.

De in deze reorganisatie beoogde aanpassingen kunnen niet worden doorgevoerd op basis van alleen natuurlijk verloop. Voor een aantal ambtelijke medewerkers is gedwongen ontslag onvermijdelijk. Paswerk is zich bewust van het ingrijpende karakter van een dergelijke ingreep. Over deze reorganisatie vindt overleg plaats met de Ondernemingsraad (OR) om een en ander in goede banen te leiden.

De aanpassing van de formatie levert structureel een forse besparing op. Daar staat tegenover dat Paswerk vanwege de deels gedwongen ontslagen aanzienlijke reorganisatiekosten voorziet. Om deze kosten te beperken, zal Paswerk inzetten op herplaatsing en begeleiding van werk naar werk. Het succes daarvan is in dit stadium niet te voorspellen. Voorzichtigheidshalve zal Paswerk daarom een voorziening treffen, om eventuele afvloeiingskosten voortvloeiend uit de ambtelijke rechtspositie en de cao en aanvullende wettelijke wachtgelden. De kosten van de reorganisatie worden geraamd op circa € 0,9 miljoen.

**Spoor 5: beheersing van kosten van infrastructuur**

Paswerk heeft zich in de afgelopen jaren georiënteerd op de overgang van het bedrijf, als geheel of voor onderdelen, naar een nieuwe locatie. De huidige locatie fungeert uitstekend en de huisvestingskosten zijn zodanig laag dat een alternatief al snel duurder wordt. Wel is het zo dat op termijn de huidige huisvesting te groot zal worden. Ook op dit moment verhuurt Paswerk al een aanzienlijk deel van de bedrijfsruimte aan diverse partijen zoals SEIN, Hartekamp, logistieke dienstverleners en overige bedrijven (gaat om circa 20 procent van de oppervlakte). Paswerk zal ook in de komende jaren proberen de benodigde ruimte zo efficiënt mogelijk te organiseren en de dan vrijkomende ruimte op marktconforme wijze verhuren indien daar vraag naar is.

In het afgelopen jaar heeft Paswerk een aantal huisvestingsopties beschouwd. Daaruit blijkt dat er geen aanleiding is om de huidige locatie op korte termijn te verruilen voor een alternatief. Daarbij speelt mee dat de huidige marktomstandigheden ook niet gunstig zijn voor het tegen gunstige condities afstoten van de huidige bedrijfsruimten. Een goede timing is dus zeer belangrijk voor de te maken huisvestingskeuzes. Gelet op de trendmatige afbouw van het aantal SW-medewerkers houdt Paswerk er echter rekening mee dat het bedrijf rond 2019 is verplaatst naar een alternatieve locatie zoals bijvoorbeeld de in het werkgebied centraal gelegen Waarderpolder. Daarbij staat Paswerk open voor samenwerking met collega SW-bedrijven zoals IJmond Werkt, om de noodzakelijke huisvesting zo efficiënt mogelijk te benutten.

**Spoor 6: beperken van SW-loonkosten en in lijn brengen loonkosten en productiviteit**

De loonkosten van de SW-medewerkers zijn voor Paswerk niet of nauwelijks beïnvloedbaar. De cao wordt landelijk vastgesteld. Paswerk zet zich actief in om de loonkosten van de SW-medewerkers te beheersen door 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. Dit vormt in financieel opzicht een belangrijk probleem. De loonkosten van de SW-medewerkers vormen voor Paswerk veruit de belangrijkste kostenpost.

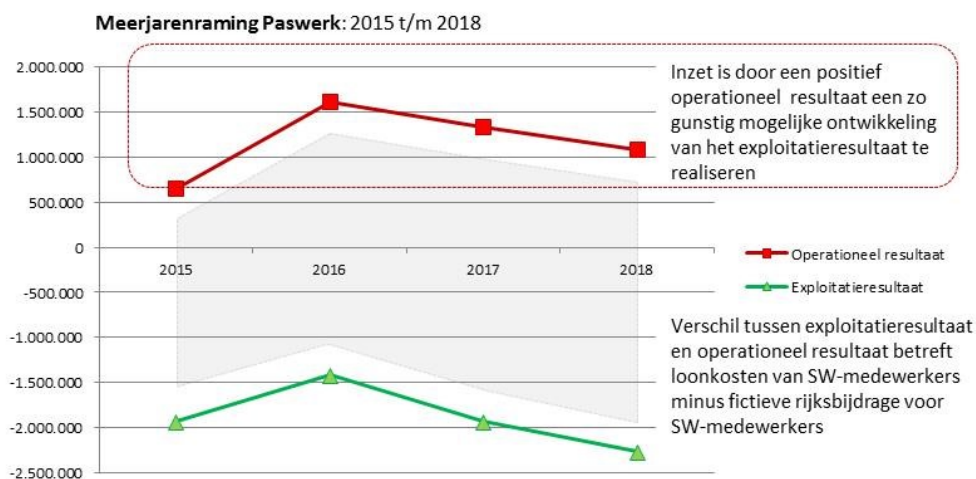
Binnen de aanwezige krappe marges zet Paswerk in op kostenbeheersing. Paswerk kiest daarbij niet voor het actief bevorderen van demotie. De verwachting is dat demotie financieel weinig winst zal opleveren maar wel veel onrust kan veroorzaken onder het personeel. Pas-

werk kiest ervoor het personeel positief te motiveren, om zo de productiviteit optimaal te bevorderen. Paswerk zet zich binnen de beschikbare smalle marges in om waar gewenst vanuit bedrijfseconomisch perspectief de beloning van medewerkers in lijn te brengen met functie en presteren waar beide soms uiteen zijn gegroeid in de loop der jaren. Op termijn kan eventueel blijken dat extra maatregelen alsnog overwogen moet worden. Daarbij is dan niet alleen van belang of sprake is van te sterk uiteenlopen van loonkosten enerzijds en productiviteit anderzijds, maar ook hoe de ontwikkeling van de fictieve rijksbijdrage per SW-medewerker zal verlopen. Op dit vlak is sprake van onzekerheden, zodat Paswerk in het kader van het strategisch plan de ontwikkelingen op dit vlak continu zal monitoren.

## 2 Reorganiseren met rendement

### 2.1 Inzet is het optimaliseren van operationeel resultaat

Voor de periode tot en met 2018 voorziet Paswerk een beperkte toename van het exploitatietekort. In 2014 zijn scenario's ontwikkeld ten behoeve van een meerjarenraming van het exploitatieresultaat. Van belang daarbij is dat vanaf 1 januari 2015 de rijksbijdragen voor de Wsw zijn geïntegreerd in een gebundeld Participatiebudget. De fictieve rijksbijdrage neemt de komende jaren wel af, zodat er extra noodzaak is om het operationeel resultaat van de werkbedrijven van Paswerk te optimaliseren. Het strategisch plan draagt daar belangrijk aan bij:



Het is van groot belang dat de voorgenomen en deels in gang gezette maatregelen om het verdienvermogen te optimaliseren en de kosten te beheersen succesvol worden doorgevoerd. Paswerk brengt met het voorliggende strategische plan extra accenten aan die groot effect hebben op het toekomstig financieel presteren van het bedrijf. Dit geldt bijvoorbeeld heel concreet voor de extra afvloeiing van ambtelijke medewerkers. Uitgaand van een gemiddelde kostenpost voor salaris, overige personeelskosten en werkgeverslasten levert deze aanpassing uiteindelijk circa € 780.000 efficiencywinst op. In de begroting 2015 werd uitgegaan van een besparing van circa € 280.000. De extra aanpassing resulteert in een extra verbetering van het financieel resultaat van Paswerk van circa € 0,5 miljoen.

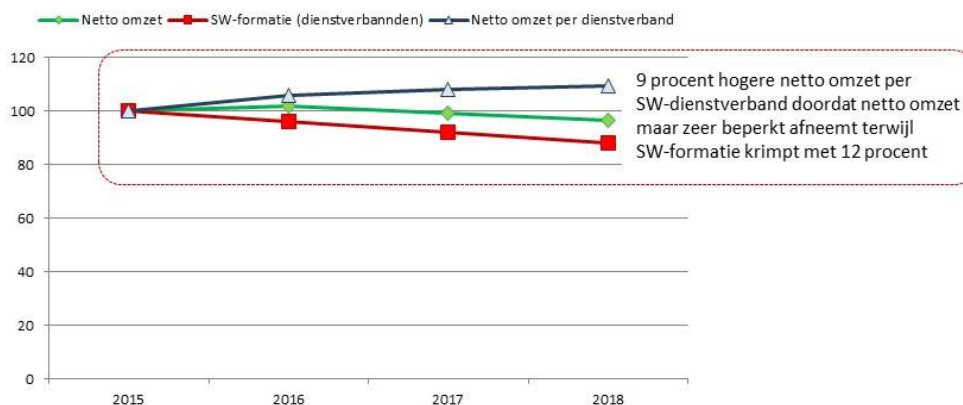
### 2.2 Bijdrage van strategisch plan

De maatregelen van Paswerk ter bevordering van het verdienvermogen betreffen de in hoofdstuk 1 toegelichte sporen 1 t/m 3:

- Spoor 1: stimuleren van beweging van binnen naar buiten.
- Spoor 2: optimalisering van werksoorten.
- Spoor 3: versterking van de acquisitie.

Door de gecombineerde inzet langs deze drie sporen wil Paswerk bereiken dat de netto omzet op een min of meer constant niveau blijft terwijl het aantal SW-medewerkers daalt. Waar Paswerk in 2015 een netto omzet realiseert van naar verwachting € 10,4 miljoen met een SW-formatie van 925 dienstverbanden, is de ambitie om in 2018 een netto omzet van € 10,0 miljoen te realiseren met 814 dienstverbanden. De SW-formatie krimpt in de periode 2015 tot en met 2018 met circa 12 procent terwijl de netto omzet maar met 4 procent afneemt. Per saldo is daarom een toename van de netto omzet per dienstverband noodzakelijk van 9 procent:

**Toename netto omzet in relatie tot afname SW-formatie: 2015 t/m 2018**



Het operationeel resultaat vereist daarnaast grote discipline wat betreft kostenbeheersing. Belangrijk zijn dan de sporen 4 t/m 6:

- Spoor 4: beheersing van kosten van begeleiding en staf.
- Spoor 5: beheersing van kosten van infrastructuur.
- Spoor 6: beheersing van loonkosten van SW-medewerkers.

Met name spoor 4 levert een belangrijke bijdrage aan de met het strategisch plan te bereiken ontwikkeling van het operationeel resultaat. Door de hiervoor toegelichte afname van het aantal ambtelijke medewerkers dalen de bruto loonkosten van de ambtelijke medewerkers van € 1,6 miljoen in 2015 naar € 1,3 miljoen in 2018. Omdat ook de sociale lasten en pensioenpremies, de vervoerskosten en overige kosten afnemen, nemen de totale personeelskosten van de ambtelijke medewerkers af van € 6,0 miljoen in 2015 naar € 5,4 miljoen in 2018.

De ontwikkeling van de loonkosten per SW-er in verhouding tot de via het Rijk te ontvangen fictieve bijdrage per SW-er, heeft uiteraard onverminderd grote aandacht van Paswerk. In de aan het strategisch plan ten grondslag liggende meerjarenraming, is daarbij uitgegaan van een daling van deze fictieve rijksbijdrage per SW-er naar een niveau van circa € 24.400 per SE in 2018. Een daling van ruim € 1.000 per SE vergeleken met 2015. Dit sluit aan bij de door de VNG gehanteerde verwachtingen, die mede de basis vormen voor het overleg met de vakbonden over de arbeidsvoorwaarden in de sociale werkvoorziening (zie brief aan de leden d.d. 18 maart 2015). Het Ministerie van SZW is voornemens de ontwikkeling van de daadwerkelijke uitvoeringskosten van de Wsw te monitoren de komende jaren. De zogenoemde 'Thermo-

meter Wsw' richt zich op de ontwikkeling van het aantal SW-ers (en dus met name ook de feitelijk uitstroom) en de kosten per werkplek. Als de uitstroom uit de Wsw hoger is dan nu geraamd, dan kan dit tot een meevaller leiden. De optelsom van de fictieve rijksbijdragen hoeft dan te worden verdeeld over minder SW-ers.

Een nadere cijfermatige toelichting op de meerjarenbegroting van Paswerk over de jaren 2015 tot en met 2018 is opgenomen in bijlage 1. Paswerk zal over de voortgang van het strategisch plan rapporteren in de reguliere begrotingen in de komende jaren, waarbij ook wordt toegelicht op de per spoor gerealiseerde resultaten.



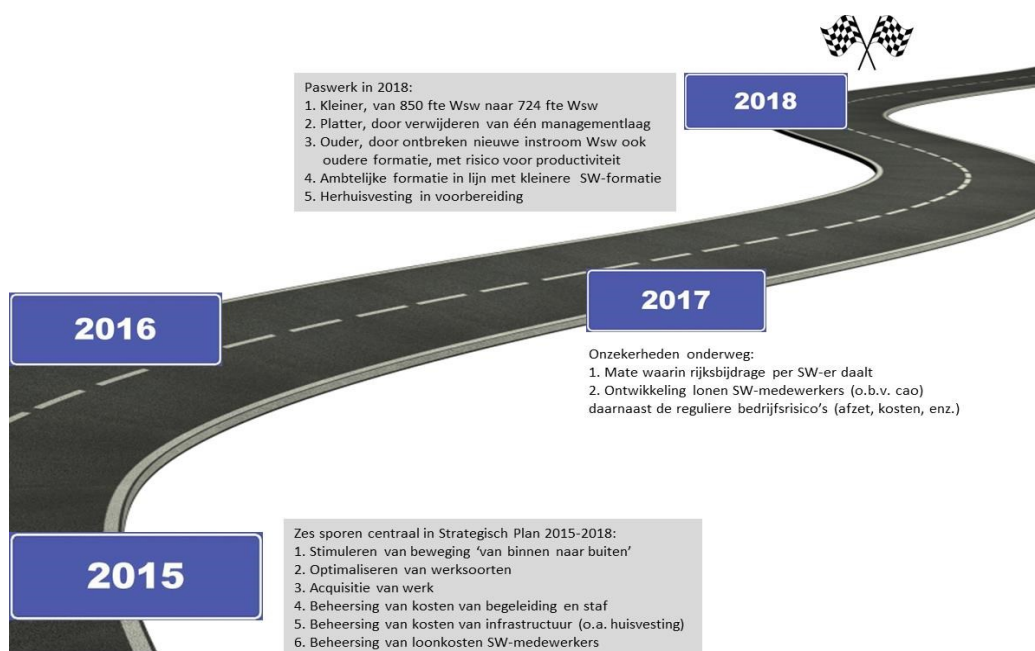
### 3 De kunst van krimpen met perspectief

#### 3.1 Paswerk in 2019: kleiner maar beter

De lijn die wordt uitgewerkt is de vergelijking van het huidige Paswerk met het Paswerk dat we in 2018 willen zijn. Het Paswerk in 2018 zal op een aantal punten belangrijk afwijken van het huidige bedrijf:

- Paswerk zal kleiner zijn in termen gemeten naar de SW-formatie. Het aantal SW-dienstverbanden zal afnemen van momenteel 970 mensen naar circa 840 medewerkers.
- Paswerk wordt een 'plattere' organisatie door het verdwijnen van de divisiestructuur.
- Deze reorganisatie in combinatie met een verdere beperking van het aantal ambtelijke medewerkers betekent dat Paswerk ook een efficiëntere organisatie wordt.
- Het aantal ambtelijke medewerkers daalt volgend jaar reeds en in de jaren daarna zal de balans tussen de afnemende SW-formatie en de ambtelijke begeleiding verdere aanpassing vergen.
- Paswerk wil vooral ook 'beter' en 'effectiever' worden. Dit geldt voor de beide onderdelen waarin Paswerk vanaf 1 januari 2015 wordt opgesplitst.

Het doel om efficiënter te worden is ambitieus. Daarbij is van belang dat door de het sluiten van de instroom tot de Wsw de SW-formatie van Paswerk geleidelijk verouderd. Dit zal uiteindelijk ten koste gaan van de gemiddelde productiviteit van de SW-medewerkers. Ook de geleidelijke schaalverkleining van het Paswerkbedrijf is niet bevorderlijk voor de efficiëntie. Paswerk staat daarom open voor allerlei samenwerkingsverbanden, met collega SW-bedrijven en anderszins, die bijdragen aan het realiseren van schaalvoordelen. De in het strategisch plan uitgestippelde route leidt in 2018 tot een ingrijpend gewijzigd Paswerk:



### **3.2 Management en medewerkers enthousiast houden ondanks krimp**

Een belangrijk risico bij de te voorziene krimp van de organisatie is, dat management en medewerkers hun motivatie verliezen. Paswerk wil er actief aan werken om voldoende ontwikkelingsperspectief te bieden aan de SW-medewerkers en de leidinggevenden. Dit veronderstelt dat een aansprekende 'stip op de horizon' wordt geplaatst. De hiervoor benoemde ambitie van een kleinere, maar meer flexibele, doelmatige en vooral betere en effectievere organisatie moet hier voor zorgen.

De nieuwe, kleinere Paswerkorganisatie is voor de leidinggevenden voldoende interessant mede doordat het aantal managementlagen wordt beperkt tot twee. Daarnaast vergt de transformatie van Paswerk de nodige managementinspanning.

Paswerk blijft voor de SW-medewerkers een voldoende breed aanbod aan activiteiten bieden, van werken beschut binnen tot facilitaire en dienstverlenende activiteiten tot detachering. Als een bedrijfsonderdeel te klein dreigt te worden om zelfstandig voortgezet te worden, kan samenwerking met collega SW-bedrijven of publiek-private samenwerking met marktpartijen worden overwogen. Paswerk participeert nu al in diverse samenwerkingsverbanden en dit zal naar verwachting in de komende jaren nog verder worden uitgebreid.

Tenslotte blijft Paswerk de komende jaren inzetten op de ontwikkeling van het SW-personeel. In de afgelopen periode is er een breed pallet van instrumenten ontwikkeld en ingezet om het arbeidspotentieel van elke werknemer zo volledig mogelijk tot bloei te laten komen en te benutten. Een voorbeeld hiervan is het Individueel Ontwikkelingsplan (IOP) dat met elke SW-medewerker wordt afgesloten. De persoonlijke ontwikkeling van alle SW-ers blijft ook de komende jaren een speerpunt in de bedrijfsvoering van Paswerk.

### **3.3 Overleg met Ondernemingsraad**

Paswerk voert regulier frequent overleg met de georganiseerde medewerkers, met name ook via de Ondernemingsraad. Vanzelfsprekend zal de OR ook bij het strategisch plan worden betrokken en zullen daarin eventueel op te nemen ingrijpende keuzes die het personeel raken goed worden doorgesproken. De wettelijke rol van de OR is hierbij duidelijk een bodem. Paswerk hecht groot belang aan het op een constructieve wijze bij organisatieverandering betrekken van medewerkers en OR.

In het afgelopen jaar hebben verkiezingen plaatsgevonden voor de OR en die hebben laten zien dat de OR binnen Paswerk 'leeft'. Er was volop belangstelling om kandidaat te zijn voor de OR. Met het aanwezige draagvlak onder de medewerkers is de OR voor Paswerk ook in de komende jaren een belangrijk klankbord- en adviesorgaan. Waar nodig zal Paswerk ook investeren in cursussen voor leden van de OR. In het afgelopen jaar heeft dit er bijvoorbeeld toe geleid dat de nieuw aangetreden OR een meerdaagse cursus heeft kunnen volgen om opti-

maal ingevoerd te raken in de actuele politieke en bestuurlijke ontwikkelingen rondom de Wsw en de Participatiewet.

## 4 Verkenning van overige strategische opties

In het hiervoor toegelichte strategisch plan van Paswerk is meerdere keren gerefereerd aan het belang van samenwerking met externe partners, zowel publiek als privaat. Indien argumenten van effectiviteit, doelmatigheid of kwaliteit dit noodzakelijk of wenselijk maken, zal Paswerk ook in de komende jaren nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan. Met name twee vormen van samenwerking worden daarbij door Paswerk als mogelijk perspectiefrijk gezien:

- Samenwerking gericht op het realiseren van schaalvoordelen of het voorkomen van schaalnadelen, zoals die kunnen ontstaan als gevolg van de trendmatige krimp van de SW-formatie van Paswerk.
- Samenwerking gericht op het stimuleren van de beweging ‘van binnen naar buiten’, waarbij met name overwogen wordt of bepaalde bedrijfsonderdelen door overgang naar werken op basis van detachering meer kunnen bijdragen aan het financiële resultaat van Paswerk.

Wat betreft samenwerking gericht op behoud van of creatie van voldoende schaalgrootte, kunnen onder meer de mogelijkheden om intensiever samen te werken met collega-SW-bedrijven worden verkend. Ook zij hebben te maken met een krimp van de SW-formatie als gevolg van de gemaakte landelijke beleidskeuzes c.q. het beëindigen van de toegang tot de Wsw. Dit kan het momentum bieden om met de naburige SW-bedrijven als IJmond Werkt en AM Groep voor bepaalde bedrijfsactiviteiten te komen tot een bundeling van krachten. Voor sommige bedrijfsonderdelen zullen schaalnadelen eerder aan de orde zijn dan voor andere, maar voor vrijwel alle onderdelen is een kleine schaal van werken in beginsel een handicap vanuit het oogpunt van efficiency, marktwerking en professionaliteit.

Indien intensivering van samenwerking concreet wordt, zal hierover ook op politiek-bestuurlijk niveau afstemming moeten plaatsvinden. Op dit moment is er geen noodzaak om gesprekken te starten op bestuurlijk niveau en bij een van de mogelijke partners spelen op dit moment geheel andere ontwikkelingen (het betreft mogelijke ontmanteling van de AM Groep die voor de gemeenten in Amstelland en Meerlanden de Wsw uitvoert). De verkenning zal zich daarom in dit stadium vooral richten op:

- Een inventarisatie van bedrijfsonderdelen waarvoor schaalvergroting wenselijk is, nu of op afzienbare termijn vanwege de krimpende SW-formatie.
- De voorwaarden waaronder schaalvergroting voor Paswerk en de daar werkzame mensen meerwaarde heeft.
- De vorm waarin en de partner(s) waarmee de meeste meerwaarde kan worden behaald.

Ook de eventuele overgang naar een detachingsmodel voor bepaalde activiteiten zal Paswerk nader verkennen. Overgang naar detachering draagt in beginsel bij aan de gewenste ‘beweging van binnen naar buiten’. Daar staat tegenover dat detachering niet per se de meest renderende organisatievorm is. Paswerk realiseert momenteel met name met de facilitaire en

dienstverlenende bedrijfsonderdelen (groen, schoonmaak, BusinessPost) de grootste bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Of overgang naar detachering aantrekkelijk is, is daarmee mede afhankelijk van de detacheringstarieven die Paswerk in de markt kan realiseren. In de huidige markt realiseert Paswerk, uitzonderlijke situaties daargelaten, niet meer dan € 10.000 per jaar per te detacheren medewerker. Bij genoemde facilitaire en dienstverlenende bedrijfsonderdelen kan dit tot 50 procent of meer hoger liggen. Ook van belang voor te maken keuzes is de ervaring dat groepsdetachering op dit moment vaak kansrijker is en per saldo meer bijdraagt aan het financiële resultaat dan individuele detachering. Bij het verkennen van de mogelijkheden en meerwaarde van overgang naar detachering, zullen deze constatering moeten worden meegewogen. De verkenning van overgang naar een detachingsmodel voor de facilitaire en dienstverlenende bedrijfsonderdelen zal zich daarom vooral richten op de volgende aspecten:

- Bepalen van het minimaal te realiseren detacheringstarief, wil overgang naar detachering voor Paswerk interessant zijn vanuit financieel perspectief.
- Formuleren van overige voorwaarden voor detachering, bijvoorbeeld met betrekking tot het al dan niet 'meenemen' in de overgang naar detachering van leidinggevende en/of ambtelijke medewerkers en idem dito nu door Paswerk voor de uitvoering van de betreffende activiteiten gebruikt materieel. Indien leidinggevend en materieel niet in een overgang worden betrokken, ontstaan voor Paswerk mogelijk grote frictiekosten.
- Inschatten van risico's, bijvoorbeeld het risico dat geïnteresseerde partners vooral medewerkers met relatief hoge loonwaarden op detachingsbasis willen overnemen. Paswerk zal dan voor de achterblijvende medewerkers een passend alternatief moeten bieden, waar ook kosten aan verbonden zullen zijn. Een ander risico is dat Paswerk voor de betreffende activiteit het directe contact met de markt kwijtraakt en minder goed in staat zal zijn om opdrachten te verwerven na beëindiging van de detachering.

De focus bij het verkennen van een eventuele overgang naar werken op basis van detachering ligt, zoals toegelicht, op de facilitaire en dienstverlenende activiteiten, vanuit de gedachte dat detachering voor de betreffende medewerkers het meest kansrijk is. Per saldo kan echter blijken dat vooral voor bepaalde productieactiviteiten overgang naar werken op basis van detachering aantrekkelijk kan zijn. Paswerk ondervindt daarbij echter als nadeel dat in de regio Zuid-Kennemerland relatief weinig productiebedrijven gevestigd zijn. De belangrijkste uitdaging bij de uit te voeren verkenning van overgang naar werken op basis van detachering is daarmee het doorbreken van de volgende dreigende impasses:

- Voor de facilitaire en dienstverlenende activiteiten lijkt detachering kansrijker, maar is de kans reëel dat overgang naar detachering ten koste gaat van het financiële rendement.
- Voor de productieactiviteiten is overgang naar detachering mogelijk financieel aantrekkelijk, maar lijkt de kansrijkheid zeker in de regio Zuid-Kennemerland klein.

\*\*\*

## Bijlage I

<b>INDICATIEVE BEGROTING 2016 - 2018 GR</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	Begroting	Indicatieve begroting	Indicatieve begroting	Indicatieve begroting
(bedragen in Euro)				
Netto omzet	10.417.519	10.602.888	10.311.296	10.022.407
Overige opbrengsten	130.000	132.500	135.000	137.500
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>10.547.519</b>	<b>10.735.388</b>	<b>10.446.296</b>	<b>10.159.907</b>
<b>Personeelskosten Wsw</b>				
Bruto lonen	18.291.437	17.706.582	16.976.626	16.357.517
Sociale lasten en pensioenpremies	4.825.113	4.697.544	4.504.106	4.340.042
Overige kosten	902.851	806.507	777.384	752.564
<b>Totaal personeelskosten Wsw</b>	<b>24.019.401</b>	<b>23.210.633</b>	<b>22.258.115</b>	<b>21.450.124</b>
<b>Personeelskosten ambtelijke medewerkers</b>				
Ambtelijke medewerkers: bruto lonen	1.614.556	1.314.640	1.308.764	1.302.638
Ambtelijke medewerkers: sociale lasten en pensioenpremies	436.202	381.153	379.449	377.673
Ambtelijke medewerkers: vervoerskosten	59.973	66.205	65.909	65.601
Ontvangen doorbelasting loonkosten derden	3.850.671	3.510.641	3.494.949	3.478.592
Doorbelaste loonkosten derden	217.262	79.343-	78.988-	78.619-
Overige personeelskosten	254.930	220.900	219.913	218.883
<b>Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers</b>	<b>5.999.070</b>	<b>5.414.196</b>	<b>5.389.995</b>	<b>5.364.769</b>
<b>Overige kosten</b>				
Afschrijvingskosten vaste activa	916.132	918.327	928.826	903.997
Rente	128.184	150.000	175.000	200.000
Huur	480.000	357.189	362.547	367.985
Onderhoudskosten	894.500	896.800	896.800	896.800
Kosten energie	551.000	509.826	514.924	520.074
Belastingen en verzekeringen	245.500	257.500	260.075	262.676
Algemene kosten	664.200	597.073	567.219	538.858
Diverse kosten	15.000	20.000	-	20.000
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>3.894.516</b>	<b>3.706.716</b>	<b>3.725.392</b>	<b>3.710.390</b>
Incidentele baten (+) en lasten (-)	-	-	-	-
<b>Uitvoeringskosten Wsw</b>	<b>23.365.468</b>	<b>21.596.157</b>	<b>20.927.206</b>	<b>20.365.375</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>1.922.755-</b>	<b>1.414.082-</b>	<b>1.933.533-</b>	<b>2.266.168-</b>
<b>Subsidieresultaat Wsw</b>	<b>2.576.888-</b>	<b>3.028.558-</b>	<b>3.264.443-</b>	<b>3.350.916-</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>653.933</b>	<b>1.614.476</b>	<b>1.330.909</b>	<b>1.084.748</b>
<b>Aantallen Wsw</b>				
Aantal DV Wsw	925,1	889,5	849,1	814,1
Aantal SE Wsw	842,5	810,5	773,6	741,7
Aantal FTE Wsw	826,0	790,7	754,7	723,6
Aantal FTE BW Wsw	10,0	-	-	-
<b>Aantallen SE Wsw per gemeente</b>				
Aantal SE Wsw Bloemendaal	27,6	26,7	25,6	25,1
Aantal SE Wsw Haarlem	649,4	628,3	599,9	576,3
Aantal SE Wsw Haarlemmerliede	5,2	4,6	4,6	4,6
Aantal SE Wsw Heemstede	68,6	64,7	61,7	59,4
Aantal SE Wsw Zandvoort	26,7	26,6	25,5	24,1
Aantal SE Wsw buitengemeenten	65,0	59,8	56,5	52,3
	<b>842,5</b>	<b>810,5</b>	<b>773,6</b>	<b>741,7</b>
Subsidie Wsw p/SE	25.453	24.902	24.552	24.402
Personeelskosten p/fte	29.436	29.355	29.491	29.643
<b>Subsidie Wsw per gemeente</b>				
Uitvoeringskosten Wsw Bloemendaal	702.489	663.638	627.304	612.490
Uitvoeringskosten Wsw Haarlem	16.528.090	15.645.180	14.728.008	14.062.141
Uitvoeringskosten Wsw Haarlemmerliede	132.353	113.304	111.712	111.029
Uitvoeringskosten Wsw Heemstede	1.745.787	1.610.661	1.514.367	1.450.211
Uitvoeringskosten Wsw Zandvoort	679.582	661.397	625.094	587.112
Uitvoeringskosten Wsw buitengemeenten	1.654.413	1.487.895	1.387.188	1.276.225
<b>Subsidie Wsw</b>	<b>21.442.713</b>	<b>20.182.075</b>	<b>18.993.673</b>	<b>18.099.207</b>
<b>Uitvoeringskosten Wsw per gemeente</b>				
Uitvoeringskosten Wsw Bloemendaal	765.481	710.137	691.162	689.179
Uitvoeringskosten Wsw Haarlem	18.010.154	16.741.379	16.227.302	15.622.835
Uitvoeringskosten Wsw Haarlemmerliede	144.221	121.243	123.084	124.931
Uitvoeringskosten Wsw Heemstede	1.902.331	1.723.514	1.668.528	1.631.789
Uitvoeringskosten Wsw Zandvoort	740.519	707.739	688.728	660.623
Uitvoeringskosten Wsw buitengemeenten	1.802.763	1.592.146	1.528.402	1.436.018
<b>Uitvoeringskosten Wsw</b>	<b>23.365.468</b>	<b>21.596.157</b>	<b>20.927.206</b>	<b>20.365.375</b>
<b>Bijdrage uit P-budget per gemeente</b>				
Uitvoeringskosten Wsw Bloemendaal	62.992-	46.499-	63.859-	76.689-
Uitvoeringskosten Wsw Haarlem	1.482.064-	1.096.199-	1.499.294-	1.760.694-
Uitvoeringskosten Wsw Haarlemmerliede	11.868-	7.939-	11.372-	13.902-
Uitvoeringskosten Wsw Heemstede	156.544-	112.853-	154.161-	181.578-
Uitvoeringskosten Wsw Zandvoort	60.938-	46.342-	63.634-	73.511-
Uitvoeringskosten Wsw buitengemeenten	148.350-	104.251-	141.214-	159.794-
<b>Totaal bijdragen uit P-budget per gemeente</b>	<b>1.922.755-</b>	<b>1.414.082-</b>	<b>1.933.533-</b>	<b>2.266.168-</b>