



PASWERK

Begroting 2014

Werkvoorzieningsschap Zuid-Kennemerland h/o
Paswerk

OPGESTELD DOOR:

Paswerk

DATUM

13 september 2013

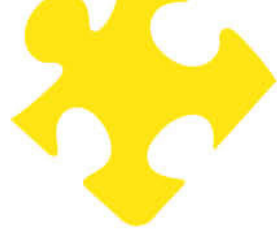
VOOR INFORMATIE:

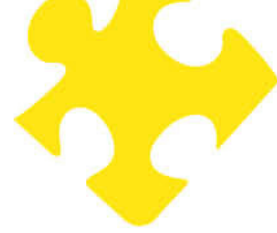
Paswerk

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



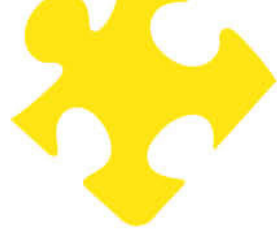


Inhoud

Voorwoord	1
1 Managementsamenvatting	3
2 Strategie	5
2.1 Werken aan verdienvermogen langs zes sporen.....	5
2.2 Ambitie en strategie van afzonderlijke bedrijfsactiviteiten	8
2.3 HRM-beleid als ondersteuning bij realisering van strategische doelen	12
3 Financiële resultaten	14
3.1 Subsidiëresultaat gecompenseerd door positief operationeel resultaat	14
3.2 Operationeel resultaat.....	14
3.3 Subsidiëresultaat onder druk door rijksbeleid.....	17
4 Maatschappelijk presteren	19
4.1 Optimaal benutten van kwaliteiten en potentie van Wsw-medewerkers	19
4.2 Gerichte initiatieven ten behoeve van overige doelgroepen.....	20
5 Risicoparagraaf	22
Bijlage I: programmarekening	24
Bijlage II: reserves, voorzieningen & geldleningen	33
Bijlage III: investeringsoverzicht	34
Bijlage IV: meerjarenoverzicht	35



PASWERK





Voorwoord

In het voorwoord bij de begroting voor 2013 berichtte Paswerk dat het bedrijf met de aangesloten gemeenten hard gewerkt heeft aan de voorbereiding van de Wet Werken naar Vermogen. Inmiddels is duidelijk dat deze wet de eindstreep niet heeft gehaald, maar wordt vervangen door de Participatiewet, die vanaf 2015 in belangrijke mate de beleidsmatige kaders bepaalt voor de activiteiten van Paswerk. De voorbereiding op de Participatiewet is op dit moment in volle gang, waarbij Paswerk participeert in constructief overleg met de aangesloten gemeenten als primaire verantwoordelijken voor de in deze wet te bundelen beleidsdossiers. In de voorliggende begroting kunt u dus nog geen concrete vergezichten verwachten over hoe een en ander vorm zal krijgen en welke consequenties daaraan verbonden zijn voor Paswerk.

Omdat de Participatiewet ingaat per 1 januari 2015, is het jaar 2014 een transitiejaar. Paswerk is voornemens dit jaar optimaal te benutten om de bedrijfsvoering nog verder te versterken. Concreet aanknopingspunt hierbij is een zeer recent verschenen strategisch onderzoek in opdracht van branchevereniging Cedris en in samenwerking met de VNG, Divosa en het Ministerie van SZW, waarin verkend is hoe het verdienen van SW-bedrijven kan worden geoptimaliseerd. De insteek daarbij ligt niet eenzijdig op kostenbeheersing, hoewel dit belangrijk is en blijft, maar is breder en tevens gericht op optimalisering van werksoorten en acquisitie van nieuw werk. In de voorliggende begroting is een eerste uitwerking opgenomen van deze meer offensieve en daarmee wat ons betreft voor de toekomst perspectiefrijke benadering voor het bedrijf Paswerk. Deze uitwerking laat zien dat Paswerk in het perspectief van andere SW-bedrijven gunstig afsteekt, wat onverlet laat dat wij het komende jaar en ook de tweede helft van 2013 willen benutten om waar mogelijk verdere verbeterlagen door te voeren.

Voor 2014 kan Paswerk een begroting presenteren die sluit met een beperkt positief resultaat. Het is evident dat dit in het licht van de voortdurende recessie geen vanzelfsprekendheid is. Ook afgelopen jaren heeft Paswerk alle zeilen bij moeten zetten. Met name bij de detachingsactiviteiten is de economische tegenwind goed merkbaar. Het is veel lastiger dan enkele jaren geleden om mensen geplaatst te krijgen. Daarnaast leidt de crisis ertoe dat bedrijven veel sneller dan voorheen detachingscontracten niet verlengen, zodat de intercedenten en loopbaanbegeleiders van Paswerk hun handen meer dan vol hebben om deze groep van mensen te herplaatsen op een nieuwe werkplek. Desondanks blijft de netto omzet van Paswerk als geheel op min of meer hetzelfde niveau als in 2013 en 2012. Het operationeel resultaat is mede hierdoor voldoende om het min of meer gegeven negatieve subsidieresultaat te kunnen compenseren. Paswerk hoeft de aangesloten gemeenten dus niet te vragen om een extra bijdrage. Dat ook voor het komend jaar een kleine plus gepresenteerd kan worden, is niet alleen toe te schrijven aan de bedrijfsmatige wijze waarop Paswerk haar activiteiten organiseert in combinatie met een goed uitgewerkte marktbenadering, maar zeker ook aan de goede relatie met de aangesloten gemeenten.



Paswerk is verheugd dat ook in 2014 weer vanuit diverse bedrijfsonderdelen werk kan worden uitgevoerd in opdracht van de aangesloten gemeenten. Zoals altijd streeft Paswerk daarbij naar een meer dan marktconforme uitvoering van deze werkzaamheden. Op deze wijze wordt een win-win-situatie gecreëerd waarbij gemeenten werkzaamheden in de sfeer van schoonmaak, groenvoorziening of bijvoorbeeld ook post op een adequate wijze invullen en tegelijk invulling geven aan hun ambitie op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, en waarbij tegelijkertijd de bedrijfseconomische basis onder Paswerk wordt versterkt. Paswerk is tot slot ook verheugd over de betrokkenheid en inzet van de eigen medewerkers, zowel de Wsw-medewerkers als de ambtelijke formatie. Ondanks een bewuste krimp in de ambtelijke formatie en diverse voor medewerkers soms ingrijpende organisatorische aanpassingen op de werkvloer, neemt de arbeidsproductiviteit toe ten opzichte van 2012. Ook dat is een voorwaarde voor het kunnen presenteren van een sluitende begroting.

Wij vertrouwen erop dat de voorliggende begroting inzicht biedt in de voor 2014 te verwachten maatschappelijke en financiële resultaten en de grote uitdagingen waarvoor Paswerk staat en dat dit een basis vormt voor verdere constructieve samenwerking met zowel de aangesloten gemeenten als een groot aantal andere maatschappelijke partners. Samenwerking levert voor Paswerk op diverse werkvelden duidelijke meerwaarde op, zowel wat betreft efficiency in de uitvoering als met betrekking tot het optimaal bewerken van de markt. Paswerk is daarom voornemens om waar mogelijk en leidend tot meerwaarde ook in het komend jaar samenwerkingsmogelijkheden te verkennen, zowel gericht op samenwerking met gemeenten, het particuliere bedrijfsleven als ook met de instellingen op het gebied van onderwijs en zorg.

Paswerk
namens deze

Cees Boon
Algemeen directeur



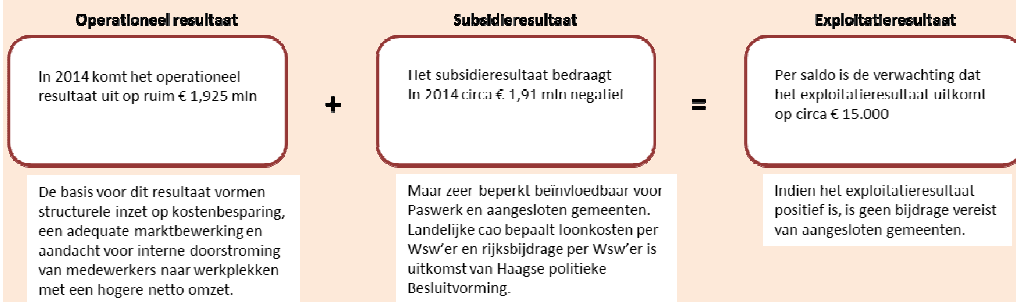
1 Managementsamenvatting

Financiën

Ondanks de nog steeds voortdurende economische tegenwind en trendmatig teruglopende rijksbijdragen, verwacht Paswerk over het jaar 2014 een klein positief resultaat te boeken. Het exploitatieresultaat komt naar verwachting uit op € 15.000 positief. In vergelijking met 2012, het laatste jaar waarover realisatiecijfers beschikbaar zijn, is de rijksbijdrage gedaald met bijna € 500.000, van € 23,2 mln naar € 22,7 mln. Paswerk verwacht de trendmatige afname van de rijksbijdrage op te vangen door ingrijpende en gerichte maatregelen aan zowel de opbrengsten- als kostenzijde van het bedrijf. Ondanks de economische crisis wordt uitgegaan van een iets hogere omzet dan in 2012. Daarnaast werpt het kostenbesparingsprogramma van Paswerk duidelijk vruchten af. Met name de personeelskosten van de ambtelijke medewerkers zijn met € 420.000 sterk gedaald ten opzichte van 2012: een afname van € 7,4 mln naar iets minder dan € 7,0 mln. De omvang van de ambtelijke begeleiding neemt met 10 fte af, van 106,1 fte in 2012 naar 96,1 fte in 2014. De besparing op de personeelskosten van de ambtelijke medewerkers wordt echter voor een belangrijk deel teniet gedaan door stijgende personeelskosten van de Wsw-medewerkers als gevolg van op nationaal niveau gemaakte cao-afspraken.

Strategie

Door alles op alles te zetten in de bedrijfsvoering en in de acquisitie en uitvoering van opdrachten, kan Paswerk een operationeel resultaat boeken dat net hoog genoeg is om het negatieve subsidieresultaat te compenseren. Deze ambitie vormt de kern van de bedrijfsstrategie van Paswerk. Het negatieve subsidieresultaat is niet te wijten aan Paswerk en ook niet beïnvloedbaar door Paswerk of de aangesloten gemeenten, maar komt tot stand als gevolg van de landelijke cao (die de kosten per Wsw-medewerker bepalen) en de rijksbijdrage per Wsw'er:



Door het voldoende positieve operationele resultaat komt het exploitatieresultaat uit in de plus, met als gevolg dat van de aangesloten gemeenten geen bijdragen hoeven te worden gevraagd ter compensatie van exploitatieverliezen.

Maatschappelijk rendement

Zo mogelijk nog belangrijker is echter dat het positieve exploitatieresultaat ook een waarborg is dat Paswerk zijn maatschappelijke rol kan continueren, waardoor grote aantallen Wsw'ers en andere doelgroepen met een afstand tot regulier werk op maat en naar behoefte ondersteund kunnen worden. Zo verwacht Paswerk ook in 2014 weer een groot aantal mensen uit de bijstand te kunnen toeleiden naar werk. In 2013 komt het aantal



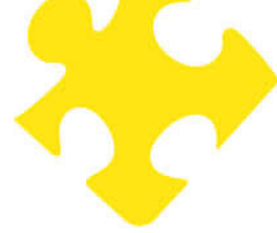
succesvolle re-integraties uit op circa 280. Voor het komend jaar wil Paswerk dit succes liefst meer dan evenaren. Paswerk bedient daarnaast mensen met behoefte aan dagbesteding, via het eigen Werkdag-bedrijf en enkele samenwerkingsverbanden met zorginstellingen als de Hartekampgroep, Heliomare en het RIBW. Paswerk kan daarbij voor de betrokken mensen helpen de slag te maken van een zinvolle vrijetijdsbesteding naar een arbeidsgerelateerde dagbesteding, met soms verrassende ontwikkelingsperspectieven. Mensen kunnen vaak meer dan zij denken, als ze op de juiste wijze worden gestimuleerd en uitgedaagd.

Een doelgroep die momenteel, vanwege oplopende werkloosheid en de actualiteit van de Actieplannen Jeugdwerkloosheid, aandacht vragen, is die van de jongeren. Via diverse initiatieven levert Paswerk een bijdrage aan nieuwe kansen op ontwikkeling, scholing en werk voor jongeren, waarbij vaak sprake is van jongeren met een stapeling van problemen. Paswerk werkt met de gemeente Haarlem en diverse zorg- en onderwijsinstellingen samen in de leerwerkbedrijven Kennemerland i.c. Perspectief. In de afgelopen jaren hebben honderden jongeren langs deze weg een diploma en daarmee toegang tot de arbeidsmarkt verkregen. De succescore van deze aanpak is hoog: circa 65 tot 70 procent van de deelnemende jongeren sluit de aangeboden opleiding uiteindelijk succesvol af. Deze aanpak illustreert een succesfactor bij veel activiteiten van Paswerk, namelijk het bij elkaar brengen van de expertise en ervaring van verschillende organisaties in het sociale domein van werk, onderwijs en zorg.

Een andere doelgroep waarvoor Paswerk gericht activiteiten ontwikkelt, zijn oudere werknemers die hun baan verliezen. Deze groep wordt net als jongeren relatief hard getroffen door de economische crisis. Paswerk is verder ook actief 'in de wijk', bijvoorbeeld met een Buurtbedrijf in Haarlem-Oost. Samen met woningcorporaties, de gemeente en Spaarnelanden worden zeer verschillende soorten mensen, met allemaal een grote afstand tot regulier werk, geactiveerd om de buurt schoon te houden, klussen te verrichten in woningen, boodschappen te halen voor medebewoners of van dienst te zijn met vervoer of licht huishoudelijk werk.

Effectieve partner

De ambitie van Paswerk is om voor de aangesloten gemeenten een effectieve strategische partner te zijn ten behoeve van beleid gericht op de onderkant van de arbeidsmarkt. Paswerk beschikt zelf over bewezen ervaring voor uiteenlopende doelgroepen en is effectief in het bijeen brengen van maatschappelijke organisaties in het sociale domein rondom specifieke doelgroepen met complexe problemen die vragen om een integrale benadering. Paswerk wil zich ook laten aanspreken op het succes van de op dergelijke groepen gerichtte inspanningen en, in het verlengde daarvan, zorgdragen voor een gedegen verantwoording van de voor deze inspanningen ontvangen middelen. Betrouwbaarheid en transparantie zijn wat Paswerk betreft essentiële uitgangspunten van ons werk aan de onderzijde van de arbeidsmarkt. Voor dit werk zetten wij ons graag en met enthousiasme in, ook weer in 2014.



2 Strategie

2.1 Werken aan verdienvermogen langs zes sporen

Perspectiefrijke benadering In samenwerking met VNG, Divosa, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de brancheorganisatie van sociale werkvoorzieningsbedrijven, Cedris, is recent een onderzoek uitgevoerd naar de bedrijfsvoering van SW-bedrijven¹. De op ervaringen van een achttal SW-bedrijven, gespreid over het hele land, gebaseerde bevindingen vormen de basis voor een offensieve benadering van de SW-branche. Het heeft weinig zin om eenzijdig te focussen op kostenreductie, omdat een dergelijke strategie te weinig duurzaam perspectief biedt. Het is zaak om de bedrijfsvoering zo in te richten, dat een SW-bedrijf op duurzame basis positieve operationele resultaten kan realiseren. Dat vraagt ook aandacht voor het acquisitie van werk en oog voor het realiseren van voldoende marge op de uitvoeren werkzaamheden. Het onderzoek mondt uit in de conclusie dat SW-bedrijven langs de volgende zes sporen moeten werken aan optimalisering van hun bedrijfsvoering:

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

De strategie van Paswerk sluit goed aan bij deze benadering. Het is niet voldoende om op één van deze aspecten te concentreren. Paswerk zet in om over de gehele linie van de bedrijfsvoering de zaken op orde te hebben, als basis voor het noodzakelijke positieve operationele resultaat.

Optimalisering bedrijfsvoering langs zes sporen	Uitdaging Paswerk: huidig presteren en doelen voor komend jaar
1. Van binnen naar buiten	Paswerk hecht groot belang aan het optimaal benutten van de kwaliteiten en potentie van medewerkers. Waar mogelijk wordt gestimuleerd dat medewerkers opklimmen naar meer reguliere vormen van arbeid, bij voorkeur buiten het eigen bedrijf en zo mogelijk in detachering bij of zelfs in loondienst van externe werkgevers. In de afgelopen jaren heeft Paswerk ook steeds meer medewerkers op basis van individuele en groepsdetachering ingezet. Begin 2013 werkte uiteindelijk circa 66,4 procent van alle Wsw-medewerkers 'buiten'. Door de aanhoudende economische crisis moet Paswerk echter ge-

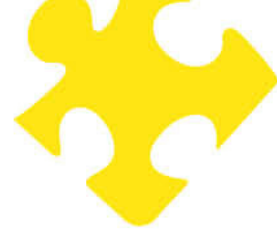
¹ Robert Capel (i.s.m. VNG, Divosa, Ministerie van SZW en Cedris), *Optimaliseren van het verdienvermogen: een analyse van de mogelijkheden tot beïnvloeding en verbetering van het verdienvermogen op basis van ervaringen bij een aantal sw-bedrijven*, 7 juni 2013.



	<p>dwongen pas op de plaats maken. Van veel extern gedetacheerde medewerkers wordt het contract niet verlengd door het inhurende bedrijf, zodat de intercedenten/loopbaanbegeleiders van Paswerk hun handen vol hebben aan herplaatsen van deze mensen. De doelstelling voor 2014 is daarom:</p> <ul style="list-style-type: none">• Handhaving van de huidige verdeling over de verschillende treden van de werkladder.
2. Optimaliseren van werksoorten	<p>Voor Paswerk is dit een belangrijk aandachtspunt. In de afgelopen jaren kreeg dit vorm in het geleidelijk afbouwen van het relatieve belang van de divisie Productie. Waar bij deze divisie in 2010 nog 430 medewerkers werkzaam waren, is dat momenteel nog circa 330 medewerkers. Veel medewerkers zijn doorgestroomd naar flex, schoonmaak, post of individuele detachering. Zoals onder 1. is gesteld, is het in het huidige economische tijdstip lastig om deze doorstroming in hetzelfde tempo te handhaven.</p> <p>Paswerk richt zich voor 2014 wel op enkele andere opgaven bij het optimaliseren van de werksoorten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Voor de komende jaren is vooral het aan het werk helpen van arbeidsgehandicapten bij reguliere bedrijven en overheden een belangrijke uitdaging. Het sociaal akkoord gaat ervan uit dat er op landelijke schaal 125.000 arbeidsgehandicapten naar een baan geleid moeten worden.• Een ander optimaliseringsproject betreft de groenactiviteiten. Vorig jaar is sprake geweest van een daling van de netto omzet. Voor 2014 wordt weer een stijging verwacht, onder een nieuw management en mede als gevolg van intensievere samenwerking met Recreatieschap Spaarnwoude.• Daarnaast zal Paswerk in zijn postactiviteiten intensiever samenwerken met Post.nl, leidend tot meer efficiency en meer werk.• Bij Schoonmaak worden nieuwe activiteiten opgezet ten behoeve van de doelgroep van Wwb'ers, waardoor effectief wordt bijgedragen aan de re-integratiedoelstellingen van de aangesloten gemeenten.• In 2014 wordt verder door de afdeling Flex samengewerkt met het C&A Distributiecentrum, waardoor een substantieel aantal mensen kan worden gedetacheerd.• In Haarlem-Oost participeert Paswerk in een buurtbedrijf, dat wijkgerichte activiteiten uitvoert op diverse werkvelden, en dat werk biedt aan Wsw'ers, bijstandsgerechtigden, Werkdag-mensen vanuit de dagbesteding en ook vrijwilligers.
3. Acquireren van werk	<p>De netto omzet van Paswerk als geheel ligt in 2014 weer op een niveau van bijna € 13 mln. Dat is min of meer hetzelfde niveau als de afgelopen jaren. Vóór 2010 lag de netto omzet van Paswerk op een duidelijk lager niveau, namelijk in de orde van grootte van € 10 tot mln € 12 mln. Dit resultaat is alleen mogelijk met een goed uitgewerkte marktstrategie en voldoende aandacht voor de opdrachtgevers die door Paswerk worden</p>



	<p>bediend, zowel in de private markt als in de publieke markt en dan met name de aangesloten gemeenten.</p> <p>Voor 2014 gaat Paswerk door met een actief accountmanagement. Daarnaast worden de mogelijkheden verkend van de recente ontwikkeling dat Nederlandse bedrijven hun productiewerk weer vaker in Nederland laten uitvoeren (het gaat dan om het zogenoemde 're-shoren').</p>
4. Kosten van begeleiding en staf	<p>Paswerk vermindert in 2014 de personeelskosten van de ambtelijke medewerkers met ruim € 400.000 ten opzichte van 2012. Het aantal ambtelijke medewerkers krimpt van 106,1 fte in 2012 naar momenteel 100,5 fte en tot 96,1 fte in 2014. Deze daling is veel groter dan de daling van het aantal Wsw-medewerkers. Waar de Wsw-werkgelegenheid daalt met 2,7 procent van 2012 naar 2014, is de reductie van de ambtelijke formatie 9,4 procent. Met deze reductie neemt de efficiëntie verder toe.</p> <p>Paswerk scoort met 96,1 fte ambtelijke ondersteuning op 871,9 SE Wsw-formatie goed ten opzichte van een stereotiep SW-bedrijf. Voor een representatief SW-bedrijf met 1.000 Wsw-medewerkers (SE's) geldt dat er tussen 80 en 125 fte ambtelijke formatie ingezet wordt (8% tot 12,5% in verhouding tot de Wsw-formatie. Bij Paswerk ligt dit op circa 11 procent.</p>
5. Kosten infrastructuur	<p>De kosten voor infrastructuur, met name huisvesting, en overige daaraan gerelateerde kosten vormen voor SW-bedrijven een belangrijke kostenpost. Bij een gemiddeld SW-bedrijf geldt, dat bijna 11 procent van alle kosten gerelateerd zijn aan infrastructuur, huisvesting en gerelateerde kosten. Ook voor Paswerk is dit het geval.</p> <p>Voor 2014 is sprake van een lichte stijging van de kosten van infrastructuur. Hier staat echter tegenover dat Paswerk er in slaagt om delen van de beschikbare ruimte te verhuren aan derden, waardoor in 2014 circa € 2 ton aan inkomsten gegenereerd worden. Per saldo liggen de huisvestingskosten van Paswerk dan beneden het landelijk gemiddelde.</p>
6. Loonkosten Wsw	<p>Ten aanzien van de loonkosten van de Wsw-medewerkers, boekt Paswerk een kleine besparing in voor 2014 (ten opzichte van 2012 gaat het om ruim € 100.000). Deze daling is het resultaat van enerzijds kostenverhogende factoren en anderzijds een beperkte afname van het aantal Wsw-werknemers voor 2014 in vergelijking met 2013.</p> <p>De daling van de totale personeelskosten komt tot stand mede als gevolg van consequent beleid van Paswerk. Nieuwe medewerkers stromen over het algemeen in lagere salarisschalen in en Paswerk voert daarnaast een terughoudend promotiebeleid. Door uitstromende oudere en relatief dure medewerkers te vervangen door vaak jongere medewerkers met voor Paswerk gunstiger salarisvoorwaarden, nadert Paswerk gelei-</p>



	delijk het landelijke gemiddelde wat betreft de gemiddelde loonkosten. De nagestreefde verlaging van de gemiddelde loonkosten wordt bemoeilijkt door de landelijke cao-afspraken, waardoor in 2013 de bruto lonen met 1 procent stijgen en daarnaast een eenmalige uitkering van € 170 per full time werkende medewerker is uitgekeerd.
--	---

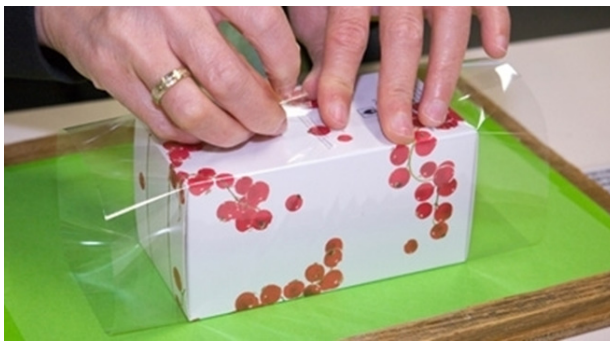
Beïnvloedbare kosten beperkt Het in opdracht van Cedris uitgevoerde onderzoek naar optimaliseringsmogelijkheden bij SW-bedrijven is zeer recent verschenen (juni 2013). Paswerk presenteert met voorgaand overzicht een eerste toepassing op de eigen bedrijfsvoering. In de tweede helft van 2013 zal Paswerk deze eerste toepassing verfijnen en waar nodig verdiepen, zodat in 2014 optimaal gericht kan worden gewerkt aan verdere verbeteringen van de bedrijfsvoering.

Deze ambitie laat onverlet dat voor Paswerk geldt dat een groot deel van de kosten niet of nauwelijks beïnvloedbaar is. Dit betreft met name de personeelskosten, die 75 procent van alle kosten uitmaken en die vrijwel volledig bepaald worden op basis van de landelijk vastgestelde cao voor de sociale werkvoorziening. Daarnaast zijn ook uitgaven op het gebied van huisvesting bijvoorbeeld op korte termijn maar beperkt beïnvloedbaar.

2.2 Ambitie en strategie van afzonderlijke bedrijfsactiviteiten

Productie De divisie Productie omvat naast de beschutte productieactiviteiten ook de dagbestedingsactiviteiten. De uitdaging voor de productieafdelingen is, net zoals in de afgelopen jaren, om met minder mensen dezelfde netto omzet te realiseren. In de afgelopen jaren is het aantal medewerkers afgenomen van 430 in 2010 naar momenteel 330 medewerkers. Voor 2014 is de formatie gesteld op 310 medewerkers.

Sector Industrie



De sector Industrie is met 150 medewerkers de grootste afdeling binnen de divisie Productie en richt zich op beschut werk met een eenvoudig en repeterend karakter. De netto omzet per medewerker is relatief laag, zodat de doorstromingsambitie van Paswerk met name ook betrekking heeft op het stimuleren van de overgang van dit onderdeel naar meer productieve onderdelen.

De afdeling bedient een aantal grotere bedrijven, die vaak al langer opdrachtgever zijn voor Paswerk, zoals KLM Catering Services, Newasco en Geodis.

De sector Industrie werkt net als de sector Techniek vanaf de locatie Cruquius.



Sector Techniek



De sector Techniek biedt werk aan circa 100 medewerkers. Het is net als bij de sector Industrie beschut werk, maar met een hogere netto omzet per medewerker.

Voor 2014 is de ambitie om het onderdeel fietsen verder uit te bouwen. Het betreft het voor een klant demonteren en weer monteren van fietsen van NS ten behoeve van hergebruik.

Dagbesteding Paswerk is via twee bedrijfsonderdelen actief ten behoeve van mensen met een lage
Werkdag arbeidsproductiviteit die zijn aangewezen op dagbesteding. Het betreft

- de afdeling Dagbesteding – Werkdag
- en een samenwerkingsverband met de Hartekamp Groep, genaamd Ruimbaan waarbij de eerste twee hiërarchisch onderdeel uitmaken van de Paswerkorganisatie. Een verdere verkenning van de mogelijkheden van arbeidsgerelateerde dagbestedingsactiviteiten is voor Paswerk een belangrijke strategische uitdaging, waarbij met name de verdere ontwikkeling van Werkdag centraal staat. Daarnaast wil Paswerk via samenwerking met derden op dit werkveld activiteiten ontplooiën, zoals het initiatief Ruimbaan met de Hartekamp Groep. Daarnaast is Paswerk voornemens om in 2014 een tweede samenwerking met de Hartekamp Groep en dan ook het RIBW en Heliomare op te zetten onder de naam Katoen, Groen & Doen. In Meerwijk wordt een centrum gezamenlijk bemand, waar mensen arbeidsmatige dagbesteding kunnen volgen op het gebied van textiel (kleding herstellen, vermaken, verkopen) en mogelijk ook groen en zwerfvuil.

Dagbesteding: Werkdag en Ruimbaan



De dagbestedingsactiviteiten van Paswerk draaiden in 2012 voor het eerst, na een moeizame opstartperiode, break-even. In 2013 wordt voor Werkdag een klein positief resultaat nagestreefd en voor 2014 is het doel een duidelijk positief netto resultaat.

In 2014 is verder de opstart voorzien van Katoen, Groen & Doen.

Voor 2014 heeft Paswerk wat de dagbestedingsactiviteiten betreft, tevens een kavel voor GGZ toegewezen gekregen. Tot nu toe moest dit via onderaanneming. Met ingang van 2014 kan Paswerk zelf declareren bij het zorgkantoor.



Dienstverlening De divisie Dienstverlening richt zich onder meer op schoonmaak, catering, groenvoorziening, post en het beheer van een fietsenstalling. De sector Schoonmaak en Catering wordt grotendeels bemenst door Wsw-medewerkers (in 2014 gaat het om 72,0 fte), met daarnaast ook inzet van onder meer Wwb'ers (in 2014 gaat het om 16,0 fte). Paswerk Schoonmaak voert ook veel opdrachten uit voor overheden, waaronder de aangesloten gemeenten. Dit vindt deels plaats op basis van de social return-gedachte, waarbij aan offerende partijen voor een aanbesteding vanuit één van de aangesloten gemeenten als eis wordt gesteld dat een deel van de aan te besteden opdracht moet worden met medewerkers uit de sociale werkvoorziening.

Sector Schoonmaak en Catering



De netto omzet ligt in 2014 naar verwachting op een iets hoger niveau dan in het afgelopen en lopende jaar (doelstelling is 'een middelgrote klant erbij').

De schoonmaakactiviteiten worden ook benut ten behoeve van re-integratie van Wwb'ers. Het uitgangspunt is dat 50 procent van de in te zetten Wwb'ers zodanig geschoold en ontwikkeld worden dat ze na een jaar een baan vinden.

De sector Groen is binnen de divisie Dienstverlening de grootste met 130 fte gemiddeld in 2014.

Sector Groen



Paswerk Groenvoorziening realiseert in 2014 naar verwachting een 10 procent hogere netto omzet dan in 2013. De omzetsijging wordt nagestreefd op basis van extra winterwerk, het afstoten van onrendabel zomerwerk en het binnenhalen van bulkwerkzaamheden. Daarnaast liggen er kansen bij grote klanten als Spaarnelanden en Recreatieschap Spaarnwoude.

De derde sector binnen de divisie Dienstverlening richt zich op postactiviteiten. Paswerk heeft voor deze activiteiten gekozen voor aansluiting bij het landelijke initiatief Business-Post als opvolging van het voormalige onderdeel Paspost. De Wsw-werkgelegenheid bij dit onderdeel bedraagt in 2014 circa 68 fte. Het postonderdeel telt een groot aantal klanten in de regio Kennemerland, waaronder woningbouwverenigingen, zorginstellingen als Zorgbalans en Sint Jacob, de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK) en diverse advocaten- en



notarissenkantoren. Daarnaast is de afdeling actief voor de gemeenten Haarlem, Haarlemmerliede, Heemstede, Zandvoort en Bloemendaal.

BusinessPost



De omzet van de postactiviteiten van Paswerk zullen in 2014 naar verwachting op hetzelfde niveau blijven als in 2013. Hierbij is rekening gehouden met een teruglopend postvolume als gevolg van trends in de branche. Paswerk sluit aan bij het landelijke BusinessPost-netwerk vanuit de SW-bedrijven en zal daarnaast met Post.nl samenwerkingsmogelijkheden verkennen. Alles gericht op meer efficiency en vollere posttassen.

Re-integratie

De divisie Re-integratie is wat betreft het aandeel in de totale netto omzet van Paswerk een stabiele pijler onder het bedrijf. Voor 2014 wordt ervan uitgegaan dat 36,4 procent van de netto omzet gegenereerd wordt door deze divisie. In 2012 is besloten om de afzonderlijk van elkaar functionerende bedrijfsafdelingen gericht op individueel detacheren (Pasmatch) en groepsdetachering (Flexkracht) te integreren binnen de divisie Re-integratie. De voor 2014 belangrijkste trends en ontwikkelingen worden als volgt samengevat:

- Het aantal bijstandsgerechtigden zal stijgen vanwege de crisis en het aantal vacatures zal verder afnemen.
- De mogelijkheden om mensen in detachering te plaatsen worden dus kleiner.
- Er wordt bij gemeenten een grote urgentie gevoeld om werkzoekenden effectief te ondersteunen, met voor de komende jaren bijvoorbeeld een extra accent op jongeren met het Actieplan Jeugdwerkloosheid. Dit biedt voor de divisie Re-integratie volop mogelijkheden om haar kennis en ervaring hiervoor in te zetten.

Divisie Re-integratie



De detacheringsactiviteiten van Paswerk, zowel individueel als groepsgewijs, ondervinden hinder van de crisis. Plaatsingen zijn lastiger en na plaatsing komen mensen eerder terug omdat veel bedrijven zoeken naar besparingsmogelijkheden voor de korte termijn. Voor 2014 gaat Paswerk niettemin uit van dezelfde omzet als in 2013. Er wordt gewerkt aan uitbouw van het merk Pasmatch.

Voor de komende jaren dreigen er minder ESF-subsidies beschikbaar te komen voor bemiddeling van mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kan ten koste gaan van



de mogelijkheden om inkomsten te genereren voor de divisie Re-integratie. Met de gemeenten zal Paswerk hierop moeten anticiperen. Daarnaast moet ook een evenwichtige keuze worden gemaakt ten aanzien van de te bedienen doelgroepen. In de afgelopen jaren lag het accent steeds meer op direct bemiddelbare werkzoekenden en mede met ESF-gelden werd de categorie moeilijk bemiddelbaar bediend. Voor de komende jaren zal daarnaast ook ingezet worden op de middencategorie omdat daar met de juiste ondersteuning en inzet nog onbenutte kansen liggen.

Paswerk kan wat betreft re-integratiewerkzaamheden goede resultaten presenteren. In 2013 zijn bijvoorbeeld 280 mensen vanuit de bijstand naar werk gere-integreerd. Ook in 2014 zal Paswerk weer een forse inspanning leveren ten behoeve van de aangesloten gemeenten. Voor 2014 is de inzet om weer minimaal zoveel mensen vanuit met name de Wwb te re-integreren. In hoofdstuk 4 wordt nader op deze activiteiten, en in het algemeen het maatschappelijk presteren van Paswerk, ingegaan.

2.3 HRM-beleid als ondersteuning bij realisering van strategische doelen

Ziekteverzuim In 2011 en 2012 is de omslag gerealiseerd naar een effectief ziekteverzuimbeleid. Als gevolg daarvan is het ziekteverzuim onder Wsw-medewerkers inmiddels gedaald tot 10,4 procent, waarmee Paswerk behoort tot de beter scorende SW-bedrijven op dit vlak. De kunst is alert te blijven en dit percentage te bestendigen en waar mogelijk nog verder te verlagen. De ontwikkelingen van het ziekteverzuim worden nauwlettend gevolgd en daar waar nodig zal worden bijgestuurd of worden geanticipeerd op ongewenste ontwikkelingen.

Arbeidsontwikkeling Vanaf 2012 ligt de focus van Paswerk op het verder versterken van de arbeidsontwikkelkwaliteiten. Door de in 2014 af te ronden BBL-opleiding leergang Arbeidsontwikkeling zijn de teamleiders up to date als het gaat om hun leidinggevende en arbeidsontwikkelende capaciteiten. Met het in 2012 nieuw ontwikkelde HRM-instrumentarium heeft vanaf 2012 elke SW-medewerker jaarlijks een individueel ontwikkelgesprek (IOP) met daarin vastgelegd de wederzijds overeengekomen arbeidsontwikkelafspraken. Ook in 2014 realiseert Paswerk een ratio van minimaal 90 procent en voldoen de IOP-verslagen aan de gestelde kwaliteitseisen.

In 2014 zullen ook alle voorlieden een op maat ontwikkelde voorliedencursus krijgen, waarin naast het versterken van sturende kwaliteiten ook hun bijdrage aan het Paswerk-brede arbeidsontwikkelproces een belangrijk aandachtspunt is.

Functioneringsgesprekken In 2014 zal het bestaande functionerings- en beoordelingsgesprekkensysteem worden herzien. De voor de Wsw-doelgroep gebruikte systematiek van aan functie gerelateerde (kern-)competenties en daaraan gekoppelde gedragsindicatoren, zal worden vertaald naar een functionerings- en beoordelingsgesprekkensysteem voor staf en leidinggevendenden. Met de invoering van deze systematiek kan het functioneren van staf en leidinggevendenden verder worden geoptimaliseerd en is er sprake van één gemeenschappelijk denk- en hande-



lingskader.

Bedrijfsmatig denken & doen Nadat de focus in 2012 en 2013 voor staf en leidinggevenden vooral heeft gelegen op het versterken van de arbeidsontwikkelkwaliteiten binnen Paswerk, zal in de volgende fase vanaf 2014 de focus nadrukkelijker komen te liggen op het optimaliseren van de dagelijkse bedrijfsvoering en met name het vergroten van de effectiviteit en het kostenbewustzijn. In het najaar van 2013 zal na externe oriëntatie besluitvorming plaatsvinden over de te volgen werkwijze (systematiek/opleiding). Doel is het vergroten van het verdienend vermogen en daardoor het verstevigen van de concurrentiepositie op de markt. Dit in het licht van het bestaansrecht van Paswerk op de langere termijn.

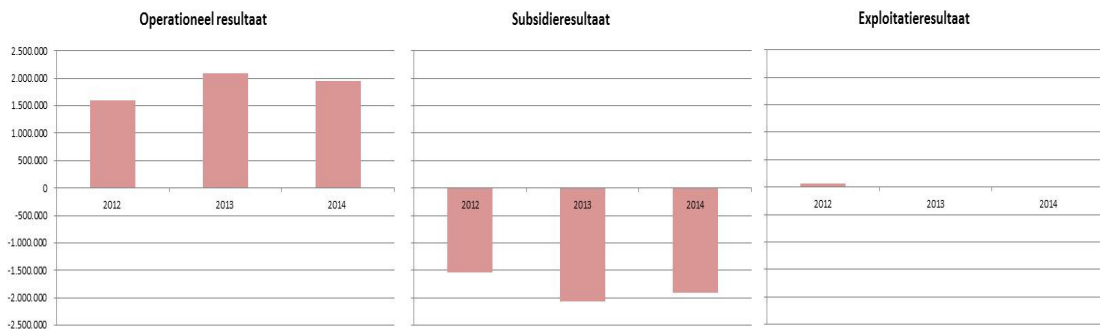


3 Financiële resultaten

3.1 Subsidieresultaat gecompenseerd door positief operationeel resultaat

Strategie werkt Paswerk is er uiteindelijk in geslaagd om ook voor 2014 een sluitende begroting te presenteren. Het exploitatieresultaat, dat de optelsom vormt van het operationeel resultaat en het subsidieresultaat, komt uit op een positief saldo van naar verwachting bijna € 15.000. De Paswerkstrategie, waarbij met een voldoende hoog positief operationeel resultaat het grotendeels onvermijdelijke en voor Paswerk nauwelijks beïnvloedbare negatieve subsidieresultaat wordt gecompenseerd, heeft ondanks de economische tegenwind vruchten afgeworpen.

Hierbij moet wel worden aangetekend dat de marges klein zijn. Door onvoorziene omstandigheden die leiden tot minder omzet of hogere kosten, kan het bescheiden positieve exploitatieresultaat omslaan in een tekort. Het is dus zaak dat Paswerk scherp aan de wind zeilt en in haar bedrijfsvoering alles op alles zet om het nagestreefde positieve operationele resultaat ook daadwerkelijk te realiseren. De in hoofdstuk 2 beschreven strategie en sporen waarlangs deze strategie wordt uitgewerkt, is hierbij van groot belang:



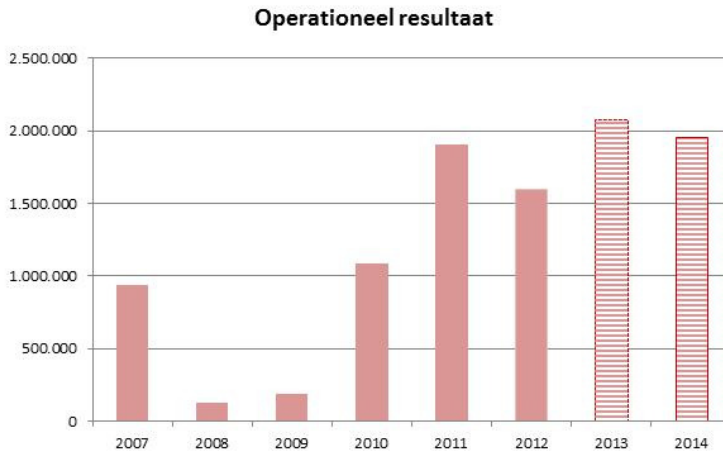
Op de ontwikkeling van het operationeel resultaat en het subsidieresultaat, en als optelsom daarvan het exploitatieresultaat, wordt navolgend in meer detail in gegaan.

3.2 Operationeel resultaat

Paswerk streeft voor het komend jaar naar een positief operationeel resultaat van circa € 2 miljoen. In historisch perspectief betekent dit dat Paswerk de prestaties vanaf 2010 een succesvol vervolg weet te geven, ondanks dat juist in deze periode de economische crisis ook in Nederland en in de regio Zuid-Kennemerland hard heeft toegeslagen en zowel gemeenten als private opdrachtgevers vanzelfsprekend kritisch kijken naar hun kosten en eventueel aan Paswerk te gunnen opdrachten.



Met het voor 2014 verwachte operationeel resultaat legt Paswerk de lat hoog voor zichzelf. Het operationeel resultaat voor komend jaar is slechts een fractie minder hoog dan het voor het lopende boekjaar aangehouden resultaat:

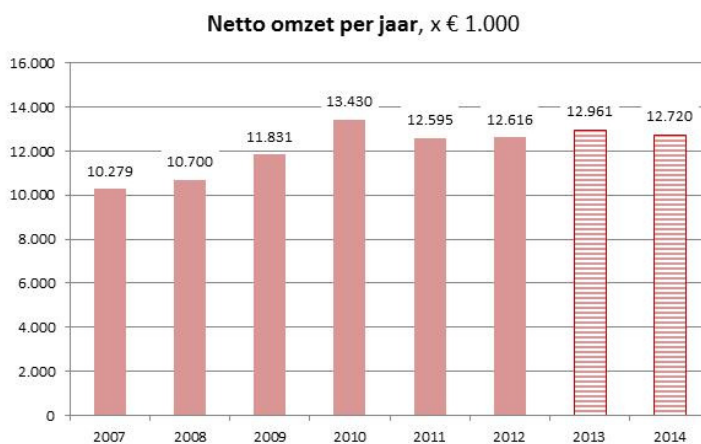


Nota bene: de cijfers over 2013 en 2014 betreffen begrotingen, voor de jaren daarvoor realisaties.

Het operationeel resultaat is te zien als het exploitatieresultaat gecorrigeerd voor het subsidieresultaat. De belangrijkste bepalende factoren voor het operationeel resultaat zijn:

- Gerealiseerde netto omzet.
- Arbeidsproductiviteit, ofwel de gerealiseerde netto omzet per medewerker.
- Personele kosten voor de inzet van medewerkers, zowel vanuit de Wsw als ambtelijk.
- De ontwikkeling van de overige kosten c.q. de niet-personele kosten.

De te realiseren netto omzet wordt voor 2014 ingeschat op een niveau van ruim € 12,72 mln.

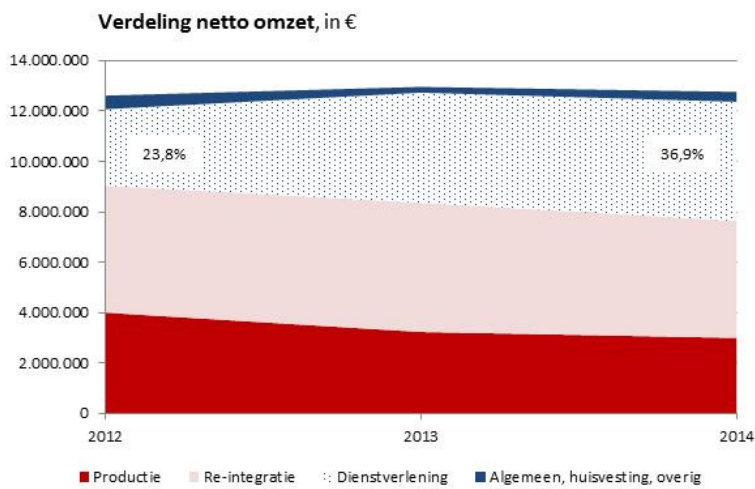


Nota bene: de cijfers over 2013 en 2014 betreffen begrotingen, voor de jaren daarvoor realisaties.

Gelet op de economische tegenwind en de verkleining van het aantal werknemers, is dit voor Paswerk een ambitieuze doelstelling.



De netto omzet wordt in toenemende mate gerealiseerd in de divisie Dienstverlening. In 2014 is de omzet van deze divisie voor het eerst hoger dan die van zowel de divisie Re-integratie als de divisie Productie. In vergelijking met 2012, het laatste jaar waarover realisatiecijfers bekend zijn, is sprake van een enorme stijging van de netto omzet bij deze divisie van ruim € 1,7 mln van € 3,0 mln in 2012 naar komend jaar € 4,7 mln. Het aandeel van de divisie Dienstverlening in de totale netto omzet van Paswerk bedraagt momenteel 36,9 procent:



Nota bene: de cijfers over 2013 en 2014 betreffen begrotingen, over 2012 is sprake van realisatie.

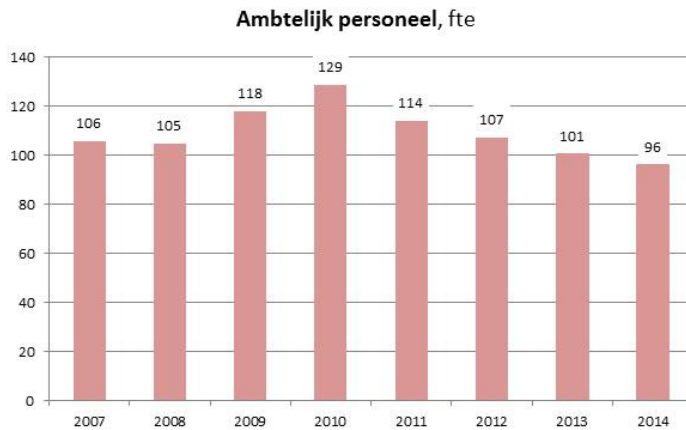
Arbeids-
productiviteit
stijgt

Paswerk werkt voortdurend aan het waar mogelijk verhogen van de arbeidsproductiviteit. Voor 2014 komt de gemiddelde netto omzet per Wsw-medewerker uit op naar verwachting € 14.630. Ten opzichte van 2012 is dit een stijging van € 514 per medewerker, oftewel circa 3,6 procent. De stijgende arbeidsproductiviteit is te danken aan het feit dat Paswerk er ondanks een structureel afnemende Wsw-formatie in slaagt om de netto omzet op een hoog niveau te houden.

Deze prestatie is des te groter als wordt meegewogen dat ook de ambtelijke formatie neerwaarts is aangepast in de afgelopen jaren en Paswerk deze trend ook voor 2014 wil doorzetten. De ambtelijke formatie omvatte in 2010 nog 129 fte, maar is sindsdien afgebouwd tot nu 100,5 fte. Voor 2014 is een extra krimp ingeboekt van 4,4 fte. Een dergelijke grote reductie van de ambtelijke formatie vergt op de werkvloer soms aanzienlijke aanpassingen. Niet alleen is een deel van de ambtelijke formatie belangrijk voor de productie, soms in de rol van meewerkend voorman, maar daarnaast hebben zij vaak ook een wezenlijke rol in de aansturing van de werkprocessen. Omdat de Wsw-medewerkers in het algemeen relatief veel aansturing vergen en hechten aan directe feedback en een overzichtelijke organisatie van het werkproces, betekent dit dat de reductie van de ambtelijke formatie op tal van plekken in de organisatie juist ook van de Wsw-medewerkers een omslag vergt in de wijze waarop zij hun werk uitvoeren.



De hierna geschetste ontwikkeling van de ambtelijke formatie illustreert duidelijk dat Paswerk ook op dit vlak voor het komend jaar ambitieus is. Het aantal ambtelijke medewerkers is sinds 2007 niet meer zo laag geweest:



Personele en overige kosten De personeelskosten van de Wsw-medewerkers vormen een belangrijk aandachtspunt in het bedrijfsbeleid van Paswerk omdat deze een zeer groot aandeel hebben in de totale bedrijfskosten (het gaat om circa twee derde van alle kosten). Daarbij is een relatief groot deel van de medewerkers aangenomen voor 1998, tegen naar huidige maatstaven voor de medewerkers gunstige arbeidsvoorwaarden. Dit leidt ertoe dat de gemiddelde loonkosten voor de Wsw bij Paswerk relatief hoog zijn en, omdat ingrijpen in personele voorwaarden alleen in uitzonderlijke omstandigheden aan de orde kan zijn, grotendeels een gegeven. Paswerk voert wel een consequent beleid gericht op het invullen van vrijkomende werkplekken, vanwege uitstroom van oudere en relatief beter betaalde medewerkers, door jongere medewerkers met gunstiger kostenprofiel.

De totale personeelskosten van Wsw-medewerkers komen in 2014 uit op circa € 24,6 mln, wat beperkt lager is dan in 2012 (toen bedroegen deze kosten € 24,7 mln). Daarbij speelt mee dat het aantal Wsw-medewerkers daalt, maar daar staat tegenover dat er extra kosten zijn vanwege de recente salarisverhoging van 1 procent als gevolg van cao-afspraken en een eveneens overeengekomen eenmalige uitkering, zoals toegelicht in hoofdstuk 2.

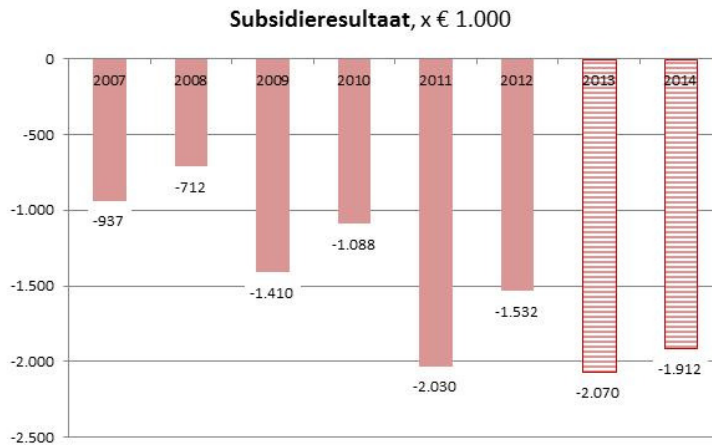
De overige kosten blijven verder op een vrijwel ongewijzigd niveau ten opzichte van 2013. De kosten vanwege afschrijvingen dalen enigszins, evenals de rentelasten, maar de huurkosten stijgen.

3.3 Subsidieresultaat onder druk door rijksbeleid

Tegenover het positieve operationele resultaat staat een sterk negatief subsidieresultaat. Dit subsidieresultaat is het verschil tussen enerzijds de van het Rijk te ontvangen bijdragen per Wsw-medewerker en anderzijds de kosten per Wsw-medewerker. Beide zijn voor



Paswerk en de aangesloten gemeenten niet of maar zeer beperkt beïnvloedbaar. In 2014 bedraagt het negatieve subsidieresultaat naar verwachting ruim € 1,9 mln:



Nota bene: de cijfers over 2013 en 2014 betreffen begrotingen, voor de jaren daarvoor realisaties.

Uitgangspunt bij de begroting voor 2014 is dat de rijksbijdrage uitkomt op € 26.069 per SE. De gemiddelde personeelskosten bedragen echter € 28.243 (ter vergelijking: het landelijk gemiddelde in 2012 bedroeg € 27.163), zodat het subsidieresultaat uitkomt op € 2.192 in de min per SE.



4 Maatschappelijk presteren

De hiervoor geschetste strategie van Paswerk, om het onvermijdelijk negatieve subsidieresultaat zoveel als mogelijk te compenseren met een positief operationeel resultaat, staat volledig ten dienste van de maatschappelijke opgave die bij Paswerk is neergelegd. Die opgave is het zo goed mogelijk benutten van de kwaliteiten van op de Wsw aangewezen medewerkers en om daarnaast voor de aangesloten gemeenten een effectief instrument te zijn ten behoeve van mensontwikkeling en re-integratie van andere doelgroepen met een relatief grote afstand tot regulier werk.

Navolgend wordt geschetst hoe Paswerk aan deze opgave invulling geeft en welke resultaten een en ander oplevert. Allereerst wordt ingegaan op de traditionele doelgroep van Wsw-medewerkers en daarnaast op het brede spectrum aan overige door Paswerk bediende doelgroepen als bijstandsgerechtigden (Wwb'ers), Wajong'ers, ouderen die hun baan verliezen en ook jongeren die moeite hebben om zelfstandig werk te vinden.

4.1 Optimaal benutten van kwaliteiten en potentie van Wsw-medewerkers

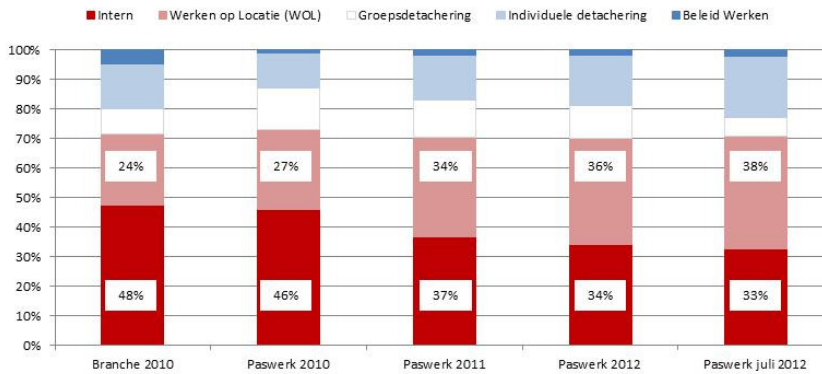
Een belangrijk strategisch doel van Paswerk betreft het stimuleren van doorstroming van Wsw-medewerkers naar 'hogere treden op de werkladder'. Concreet is het doel om geleidelijk meer medewerkers te stimuleren en te faciliteren richting werkplekken buiten de interne beschutte werkplaats. Door medewerkers vanuit met name de divisie Productie over te plaatsen naar werkplekken in de divisie Dienstverlening, bijvoorbeeld in de schoonmaak of de groenvoorziening, worden twee vliegen in één klap geslagen: deze medewerkers krijgen meer mogelijkheden om hun arbeidsvermogen te ontwikkelen en in de praktijk toe te passen, waardoor zij vaak winnen aan gevoel voor eigenwaarde en zelfvertrouwen, en anderzijds heeft het bedrijf Paswerk er baat bij omdat op deze werkplekken veelal een hogere netto omzet per medewerker kan worden gerealiseerd. Deze doorstroming kan ook een vorm krijgen waarbij medewerkers in detachering, op individuele basis of in groepsverband, werkzaam zijn.

In de afgelopen jaren is Paswerk ook succesvol geweest met deze beweging 'van binnen naar buiten'. Waar het aantal intern en beschut werkende Wsw-medewerkers in 2010 nog lag op bijna 50 procent, is dit inmiddels gedaald tot circa een derde van het totaal. Hier staat tegenover dat het aandeel 'Werken op Locatie' sterk is toegenomen van circa 25 procent in 2010 naar inmiddels circa 35 procent. Ook bij de individuele en groepsdetachering is sprake van een toename. Per saldo betekent een en ander dat Paswerk vrijwel op de landelijk gehanteerde 'norm' zit van

- 1/3 werkzaam in de beschutte productieomgeving,
- 1/3 werkzaam op locatie (met name gaat het om groen en schoonmaak)
- en 1/3 is op een of andere wijze gedetacheerd.



De beweging van 'binnen naar buiten' kan als volgt worden geïllustreerd, waarbij de laatste gegevens betrekking hebben op de stand van zaken de dato juli 2013:



Duidelijk zichtbaar is dat voor Paswerk met name de categorie intern en beschut werken trendmatig afneemt en dat het Werken op Locatie en ook de individuele detacheringen zich juist sterk positief hebben ontwikkeld.

4.2 Gerichte initiatieven ten behoeve van overige doelgroepen

Paswerk richt zich sinds jaren niet alleen op mensen die zijn aangewezen op de Wsw, maar is voor de aangesloten gemeenten ook een belangrijk instrument ten behoeve van andere doelgroepen met een relatief grote afstand tot regulier werk. Het gaat onder meer om:

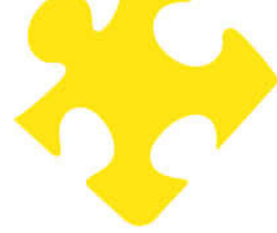
- Bijstandsgerechtigden (Wwb'ers).
- Wajong'ers.
- Seniore medewerkers die buiten het werkproces zijn komen te staan.
- Jongeren die moeilijk aan een baan kunnen komen.
- Mensen met psychosociale problemen.

Ter illustratie van de inzet van Paswerk voor de niet-Wsw-doelgroepen worden hierna enkele voorbeelden toegelicht van op deze doelgroepen gerichte initiatieven:

- In samenwerking met de gemeente Haarlem, Dunamare Onderwijsgroep, ROC Nova College en Bureau Jeugdzorg, organiseert Paswerk de leerwerkbedrijven Kennemerland, ook bekend als Perspectief. Perspectief biedt jongeren tussen de 16 en 23 jaar, die het regulier onderwijs niet aankunnen of uitvallen door allerlei vaak psychosociale omstandigheden, een laatste kans om het leven weer op de rails te krijgen. Jongeren kunnen direct aan de slag in een van de leerwerkbedrijven, waarbij ervaren leermeesters zowel vakinhoudelijke kennis als arbeidsdiscipline bijbrengen. Inmiddels hebben honderden jongeren gebruik gemaakt van deze voorziening en vaak met succes. Circa 65 tot 70 procent van alle deelnemende jongeren ronden uiteindelijk de aangeboden opleiding succesvol af.



- Paswerk ondersteunt de aangesloten gemeenten bij de re-integratie van bijstandsge-rechtigde werkzoekenden. Mede vanwege de economische situatie dreigt het aantal Wwb'ers sterk op te lopen. Het grote netwerk van Paswerk onder bedrijven in de regio en de in de loop der jaren verder uitgewerkte werkgeversbenadering vormen een be-langrijke basis bij succesvolle re-integratie van werkzoekenden. Haarlem scoort mede vanwege de effectieve re-integratieactiviteiten, waarbij Paswerk ondersteunt, in lande-lijk opzicht goed wat betreft het beperken van het beroep op de bijstand.
- In samenwerking met de Hartekamp Groep, Heliomare en het RIBW heeft Paswerk het project Katoen Groen en Doen opgezet. Het betreft mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt die worden begeleid naar werk of een (on-)betaalde baan. Binnen het project worden een tweedehands kledingwinkel, een groenbedrijf en een klussenbedrijf opgezet. Zo'n zestig mensen werken op deze manier aan verbeterde arbeidsmarktper-spectieven. Het gaat met name om mensen met een Wwb-uitkering of een Awbz-uitkering, waarbij voor de laatste categorie mensen het doel is om ze te stimuleren richting meer arbeidsgerelateerde dagbesteding en uiteindelijk wellicht zelfs een pas-sende werkring. Het project start november 2013 vanuit het wijkcentrum 'Meerwijk Centrum' in Haarlem-Schalkwijk.
- Een ander initiatief betreft de oprichting van een Buurtbedrijf voor Haarlem-Oost in sa-menwerking met de woningcorporaties Ymere, Pré Wonen en Elan Wonen, de gemeen-te Haarlem en Spaarnelanden. Het Buurtbedrijf zet mensen met een afstand tot de ar-beidsmarkt in om de buurt schoon te houden, om klussen in woningen te verrichten en in de toekomst ook om bewoners te helpen met dingen die ze zelf niet goed kunnen, zoals boodschappen doen, vervoer of licht huishoudelijke hulp.



5 Risicoparagraaf

De hiervoor inhoudelijk toegelichte begroting voor 2014 is gebaseerd op diverse vooronderstellingen ten aanzien van zowel externe als interne factoren. Voor zover binnen de mogelijkheden van Paswerk, wordt uiteraard getracht om te waarborgen dat deze vooronderstellingen ook daadwerkelijk realiteit worden. Met name de externe factoren, maar deels ook interne omstandigheden, zijn echter weerbarstig. Navolgend worden daarom de belangrijkste risico's benoemd, waarbij tevens wordt aangegeven of en zo ja hoe Paswerk tracht deze risico's te beperken en te beheersen.

Economische ontwikkeling Medio 2013 is nog altijd sprake van economisch lastige tijden. Geleidelijk klinken echter voorzichtige geluiden die duiden op een herstel van de economie. Desondanks neemt de werkeloosheid nog toe en van economische groei is nog niet echt sprake. In hoeverre in 2014 daadwerkelijk sprake zal zijn van een herstel van de economie, is nu niet goed te voorspellen.

In de begroting voor 2014 wordt er daarom voorzichtigheidshalve van uitgegaan dat de economische activiteit op hetzelfde niveau zal liggen als dat van 2013.

Hoewel in de begroting rekening is gehouden met huidige economische omstandigheden bestaat de mogelijkheid dat de economische situatie verder verslechtert. Hierdoor is het mogelijk dat de geprognosticeerde omzet voor 2014 niet kan worden gerealiseerd. Een dergelijke situatie heeft direct een nadelig effect op de exploitatierekening.

Politieke ontwikkelingen Het is voor Paswerk van groot belang hoe het politieke landschap er in 2014 uit zal zien en welke beleidskeuzes worden gemaakt op landelijk niveau. Inmiddels is de eerder beoogde Wet werken naar vermogen vervangen door de Participatiewet, die per 1 januari 2015 van kracht wordt, maar over de precieze vormgeving en uitvoering daarvan resteren nog veel onzekerheden. Realistisch is wel om uit te gaan van substantiële bezuinigingen op de re-integratiebudgetten van de gemeenten en op de uitvoering Wsw. Bij het opstellen van deze begroting is rekening gehouden met de bezuinigingen zoals die op dit moment bekend zijn. Indien de beleidskeuzes er toe zullen dat verdergaande bezuinigingen op re-integratiebudgetten of de Wsw zullen worden doorgevoerd dan heeft dit uiteraard negatieve consequenties voor de exploitatierekening van Paswerk.

Loonkosten Bij de berekening van de loonkosten van zowel het Wsw personeel als het ambtelijk personeel is er voor 2014 van uitgegaan dat de lonen, als gevolg van mogelijke cao afspraken, nagenoeg niet zullen stijgen. Voor de Wsw-medewerkers wordt ervan uitgegaan dat er geen sprake is van indexatie en van de ambtelijke medewerkers is uitgegaan van een zeer beperkte indexatie.



Paswerk verwacht, zeker gezien de beperkt beschikbare loonruimte voor Wsw en gemeentebtenaren, dat een mogelijke loonstijging opgevangen kan worden binnen deze kaders. Het risico bestaat echter dat de loonkostenontwikkeling hoger uitvalt. 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 € 230.000 aan overschrijding op de begroting. De kans dat een dergelijke situatie zich voordoet achten wij echter klein.

Subsidie Wsw	De taakstelling voor de Wsw welke in de begroting is opgenomen is gebaseerd op de meest recente prognose van de brancheorganisatie Cedris. Het subsidiebedrag per standaard eenheid wat de basis is voor de berekening van de Wsw-subsidie is gebaseerd op het richtbedrag dat door Cedris is bekendgemaakt. Hierbij rekening is gehouden met de door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aangekondigde bezuinigingen. De definitieve Wsw-subsidie wordt echter eerst in de maand september van het jaar 2014 vastgesteld. Op de hoogte van deze subsidie heeft Paswerk geen enkele invloed. In het geval dat de taakstelling of subsidie zoals die voor 2014 wordt vastgesteld in ongunstige zin afwijkt van de uitgangspunten zoals in de begroting zijn opgenomen zal dit een negatieve invloed hebben op de exploitatierekening.
Onderhoudskosten	Voor het onderhoud aan bedrijfspanden en installaties is een meerjaren onderhoudsprognose opgesteld. De jaarlijks onderhoudskosten die in de begroting worden opgenomen zijn hiervan afgeleid. Uit dit meerjaren onderhoudsprognose blijkt dat de hoogte van de uitgaven voor onderhoud per jaar aanzienlijk kan verschillen. Gezien het feit dat de onderhoudskosten een substantieel deel uitmaken van de begroting, dat hiervoor geen voorziening is opgenomen en dat niet altijd mogelijk is het exacte moment van deze uitgaven te voorspellen impliceert dit een zeker risico voor de begroting.
Rentelasten	In 2014 zal wederom een deel van de langlopende leningen conform het met de banken overeengekomen aflossingsschema worden afgelost. De financieringsbehoefte die hierdoor ontstaat zal worden opgevangen met kortlopende financiering zoals kasgeldleningen. Het totaal bedrag aan kortlopende leningen zal hierdoor naar verwachting stijgen. Het risico dat de rentelasten door een stijging van de kortlopende rentetarieven zullen toenemen wordt hierdoor groter. Daarnaast zijn er de eerste signalen van mogelijke rentestijgingen, mede als gevolg van toenemende inflatie.
Overig	Naast de hiervoor genoemde risico's wijzen wij volledigheidshalve op de volgende overige risico's: <ul style="list-style-type: none">• Onzekerheden en wijzigingen van de (sociale) wetgeving;• Claims van afnemers;• Juiste toepassing van de sociale-, fiscale- wet- en regelgeving.



Bijlage I: programmarekening

Programmarekening			
(bedragen in Euro)			
	2014 Begroting	2013 Begroting	2012 Werkelijk
Netto omzet	12.720.482	12.961.910	12.616.645
Overige opbrengsten			
Gemeentelijke bijdrage bestuurskosten	90.000	90.000	79.909
Diverse bijdragen en baten	12.000	15.000	103.535
Totaal overige opbrengsten	102.000	105.000	183.444
Totaal opbrengsten	12.822.482	13.066.910	12.800.089
Subsidie Wsw	22.728.603	22.595.795	23.216.134
Personeelskosten Wsw			
Bruto lonen	18.739.160	18.922.127	18.927.991
Wet vermindering afdracht	20.000-	15.000-	28.333-
Sociale lasten en pensioenpremies	5.059.573	4.919.753	4.974.030
Uitkeringen	55.000-	55.000-	116.780-
Vervoerskosten	401.791	395.460	499.908
Overige kosten	376.679	371.800	377.639
Werkgeverssubsidies begeleid werken	138.686	126.969	114.361
Totaal personeelskosten Wsw	24.640.890	24.666.109	24.748.815
Subsidieresultaat Wsw	1.912.287-	2.070.314-	1.532.681-
Subsidieresultaat (voormalig) WIW	3.000-	9.000-	11.067-
Personeelskosten ambtelijke medewerkers			
Bruto lonen	1.651.877	1.776.432	1.732.986
Sociale lasten en pensioenpremies	440.248	455.902	446.465
Uitkeringen	1.857	5.756	5.964
Vervoerskosten	61.873	65.516	106.620
Doorbelaste loonkosten derden	4.469.445	4.447.954	4.657.168
Overige kosten	358.900	304.700	452.815
Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers	6.984.200	7.056.261	7.402.017
Overige (bedrijfs-) kosten			
Afschrijvingskosten vaste activa	945.328	1.006.569	1.059.438
Rente	186.636	285.247	213.678
Huur	445.000	227.500	266.518
Onderhoudskosten	921.400	996.440	834.635
Kosten energie	507.000	505.000	501.967
Belastingen en verzekeringen	249.100	233.400	234.695
Algemene kosten	617.900	623.745	684.495
Diverse kosten	36.000	40.000	997
Totaal overige (bedrijfs-) kosten	3.908.364	3.917.902	3.796.423
Bedrijfsresultaat	14.631	13.433	57.901
Incidentele baten (+) en lasten (-)	-	-	6.074
Exploitatieresultaat	14.631	13.433	63.975
Bijdrage deelnemende gemeenten	-	-	-
Resultaat na bestemming	14.631	13.433	63.975



Kengetallen

(bedragen in Euro)

	2014 Begroting	2013 Begroting	2012 Werkelijk
Personele bezetting (gemiddeld)			
Wsw werknemers (personen)	965,9	989,0	976,4
Wsw werknemers (fte)	854,8	860,0	878,3
Wsw werknemers begeleid werken (fte)	17,7	15,0	15,5
WIW werknemers (personen)	-	13,0	13,0
WIW werknemers (fte)	-	12,1	12,1
Ambtelijke werknemers (fte)	96,1	100,5	106,1
Kengetallen per Wsw medewerker (fte)			
Netto omzet	14.630	14.814	14.116
Overige opbrengsten	117	120	205
Totaal opbrengsten	14.747	14.934	14.321
Subsidie Wsw	26.590	26.274	26.433
Totaal personeelskosten Wsw	28.243	28.190	27.690
Subsidieresultaat Wsw	1.652-	1.916-	1.257-
Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers	8.005	8.064	8.282
Totaal overige kosten	4.497	4.478	4.248
Totaal beïnvloedbare kosten	12.502	12.542	12.529
Bedrijfsresultaat	49	15	65
Incidentele baten en lasten	-	-	7
Exploitatieresultaat	49	15	72
Taakstelling en realisatie Wsw			
Taakstelling (SE)	871,9	877,2	899,4
Gerealiseerd (SE)			897,9



Toelichting op programmarekening

<u>Netto omzet:</u>	2014 Begroting			2013 Begroting	2012 Werkelijk
	Bruto omzet	Directe kosten	Netto omzet	Netto omzet	Netto omzet
Divisie reïntegratie	4.795.000	141.982	4.653.018	5.125.000	5.063.634
Divisie dienstverlening	5.682.000	966.581	4.715.419	4.372.000	3.006.257
Divisie productie	3.700.000	700.000	3.000.000	3.236.000	4.005.733
Algemeen, huisvesting en overig	527.227	175.182	352.045	228.910	541.020
Totaal	14.704.227	1.983.745	12.720.482	12.961.910	12.616.645

De totale netto omzet ligt in 2014 in lijn met het omzetniveau van 2013 en 2012. Per bedrijfs onderdeel zijn er echter wel accent verschillen. Zo zal de omzet van de Divisie Re-integratie afnemen ten opzichte van de begroting van 2013. De reden hiervan is een afname van de netto omzet bij individueel en groepsdetacheren. Momenteel worden detachingscontracten door klanten beëindigd vanwege bezuinigingen en staan detacheringstarieven onder druk. De verwachting is dat dit ook in 2014 nog merkbaar zal zijn. De Divisie Diensten zal naar verwachting een hogere netto omzet realiseren door hogere omzetten bij de bedrijfs onderdelen Groen en Schoonmaak. Binnen het bedrijfs onderdeel Groen is de interne organisatie verbeterd waardoor het mogelijk is de werkzaamheden uit te breiden en nieuwe opdrachten aan te nemen, zoals bijvoorbeeld voor Spaarnelanden NV. Ook bij Schoonmaak neemt de netto omzet toe door de uitbreiding van het werk met opdrachten van de gemeente Heemstede en Haarlem. De netto omzet van de Divisie Productie zal in 2014 naar verwachting afnemen met ruim € 200.000. Dit is vooral het gevolg van de slechte economische omstandigheden die het voor dit bedrijfs onderdeel moeilijk maken om voldoende werk binnen te halen. Vooral bij het bedrijfs onderdeel Metaal is dit zichtbaar.

Aandeel van gemeenten in bruto omzet re-integratie:

	2014 Begroting	2013 Begroting
Bloemendaal	70.000	60.000
Haarlem	1.970.000	2.135.000
Haarlemmerliede en Spaarnewoude	25.000	23.000
Heemstede	120.000	111.000
Zandvoort	110.000	71.000
Totaal	2.295.000	2.400.000

Overige opbrengsten:

Bijdrage GR-gemeenten in bestuurskosten:

2014 Begroting	2013 Begroting	2012 Werkelijk
90.000	90.000	79.909

Diverse bijdragen en baten:

Doorberekende vracht en orderkosten	12.000	15.000	69.518
Subsidie SBCM 'project meerwaarde SW-bedrijven'	-	-	6.303
Overige bijdragen	-	-	27.715
Totaal diverse bijdragen en baten	12.000	15.000	103.535

Subsidie Wsw:

Subsidie Wsw	22.728.603	22.595.795	23.216.134
---------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Subsidiebedrag per standaard eenheid (SE)	26.069	25.759	25.856
Aantal standaard eenheden (SE)	871,9	877,2	897,9

Voor de begroting van de subsidie Wsw is uitgegaan van een subsidiebedrag van € 26.069 per SE (standaard eenheid). Dit bedrag komt overeen met het subsidiebedrag voor 2013, wat door het Ministerie van Sociale Zaken is vastgesteld ad. € 25.939, verhoogd met een indexering van 0,5% in 2013. Het uitgangspunt is dat de subsidie, evenals de loonkosten, in 2014 niet zullen worden geïndexeerd. Het definitieve subsidiebedrag voor de Wsw wordt elk jaar omstreeks september definitief vastgesteld.

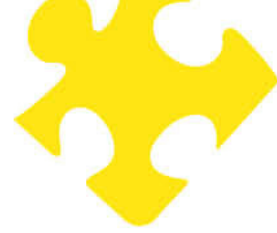


	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Begroting	<u>2012</u> Werkelijk
<u>Personeelskosten Wsw:</u>			
Loonkosten Wsw:			
Bruto lonen	18.739.160	18.922.127	18.927.991
Wet Vermindering Afdracht (WVA)	20.000-	15.000-	28.333-
Sociale lasten	2.998.266	2.838.319	2.785.618
Pensioenpremies	2.061.308	2.081.434	2.188.412
Totaal loonkosten Wsw	<u>23.778.734</u>	<u>23.826.880</u>	<u>23.873.687</u>
De huidige cao voor de Wsw loopt van 1 december 2012 tot en met 31 december 2013. Voor 2014 en de daarop volgende jaren zijn nog geen nieuwe cao afspraken gemaakt. Derhalve zijn voor de berekening van de loonkosten van het Wsw personeel voor de begroting aannames gedaan. Voor 2014 wordt er vanuitgegaan dat er geen indexering van de lonen zal worden toegepast. De gemiddelde lastendruk van sociale lasten en pensioenpremies zal nagenoeg niet wijzigen en ligt min of meer op hetzelfde niveau als dat van 2013.			
<u>Personele bezetting Wsw:</u>			
Aantal Wsw werknemers (personen)	965,9	989,0	976,4
Aantal Wsw werknemers (fte)	854,8	860,0	878,3
<u>Uitkeringen Wsw:</u>			
Ontvangen ziekengelden	15.000-	15.000-	19.498-
Ontvangen arbeidsongeschiktheidsuitkeringen	40.000-	40.000-	97.283-
Totaal uitkeringen Wsw	<u>55.000-</u>	<u>55.000-</u>	<u>116.780-</u>
<u>Vervoerskosten Wsw:</u>			
Kosten besloten vervoer	-	-	7.607
Reiskostenvergoeding woon-werk	376.679	371.800	471.272
Overige reiskostenvergoedingen	25.112	23.660	21.427
Totaal vervoerskosten Wsw	<u>401.791</u>	<u>395.460</u>	<u>500.305</u>
Eigen bijdragen	-	-	397-
Totaal vervoerskosten Wsw -/- eigen bijdrage	<u>401.791</u>	<u>395.460</u>	<u>499.908</u>
De vervoerskosten Wsw worden in hoofdzaak bepaald door de regeling 'tegemoetkoming woon-werkverkeer' zoals deze in de Cao Wsw is vastgelegd.			
<u>Overige kosten Wsw:</u>			
Bedrijfsgeneeskundige zorg	125.560	126.750	133.039
Voorlichting & vorming art. 49 & vakonderwijs art. 50	117.189	118.300	117.229
Werk- en veiligheidskleding	75.336	76.050	79.118
Feesten en recepties	20.927	21.125	23.517
Kosten kerstpakketten	20.927	21.125	24.592
Diverse kosten	16.741	8.450	144
Totaal overige kosten Wsw:	<u>376.679</u>	<u>371.800</u>	<u>377.639</u>
<u>Werkgeverssubsidies begeleid werken:</u>			
Werkgeverssubsidies begeleid werken	<u>138.686</u>	<u>126.969</u>	<u>114.361</u>
<u>Personele bezetting Wsw begeleid werken:</u>			
Aantal Wsw werknemers (fte)	17,7	15,0	15,5

Werkgevers die Wsw medewerkers van Paswerk in dienst hebben in het kader van begeleid werken ontvangen van Paswerk een subsidie ter grootte van het productiviteitsverlies wat deze medewerkers hebben als gevolg van hun arbeidshandicap. Het totaalbedrag wat hiervoor begroot is bedraagt € 139.000 voor 17,7 Fte begeleid werken.



PASWERK



Subsidieresultaat WIW:

Subsidieresultaat (voormalig) WIW:

<u>3.000-</u>	<u>9.000-</u>	<u>11.067-</u>
---------------	---------------	----------------

Personele bezetting (voormalig) WIW:

Aantal WIW werknemers (dienstverbanden)
Aantal WIW werknemers (fte)

-	13,0	13,0
-	12,1	12,1



	<u>2014</u> Begroting	<u>2013</u> Begroting	<u>2012</u> Werkelijk
<u>Personeelskosten ambtelijke medewerkers:</u>			
Loonkosten ambtelijke medewerkers:			
Bruto lonen	1.651.877	1.776.432	1.732.986
Sociale lasten	211.971	224.444	206.024
Pensioenpremies	228.277	231.458	240.441
Totaal loonkosten ambtelijke werknemers:	<u>2.092.125</u>	<u>2.232.334</u>	<u>2.179.450</u>
<u>Personele bezetting ambtelijke medewerkers:</u>			
Aantal ambtelijke medewerkers (fte):	96,1	100,5	106,1
<u>Uitkeringen ambtelijke werknemers:</u>			
Betaalde ziekengelden en uitgekeerde wachtgelden	1.857	5.756	5.964
Betaalde en ontvangen arbeidsongeschiktheidsuitkeringen	-	-	-
Totaal uitkeringen ambtelijke werknemers	<u>1.857</u>	<u>5.756</u>	<u>5.964</u>
<u>Vervoerskosten ambtelijke werknemers:</u>			
Reiskostenvergoedingen woon-werk	20.713	24.308	36.620
Overige reiskostenvergoedingen	41.160	41.209	70.000
Totaal vervoerskosten ambtelijke werknemers	<u>61.873</u>	<u>65.516</u>	<u>106.620</u>
<u>Doorbelaste loon- en personeelskosten:</u>			
Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (S.E.I.N.)	443.923	630.114	684.875
Personeel WZK B.V.	4.025.522	3.817.840	3.972.294
Totaal doorbelaste loonkosten ambtelijke werknemers	<u>4.469.445</u>	<u>4.447.954</u>	<u>4.657.168</u>

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

Per 31 december 2012 is de laatst vigerende cao voor gemeenteambtenaren geëxpireerd. Voor 2013 en de daarop volgende jaren zijn nog geen nieuwe cao afspraken gemaakt. Derhalve zijn voor de berekening van de loonkosten van het ambtelijk personeel voor de begroting aannames gedaan.

Voor 2014 is er vanuitgegaan dat de loonkostenstijging, een mogelijke indexatie van de lonen (+ 0,75%) alsmede een toename van de gemiddelde lastendruk van sociale lasten en pensioenpremies (+1%), op gemiddeld 1,75% uitkomt ten opzichte van het loonkosten niveau van 2013.

Het aantal fte's komt voor 2014 uit op gemiddelde van 96 fte. Er zijn geen vacatures opgenomen voor mogelijk vrijkomende posities of nieuwe functies.



2014 Begroting	2013 Begroting	2012 Werkelijk
-------------------	-------------------	-------------------

Personeelskosten ambtelijke medewerkers:

Overige kosten ambtelijke werknemers:

Kosten ondernemingsraad	15.000	15.000	16.020
Kosten gepensioneerden	9.000	8.000	11.185
Kosten ingehuurde arbeidskrachten	164.200	123.200	262.849
Bedrijfsgeneeskundige zorg	24.000	30.000	26.181
Opleidingskosten	102.000	108.000	111.462
Wervingskosten	8.000	2.500	10.665
Bijeenkomsten en recepties	9.000	9.000	10.406
Diverse kosten	27.700	9.000	4.047
Totaal overige kosten ambtelijke werknemers	358.900	304.700	452.815

Overige kosten:

Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa:

Gronden en voorzieningen aan terreinen	17.091	17.386	19.109
Gebouwen	511.197	525.734	522.831
Vervoermiddelen	182.382	216.716	245.224
Machines, apparaten en installaties	227.752	235.090	224.360
Overige materiële vaste activa	6.906	11.643	47.913
Totaal afschrijvingen	945.328	1.006.569	1.059.438

Voor een nadere specificatie van de investeringen zie overzicht: investeringen materiële vaste activa.

Rente:

Rentelasten:

Rente langlopende leningen BNG	107.740	144.631	157.646
Rente kasgeldleningen BNG	50.004	85.796	60.666
Rente rekening-courant Werkpas Holding BV	15.767	14.820	8.858
Overige rentelasten	13.125	40.000	-
Totaal rentelasten	186.636	285.247	227.170

Rentebaten:

Rente over saldi bij BNG, ING bank en Postbank	-	-	11.185
Overige rentebaten	-	-	2.307
Totaal rentebaten	-	-	13.493
Saldo rente baten & lasten	186.636	285.247	213.677

Voor een nadere specificatie van de langlopende leningen zie overzicht: staat van geldleningen met een looptijd langer dan één jaar.



	2014 Begroting	2013 Begroting	2012 Werkelijk
Huur:			
Gebouwen, installaties & erfpachtcanon	190.000	86.000	104.941
Overige bedrijfs- & transportmiddelen	255.000	141.500	161.577
Totaal huur	445.000	227.500	266.518
Onderhoudskosten:			
Gebouwen, terreinen & installaties	229.400	261.800	205.753
Machines, hard- & software, inventaris & vervoermiddelen	537.000	568.040	479.012
Kleine aanschaffingen	99.000	111.600	113.543
Schoonmaakkosten & vuilafvoer	56.000	55.000	36.328
Totaal onderhoudskosten	921.400	996.440	834.635
Energieverbruik:			
Elektriciteit	162.000	165.000	155.197
Gas	124.000	124.000	120.335
Water	12.000	12.000	11.065
Brandstof machines & vervoermiddelen	209.000	204.000	215.369
Totaal kosten energieverbruik	507.000	505.000	501.967
Belastingen en verzekeringen:			
Totaal belastingen en verzekeringen	249.100	233.400	234.695
Onder de kosten van belastingen en verzekeringen zijn opgenomen onroerendezaakbelasting, waterschapsbelasting, milieubelasting, heffing waterkwaliteit, wegenbelasting motorvoertuigen en kosten van bedrijfsverzekeringen.			
Algemene kosten:			
<u>Indirecte productiekosten:</u>			
Verpakkingsmateriaal & orderkosten	28.200	28.150	23.539
Opslag-, distributie- & vrachtkosten	54.000	26.100	55.233
Totaal indirecte productiekosten	82.200	54.250	78.772



	2014 Begroting	2013 Begroting	2012 Werkelijk
Algemene kosten (vervolg):			
<u>Commerciële kosten:</u>			
Reclame & acquisitiekosten	21.900	19.800	44.560
Advertentiekosten	2.500	4.500	3.724
Totaal commerciële kosten	24.400	24.300	48.284
<u>Kosten dienstverlening derden:</u>			
Advieskosten derden	92.500	92.500	166.851
Salarisverwerking derden	47.000	48.000	51.015
Totaal kosten dienstverlening derden	139.500	140.500	217.866
<u>Overige algemene kosten:</u>			
Kantoorkosten	162.800	201.675	153.594
Beveiligingskosten	36.000	29.520	50.036
Accountantskosten	38.000	45.000	34.270
Vergader- en representatiekosten	15.000	18.000	18.743
Kosten kantine (saldo van opbrengsten en kosten)	89.000	64.000	63.814
Diverse kosten	31.000	46.500	19.115
Totaal overige algemene kosten	371.800	404.695	339.573
Totaal algemene kosten	617.900	623.745	684.495
Diverse kosten:			
Kosten afboeking oninbare vorderingen	24.000	25.000	11.061
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	-	-	11.698-
Kosten uit voorgaande boekjaren	-	-	-
Diverse kosten	12.000	15.000	1.634
Totaal diverse kosten	36.000	40.000	997
Incidentele baten (+) en lasten (-):			
<u>Incidentele baten (+):</u>			
Boekwinst desinvesteringen materiële vaste activa	-	-	21.309
<u>Incidentele lasten (-):</u>			
Boekverlies desinvesteringen materiële vaste activa	-	-	15.235-
Totaal incidentele baten (+) en lasten (-):	-	-	6.074
Bijdrage deelnemende gemeenten	-	-	-



Bijlage II: reserves, voorzieningen & geldleningen

(bedragen in Euro)	Boekwaarde 31-12-2013	Dotaties 2014	Onttrekkingen 2014	Boekwaarde 31-12-2014
Omschrijving				
<u>Reserves:</u>				
Algemene reserve	5.942.106	14.631	0	5.956.737
Totaal reserves	5.942.106	14.631	0	5.956.737

Staat van geldleningen met een looptijd van langer dan één jaar

(bedragen in Euro)

Jaar lening	Looptijd in jaren	Oorspronkelijk bedrag lening	Boekwaarde 31-12-2013	Opname 2014	Aflossing 2014	Boekwaarde 31-12-2014	Rente %	Bedrag rente 2014	Rest. looptijd in jaren
2004	10,0	4.000.000	400.000	0	400.000	0	3,40	13.227	0,00
2006	20,0	3.500.000	2.275.000	0	175.000	2.100.000	4,32	93.744	12,00
2012	1,6	1.500.000	1.500.000	0	1.500.000	0	1,10	768	0,05
		9.000.000	4.175.000		2.075.000	2.100.000		107.740	



Bijlage III: investeringsoverzicht

Categorie en omschrijving	Kostenplaats	Soort investering	Afschrijvings-termijn	Bedrag investering	Datum investering
		(V) vervanging (U) uitbreiding (R) rentabiliteit			
Vervoermiddelen:					
Pick Up dubbele cabine Kiepend	Groen	V	6	30.000	1-7-2014
RTV (3x)	Groen	V	5	45.000	1-7-2014
Tractor	Groen	V	10	20.000	1-7-2014
Aanhanger (2x)	Groen	U	10	10.000	1-7-2014
Bestelauto	Paspost	V	5	16.000	1-7-2014
Fietsen	Paspost	V	3	4.800	1-7-2014
Snorfietsen	Paspost	V	5	3.600	1-7-2014
Heftruck	Magazijn	V	5	20.000	1-7-2014
Heftruck	Metaal	V	5	30.000	1-7-2014
Laadklep auto	Schoonmaak	U	5	3.000	1-7-2014
Bus personenvervoer	Detacheren	V	5	36.044	1-7-2014
Bus	Wielwerk	V	5	20.000	1-7-2014
Totaal vervoermiddelen:				238.444	
Machines, apparaten & installaties:					
<u>Machines:</u>					
Fraismachine	Groen	V	2	5.000	1-7-2014
Klepmaaier (klein)	Groen	U	5	10.000	1-7-2014
Couverteermachine	Drukkerij	U	7	15.000	1-7-2014
Snijmachine	Drukkerij	V	7	15.000	1-7-2014
Highspeed machine	Schoonmaak	U	5	2.000	1-7-2014
Numatic stozuigers	Schoonmaak	U	5	2.000	1-7-2014
Schrob zuig machine	Schoonmaak	U	5	4.000	1-7-2014
Krimptunnel	Interne flex	V	10	70.000	1-7-2014
Aluminium zaag	Metaal	V	5	6.500	1-7-2014
Spuitscabine	Metaal	V	5	5.000	1-7-2014
Automatische zaagbaan	Metaal	U	5	8.000	1-7-2014
Aanpassingen elektrische installat	Facilitair	V	5	75.000	1-7-2014
Boilers	Facilitair	V	10	15.000	1-7-2014
Aanpassingen aan beveiligingsins	Facilitair	V	10	25.000	1-7-2014
Totaal machines:				257.500	
<u>Hardware & software:</u>					
DTP werkstation	Drukkerij	U	3	7.500	1-7-2014
DTP software	Drukkerij	U	5	5.000	1-7-2014
Totaal installaties:				12.500	
Totaal machines, apparaten & installaties:				270.000	
Totaal investeringen				508.444	



Bijlage IV: meerjarenoverzicht

(bedragen in Euro)	2012 Werkelijk	2013 Begroting	2014 Begroting	2015 Begroting
Netto omzet	12.616.645	12.961.910	12.720.482	12.500.000
Overige opbrengsten				
Gemeentelijke bijdrage bestuurskosten	79.909	90.000	90.000	90.000
Diverse bijdragen en baten	103.535	15.000	12.000	15.000
Totaal overige opbrengsten	183.444	105.000	102.000	105.000
Totaal opbrengsten	12.800.090	13.066.910	12.822.482	12.605.000
Subsidie Wsw	23.216.134	22.595.795	22.728.603	21.735.258
Personeelskosten Wsw				
Bruto lonen	18.927.991	18.922.127	18.739.160	18.430.434
Wet vermindering afdracht	28.333-	15.000-	20.000-	19.671-
Sociale lasten en pensioenpremies	4.974.030	4.919.753	5.059.573	4.976.217
Uitkeringen	116.780-	55.000-	55.000-	54.094-
Vervoerskosten	499.908	395.460	401.791	395.172
Overige kosten	377.639	371.800	376.679	370.473
Werkgeverssubsidies begeleid werken	114.361	126.969	138.686	136.401
Totaal personeelskosten Wsw	24.748.815	24.666.109	24.640.890	24.234.932
Subsidieresultaat Wsw	1.532.681-	2.070.314-	1.912.287-	2.499.675-
Subsidieresultaat WIW	11.067-	9.000-	3.000-	-
Personeelskosten ambtelijke medewerkers				
Bruto lonen	1.732.984	1.776.432	1.651.877	1.574.974
Sociale lasten en pensioenpremies	446.465	455.902	440.248	419.752
Uitkeringen	5.964	5.756	1.857	1.771
Vervoerskosten	106.620	65.516	61.873	58.993
Doorbelaste loonkosten derden	4.657.168	4.447.954	4.469.445	4.252.691
Overige kosten	452.815	304.700	358.900	214.634
Totaal personeelskosten ambtelijke medewerkers	7.402.016	7.056.261	6.984.200	6.522.815
Overige kosten				
Afschrijvingskosten vaste activa	1.059.438	1.006.569	945.328	892.865
Rente	213.677	285.247	186.636	225.000
Huur	266.518	227.500	445.000	455.000
Onderhoudskosten	834.635	996.440	921.400	980.000
Kosten energie	501.967	505.000	507.000	515.000
Belastingen en verzekeringen	234.695	233.400	249.100	250.000
Algemene kosten	684.495	623.745	617.900	600.000
Diverse kosten	997	40.000	36.000	30.000
Totaal overige kosten	3.796.423	3.917.901	3.908.364	3.947.865
Bedrijfsresultaat	57.902	13.433	14.631	365.355-
Incidentele baten (+) en lasten (-)	6.074	-	-	-
Exploitatieresultaat	63.976	13.433	14.631	365.355-
Bijdrage deelnemende gemeenten	-	-	-	-
Resultaat na bestemming	63.976	13.433	14.631	365.355-
