

Marja van Brummen

Van: Wilma Jansen <Wilma.Jansen@Paswerk.nl> namens Cees Boon
<Cees.Boon@Paswerk.nl>
Verzonden: vrijdag 8 april 2016 10:09
Aan: Griffiebureau; raadsgriffier@heemstede.nl; griffie@bloemendaal.nl;
griffie@zandvoort.nl; devos@haarlemmerliede.nl; Daphne Taets - Ingram
CC: Annemiek van Outvorst; 'Caroline Heemskerk'
Onderwerp: Concept Begroting 2017 Paswerk
Bijlagen: 2016-04-07_BEGROTING 2017 GR_def_ na bestuur 30-3-2016_pdf.pdf

Aan de Raden van de aan het Werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland deelnemende gemeenten

Geachte dames en heren,

Ingevolge artikel 32 van de Gemeenschappelijk regeling Werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland, bied ik u namens het Bestuur van Paswerk bijgaand de concept begroting 2017 van Paswerk aan. Het Bestuur van Paswerk heeft in haar vergadering van 30 maart 2016 ingestemd met deze begroting.

Wij verzoeken wij u om vóór 30 juni a.s. uw zienswijze aan ons kenbaar te maken.

Met vriendelijke groet,

Drs. Cees Boon
Algemeen directeur
Paswerk
Werkvoorzieningsschap Zuid Kennemerland
Telefoon 023-5434769
cees.boon@paswerk.nl

@ In verband met de krappe tijdsspanne verzoeken wij de griffies om deze begroting te agenderen voor de eerstvolgende raads- of commissievergadering.

Het begeleidend raadsstuk zal z.s.m. worden nagezonden door mevrouw A. van Outvorst (Haarlem + Zandvoort) of mevrouw C. Heemskerk (IASZ gemeenten).



PASWERK



Begroting 2017

Werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland
(Paswerk)

OPGESTELD DOOR:

Paswerk

DATUM

2 maart 2016

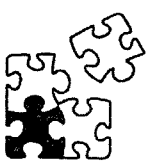
STATUS

Definitief

VOOR INFORMATIE:

Paswerk

Adres: Spieringweg 835
2142 ED Cruquius
Telefoon: 023 – 54 34 767
Fax: 023 – 54 34 800
E-mail: info@paswerk.nl
Website: www.paswerk.nl



PASWERK





Inhoud

1	Managementsamenvatting	1
2	Bedrijfsmodel Paswerk: wat bepaalt financieel resultaat?	2
3	Financieel resultaat Paswerk verbeterd	4
3.1	Omzet op goed niveau ondanks krimpende formatie	4
3.2	Kosten dalen sterk, reorganisatie sorteert effect.....	6
3.3	Operationeel resultaat compenseert tekort op rijksbijdragen	7
4	Beter resultaat door integraal verbeterplan 'Roadmap 2018'	8
4.1	Zes knoppen om aan te draaien.....	8
4.2	Tussenstand Strategisch Verbeterplan, Roadmap 2018.....	8
5	Vijf werkunits in beeld: prestaties en uitdagingen	14
6	Loonkosten SW-personeel ontwikkelen zich gunstig	20
6.1	Impact van Cao 2016-2018, toepassing Loon-Prijs-Ontwikkeling.....	20
6.2	Nieuwe Belastingplan, effect van Lage Inkomensvoordeel	20
7	Risicoparagraaf	22
	Bijlage I: programmarekening	25
	Bijlage II: reserves, voorzieningen & geldleningen	34
	Bijlage III: meerjarenoverzicht	35
	Bijlage IV: brief Ministerie van SZW over cao Wsw	36



1 Managementsamenvatting

Financieel resultaat Paswerk verbeterd

Paswerk begroot voor 2017 een positief operationeel resultaat van circa € 1,72 miljoen. Dat is een lichte stijging ten opzichte van het voor 2016 begrote operationeel resultaat en een grote verbetering in vergelijking met de begroting voor 2015. De positieve ontwikkeling van het operationeel resultaat is het gevolg van twee ontwikkelingen:

- De netto omzet van Paswerk blijft min of meer stabiel, ondanks een afnemend aantal SW-medewerkers, en wordt voor 2017 begroot op circa € 10,4 miljoen.
- De kosten vanwege de personeelskosten van ambtelijke medewerkers en de kosten van infrastructuur in brede zin, waaronder de huisvestingslasten, dalen beide.

Het aantal SW-medewerkers ligt in 2017 gemiddeld 18 fte onder het niveau van 2016 en liefst 53 onder het niveau van 2015. Het min of meer stabiele omzetsniveau betekent daarom dat de productiviteit per SW-medewerker is gestegen en in 2017 uitkomt op circa € 13.500 per fte. Dit is hoog in het perspectief van de SW-branche als geheel, waarbij de productiviteit per fte voor SW-medewerkers ligt op circa € 10.750 per jaar. In combinatie met de dalende kosten leiden de kostenbesparingen tot een verdere toename van het operationeel resultaat per SW-medewerker.

Voor 2017 wordt ervan uitgegaan dat het operationeel resultaat vrijwel voldoende hoog is om het negatieve subsidieresultaat te compenseren. Onder het subsidieresultaat verstaan wij dan het deel van het Participatiebudget dat conform de door het kabinet gehanteerde rekenregels bestemd is voor de personeelskosten van de SW-ers minus deze personeelskosten. Vanwege kortingen op de rijksbijdrage per SW-er is dit subsidieresultaat negatief, waarbij het tekort in 2017 is opgelopen tot € 1,79 miljoen. Met het operationeel resultaat van circa € 1,72 miljoen wordt het negatieve subsidieresultaat vrijwel geheel gedekt en resteert slechts een beperkt tekort van € 70.000. Voor dit tekort wordt aan de aangesloten gemeenten een aanvullende bijdrage uit het Participatiebudget gevraagd. Op pagina 33 zijn de bijdragen uit het Participatiebudget per gemeente uitgesplitst.

Integraal strategisch verbeterplan 'Roadmap 2018' werpt vruchten af

Het toenemende positieve operationeel resultaat wordt bevorderd door maatregelen die Paswerk de afgelopen tijd heeft genomen. Met name heeft de in 2015 uitgevoerde reorganisatie tot gevolg gehad dat de ambtelijke personeelskosten aanmerkelijk zijn afgenomen. Daarnaast zijn ook de kosten voor infrastructuur gedaald, zowel voor huur, onderhoud als energie. De in de Roadmap 2018 opgenomen doelen voor de op kostenbesparing gerichte verbetering zijn gerealiseerd. Paswerk ligt ook goed op schema bij de drie uitgewerkte verbeteringsspoelen die zich richten op de optimalisering van het verdienvermogen. Per saldo ontwikkelt het operationeel resultaat zich gunstiger dan in de Roadmap 2018 als ambitie geformuleerd

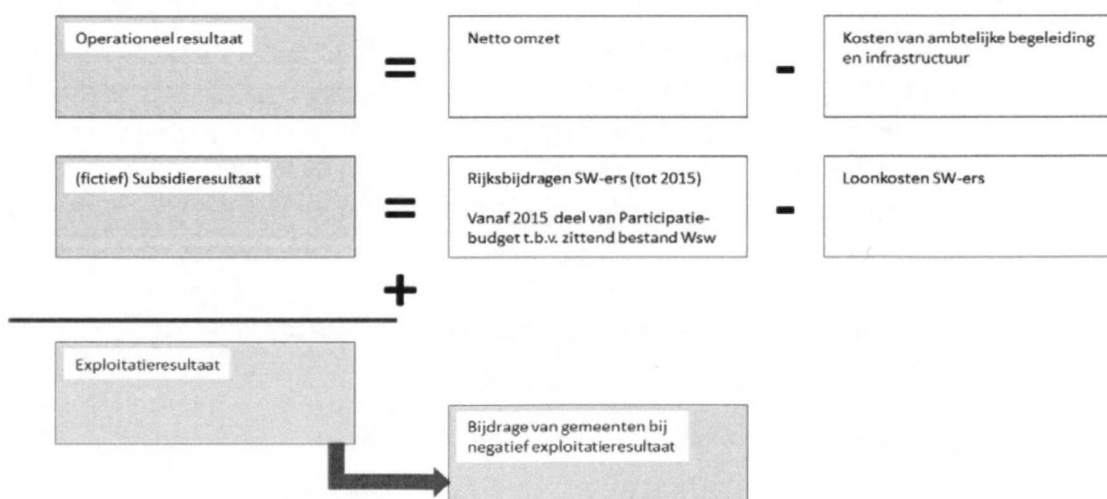


2 Bedrijfsmodel Paswerk: wat bepaalt financieel resultaat?

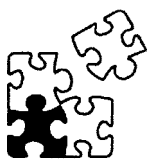
Het uiteindelijke exploitatieresultaat van Paswerk komt tot stand als de optelsom van het operationeel resultaat en het subsidieresultaat:

- Het **subsidieresultaat** is gelijk aan de bijdragen vanuit het Rijk voor de uitvoering van de Wsw minus de loonkosten. Tot 2015 kregen gemeenten van het Rijk een rijksbijdrage per Wsw-er als dekking voor de loonkosten van de Wsw-ers. Vanaf 2015, met de invoering van de Participatiewet, is deze 'één op één'-relatie minder sterk. De rijksbijdragen voor Wsw-ers zijn geïntegreerd in het Participatiebudget. Het Participatiebudget wordt door het Rijk aan gemeenten toegekend met als doel mensen met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden. Het Participatiebudget bestaat vanaf 2015 uit het werkdeel WWB (participatiebudget 'oude stijl'), de middelen voor het zittend bestand Wsw en middelen voor de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet. Als uitvloeisel van kabinetsbeleid is de rijksbijdrage per Wsw-er sinds 2015 verlaagd, waardoor deze de loonkosten van de gemiddelde Wsw-er niet meer volledig dekt en er dus een negatief subsidieresultaat ontstaat. Zowel de rijksbijdrage als de loonkosten worden op 'Haags niveau' bepaald, door respectievelijk het kabinet en de door werkgevers en werknemers overeengekomen cao voor de SW-branche.
- Het **operationeel resultaat** is gelijk aan de netto omzet minus de kosten vanwege ambtelijke begeleiding en infrastructuur in de meest brede zin (huisvesting, wagenpark, materieel, ICT, enzovoort). Paswerk heeft wel directe invloed op het operationeel resultaat. In haar bedrijfsvoering richt Paswerk zich daarom op de optimalisering van het operationeel resultaat.

De strategie van Paswerk is op gericht met een positief operationeel resultaat een zo groot mogelijk deel van het inmiddels onvermijdelijk negatieve subsidieresultaat te compenseren. Indien dit niet volledig lukt, zal dit er uiteindelijk toe leiden dat de aangesloten gemeenten extra moeten bijdragen.



Voor de optimalisering van het operationeel resultaat volgt Paswerk zes sporen. Drie daarvan zijn op het verdienvermogen gericht en drie andere op beperking van de kosten. Het verdienvermogen wordt bevorderd door (1) stimuleren van de beweging 'van binnen naar buiten', (2) het optimaliseren van de verschillende werksoorten en (3) de acquisitie van werk. Het komt erop neer dat Paswerk



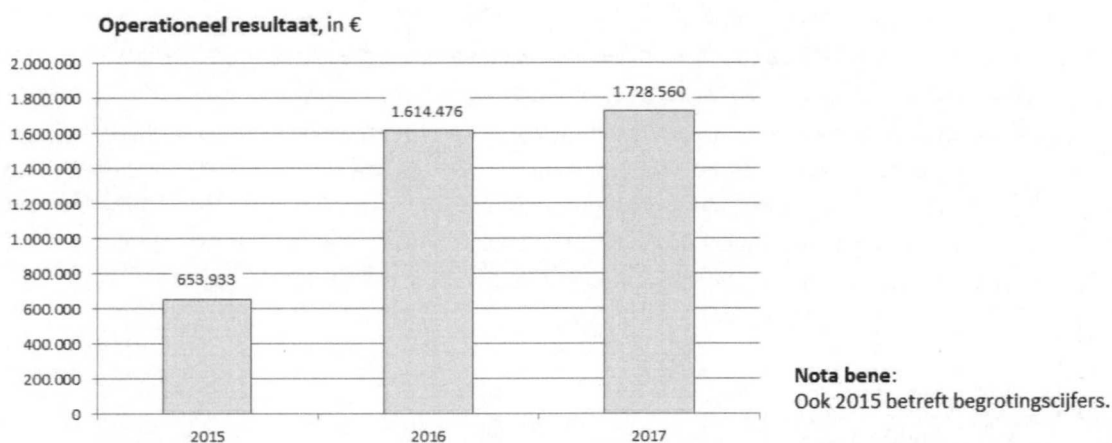
moet zorgen dat er voldoende werk is, dat bovendien ook rendeert, en dat de Wsw-medewerkers zoveel mogelijk daar worden ingezet waar de bijdrage aan het operationeel resultaat het grootst is. Dit uiteraard voor zover mogelijk gelet op de aanwezige arbeidsbeperkingen. In de praktijk betekent dit vooral dat Paswerk zich erop richt om het aandeel Wsw-medewerkers dat werkzaam is 'beschut binnen' zoveel mogelijk te beperken. De netto omzet per fte Wsw ligt voor deze activiteiten veel lager dan voor bijvoorbeeld Groen, Schoonmaak, Detachering. De laatste activiteiten dragen positief bij aan het operationeel resultaat; voor de activiteiten beschut binnen geldt dat zij een operationeel verlies genereren.

Tot slot zet Paswerk ook sterk in op drie andere sporen waarmee wordt beoogd de kosten te beperken. Concreet gaat het om (1) beheersing van de kosten van begeleiding en staf, (2) beheersing van de kosten van infrastructuur, waaronder huisvesting en (3) beheersing van de loonkosten van de Wsw-medewerkers voor zover dit binnen de invloedssfeer ligt van Paswerk. Voor Paswerk bieden vooral spoor 1 en 2 perspectief. De ambtelijke formatie voor begeleiding en staf is de laatste jaren sterk ingekrompen, waardoor de loonkosten ook zijn gedaald. Verder is Paswerk ook succesvol in het verminderen van de kosten van infrastructuur.



3 Financieel resultaat Paswerk verbeterd

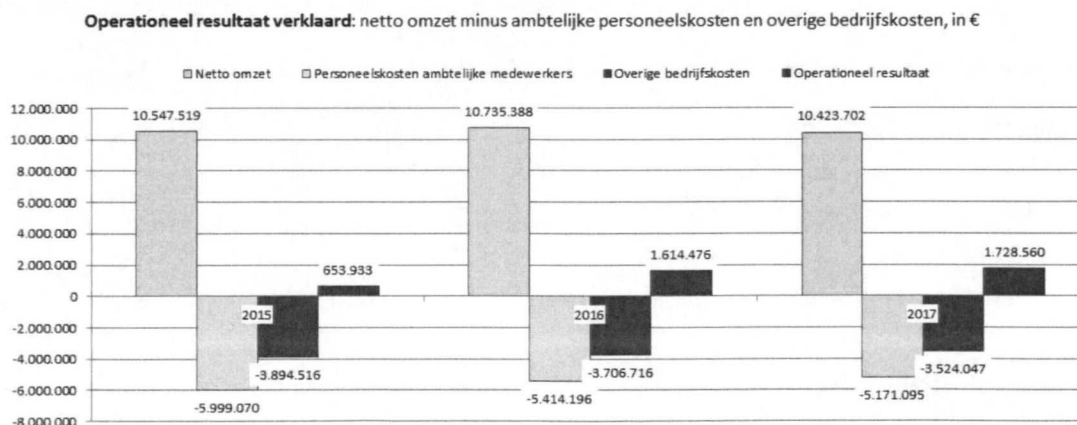
Het voor 2017 begrote operationeel resultaat van Paswerk verbeterd ten opzichte van het voor 2016 begrote operationeel resultaat. Hoewel Paswerk voor 2016 in de begroting reeds rekening heeft gehouden met een forse verbetering ten opzichte van de begroting voor 2015, is de ambitie voor 2017 dit niet alleen te bestendigen maar zelfs nog enigszins te overtreffen. Begroot wordt een operationeel resultaat van ruim € 1,7 miljoen:



Het huidige Paswerk verschilt sterk van het Paswerkbedrijf van vóór 1 januari 2015. Per die datum zijn de niet op de doelgroep van SW-ers gerichte activiteiten afgesplitst in de separate onderneming Werkpas Holding BV. Dit betrof onder meer de activiteiten gericht op re-integratie en dagbesteding en enkele op risicojongeren gerichte leerwerkbedrijven.

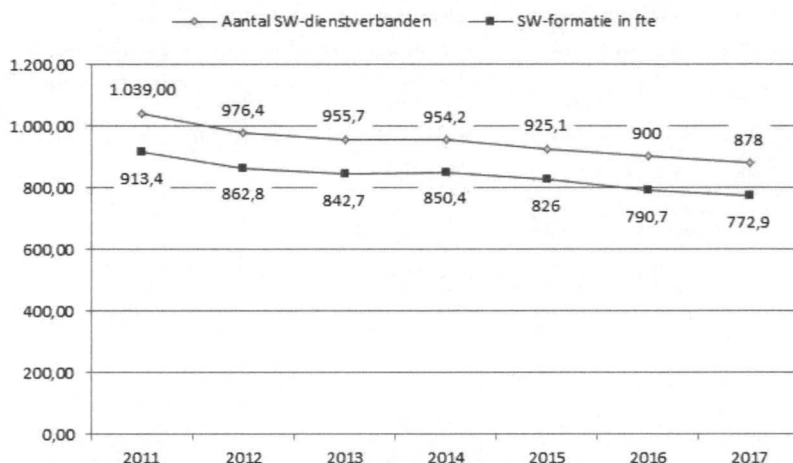
3.1 Omzet op goed niveau ondanks krimpende formatie

Het operationeel resultaat wordt bepaald door de netto omzet minus de personeelskosten voor ambtelijke en niet-ambtelijke begeleiding en staf en de overige bedrijfskosten. Omdat de netto omzet slechts licht afneemt en de kosten relatief sterk dalen, neemt het operationeel resultaat toe:



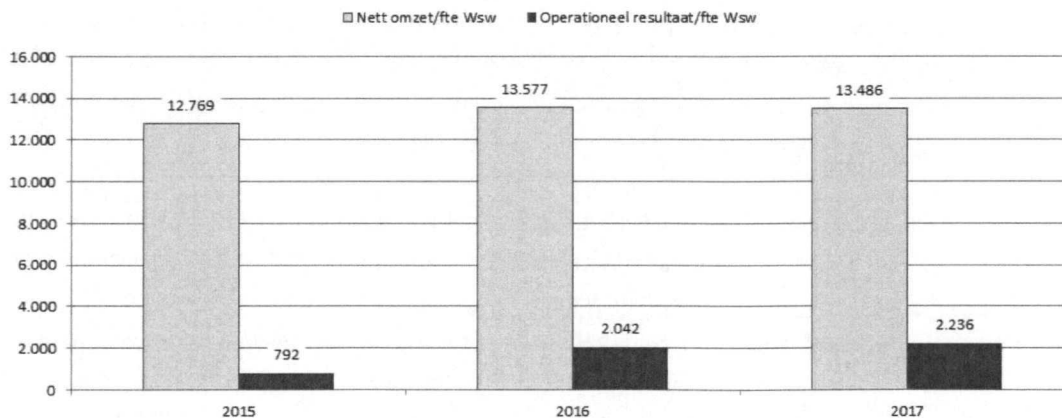
In de begroting voor 2017 houdt Paswerk rekening met een trendmatig krimpende SW-formatie. Omdat de toegang tot de Wet sociale werkvoorziening per 1 januari 2015 is gesloten, komen er geen nieuwe SW-medewerkers meer bij. In 2011 lag het aantal dienstverbanden nog ruim boven de 1.000. Ten opzichte van dat jaar heeft er een daling van de SW-formatie plaatsgevonden van circa 15 procent:

Ontwikkeling SW-formatie: aantal dienstverbanden en formatie in fte



Ondanks de daling van de SW-formatie, blijft de netto omzet op niveau. Dit betekent dat de gemiddelde arbeidsproductiviteit van de SW-medewerkers van Paswerk in 2017 nagenoeg stabiel is. Dit vloeit voort uit de ambities die zijn vastgelegd in het programma 'Optimalisering van het verdienvermogen'. Paswerk scoort met een netto omzet van € 13.500 per fte Wsw ook goed in vergelijking met bedrijven uit de SW-branche, waar de gemiddelde omzet in 2015 uitkwam op circa € 10.750 per fte Wsw.

Productiviteit van SW-medewerkers: netto omzet per fte Wsw en operationeel resultaat per fte Wsw, in €



Het operationeel resultaat per fte Wsw is voor 2017 geraamd op € 2.236. In het perspectief van de SW-branchen is ook dit relatief hoog. De positieve ontwikkeling vanaf 2015 is te

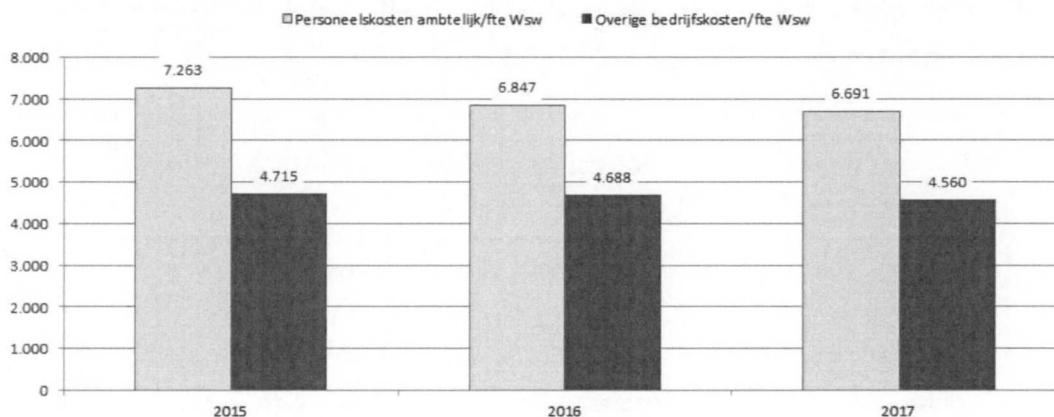


verklaren uit een min of meer stabiel omzetniveau in combinatie met een mede door de uitgevoerde reorganisatie duidelijk lagere kosten.

3.2 Kosten dalen sterk, reorganisatie sorteert effect

De toename van het operationeel resultaat per fte Wsw is deels toe te rekenen aan een stabiele netto omzet per fte Wsw maar voor een nog groter deel te verklaren uit kostenbesparingen. De inspanningen van Paswerk om waar mogelijk kostenreducties te signaleren en te benutten, blijken in de praktijk op te leveren. De inzet van Paswerk is gericht op doelmatige inzet van menskracht en middelen, waarbij waar mogelijk wordt gekozen voor een sober voorzieningenniveau. Deze in het Strategisch Verbeterplan, ofwel de 'Roadmap 2018', vastgelegde ambitie resulteert voor 2017 in ruim 9 procent lagere kosten voor ambtelijke begeleiding per fte Wsw.

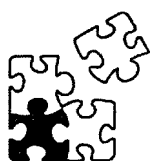
Kosten per SW-medewerker: personeelskosten ambtelijk en niet-ambtelijk en overige bedrijfskosten per fte Wsw, in €



Ook de overige bedrijfskosten per fte Wsw liggen in 2017 op een lager niveau dan in 2015. De verwachte besparing op dit vlak komt over deze periode uit op 3,5 procent.

Op de resultaten van het Strategisch Verbeterplan c.q. de Roadmap 2018, wordt navolgend in paragraaf 4.2 in meer detail ingegaan. Met de in deze paragraaf opgenomen tussenbalans komt Paswerk tegemoet aan de aan de Raden toegezegde tussentijdse monitoring van de voortgang van de met dit verbeterplan ingezette reorganisatie.

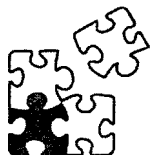
Zoals aangegeven, dalen de ambtelijke begeleidingskosten in 2017 verder. Deze daling is het gevolg van de reorganisatie die in 2015 is doorgevoerd. Daarbij moet een goede balans worden gezocht tussen enerzijds de noodzakelijke begeleiding voor de SW-medewerkers, zodat zij zich nog kunnen ontwikkelen en een zo goed mogelijke bijdrage kunnen leveren aan het bedrijf, en anderzijds de wens om kosten te besparen. Een te grote besparing op de ambtelijke begeleiding gaat ten koste van het verdienvermogen. Met behoud van deze balans is Paswerk er in geslaagd de ambtelijke formatie in de afgelopen jaren sterk te reduceren en het verdienvermogen te verbeteren.



3.3 Operationeel resultaat compenseert tekort op rijksbijdragen

Voor 2017 wordt ervan uitgegaan dat het operationeel resultaat vrijwel voldoende hoog is om het negatieve subsidieresultaat te compenseren. Onder het subsidieresultaat verstaan wij dan het deel van het Participatiebudget dat conform de door het kabinet gehanteerde rekenregels bestemd is voor de personeelskosten van de SW-ers minus de personeelskosten van de SW-medewerkers.

Vanwege kortingen op de rijksbijdrage per SW-er is dit subsidieresultaat negatief, waarbij het tekort in 2017 is opgelopen tot € 1,79 miljoen. Met het operationeel resultaat van circa € 1,72 miljoen kan de gemeentelijke bijdrage dan beperkt worden tot in totaal € 70.000 voor alle aangesloten gemeenten gezamenlijk.



4 Beter resultaat door integraal verbeterplan 'Roadmap 2018'

4.1 Zes knoppen om aan te draaien

In het voorjaar van 2015 heeft Paswerk een Strategisch (verbeter-) Plan opgesteld voor de door de Gemeenschappelijke Regeling uit te voeren activiteiten in het kader van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Met ingang van 1 januari 2015 is Paswerk exclusief gericht op de doelgroep van de SW-ers, na de afsplitsing van de op overige doelgroepen gerichte bedrijfsonderdelen die samen Werkpas Holding BV zijn gaan vormen, zodat de behoefte ontstond om voor deze taak heldere ambities te formuleren en te voorzien van een uitvoeringsprogramma. Deze 'Roadmap 2018' was gericht op het optimaliseren van het verdienvermogen van Paswerk en beheersing van de kosten.

Voor Paswerk betekende dit dat het reeds ingezette integrale verbeterprogramma met extra kracht en focus werd geïmplementeerd. De inspanningen zijn gericht op zes sporen, waarbij er drie betrekking hebben op het verdienvermogen 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 overige drie sporen bieden daarvoor 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 door Paswerk in het voorjaar van 2015 geformuleerde ambities voor deze zes sporen worden navolgend beknopt samengevat en voorzien van een toelichting op de mate waarin deze ambities worden waargemaakt.

4.2 Tussenstand Strategisch Verbeterplan, Roadmap 2018

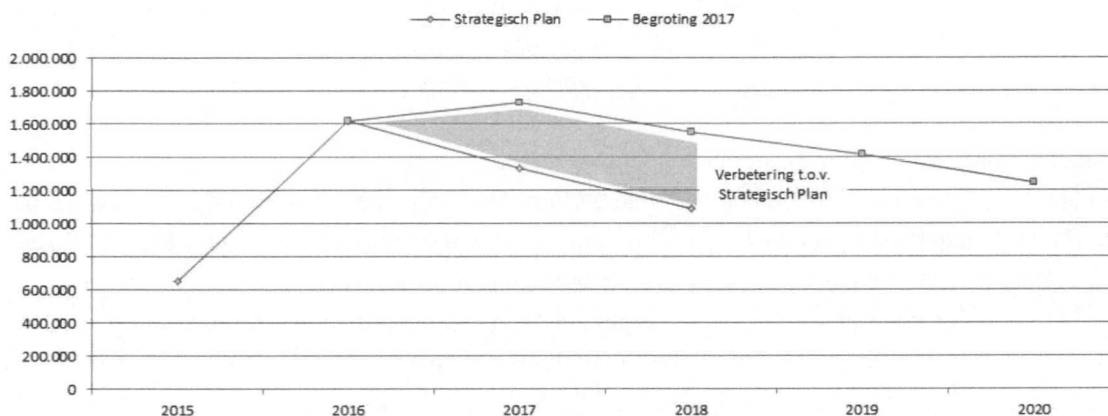
Resultaat 'boven plan'	In het Strategisch Plan c.q. in de Roadmap 2018 werd uitgegaan van een toename van het operationeel resultaat voor 2016 ten opzichte van 2015. Na 2016 werd vervolgens uitgegaan van een dalend operationeel resultaat.
---------------------------	---

In de begroting voor 2017 gaat Paswerk er vanuit dat het operationeel resultaat voor 2017 juist nog iets hoger ligt dan in 2016. In de jaren na 2017 gaat Paswerk er nu vanuit dat het operationeel resultaat dan inderdaad gaat dalen, maar het laat onverlet dat het operationeel resultaat structureel op een hoger niveau wordt begroot dan eerder geraamd in het



Strategisch Plan. Het verschil in 2017 bedraagt circa € 400.000 en in 2018 circa € 460.000 ten opzichte van het eerdere ramingen in het strategisch plan:

Operationeel resultaat Paswerk: ontwikkeling conform Strategisch Plan ('Roadmap 2018') en Begroting 2017, in €



De beter dan verwachte ontwikkeling van het operationeel resultaat van Paswerk is terug te voeren op de voorspoedige implementatie van het verbeterplan, waardoor resultaten in enkele gevallen eerder worden behaald of groter uitvallen dan geraamd.

Beweging 'van binnen naar buiten'

In de afgelopen jaren is het aandeel 'buiten' actieve SW-medewerkers trendmatig gestegen. De doelstelling in het verbeterplan was om de huidige verhouding te behouden, waarbij dit in die zin ambitieus is omdat de SW-formatie vanwege de sluiting van de toegang tot de sociale werkvoorziening per 1 januari 2015 steeds ouder wordt. Aanwezige arbeidsbeperkingen kunnen mede door de oplopende gemiddelde leeftijd van de medewerkers groter worden. De inzet van Paswerk is er op 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).

Spoor 1: stimulering van beweging 'van binnen naar buiten'	
Ambities	Doelrealisatie
1. Aandeel medewerkers beschut binnen zo beperkt mogelijk houden.	Bij de werkunit Beschut Werk van Paswerk zijn in 2016 gemiddeld 152 mensen werkzaam, van de in totaal 918 bij Paswerk werkende SW-ers. De omvang van het aandeel beschut binnen is daarmee laag, ook in het perspectief van de SW-branche als geheel.
2. Waar mogelijk mensen 'naar buiten' stimuleren.	Paswerk zet nog steeds in op het naar buiten geleiden van SW-medewerkers waar dit mogelijk is. Tegelijkertijd heeft Paswerk er ook mee te maken dat door oplopende leeftijd en soms toenemende arbeidshandicaps medewerkers terugvallen van werkplekken 'buiten' naar beschut binnen. Het beleid is er op gericht om deze terugval zo beperkt mogelijk te hou-



	den en waar mogelijk uit te stellen. Dit beleid is succesvol. Desondanks houdt Paswerk er voor 2016 rekening mee dat vijf SW-medewerkers vanuit andere werkunits terugvallen naar beschut werk binnen en nog eens zes SW-medewerkers ondersteuning nodig hebben van de eenheid Time-Out om te laten bezien op welke plek zij in de toekomst het beste kunnen functioneren.
--	--

Optimalisering werksoorten De ambitie van Paswerk is om een voldoende breed aanbod aan werksoorten te blijven bieden, ondanks de krimp van de SW-formatie. Tegelijkertijd wordt bezien of binnen de clusters van activiteiten (beschut binnen, facilitaire dienstverlening en detachering) een herschikking wenselijk is. In het verbeterplan is verder opgenomen dat voor activiteiten die te klein dreigen te worden en waarvoor schaalnadelen te pregnant worden, zal worden bezien of afbouw of overdracht aan derden wenselijk is.

Spoor 2: optimalisering van werksoorten	
Ambities	Doelrealisatie
3. Voldoende breed aanbod aan werksoorten blijven bieden, ondanks krimp van SW-formatie.	- Paswerk biedt op dit moment aan de 918 SW-medewerkers een uitgebreid aanbod aan werkplekken, variërend naar branche en naar de mate waarin zij 'beschut' zijn. De krimp van de SW-formatie is tot dusver nog dermate beperkt gebleven dat afbouw van activiteiten om deze reden niet aan de orde was. - Er zijn diverse bedrijfsonderdelen die op hun bijdrage beoordeeld worden en waarover eind 2016 een besluit zal worden genomen.
4. Van activiteiten die te klein dreigen te worden en waarvoor schaalnadelen pregnant worden, zal afbouw of overdracht aan derden worden bezien.	
5. Tegelijkertijd binnen de clusters van activiteiten (beschut binnen, facilitaire dienstverlening en detachering) bezien of een herschikking wenselijk is.	Paswerk heeft vooral ingezet op verbeteren van de marge voor een aantal activiteiten. Dit betreft de activiteiten voor een deel van de opdrachtgevers van onder meer de werkunit Beschut Werk. Daarnaast wordt een deel van de SW-medewerkers van Paswerk flexibel ingezet, waarbij zij mede op basis van aanwezig werkaanbod worden ingezet bij een bepaalde werkunit of activiteit binnen een werkunit. Deze flexibiliteit vergt aanpassingsvermogen van medewerkers en een goede begeleiding.

Versterking acquisitie 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



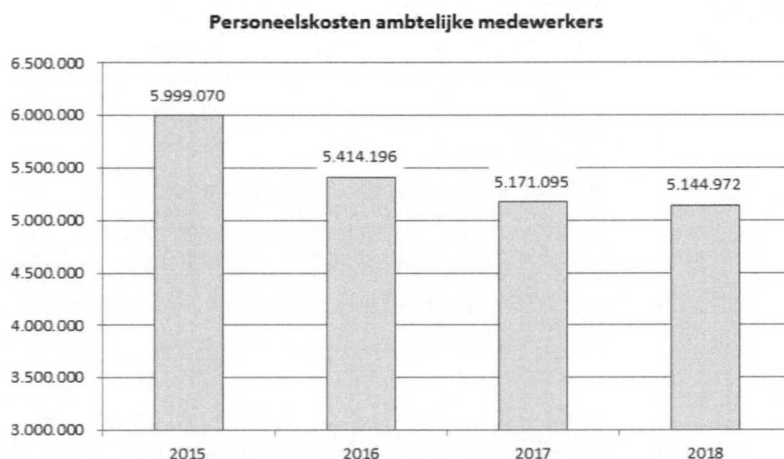
Personeelskosten

Spoor 4: beheersing van kosten van begeleiding en staf

Paswerk – begroting 2017



De daling van de ambtelijke formatie resulteert ook in aanzienlijke besparingen. De totale personeelskosten voor ambtelijke begeleiding en staf ligt in 2016 circa € 580.000 lager dan in 2015 en in 2017 is er een verdere daling voorzien van nog eens bijna € 250.000:



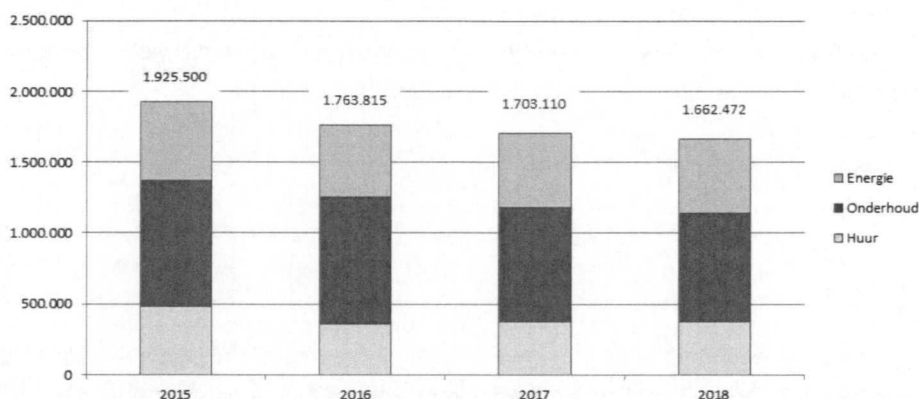
Kosten van infrastructuur Een andere voor Paswerk belangrijke kostenpost betreft de kosten van 'infrastructuur'. Toegepast op de kosten voor de huisvesting in brede zin, dus als optelsom van de kosten vanwege huur, onderhoud en energie, kan worden geconstateerd dat er sprake is van aanzienlijke besparingen. Op de huidige locatie probeert Paswerk maximale doelmatigheid te realiseren in het ruimtegebruik en in de kosten voor onderhoud en energie en het opscha- len van verhuur van bedrijfsruimten aan derden. Deze beleidsinzet werpt vruchten af:

Spoor 5: beheersing van kosten van infrastructuur	
Ambities	Doelrealisatie
9. De ambitie is om met de infrastructuur de krimp van de SW-formatie zo goed mogelijk te volgen.	Deze ambitie is vooralsnog meer dan gerealiseerd. In 2016 ligt het aantal SW-ers 4,3 procent lager dan in 2015. De kos- ten van infrastructuur (huur, onderhoud, energie) liggen daarentegen 8,4 procent lager.
10. Waar mogelijk wordt geanti- cipeerd op een in de toe- komst minder grote ruimte- behoefte.	Voor de toekomst oriënteert Paswerk zich op de verhuizing naar een kleinere huisvesting. Er wordt nader onderzoek ge- daan naar de huisvesting die in de toekomst gewenst is.

De trendmatige reductie van de kosten voor infrastructuur wordt navolgend in beeld ge- bracht. Voor zowel huur, onderhoud als energie wordt in 2017 en daarna een daling ver- wacht:



Ontwikkeling kosten van infrastructuur: uitgesplitst naar huur, onderhoud en energie, in €



Loonkosten SW-ers

De zesde en laatste route waarlangs Paswerk tracht het financiële resultaat te verbeteren, betreft de loonkosten van de SW-medewerkers. De marges zijn op dit vlak echter beperkt. Daarbij speelt vooral mee dat Paswerk geen invloed heeft op de afspraken die landelijk, in het kader van de cao sociale werkvoorziening, worden gemaakt tussen werkgevers en werknemers. Paswerk is wel zeer behoedzaam bij het toekennen van promoties en bijkomende salarisverhogingen en de inschaling van nieuwe medewerkers. Dit laatste is zoals bekend met ingang van 1 januari 2015 niet meer aan de orde vanwege de sluiting van de toegang tot de SW.

Spoor 6: beheersing van loonkosten SW-ers

Ambities	Doelrealisatie
11. Hoewel de loonkosten van de SW-medewerkers maar heel beperkt beïnvloedbaar zijn, wil Paswerk binnen deze krappe marges de loonkosten van de SW-medewerkers positief beïnvloeden.	Binnen de aanwezige krappe marges waarbinnen de loonkosten van SW-medewerkers kunnen worden beïnvloed, is Paswerk succesvol. Paswerk is terughoudend met het toekennen van promoties en bijbehorende salarisverhogingen en heeft in de laatste jaren vóór 2015, toen de toegang tot de Wsw werd gesloten, voornamelijk medewerkers aangenomen in de onderste salarisschalen.



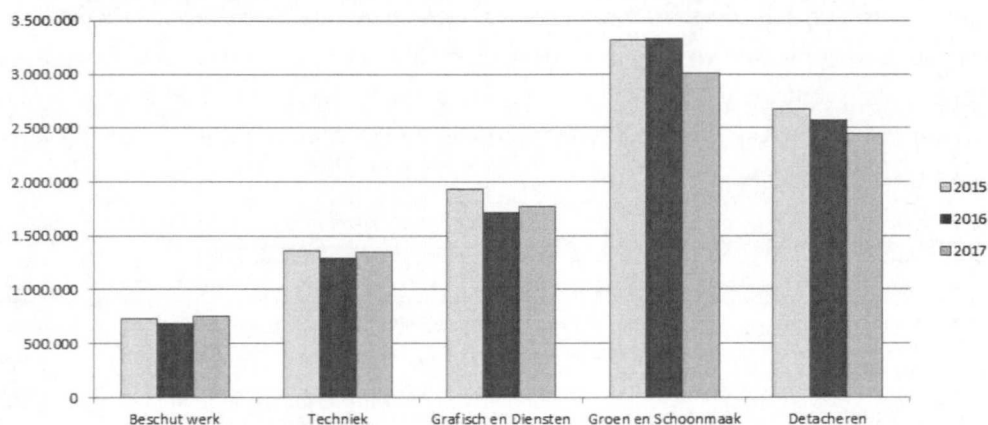
5 Vijf werkunits in beeld: prestaties en uitdagingen

Sinds januari 2015 is de organisatie van Paswerk omgevormd van een divisiestructuur in een minder hiërarchische structuur met 'onder' de directie vijf werkunits:

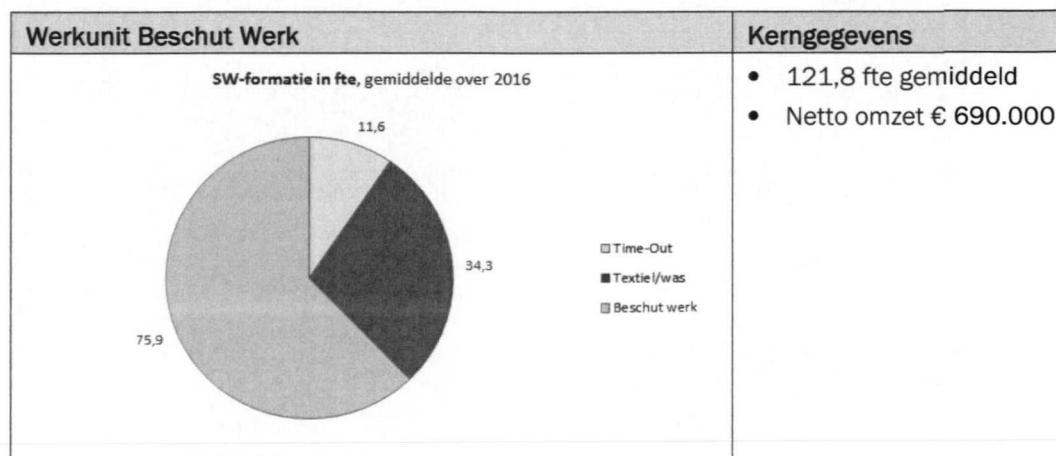
- Unit Beschut werk.
- Unit Techniek.
- Unit Grafisch en Diensten.
- Unit Groen en Schoonmaak.
- Unit Detacheren.

De unit Groen en Schoonmaak is verantwoordelijk voor de grootste bijdrage aan de netto omzet van Paswerk. De voor 2017 begrote netto omzet komt naar verwachting uit op circa € 3,0 miljoen. De unit Detacheren is de unit die daarna de grootste omzetbijdrage levert, gevolgd door Grafisch en Diensten.

Ontwikkeling netto omzet naar werkunit: 2015 (realisatie), 2016 en 2017 (begroting), in €



Beschut Werk Bij de werkunit Beschut Werk zijn in 2016 gemiddeld circa 121,8 fte SW-medewerkers werkzaam. De werkunit genereert binnen Paswerk relatief de laagste netto omzet per SW-medewerker:





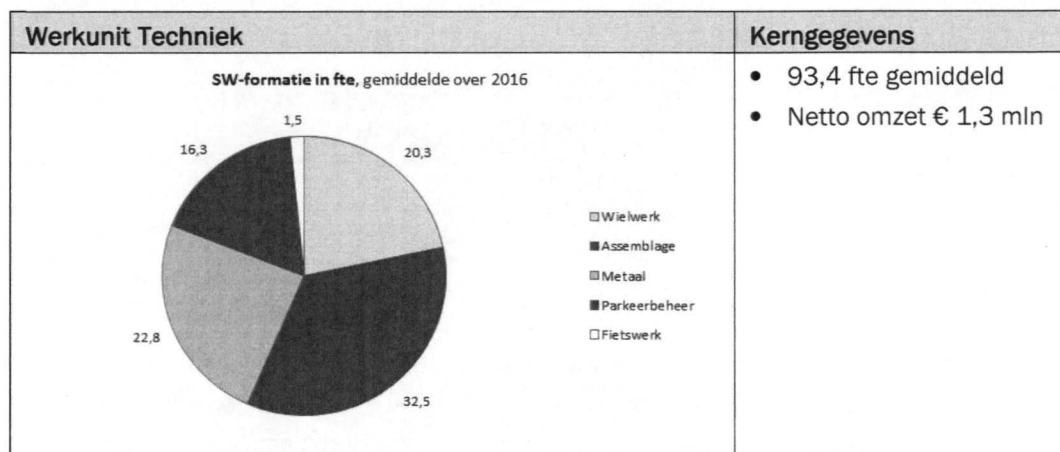
Onder deze werkunit vallen niet alleen de reguliere werkzaamheden beschut binnen, maar ook onderdeel Textiel & Was, KLM-besteksets en de unit Secrid. KLM-besteksets is een langjarige klant, wij werken hiervoor in opdracht van KLM Catering Services. De nieuwe unit Secrid betreft een samenwerkingsverband met SW-bedrijf DZB uit Leiden. Secrid maakt credit card-holders en is een veelbelovende klant.

Het onderdeel Textiel & Was heeft een strategisch samenwerkingsverband met wasserij Newasco. Bij Paswerk wordt de schone was onder meer gesorteerd en gevouwen:



Techniek

De werkunit Techniek is met een SW-formatie van circa 93 fte gemiddeld in 2016 kleiner dan de werkunit Beschut Werk. De netto omzet van Techniek is met € 1,3 miljoen echter wel duidelijk hoger:



Veel SW-medewerkers van de werkunit Techniek zijn werkzaam bij het onderdeel Assemblage. Het onderdeel monteert zowel eenvoudige als complexe producten. Klanten plaat-



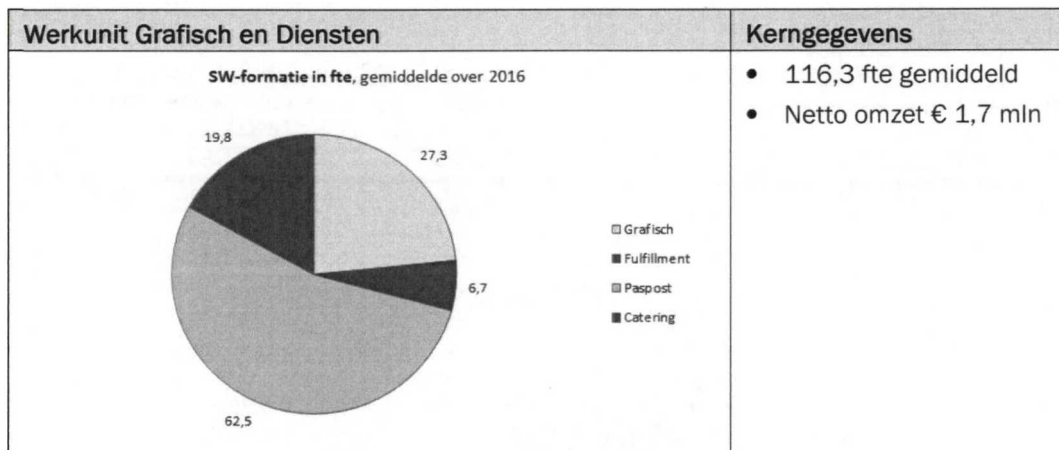
sen onder meer orders voor de levering van verlichtingsarmaturen, reclamedisplays en lichtreclames of het monteren van industriële en huishoudelijke apparatuur:



Andere onderdelen zijn Wielwerk, Metaal, Parkeerbeheer en Fietswerk.

Grafisch en Diensten

Bij de werkunit Grafisch en Diensten zijn in 2016 gemiddeld 116,3 fte SW-medewerkers werkzaam. Dit onderdeel van Paswerk draagt substantieel bij aan het operationeel resultaat. De netto omzet bedraagt circa € 1,7 miljoen in 2016:



Ongeveer de helft van alle SW-medewerkers van de werkunit Grafisch en Diensten is werkzaam bij Paspost. Het gaat dan om 90 medewerkers en een formatie van 62,5 fte. Paspost bezorgt niet alleen post. De medewerkers sorteren ook, voeren koeriersdiensten uit en distribueren pakketten en andere werkzaamheden hangen samen met de digitalisering van de post, zoals scannen en ontnieten.



De werkunit die per medewerker het meest bijdraagt aan de netto omzet van Paswerk, is de werkunit Groen en Schoonmaak. Bij Groen zijn circa 110 SW-medewerkers werkzaam en bij het onderdeel Schoonmaak circa 60. Beide onderdelen halen een hoog rendement, waarbij vooral meespeelt dat de medewerkers gemiddeld de hoogste netto omzet realiseren binnen Paswerk:



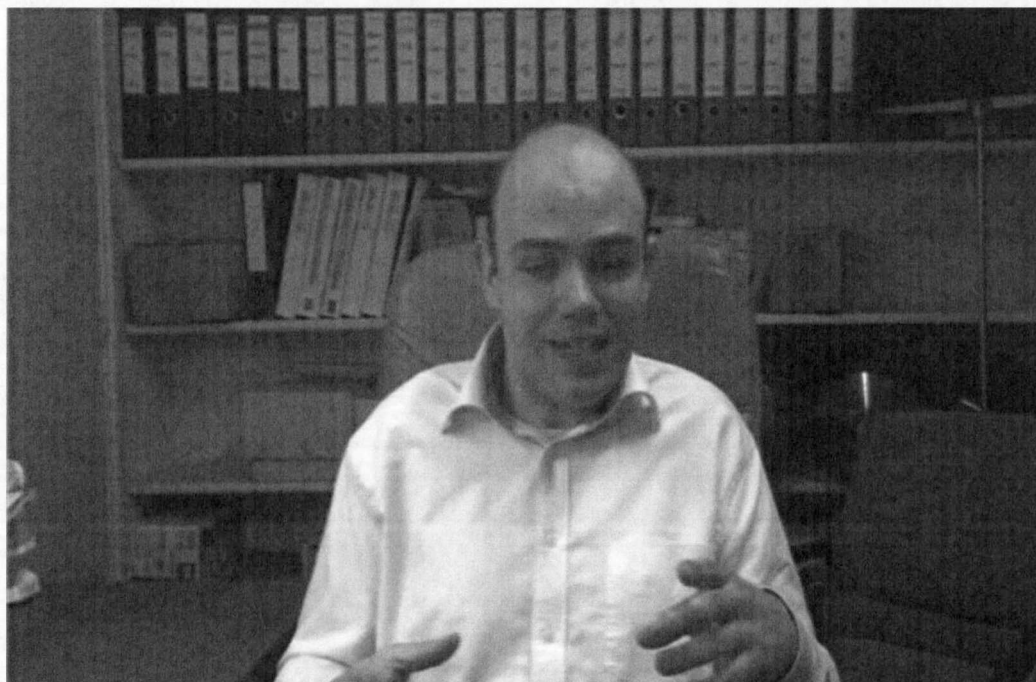
De netto omzet bedraagt € 3,3 miljoen, en deze wordt met een SW-formatie van gemiddeld 171,5 fte in 2016.



Werkunit Groen en Schoonmaak	Kerngegevens
SW-formatie in fte, gemiddelde over 2016 110,7 60,8 □ Schoonmaak ■ Groen	• 171,5 fte gemiddeld • Netto omzet € 3,3 mln

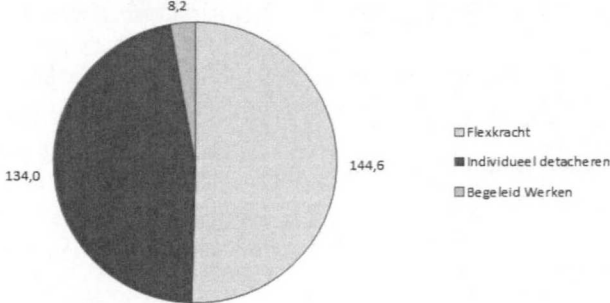
Detacheren

De grootste werkunit gemeten naar formatieve omvang van de SW-medewerkers, is de werkunit Detacheren. Bij deze werkunit zijn in totaal 286,8 fte SW-medewerkers werkzaam bij uiteenlopende soorten bedrijven en instellingen. Het bij reguliere werkgevers kunnen werken, draagt belangrijk bij aan het gevoel van eigenwaarde van SW-medewerkers:



De werkunit Detachering is goed voor ruim 35 procent van alle SW-medewerkers van Paswerk. Bij deze SW-medewerkers zijn dan ook de SW-medewerkers inbegrepen die werkzaam zijn op basis van Begeleid Werken. Dit zijn er in totaal 8,2 in 2016. De netto omzet komt uit op naar verwachting circa € 2,3 miljoen:



Werkunit Detacheren	Kerngegevens								
SW-formatie in fte, gemiddelde over 2016  Legend: □ Flexkracht ■ Individueel detacheren □ Begeleid Werken <table border="1"><thead><tr><th>Werkunit</th><th>fte</th></tr></thead><tbody><tr><td>Flexkracht</td><td>144,6</td></tr><tr><td>Individueel detacheren</td><td>134,0</td></tr><tr><td>Begeleid Werken</td><td>8,2</td></tr></tbody></table>	Werkunit	fte	Flexkracht	144,6	Individueel detacheren	134,0	Begeleid Werken	8,2	• 286,8 fte gemiddeld • Netto omzet € 2,3 mln
Werkunit	fte								
Flexkracht	144,6								
Individueel detacheren	134,0								
Begeleid Werken	8,2								



6 Loonkosten SW-personeel ontwikkelen zich gunstig

6.1 Impact van Cao 2016-2018, toepassing Loon-Prijs-Ontwikkeling

Op 22 december 2015 zijn de VNG en de vakbonden een onderhandelingsakkoord overeengekomen voor de cao sociale werkvoorziening. De nieuwe afspraken hebben betrekking op de periode van 2016 tot en met 2018. Het onderhandelingsakkoord bevat onder meer afspraken over:

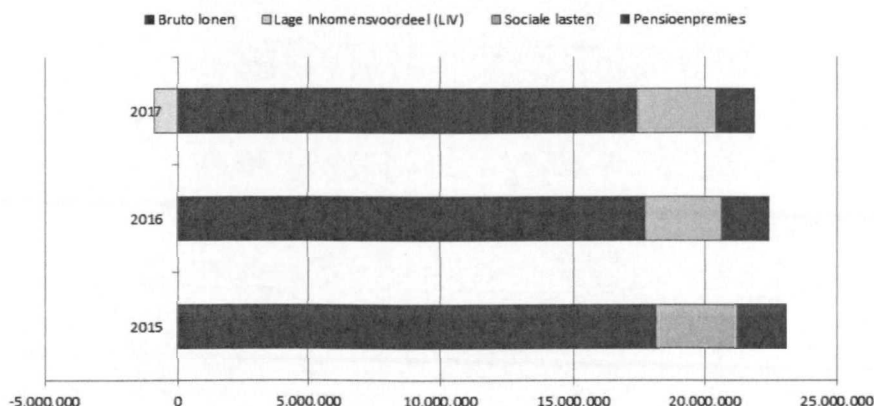
- Werkzekerheid.
- Uitstroombevordering.
- Salarisontwikkeling.

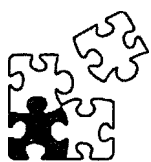
Aan de uitgavenkant leidt het onderhandelingsresultaat ertoe dat Paswerk in 2016 aan alle medewerkers een eenmalige uitkering verstrekt van € 325 bruto. Daarnaast wordt de eindejaarsuitkering verhoogd van 3 procent naar 3,75 procent. Verder worden zowel de lonen van Wsw-medewerkers op het niveau van het WML als de medewerkers met een hoger salaris geïndexeerd met het percentage van de stijging van het WML, althans indien het kabinet besluit de LPO (Loon-Prijs-Ontwikkeling) toe te kennen aan de vakdepartementen. Met de financiële effecten van deze cao-afspraken is in de begroting van 2017 rekening gehouden. Zie de bijlage IV met de brief van het Ministerie SZW over de cao Wsw.

6.2 Nieuwe Belastingplan, effect van Lage Inkomensvoordeel

In de begroting voor 2017 kan Paswerk een voordeel inboeken vanwege het op Prinsjesdag vorig jaar aangekondigde kabinetsvoorstel 'Lage Inkomensvoordeel'. Het LIV is een verlaging van de werkgeverslasten van € 1.000 tot € 2.000 voor werknemers die minder verdienen dan 120 procent van het Wettelijk minimumloon. De maatregel is voor veruit de meeste SW-medewerkers van Paswerk van toepassing. De meevaller die voortvloeit uit de toepassing van het LIV, komt voor Paswerk in 2017 uit op naar verwachting € 850.000.

Opbouw van personeelskosten Wsw: 2015 (realisatie), 2016 en 2017 (begroting), in €

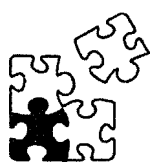




Het LIV is mede het resultaat van een pleidooi vanuit de branche van de sociale werkvoorzieningsbedrijven om de werkgeverslasten aanzienlijk te verlagen.

Het belang van het LIV ligt in een structurele daling van de loonkosten Wsw met ingang van 2017. Door het Ministerie van SZW is in de toelichting op het wetsvoorstel 'Harmonisering instrumenten Participatiewet', waaronder het LIV valt, aangegeven dat door de maatregel de loonkosten voor de werkgevers van werknemers met een laag inkomen met circa 10 procent kunnen dalen.

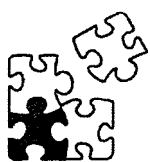
Het LIV kan worden toegepast voor alle werknemers met een loon tussen 100 procent van het wettelijk minimumloon (WML) en 120 procent WML. Daarbij geldt wel een urennorm van 1.248 uren per jaar, wat neerkomt op 24 uur per week. De branchevereniging Cedris wil deze urennorm versoepelen, omdat juist in de SW-branche een niet te verwaarlozen deel van de medewerkers minder dan 24 uur per week werkzaam is.



7 Risicoparagraaf

De hiervoor inhoudelijk toegelichte begroting voor 2017 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 ontwikkelingen | Bij het opstellen van deze begroting stellen wij vast dat de neergaande tendens van de afgelopen jaren is doorbroken en dat er langzamerhand sprake is van een gematigde economische opleving. Dit is onder andere te merken aan de aantrekkende vraag naar flexibel inzetbaar personeel dat op basis van detachering bij bedrijven en instellingen wordt geplaatst. In de begroting voor 2017 wordt er daarom voorzichtigheidshalve van uitgegaan dat de vraag naar personeel en diensten geleidelijk zal verbeteren. 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 prognosticeerde omzet voor 2017 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 zich in 2017 verder zal ontwikkelen en welke beleidskeuzes op landelijk niveau zullen worden gemaakt. Met name de Participatiewet, die per 1 januari 2015 van kracht is geworden, heeft een grote invloed. De verwachting is dat er de komende jaren substantiële bezuinigingen op het Participatiebudget van de gemeenten zullen worden doorgevoerd. De precieze omvang hiervan is echter nog niet bekend. 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 leiden dat verdergaande bezuinigingen op re-integratiebudgetten of de Wsw zullen worden doorgevoerd dan heeft dit uiteraard negatieve consequenties voor de exploitatierekening van Paswerk. |
| Loonkosten en subsidie Wsw | Bij de berekening van de loonkosten voor het Wsw-personeel is uitgegaan van de cao afspraken die in het principeakkoord voor 2016 tot en met 2018 en de daaropvolgende jaren zijn vastgelegd. Indien in een later stadium wordt afgeweken van deze eerder gemaakte afspraken bestaat het risico 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 2017. 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. |



Een ander risico betreft de Wet Werk en Zekerheid, als gevolg waarvan Paswerk mogelijk transitievergoedingen moet uitkeren aan Wsw-personeel in geval van ontslag of het niet verlengen van een tijdelijk contract. Of dit risico optreedt en welke financiële gevolgen dit heeft, is in dit stadium niet goed in te schatten.

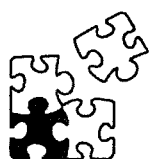
Bij de berekening van de hoogte van de Wsw-subsidie uit het Participatiebudget van de gemeenten voor de begroting van 2017 is er vanuit gegaan dat de hogere loonkosten die voortvloeien uit de Cao-afspraken voor de Wsw volledig worden gecompenseerd door middel van een hogere subsidie voor de Wsw. Hoewel dit wel in de lijn der verwachting ligt, kunnen de werkelijke uitkomsten hiervan uiteraard afwijken. Eerst in de loop van 2016 zal het definitieve budget voor de Wsw op macroniveau en per gemeente worden bepaald. In totaal is rekening gehouden met een bedrag van circa € 500.000 aan loonkostenstijgingen. Indien deze loonstijging niet of niet geheel worden gecompenseerd betekent dit een risico voor de begroting.

Onderhoudskosten Voor het onderhoud aan bedrijfspanden en installaties is een meerjarenonderhoudsprognose opgesteld. De jaarlijks onderhoudskosten die in de begroting worden opgenomen zijn hiervan afgeleid. Uit dit meerjarenonderhoudsprognose 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 Een substantieel deel van de financieringsbehoefte is ingevuld met rekening-courantkrediet van de BNG. Het rentetarief dat momenteel wordt berekend op rekening-courantkrediet staat historisch gezien op een bijzonder laag niveau. Mogelijk rentestijgingen, mede als gevolg van toenemende inflatie, zullen dan ook invloed hebben op de hoogte van de rentelasten. Zo resulteert een rentestijging van 1% boven de begroting in een bedrag van circa € 25.000 aan overschrijding op de begroting. De risico's voor de begroting kunnen worden beperkt door leningen voor langere tijd vast te leggen.

Daarnaast zal in 2017 wederom een deel van de langlopende leningen conform het met de banken overeengekomen aflossingsschema worden afgelost. De financieringsbehoefte die hierdoor ontstaat zal zoveel als mogelijk worden opgevangen met de vrijkomende cashflow en in geval dit niet mogelijk is met kortlopende financiering in de vorm van rekening-courantkrediet bij de BNG. Het totaal bedrag aan kortlopende leningen kan hierdoor mogelijk stijgen. Het risico dat de rentelasten door een stijging van de kortlopende rentetarieven zullen toenemen wordt hierdoor groter.

Vpb Eind mei 2015 is het wetsvoorstel Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen door de Tweede Kamer aangenomen. Dit betekent dat publiekrechtelijke rechtspersonen, waaronder ook Paswerk, met ingang van boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2016



belastingplichtig worden, voor zover zij een onderneming drijven. Paswerk is tot op heden echter vrijgesteld van de heffing van vennootschapsbelasting. Momenteel wordt in samenwerking met Deloitte belastingadviseurs onderzocht of Paswerk onderhevig is aan een 'mogelijke' belastingplicht. Vooralsnog lijkt het er op dat met een behoorlijke mate van zekerheid kan worden gesteld dat Paswerk gebruik kan maken van de subjectieve vrijstelling van art. 5 van de Wet op de vennootschapsbelasting 1969 en derhalve vrijgesteld zal zijn van heffing van vennootschapsbelasting.

Overig Naast de hiervoor genoemde risico's wijzen wij volledigheidshalve op de onderstaande overige categorieën risico's die zich voor kunnen doen:

- Onzekerheden en wijzigingen van de (sociale) wetgeving.
- Claims, thans niet bekend, van derden waaronder afnemers.
- Juiste toepassing van de sociale-, fiscale- wet- en regelgeving.
- Bedrijfsschade als gevolg van calamiteiten.

Kengetallen Onderstaand zijn enkele kengetallen opgenomen die een indicatie geven van het weerstandsvermogen van Paswerk:

Weerstandsvermogen van Paswerk: kengetallen	2015	2016	2017
	werkelijk	begroting	begroting
Netto schuldquote	€ 3.383.000	€ 3.065.000	€ 2.792.000
Solvabiliteit	44,2%	45,2%	46,1%
Structurele exploitatieruimte	nihil	nihil	nihil
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Grondexploitaties	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Ter toelichting:

- De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen.
- De solvabiliteit geeft een indicatie van de mate waarin Paswerk in staat is om aan haar verplichtingen op de langere termijn te voldoen. Het bestuur van Paswerk heeft besloten dat de solvabiliteit niet onder de 30 procent mag komen. Een goede solvabiliteit is, zeker voor de komende jaren, van essentieel belang om mogelijk extra lasten die voortvloeien uit de reorganisatie te kunnen opvangen. Daarnaast zullen de voorgenomen bezuinigingen op het participatiebudget door het Rijk de exploitatie onder druk zetten en de solvabiliteit mogelijk kunnen aantasten.
- De structurele exploitatieruimte geeft aan welke structurele ruimte Paswerk heeft om de eigen lasten te betalen. De begroting 2016 laat zien dat de baten en lasten met elkaar in evenwicht zijn maar dat de exploitatierekening derhalve ook geen overschot laat zien om extra lasten op te vangen.



Bijlage I: programmarekening

Programmarekening

(bedragen in Euro)

Opbrengsten

	2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
Netto omzet	10.288.702	10.602.888	10.417.519
Overige opbrengsten	135.000	132.500	130.000
Totaal opbrengsten	10.423.702	10.735.388	10.547.519

Personeelskosten Wsw

Bruto lonen	16.558.455	17.726.582	18.326.437
Sociale lasten en pensioenpremies	4.491.841	4.697.544	4.825.113
Overige kosten	934.936	786.507	867.852
Totaal personeelskosten Wsw	21.985.231	23.210.633	24.019.401

Personeelskosten ambtelijke medewerkers

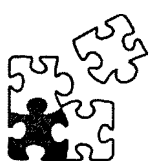
Ambtelijke medewerkers: bruto lonen	1.462.128	1.314.640	1.614.556
Ambtelijke medewerkers: sociale lasten en pensioenpremies	389.006	381.153	436.202
Ambtelijke medewerkers: vervoerskosten	45.686	66.205	59.973
Doorbelaste loonkosten derden	3.088.215	3.431.298	3.633.409
Overige personeelskosten	186.060	220.900	254.930
Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers	5.171.095	5.414.196	5.999.070

Overige (bedrijfs-) kosten

Afschrijvingskosten vaste activa	873.257	918.327	916.132
Rente	112.000	150.000	128.184
Huur	371.510	357.189	480.000
Onderhoudskosten	814.680	896.800	894.500
Kosten energie	517.000	509.826	551.000
Belastingen en verzekeringen	247.500	257.500	245.500
Algemene kosten	579.100	597.073	664.200
Diverse kosten	9.000	20.000	15.000
Totaal overige (bedrijfs-) kosten	3.524.047	3.706.715	3.894.516

Incidentele baten (+) en lasten (-)

Uitvoeringskosten Wsw	20.256.671	21.596.157	23.365.468
Bijdrage gemeenten uitvoeringskosten Wsw	20.256.671	21.596.157	23.365.468
Exploitatieresultaat	-	-	-
Operationeel resultaat	1.728.560	1.614.476	653.933

**Kengetallen**

(bedragen in Euro)

Personele bezetting (gemiddeld)

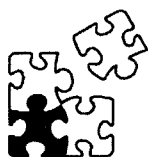
	2017	2016	2015
	Begroting	Begroting	Begroting
Wsw werknemers (personen)	878	900	925
Wsw werknemers (fte)	772,9	790,7	826,0
Wsw werknemers begeleid werken (fte)	7,8	-	10,0
Ambtelijke werknemers (fte)	66,9	69,8	80,7

Kengetallen per Wsw medewerker (fte)

Netto omzet	13.179	13.409	12.461
Overige opbrengsten	173	168	156
Totaal opbrengsten	13.352	13.577	12.617

Totaal personeelskosten Wsw

Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers	6.624	6.847	7.176
Totaal overige kosten	4.514	4.688	4.659
Totaal beïnvloedbare kosten	11.138	11.535	11.834



Toelichting op programmarekening

	2017 Begroting			2016 Begroting	2015 Begroting
<u>Netto omzet:</u>	Bruto omzet	Directe kosten	Netto omzet	Netto omzet	Netto omzet
Detacheren	2 521 632	73 446	2 448 187	2 575 000	2 500 000
Groen & Schoonmaak	3 623.316	612 047	3 011 270	3 325 000	3 630 070
Techniek	1 621 626	269 788	1 351 837	1 288 500	1 280 050
Beschut werk	829 730	72 360	757 370	690 000	558 000
Grafisch & Diensten	2 340 370	565 374	1.774 996	1 710 253	1 878 794
Doorbelaste kosten ondersteunende diensten	708 437	-	708 437	865 842	468 869
Algemeen, huisvesting en overig	236 606	-	236 606	148.293	101 736
Totaal netto omzet	11.881.717	1.593.015	10.288.702	10.602.888	10.417.519

De ontwikkeling van de netto omzet laat vanaf 2015 een geleidelijk neergaande tendens zien. De reden hiervoor is de afname van het aantal Wsw'ers dat bij Paswerk in dienst is. Dit is het gevolg van de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 waardoor er geen nieuwe instroom in de Wsw mogelijk is en slechts de uitstroom resteert.

In het kader van het programma 'optimaliseren van het verdienvermogen' wordt in 2017 getracht de netto omzet per medewerker verder te verbeteren, ondanks de afname van het personeelsbestand. Enerzijds door Wsw'ers in te zetten op activiteiten met een hogere toegevoegde waarde, d.w.z. activiteiten met een minder grote afstand tot de arbeidsmarkt en anderzijds door de rentabiliteit van de verkregen opdrachten te verbeteren. Het resultaat van deze inspanningen is duidelijk te zien aan de ontwikkeling van de netto omzet die relatief veel minder snel daalt dan de afname van het Wsw-bestand. Hierdoor zullen er in 2017 relatief meer mensen werkzaam zijn in de unit detacheren. Ook bij de activiteiten met een relatief lagere toegevoegde waarde per medewerker, zoals techniek en beschut werk, wordt de netto omzet per medewerker verhoogd. Dit wordt gerealiseerd door opdrachten met een lagere rentabiliteit systematisch te vervangen door meer renderende opdrachten. Hoewel dit niet eenvoudig is zijn er momenteel bewegingen in de markt die dit mogelijk maken.

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

Doorbelaste kosten ondersteunende diensten:

	2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
Werkpas Holding BV	-	5 000	-
Werkpas BV	25.850	46 106	14 488
Pasmatch Personeelsdiensten BV	278.009	279 222	181 485
Werkdag BV	174.699	244 193	135 895
Leerwerkbedrijven Kennemerland BV	95 597	121 488	58 851
Werkbedrijf Haarlem BV	134 281	169 833	10 506
Personeel WZK BV	-	-	67 644
Totaal doorbelaste kosten ondersteunende diensten	708.437	865.842	468.869

Overige opbrengsten:

Doorberekende vracht en orderkosten	55 000	52 500	50 000
Bijdragen bestuursondersteuning	80 000	80 000	80.000
Totaal overige opbrengsten	135.000	132.500	130.000



Personeelskosten Wsw:

Loonkosten Wsw:

	2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
Bruto lonen	17 410 235	17 726 582	18 346 437
Lage Inkomens voordeel (LIV)	851 780-	-	20 000-
Sociale lasten	3 011 971	2.942 613	3 027 162
Pensioenpremies	1 479 870	1 754.932	1 797.951
Totaal loonkosten Wsw	21.050.295	22.424.127	23.151.550

Op 22 december jl. is een onderhandelingsakkoord overeengekomen tussen de VNG en de vakbonden met betrekking tot cao sociale werkvoorziening. De nieuwe cao-afspraken hebben betrekking op de periode 2015 tot en met 2018 en voorzien in afspraken over o.a. werkzekerheid, uitstroombetereiding en salarionsontwikkeling. Zo wordt in 2016 een eenmalige uitkering verstrekt van € 325 bruto per medewerker en wordt de eindejaarsuitkering verhoogd van 3% naar 3,75%. Daarnaast worden zowel de lonen van Wsw-medewerkers die op het niveau van het WML zitten als de medewerkers met een hoger salaris geïndexeerd met het percentage van de stijging van het WML. Dit laatste uitsluitend en voor zover het Kabinet besluit de LPO (loon prijs ontwikkeling) toe te kennen aan de vakdepartementen. Met de financiële effecten van deze cao-afspraken is in de begroting van 2017 rekening gehouden.

Personele bezetting Wsw:

Aantal Wsw werknemers (personen)	878	900	925
Aantal Wsw werknemers (fte)	773	791	826

Uitkeringen Wsw:

Ontvangen ziekengelden	22 955-	20 000-	15 000-
Ontvangen arbeidsongeschiktheidsuitkeringen	-	-	20 000-
Totaal uitkeringen Wsw	22.955-	20.000-	35.000-

Vervoerskosten Wsw:

Kosten besloten vervoer	-	-	-
Reiskostenvergoeding woon-werk	573 873	442 788	448 800
Overige reiskostenvergoedingen	23 720	43 488	20 400
Totaal vervoerskosten	597.593	486.276	469.200
Eigen bijdragen	-	-	-
Totaal vervoerskosten +/- eigen bijdragen	597.593	486.276	469.200

De vervoerskosten Wsw worden in hoofdzaak bepaald door de regeling 'tegemoetkoming woon-werkverkeer' zoals deze in de cao Wsw is vastgelegd en de fiscaal gunstige regeling 'uitruil eindejaarsuitkering' waarvan veel Wsw-medewerkers gebruik maken.

Overige kosten Wsw:

Bedrijfsgeneeskundige zorg	133 904	134.418	122 400
Voorlichting & vorming art. 49 & vakonderwijs art. 50	68.865	71.162	114.240
Werk- en veiligheidskleding	68.865	71.162	73.440
Bijeenkomsten en recepties	19.129	19.767	20.400
Diverse kosten	22 955	23 721	24 480
Totaal overige kosten Wsw:	313.717	320.231	354.960

**Werkgeverssubsidie:**

Werkgeverssubsidie begeleid werken

Totaal werkgeverssubsidie

2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
46 580	-	78.692
46.580	-	78.692

Werkgevers die Wsw medewerkers van Paswerk in dienst hebben in het kader van 'Begeleid werken' ontvangen van Paswerk een subsidie ter hoogte van het productiviteitsverlies wat deze medewerkers hebben als gevolg van hun arbeidshandicap. Het bedrag wat hiervoor in 2017 begroot is bedraagt € 46 580 voor 7,8 Fte begeleid werken. Dit is gemiddels € 6 000 per Fte.

Personele bezetting Wsw begeleid werken:

Aantal Wsw werknemers (fte)

7,8	-	10,0
-----	---	------

Personeelskosten ambtelijke medewerkers:**Loonkosten ambtelijke medewerkers:**

Bruto lonen

Sociale lasten

Pensioenpremies

Totaal loonkosten ambtelijke werknemers:

2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
1 462 128	1 314 640	1 612 476
207.228	194 063	217 729
181.779	187 090	218 473
1.851.134	1.695.793	2.048.678

Uitkeringen ambtelijke werknemers:

Betaalde en ontvangen ziekengelden en uitgekeerde wachtgelden

Totaal uitkeringen ambtelijke werknemers

-	-	2.080
-	-	2.080

Vervoerskosten ambtelijke werknemers:

Reiskostenvergoedingen woon-werk

Overige reiskostenvergoedingen

Totaal vervoerskosten ambtelijke werknemers

17.673	16 808	15 140
28.013	49 397	44 833
45.686	66.205	59.973



	2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
Doorbelaste loon- en personeelskosten:			
Van Stichting Epilepsie Instellingen Nederland ontvangen doorbelaste loonkosten	349 774	454 118	443.173
Van Personeel WZK BV ontvangen doorbelaste loonkosten	2 926.832	3.056 523	3 407 498
Naar derden doorbelaste loonkosten	188.391-	79 343-	217.262-
Totaal doorbelaste loonkosten ambtelijke werknemers	3.088.215	3.431.298	3.633.409

In de doorbelaste loon- en personeelskosten zijn de kosten opgenomen van het reguliere niet regeling gebonden personeel van Paswerk. De naar derden doorbelaste loonkosten betreft personeel dat in dienst bij de GR maar ook gedeeltelijk werkzaamheden verricht voor Werkpas Holding BV.

Overige kosten ambtelijke werknemers:

Kosten gepensioneerd	-	3 000	6 000
Kosten ingehuurde arbeidskrachten	74 000	88 000	98 448
Bedrijfsgeneeskundige zorg	18 000	24.000	24 000
Opleidingskosten	60 000	78 000	86 000
Wervingskosten en aanstellingskosten	9.000	3 600	6.000
Bedrijfsbijeenkomsten en recepties	12.000	12 000	9 000
Diverse kosten	13.060	12.300	25.483
Totaal overige kosten ambtelijke werknemers	186.060	220.900	254.930

Personele bezetting ambtelijke medewerkers:

Aantal ambtelijke medewerkers (fte):	66,9	69,8	80,7
---	-------------	-------------	-------------

In de personele bezetting van ambtelijk medewerkers zijn opgenomen de ingehuurde arbeidskrachten van de Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (SEIN) en Personeel WZK B.V.

Recentelijk hebben de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de vakbonden een akkoord bereikt voor een nieuwe cao voor gemeenteambtenaren. Deze nieuwe cao loopt tot 1 mei 2017 maar moet nog wel worden bekrachtigd door de leden van de vakbonden. Volgens het principeakkoord worden de salarissen vanaf 1 januari 2016 met 3% verhoogt en van 1 januari 2017 tot 1 mei 2017 komt daar nog eens 0,4% bij. Het loonakkoord voorziet in een lagere ABP-pensioenpremie voor 2016. Hierdoor valt 1,4% loonruimte vrij, die onderdeel is van de totale loonsverhoging van 3,4%. De afspraken uit het principeakkoord zijn uitgangspunt voor de berekening van de loonkosten in de begroting 2017.

Het aantal fte's komt in 2017 uit op effectief gemiddeld 66,9 fte rekeninghoudend met het feit dat nog enkele medewerkers gedeeltelijk werkzaamheden verrichten voor het re-integratieonderdeel Pasmatch Personeelsdiensten BV. Er zijn geen vacatures opgenomen.



Overige kosten:

Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa:

	2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
Gronden en voorzieningen aan terreinen	18 000	18 500	18 939
Gebouwen	502 000	501 000	502 321
Vervoermiddelen	152 000	155 000	162 378
Machines, apparaten en installaties	180 000	230 000	224 751
Overige materiële vaste activa	21 257	13 827	7 743
Totaal afschrijvingen	873.257	918.327	916.132

Rente:

Rentelasten

Rente langlopende leningen BNG	71 064	78 624	86.184
Rente rekening-courant BNG en ING	40 936	55 626	26 250
Overige rentelasten		15.750	15.750
Totaal rentelasten	112.000	150.000	128.184

Rentebaten:

Rente saldi U/G	-	-	-
Overige rentebaten	-	-	-
Totaal rentebaten	-	-	-
Saldo rente baten & lasten	112.000	150.000	128.184

Voor een nadere specificatie van de langlopende leningen zie overzicht 'Staat van geldleningen met een looptijd langer dan één jaar'

	2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
Huur:			
Gebouwen, installaties & erfpachtcanon	149 510	140 000	315 000
Overige bedrijfs- & transportmiddelen	222 000	217.189	165 000
Totaal huur	371.510	357.189	480.000

Onderhoudskosten:

Gebouwen, terreinen & installaties	192 500	223 000	206 500
Machines, hard- & software, inventans & vervoermiddelen	473 000	495 800	516 000
Kleine aanschaffingen	100 000	120 000	112 000
Schoonmaakkosten & wulafvoer	49 180	58 000	60 000
Totaal onderhoudskosten	814.680	896.800	894.500

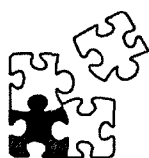
Energieverbruik:

Elektriciteit	150 000	150 963	166.000
Gas	150 000	120.000	148 000
Water	12 000	11 988	12 000
Brandstof machines & vervoermiddelen	205.000	226.875	225 000
Totaal kosten energieverbruik	517.000	509.826	551.000

Belastingen en verzekeringen:

Totaal belastingen en verzekeringen	247.500	257.500	245.500
--	----------------	----------------	----------------

Onder de kosten van belastingen en verzekeringen zijn opgenomen onroerendezaakbelasting, waterschapsbelasting, milieubelasting, heffing waterkwaliteit, wegenbelasting motorvoertuigen en kosten van bedrijfsverzekeringen



Vervolg overige kosten:

Algemene kosten:

Indirecte productiekosten:

	2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
Verpakkingsmateriaal & orderkosten	20 750	31 611	23 200
Opslag-, distributie- & vrachtkosten	21 000	30 792	35 000
Totaal indirecte productiekosten	41 750	62 403	58 200

Commerciële kosten:

Reclame & acquisitiekosten	15.000	17.200	19 200
Advertentiekosten	-	3 500	3 600
Totaal commerciële kosten	15 000	20.700	22 800

Kosten dienstverlening derden

Advieskosten derden	95 000	60 000	86 900
Salansverwerking derden	59 250	55 000	53 000
Totaal kosten dienstverlening derden	154.250	115 000	139 900

Ovenge algemene kosten:

Kantoorkosten	146 250	161 970	178 300
Beveiligingskosten	32 250	34 000	36.000
Accountantskosten	35.000	35.000	36.000
Vergader- en representatiekosten	15.600	16.000	12.000
Kosten kantine (saldo van opbrengsten en kosten)	115.000	130 000	151 000
Diverse kosten	24 000	22 000	30 000
Totaal ovenge algemene kosten	368 100	398 970	443 300
Totaal algemene kosten	579.100	597.073	664.200

2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Begroting
-------------------	-------------------	-------------------

Diverse kosten:

Kosten afboeking oninbare vorderingen	-	-	12 000
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	9 000	15.000	-
Diverse kosten	-	5 000	3.000
Totaal diverse kosten	9.000	20.000	15.000

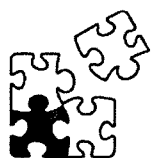
Incidentele baten (+) en lasten (-):

Incidentele baten

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

Incidentele lasten

Lasten voorziening personeel	-	-	-
Boekverlies desinvesteringen materiële vaste activa	-	-	-
Totaal incidentele baten en lasten:	-	-	-



Bijdrage gemeenten in de uitvoeringskosten Wsw:

	2017 Begroting	2016 Begroting	2015 Werkelijk
Bijdrage gemeenten in de uitvoeringskosten Wsw	20.256.671	21.596.157	23.281.763

	Aantallen Wsw per gemeente (SE)	Uitvoeringskosten Wsw 2017	Subsidie Wsw 2017	Bijdrage gemeente 2017
Bloemendaal	25,2	641 574	639 454	2.120
Haarlem	615,1	15.638.493	15 586 823	51 670
Haarlemmerliede & Spaarnwoude	4,0	101 274	100 940	335
Heemstede	65,7	1.669 497	1 663 981	5 516
Zandvoort	24,6	626 369	624 300	2 070
Buitengemeenten	62,1	1 579 462	1 574 244	5 219
	796,7	20.256.670	20.189.742	66.928

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 2017 resteert een tekort van € 66 900 waarvoor, naar rato van het aantal SE's, een bijdrage wordt gevraagd van de gemeenten.



Bijlage II: reserves, voorzieningen & geldleningen

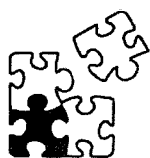
Reserves, voorzieningen en geldleningen

<u>Reserves:</u>				
(bedragen in Euro)	Boekwaarde 31-12-2016	Dotaties 2017	Onttrekkingen 2017	Boekwaarde 31-12-2017
Algemene reserve	6 219 891	0	0	6 219 891
Totaal reserves	6.219.891	0	0	6.219.891

Slaat van geldleningen met een looptijd van langer dan één jaar:

(bedragen in Euro)

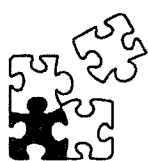
Jaar lening	Looptijd in jaren	Oorspronkelijk bedrag lening	Boekwaarde 31-12-2016	Opname 2017	Aflossing 2017	Boekwaarde 31-12-2017	Rente %	Bedrag rente 2017	Restant looptijd in jaren
2006	20,0	3 500 000	1 750 000	0	175 000	1 575 000	4,32	71 064	9,00
		3.500.000	1.750.000		175.000	1.575.000		71.064	



Bijlage III: meerjarenoverzicht

Meerjarenoverzicht 2015 - 2020: (bedragen in Euro)

	2016 Begroting	2017 Begroting	2018 Begroting	2019 Begroting	2020 Begroting
Opbrengsten					
Netto omzet	10 602 888	10 288 702	10 020.863	9 777 946	9 498 251
Ovenge opbrengsten	132 500	135 000	137 500	140 000	142 500
Totaal opbrengsten	10.735.388	10.423.702	10.158.363	9.917.946	9.640.751
Personeelskosten Wsw					
Bruto lonen	17.706 582	16 558 455	16.259.780	15 990 669	15 650 232
Sociale lasten en pensioenpremies	4.697 544	4.491 841	4.405 596	4 328 889	4 231 557
Ovenge kosten	806 507	934.936	903 469	871 162	835.739
Totaal personeelskosten Wsw	23.210.633	21.985.231	21.568.846	21.190.720	20.717.529
Personeelskosten ambtelijke medewerkers					
Ambtelijke medewerkers bruto lonen	1.314.640	1 462.128	1.433.753	1 429 728	1 399.346
Ambtelijke medewerkers sociale lasten en pensioenpremies	381 153	389.006	381 457	380 386	372.303
Ambtelijke medewerkers vervoerskosten	66 205	45 686	44 800	44 674	43 725
Doorbelaste loonkosten derden	3 510 641	3 276 606	3 284 502	3 250 028	3.256.279
Overige personeelskosten	79 343	188 391	188 391	188 391	188 391
Aanwending voorziening personeel	220 900	186 060	188 851	191 683	194 559
Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers	5.414.196	5.171.095	5.144.972	5.108.109	5.077.821
Overige (bedrijfs-) kosten					
Afschrijvingskosten vaste activa	918 327	873 257	864 469	824 469	774 469
Rente	150 000	112 000	112 000	112 000	112 000
Huur	357 189	371 510	377 082	382 738	388 479
Onderhoudskosten	896 800	814 680	769 710	740 756	711 817
Kosten energie	509 826	517 000	515 680	516 014	518 089
Belastingen en verzekeringen	257 500	247 500	247 670	247 858	248 063
Algemene kosten	597 073	579 100	571 284	563 504	555 761
Diverse kosten	20 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Totaal overige (bedrijfs-) kosten	3.706.716	3.524.046	3.466.895	3.396.338	3.317.679
Incidentele baten (+) en lasten (-)	-	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-
Uitvoeringskosten Wsw	21.596.157	20.256.670	20.022.350	19.777.221	19.472.278
Bijdrage gemeenten uitvoeringskosten Wsw	21.596.157	20.256.670	20.022.350	19.777.221	19.472.278
Exploitatieresultaat	-	-	-	-	-
Operationeel resultaat	1.614.476	1.728.561	1.546.496	1.413.499	1.245.251
Uitvoeringskosten Wsw per gemeente					
Uitvoeringskosten Wsw Bloemendaal	710 137	641 574	645 832	648 009	651 381
Uitvoeringskosten Wsw Haarlem	16 741 379	15.638 493	15 477 997	15 316 012	15 105 900
Uitvoeringskosten Wsw Haarlemmerliede & Spaarnwoude	121 243	101 274	101 947	102 290	102 823
Uitvoeringskosten Wsw Heemstede	1.723.514	1.669 497	1 659 179	1 623 604	1 565 488
Uitvoeringskosten Wsw Zandvoort	707.739	626.369	614.246	607 794	606 485
Uitvoeringskosten Wsw buitengemeenten	1.592.146	1 579.462	1.523.150	1 479 512	1 440 200
Uitvoeringskosten Wsw	21.596.157	20.256.670	20.022.350	19.777.221	19.472.278
Subsidie Wsw per gemeente					
Subsidie Wsw Bloemendaal	663.638	639 454	622.304	616 002	613 897
Subsidie Wsw Haarlem	15 645.180	15 586 823	14 914.114	14 559 502	14.236 624
Subsidie Wsw Haarlemmerliede & Spaarnwoude	113 304	100.940	98 233	97 238	96 906
Subsidie Wsw Heemstede	1 610 661	1 663.981	1.598.733	1 543 409	1 475 402
Subsidie Wsw Zandvoort	661 397	624 300	591 868	577 773	571 584
Subsidie Wsw buitengemeenten	1 487 895	1 574 244	1 467 660	1 406 434	1 357 323
Subsidie Wsw	20.182.075	20.189.742	19.292.912	18.800.357	18.351.737
Bijdrage uit P-budget per gemeente					
Bijdrage Wsw Bloemendaal	46 499	2 120	23.528	32 007	37 484
Bijdrage Wsw Haarlem	1 096 199	51.670	563 882	756.510	869 276
Bijdrage Wsw Haarlemmerliede & Spaarnwoude	7 939	335	3 714	5 052	5 917
Bijdrage Wsw Heemstede	112 853	5 516	60 446	80.195	90 087
Bijdrage Wsw Zandvoort	46 342	2.070	22 378	30 021	34 900
Bijdrage Wsw buitengemeenten	104 251	5 219	55 490	73 078	82 877
Totaal bijdrage uit P-budget gemeenten	1.414.082	66.928	729.439	976.864	1.120.541



Bijlage IV: brief Ministerie van SZW over cao Wsw



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Aan de Vereniging van Nederlandse Gemeenten
T.a.v. de heer mr. J. van Zanen en mevrouw J. Kriens
Postbus 30435
2500 GK S GRAVENHAGE



Postbus 90801
2509 LV Den Haag
Parnassusplein 5
T 070 333 44 44
F 070 333 44 00
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon
dhr. drs. M.J. Meihuizen
T 070 333 57 64
MMeihuizen@minszw.nl

Onze referentie
2015-0000313080

Datum 18 december 2015
Betreft Cao Wsw

Geachte heer Van Zanen en mevrouw Kriens

In verband met de lopende onderhandelingen voor de Cao Wsw informeer ik u
hierbij over het volgende.

Ik zal in 2016, 2017 en 2018, wanneer het kabinet besluit om LPO toe te kennen
aan de vakdepartementen, dit aan de gemeenten t.b.v. de Wsw uitkeren. Dit om
de sociale partners in de SW in staat te stellen om een cao te sluiten tot en met
31 december 2018.

Ter verduidelijking betekent dit voor deze jaren het volgende:

- Wanneer het kabinet in 2016 besluit het LPO toe te kennen aan de
vakdepartementen, keer ik dit in 2016 uit aan de gemeenten t.a.v. de
Wsw.
- Wanneer het kabinet in 2017 besluit het LPO toe te kennen aan de
vakdepartementen, keer ik dit uit in 2017 aan de gemeenten t.a.v. de
Wsw.
- Wanneer het kabinet in 2018 besluit het LPO toe te kennen aan de
vakdepartementen, keer ik dit uit in 2018 aan de gemeenten t.a.v. de
Wsw.
- De LPO-percentages die in 2016, 2017 en 2018 worden toegekend werken
structureel door; dat is onderdeel van de systematiek
- Het LPO-percentage wordt elk jaar op basis van cijfers van het Centraal
Planbureau in het voorjaar definitief vastgesteld.

Voor het jaar 2016 is de inschatting dat de LPO aanmerkelijk hoger zal zijn dan in
de afgelopen jaren, namelijk bijna 2 procent. Dit komt in 2016 overeen met circa
40 miljoen euro



Ik vertrouw er op dat dit voldoende condities zijn om een nieuwe CAO voor de Wsw-sector te kunnen sluiten

Met vriendelijke groet,
de Staatssecretaris van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,



Jetta Klijnsma

Datum

18 DEC 2015

Onze referentie
2015-0000313080