

GEMEENTE BEEMSTER	
registratienr.:	B-13-03910
Ingek. d.d.:	04 JUN 2013 10085 PL
sector:	Sam
kopie:	
archieffcode:	

Lutk.



Postbus 404
1440 AK Purmerend
T (0299) 469 369
F (0299) 469 169
E Info@BaanStede.nl
! www.BaanStede.nl

Aan de gemeenten die samen
Werkvoorzieningschap Zaanstreek-Waterland
(BaanStede) vormen

Van: Algemeen Bestuur
Bezoekadres: Einsteinstraat 103, 1446 VE Purmerend

Datum: 29 mei 2013

Onderwerp: Transitieplan BaanStede

Geachte raadsleden,

Begin januari hebben wij u met een eerste concept plan van aanpak geïnformeerd over de vordering van de transitieplannen voor de sociale werkvoorziening in de regio. In alle gemeenteraden is hierover gesproken. Ook is regiobreed en georganiseerd vanuit de griffies een voorbereidingsgroep herstructurering BaanStede bijeen geweest. Van deze groep ontvingen wij eind maart een terugkoppeling met daarin geformuleerd 6 thema's die in het bijzonder de aandacht hebben van de betrokken raden. Wij hebben deze thema's betrokken bij de nadere uitwerking van de transitieplannen en reageren kort op elk thema in een aparte bijlage bij deze brief. In die bijlage worden ook de moties benoemd die in de verschillende gemeenten zijn aangenomen naar aanleiding van de uitgangspunten die wij najaar 2012 met de gemeenteraden deelden. Daarbij wordt steeds kort inhoudelijk gereageerd op de betreffende motie met een verwijzing naar het transitieplan.

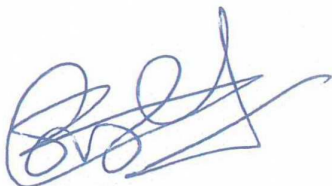
Op 11 april jl. is een sociaal akkoord tot stand gekomen tussen kabinet, werkgevers en werknemers. In dat sociaal akkoord worden ook uitspraken gedaan over de sociale werkvoorziening. Wij zijn van mening dat de uitgangspunten die wij als bestuur vorig jaar hebben geformuleerd en waar u als gemeenten mee hebt ingestemd, nog steeds overeenstemmen met de nieuwe regelgeving die landelijk wordt ontwikkeld. Aan onze bestuurlijke keuze om mensen met een arbeidsbeperking te laten participeren op de reguliere arbeidsmarkt ligt met name de veranderde maatschappelijke context ten grondslag. Hoewel de voorstellen met betrekking tot nieuwe regelgeving elkaar landelijk in snel tempo opvolgen (Wet werken naar vermogen, Participatiewet, Sociaal Akkoord) en ook voortdurend wijzigen, zien wij als bestuur geen reden de koers te wijzigen. Wel zullen wij bewaken dat aansluiting bij de landelijke ontwikkeling rond wet- en regelgeving mogelijk blijft. Het transitieplan biedt daarvoor ook ruimte.

Een en ander impliceert dat onderdelen van het transitieplan nog niet tot in detail kunnen worden uitgewerkt en niet alle antwoorden op de vraag 'hoe?' kunnen worden gegeven. Na vaststelling van het plan starten wij met de implementatie. Op dit moment worden in verband met de Europese aanbesteding en de tijdplanning van de transitie al wel voorbereidingen

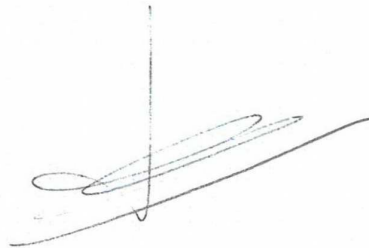
getroffen m.b.t. de selectie van de detachingsorganisatie, maar deze stappen zijn niet onomkeerbaar.

Het transitieplan, dat wij u als bijlage bij deze brief aanbieden, wordt definitief door het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling vastgesteld in haar vergadering van 3 juli 2013. Wij bieden elke gemeenteraad zoals eerder afgesproken de gelegenheid voor die datum een zienswijze op het plan te geven. Voor wij het vaststellen zal ook de ondernemingsraad van BaanStede worden geïnformeerd en spreken wij met de SW-Adviesraad. Over de voortgang van de implementatie van het transitieplan zullen wij periodiek aan u rapporteren.

Met vriendelijke groet,
namens het algemeen bestuur,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "E. Struijlaart".

E. Struijlaart
voorzitter

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "T.G.C. Luyckx".

T.G.C. Luyckx
secretaris

Bijlagen:

- Transitieplan BaanStede
- Leeswijzer n.a.v. moties en brief voorbereidingsgroep



Leeswijzer transitieplan BaanStede en verwijzingen n.a.v. moties uit gemeenteraden

Wie snel een overzicht wil krijgen van de hoofdlijnen van het transitieplan wordt geadviseerd de samenvatting in hoofdstuk 1 te lezen.

Een overzicht van door gemeenten vastgestelde moties met een inhoudelijke verwijzing naar het transitieplan vindt u in onderstaande tabel. Ook n.a.v. de door de regionale voorbereidingsgroep herstructurering BaanStede geformuleerde thema's is een tabel toegevoegd.

Moties gericht op BaanStede:

Moties	Van wie?	Reactie + verwijzing plan van aanpak
WSW-ers werk laten behouden.	Wormerland (30-10-2012)	Uitgangspunt is dat <u>alle</u> SW-ers een externe werkplek krijgen. Daartoe wordt een nieuwe detachingsorganisatie opgericht en worden kansrijke bedrijfsactiviteiten duurzaam op afstand geplaatst. (zie blz. 9, par. 3.1 missie en par. 3.2 voorlaatste alinea)
Mogelijkheid tot beschut werken behouden (ook als vangnet bij mislukken detachering).	Wormerland (30-10-2012) Purmerend (29-11-2012) Landsmeer (4-12-2012)	Mocht aan het eind van de route blijken dat extern plaatsen niet voor iedereen is gelukt, dan wordt een voorziening beschut werk opgezet buiten de GR en in samenwerking met werkgevers en maatschappelijke organisaties in de regio. (zie blz. 9, voorlaatste alinea en blz. 17, alinea voor 2017)
In af te sluiten contracten met werkgevers opnemen dat de overgedragen werkzaamheden blijvend door SW-ers of mensen met lage loonwaarde worden gedaan.	Purmerend (29-11-2012)	Het plan van aanpak is met name gericht op de SW-ers. In het plan wordt wel nadrukkelijk vermeld dat het netwerk van reguliere werkgevers dat tijdens de transitie ontstaat ook werkplekken kan bieden voor mensen die straks onder de Participatiewet vallen. Die optie dient ook contractueel vastgelegd te worden. (zie blz. 14, kader)
Niet aan herstructurering beginnen voor plan van aanpak is besproken in gemeenteraad.	Purmerend (29-11-2012)	Tot het plan van aanpak is vastgesteld zullen slechts voorbereidende activiteiten worden ondernomen.
Herstructureringskosten niet uitgeven voor transitieplan is besproken in de gemeenteraad en er een zienswijze/ goedkeuring is.	Oostzaan (5-11-2012) Zaanstad (8-11-2012) Waterland (22-11-2012) Purmerend (29-11-2012) Landsmeer (4-12-2012)	De herstructureringskosten die in 2011 en 2012 zijn gemaakt, zijn voornamelijk het gevolg van maatregelen die zijn genomen om direct de tekorten van BaanStede structureel te beperken. Daarnaast zijn kosten gemaakt voor het extern inwinnen van advies m.b.t. de voorgenomen transitie. Al deze herstructureringskosten zijn opgenomen in het exploitatieresultaat. De in het plan van aanpak genoemde 5,6 miljoen kosten

		voor herstructurering zullen pas worden gemaakt als het bestuur besluit tot implementatie van het plan van aanpak. <i>(zie blz. 20, 21, par. 5.3)</i>
Randvoorwaarde plan van aanpak: Arbeidsmatige dagbesteding of een andere vorm van beschut werken organiseren voor onplaatsbare WSW-ers.	Zaanstad (8-11-2012) Waterland (22-11-2012) Purmerend (29-11-2012)	Zie tweede motie.
Geplaatste WSW-ers worden goed begeleid (randvoorwaarde)	Zaanstad (8-11-2012) Waterland (22-11-2012) Purmerend (29-11-2012)	De begeleiding van de SW-ers op een externe werkplek wordt de verantwoordelijkheid van de nieuwe detachingsorganisatie. In de afspraken die tussen GR en deze nog op te richten organisatie worden gemaakt, dient dit onderwerp een belangrijke rol te spelen. BaanStede is ervan overtuigd dat de directe begeleiding in de eerste plaats moet worden geboden door de leidinggevende op de werkplek. Dat dit werkt blijkt uit de ervaring die de afgelopen jaren is opgedaan met Noppes als social firm los van BaanStede. <i>(zie blz. 13, par. 4.2.1)</i>
In het AB en DB van BaanStede ervoor strijden dat het zogenaamde beschut werken behouden blijft en dat dit het karakter heeft van werk en niet het karakter krijgt van dagbesteding.	Wormerland (18-12-2012)	Over behoud van beschut werk: zie hierboven. De grens tussen gesubsidieerd werk en dagbesteding is niet altijd scherp te trekken. In de SW voldoen medewerkers soms niet meer aan de ondergrens voor de SW. Aan de andere kant zijn mensen actief in vormen van arbeidsmatige dagbesteding. Het plan van aanpak gaat er vanuit dat gesubsidieerd werk blijft bestaan. <i>(zie blz. 9, voorlaatste alinea en blz. 17, alinea voor 2017)</i>
Bedingen dat bij echt werk een goed en echt salaris hoort.	Wormerland (18-12-2012)	Het plan van aanpak gaat er vanuit dat de SW-medewerkers hun rechtspositie en arbeidsvoorwaarden behouden. <i>(zie blz. 23, par. 6.3, eerste zin)</i>
Er op toezien dat BaanStede uitsluitend nog mensen met een arbeidshandicap in de zin van de huidige Wsw een baan en inkomen geeft.	Wormerland (18-12-2012)	Naast SW-ers biedt BaanStede nu ook een baan en inkomen aan ruim 70 fte ongesubsidieerd personeel dat binnen de huidige uitvoeringsorganisatie nodig is voor begeleiding. Dat aantal zal fors dalen als gevolg van het transitieplan. Cliënten uit andere doelgroepen dan de WSW krijgen geen arbeidsovereenkomst bij BaanStede. Deze cliënten werd soms een arbeidsovereenkomst geboden bij de stichting Regiobaan. De kosten daarvan worden 1:1 gefactureerd aan de betreffende opdrachtgever. Het plan van aanpak voor de transitie richt zich helemaal op de SW-ers, zoals blijkt uit de missie. De instroom in de SW stopt in de kabinetsplannen per 1 januari 2015. <i>(zie blz. 6, 1^e alinea en blz. 9, par. 3.1)</i>

Moties gericht op de gemeenten:

Moties	Van wie?	Verwijzing plan van aanpak
<p>Deelnemende gemeenten een intentieverklaring vragen waarin zij verklaren alle mogelijke instrumenten in te zetten om mensen bij een reguliere werkgever te plaatsen. Hierbij harde afspraken maken over:</p> <ul style="list-style-type: none"> – benutten van in en uitbesteden binnen de gemeentes – de inzet van social return on investment – werkgeversbenadering – terugkeergarantie (<i>alleen Oostzaan</i>) 	<p>Zaanstad (8-11-2012) Zeevang (11-12-2012) Oostzaan (19-11-2012)</p>	<p>Vanuit het bestuur van BaanStede wordt deze oproep naar de gemeenten gedaan. Het bestuur is van mening dat alle negen gemeenten hierover kwantitatieve afspraken moeten maken en vastleggen. Ook de gemeenteraden kunnen hun eigen college hiertoe oproepen. (<i>zie blz. 23, par. 6.4</i>)</p>
<p>Gemeenten in GR benaderen en overtuigen van het feit dat werk gelukkig maakt en een mogelijkheid is om erbij te horen.</p>	<p>Wormerland (18-12-2012)</p>	<p>Dit is ook de visie van het bestuur van BaanStede! Het is belangrijk dat de gemeenteraden hun college oproepen hier daadwerkelijk in te investeren, ook als daar een kostenplaatje aan hangt. (<i>zie blz. 9, par. 3.2</i>)</p>
<p>Er op toe zien dat alle gemeenten in de GR in voldoende mate werk aan BaanStede gunnen.</p>	<p>Wormerland (18-12-2012)</p>	<p>Hiertoe roept ook BaanStede de gemeenten op. (<i>zie blz. 23, par. 6.4</i>)</p>

Thema's voorbereidingsgroep herstructurering BaanStede:

1. Grip op financiën, controle en bijsturingsmomenten van de raad.	De financiële effecten van het transitieplan zijn op basis van benoemde aannames doorgerekend in de begroting en meerjarenraming, waarvan de samenvatting als bijlage 3 aan het transitieplan is toegevoegd. De complete begroting en meerjarenraming als uitwerking van het transitieplan is separaat aan de gemeenten aangeboden. BaanStede zal minimaal 2x per jaar een voortgangsrapportage aan de gemeenten overleggen. Over het format daarvoor zal worden overlegd met de betrokken wethouders en beleidsmedewerkers van de deelnemende gemeenten.
2. Vangnet als detachering niet lukt en voorziening voor mensen die beschut werken.	Het transitieplan voorziet in een voorziening beschut werk buiten de GR bedoeld voor mensen die uiteindelijk toch niet gedetacheerd kunnen worden. Het sociaal akkoord spreekt weliswaar over een werkbedrijf in de arbeidsmarktregio dat beschut werk organiseert, maar sluit niet uit dat dit beschut werk elders wordt geboden. Het bestuur zal de landelijke ontwikkelingen volgen en de uiteindelijke vorm laten aansluiten bij de regelgeving die komt. Los van de vorm waarin, staat vast dat dit vangnet aanwezig zal zijn. <i>(zie blz. 17)</i>
3. Begeleiding.	Goede begeleiding van de SW-medewerkers is belangrijk om de externe plaatsingen succesvol te doen zijn. Vanuit de detachingsorganisatie worden werkgevers en SW-ers begeleid door jobcoaches, zoals ook nu het geval is vanuit de afdeling detachering van BaanStede. Kennis van en ervaring met begeleiding van de doelgroep is een van de elementen in het toetsingskader voor de selectie van de nieuwe detachingsorganisatie. Worden bedrijfsactiviteiten vervreemd dan zal de begeleiding primair worden geboden door de direct leidinggevende op de werkvloer, die mee overgaat met de bedrijfsactiviteiten. Hierdoor wordt de continuïteit van de begeleiding geborgd. <i>(zie blz. 13)</i>
4. Baangarantie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij verkoop.	Bij verkoop van bedrijfsactiviteiten zullen hierover contractuele afspraken worden gemaakt met de overnemende partij. Vanuit de GR zal worden toegezien op de naleving van de contractuele afspraken.
5. Eigen inzet gemeente voor de doelgroep, sociaal rendement.	Het bestuur van BaanStede is van mening dat investeren van werk door gemeenten en/of invullen van social return bij aanbestedingen cruciaal is voor het slagen van het transitieplan. De deelnemende gemeenten in de regio zullen zich moeten binden aan afspraken hierover. Op ambtelijk niveau wordt hierover momenteel op regionale schaal gesproken. <i>(zie blz. 23, 24)</i>
6. Omgang met de wachtlijst en nieuwe instroom.	Zolang instroom in de Wsw mogelijk is en de taakstelling daarvoor ruimte biedt, kunnen SW-geïndiceerden vanaf de wachtlijst instromen. Voor de SW-ers met een tijdelijk contract zal zo mogelijk vanuit BaanStede worden gezocht naar een BW plaats bij een reguliere werkgever. Bij afloop van het laatst mogelijke tijdelijke contract eindigt de arbeidsovereenkomst met BaanStede van rechtswege en wordt de medewerker teruggeplaatst op de wachtlijst. Wanneer door nieuwe regelgeving geen instroom in de Wsw meer mogelijk is, zullen zij die dan nog op de wachtlijst staan in het huidige kabinetsvoornemen vanuit de Participatiewet met loonkostensubsidie naar werk bemiddeld kunnen worden. De vormgeving van de organisatie daarvan is een verantwoordelijkheid van de individuele gemeenten en niet van de GR.

Transitieplan BaanStede 2013 – 2017

“Iedereen doet mee !”

Purmerend, 26 april 2013

Versie 1.0

Drs. F.H. Verheul

Algemeen directeur BaanStede

Inhoud	Pagina
1. Samenvatting	4
2. Inleiding	6
2.1 Noodzaak van de herstructurering	6
2.2 Van bestuurlijke uitgangspunten tot besluit	6
2.2.1 Bestuurlijke uitgangspunten.	6
2.2.2 Besluitvorming	7
2.3 Uitvoering en vervolgproces	7
3. Missie en visie	9
3.1 Missie	9
3.2 Visie	9
4. Het transitieplan	10
4.1 De huidige situatie	10
4.2 Stapsgewijze transitie	12
4.2.1 Groeps- en individuele detachering	13
4.2.2 Werkgeversdienstverlening	14
4.2.3 Modelmatig verloop in de tijd	14
4.3 Situatie na de transitie	18
5. Financieel	20
5.1 Huidige financiële situatie	20
5.2 Financiële effecten transitie	20
5.3 Herstructureringskosten transitie	20
6. Issues en risico's	22
6.1 Risico's	22
6.2 Positie van het ambtelijk personeel	22
6.3 Bonden en medezeggenschap	23
6.4 Social return	23
6.5 Verband met WWB en andere transities	24
6.6 Financiële risico's	24
7. Besluitvormingsproces: ruitmodel	25
7.1 Fasegewijze aanpak	25
8. Communicatie	26

Bijlage 1: bestuursbesluit

Bijlage 2: aantal SW-medewerkers naar leeftijd, bedrijfsonderdeel, loonwaarde e.d.

Bijlage 3: concept begroting transitieperiode

1. Samenvatting

Vanwege wijzigend landelijk en lokaal beleid heroriënteert het bestuur van BaanStede zich op de toekomst van de sociale werkvoorziening en alle medewerkers die daarin werkzaam zijn. Daarbij is haar visie dat iedereen met een beperking die nog kan participeren in het arbeidsproces, dit zoveel mogelijk moet kunnen doen bij een reguliere werkgever. De invulling van die visie vraagt een andere opstelling van gemeenten, werkgevers, BaanStede en van de huidige SW-werknemers. Het betekent ook een transitie van de huidige uitvoeringsorganisatie.

De doelstelling van de transitie van BaanStede is:

Eind 2017 zijn alle SW-medewerkers bij reguliere werkgevers gedetacheerd.

Deze doelstelling wordt bereikt door een aantal belangrijke en met elkaar samenhangende maatregelen en beslissingen te nemen. Die vormen de nadere invulling en uitvoering van het bestuursbesluit van 5 september 2012.

Belangrijkste maatregelen en beslissingen:

- Binnen de gemeenschappelijke regeling (GR) worden bestuur, een transitieteam (Directie + MT + externe deskundigheid) en de oude uitvoeringsorganisatie onderscheiden. Het bestuur maakt duidelijke afspraken met de algemeen directeur die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het transitieplan. De algemeen directeur rapporteert elk kwartaal over de voortgang van de transitie aan het bestuur.
- De vervreembare onderdelen van BaanStede zoals groen, business post en onderdelen van beschut worden vervreemd, verzelfstandigd of verkocht aan derden. Met deze (nieuwe) werkgevers wordt een detachingsvergoeding afgesproken. Dit wordt geregeld in een contract tussen GR BaanStede en de derden. Daarnaast wordt een detachingspartner gezocht die de bestaande detachingscontracten overneemt en SW medewerkers detacheert die daarvoor in aanmerking komen.
- De nieuwe detachingsorganisatie heeft een eigen rechtsvorm. De GR regelt contractueel de door haar gewenste regie, voorwaarden en invloed
- Er wordt door de betrokken gemeenten voor de periode 2013 – 2018 een herstructureringsfonds ter grootte van € 5,6 miljoen beschikbaar gesteld. De verdere invulling van de herstructureringskosten voor de transitie hangt samen met de gedetailleerde jaar- en businessplannen per begrotingsjaar.
- Door in de detachingsorganisatie optimaal gebruik te maken van bestaande ervaringen, opgebouwde expertise en instrumenten van beide partijen, kan de detachingsopdracht effectief en succesvol worden uitgevoerd.

- De detachingsorganisatie wordt een belangrijke speler in de regionale werkgeversbenadering. Daarbij wordt nadrukkelijk aangesloten bij lokale initiatieven. In afstemming met beleid en uitvoering in de negen gemeenten en bij het UWV wordt een regionale werkgeversdienstverlening opgezet en uitgevoerd. Onder andere door de inzet van uniforme diagnostiek, methodiek, marktwerking, accountmanagers, bedrijfsanalisten en job coaches.
- De huidige uitvoeringsorganisatie van BaanStede (inclusief personele formatie) wordt geleidelijk en in stappen afgebouwd of overgedragen. Daardoor worden de detachings- en vervreemdingsopdrachten uitvoerbaar en overzichtelijk terwijl de beschikbare tijd tot 2018 wordt gebruikt om de herstructureringskosten binnen het beschikbare budget van € 5,6 miljoen te beperken.

Belangrijkste voorwaarden voor een succesvolle transitie van BaanStede zijn:

- De ingezette koers wordt door de GR consistent en consequent gevolgd.
- Bereidheid van reguliere werkgevers voor detachering en andere vormen waarin werkplekken voor de SW medewerkers kunnen worden gerealiseerd.
- Verdere invulling van en bindende afspraken over social return vanuit gemeenten.
- Gemeenten vervullen voorbeeldfunctie als werkgever.
- Effectieve communicatie met alle betrokkenen.
- Langjarige contracten met gemeenten als opdrachtgever van werk.

2. Inleiding

2.1 Noodzaak van de herstructurering

De sociale werkvoorziening staat aan de vooravond van grote veranderingen als gevolg van de invoering van de participatiewet ¹ per 1 januari 2015. De rijksoverheid wil met de participatiewet (en het sociaal akkoord) zoveel mogelijk mensen die kunnen werken een kans bieden zich door én in een reguliere baan verder te ontwikkelen. Hierbij gaat de participatiewet verder dan de door het vorige kabinet voorgestelde Wet Werken naar Vermogen (WWnV). Zo stopt de instroom in de sociale werkvoorziening in zijn huidige vorm met ingang van 1 januari 2015.

De gemeenten krijgen binnen de nieuwe wettelijke kaders de ruimte om een voorziening in te richten voor beschermt werk. Er komt geld om structureel landelijk dertigduizend (beschutte) werkplekken te realiseren.

Ook heeft het kabinet besloten dat vanaf 2015 sterk wordt bezuinigd op zowel het re-integratiebudget, als op de rijksvergoeding WSW. De efficiencykorting die in 3 jaar was voorzien in de WWnV wordt in de Participatiewet uitgespreid over een periode van zes jaar. Deze maatregel betekent voor BaanStede uiteindelijk een structurele verlaging van de rijkssubsidie van ca. € 3,5 mln. per jaar. Bij ongewijzigd beleid neemt het exploitatietekort van BaanStede hierdoor toe tot ca. €6 mln. in 2020.

De beleidsontwikkelingen bevestigen het door het bestuur van BaanStede genomen besluit tot een fundamentele heroriëntatie op en herstructurering van de sociale werkvoorziening in onze regio.

Het sociaal akkoord voegt hier nog een aantal keuzes aan toe. Zo is het het voornemen om te komen tot 35 werkbedrijven, waarin door werkgevers kan worden geparticipeerd, die zich bezig houden met het commercieel uitplaatsen van mensen met een beperking uit zowel de Wajong als de Wsw.

2.2 Van bestuurlijke uitgangspunten tot besluit

2.2.1 Bestuurlijke uitgangspunten.

Ernst & Young (E&Y) kreeg in september 2011 de opdracht om een vijftal denkrichtingen uit te werken voor de toekomst van de sociale werkvoorziening. Het rapport van E&Y vormde de input voor een bestuurlijke discussie, die leidde tot vijf uitgangspunten voor de transitie:

1. Iedereen in dienst bij een reguliere werkgever
2. Krachten bundelen in werkgeversbenadering
3. Sociaal rendement optimaliseren
4. Integrale benadering doelgroep
5. Zo effectief mogelijk

De uitgangspunten doen recht aan de toekomst van SW-medewerkers die bij Baan-

¹ De participatiewet volgt de voorgenomen Wet Werken naar Vermogen (WWnV) op. Onderdelen worden beïnvloed door het in april 2013 afgesloten sociaal akkoord.

Stede werken. Iedere SW-medewerker heeft zijn eigen specifieke mogelijkheden en vaardigheden. Het gaat om een kwetsbare doelgroep, waarmee wij zorgvuldig omgaan en die centraal staat in de transitie.

Hiermee is de basiswaarde geformuleerd, onderliggend of voorafgaand aan de geformuleerde uitgangspunten en onze missie en visie.

In het voorjaar van 2012 zijn zowel de uitgangspunten als de noodzaak van de herstructurering door de gemeenteraden vastgesteld. Op basis daarvan heeft het Algemeen Bestuur zichzelf de opdracht gegeven een nieuwe, duurzame strategie te ontwikkelen, zodat met beschikbare of nieuwe instrumenten én minder financiële middelen een optimaal resultaat voor de doelgroep bereikt wordt. Een strategie gericht op plaatsing buiten de SW-voorziening en met behoud van een voorziening voor de SW medewerkers waarvoor geen detacheringsplek kan worden gevonden.

2.2.2 Besluitvorming

Bij de voorbereiding heeft het algemeen bestuur een onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijkheden om heel BaanStede of bedrijfsonderdelen in de markt te plaatsen.

Werkgevers bereid

Uit onderzoek blijkt dat werkgevers bereid zijn mensen met een arbeidsbeperking werk te bieden als daar ook garanties op werk in opdracht van de gemeenten tegenover staan. Om te voorkomen dat mensen uit de doelgroep al snel vervangen worden door andere arbeidskrachten, moeten met de werkgever (contractuele) afspraken worden gemaakt waardoor voor langere tijd arbeidsplaatsen voor de doelgroep geborgd zijn.

Ook is een bedrijfsbezoek gebracht aan de IBN in Uden en Atlantgroep te Helmond, een SW-bedrijf dat bijna al haar SW-medewerkers naar buiten heeft geplaatst, inclusief de SW-medewerkers die zijn aangewezen op beschut werken. De Atlantgroep adviseerde niet op voorhand SW-medewerkers, die beschut werken en een lagere loonwaarde hebben, van uitplaatsing uit te sluiten, maar ook de talenten en mogelijkheden van deze medewerkers centraal te stellen. Tenslotte is uitgebreid gesproken met collega SW-bedrijven in Noord Holland en organisaties (Vebego, Radar) die interesse tonen delen van BaanStede te willen overnemen. Mede op basis van de verkregen informatie tijdens de voorbereidingen heeft het algemeen bestuur van BaanStede op 5 september het besluit genomen om alle inwoners met een SW-indicatie in de regio Zaanstreek-Waterland te begeleiden naar een reguliere werkplek buiten BaanStede. Het besluit is opgenomen in bijlage 1.

2.3 Uitvoering en vervolgproces

Het bestuur heeft de algemeen directeur van BaanStede opdracht gegeven tot het opstellen van een plan van aanpak voor de transitie dat er voor zorgt dat alle mensen met een SW indicatie op termijn in een reguliere omgeving werken.

Voor u ligt dit plan met als doel (zo concreet als kan in dit stadium) inzicht te geven in de te volgen weg om te komen tot het gewenste resultaat. Dit plan wordt na vaststelling uitgewerkt in gedetailleerde jaar- en businessplannen per begrotingsjaar (reguliere planning & control cyclus) gebaseerd op de gekozen richting. Wij zullen hierin de concrete vervolgstappen ook steeds financieel onderbouwen op basis van alle informatie die dan aanwezig is.

Bij dit plan van aanpak hoort een dynamisch strategisch communicatieplan dat wordt uitgevoerd en aangepast.

Het bestuur van BaanStede zal de gemeenteraden mei 2013 over het plan van aanpak informeren en een zienswijze vragen op een aantal hoofdlijnen. Een zorgvuldige invulling van de plannen staat voorop. Dit betekent dat het proces langer kan duren wanneer dit noodzakelijk is in het kader van die zorgvuldigheid. Wij gaan er echter vooralsnog niet van uit dat dit nodig is en verwachten eind 2017 klaar te zijn met de herstructurering.

3. Missie en visie

3.1 Missie

De missie van de transitie sluit aan bij de door het bestuur geformuleerde uitgangspunten en omschrijven wij als volgt:

"Het duurzaam detacheren en begeleiden van alle SW medewerkers in de regio Zaanstreek-Waterland naar een reguliere werkgever in de periode 2013-2017, waarbij we uitgaan van de mogelijkheden en capaciteiten van elk individu."

3.2 Visie

Werk heeft een belangrijke functie in de ontwikkeling, het welzijn en de welvaart van alle mensen, ook voor mensen "met een afstand tot de arbeidsmarkt". Iedereen moet een kans krijgen op werk. Door het praktiseren van deze visie en het realiseren van haar ambities, levert de transitie van BaanStede een bijdrage aan een maatschappij waarin iedereen meedoet en meetelt. Mensen met een SW indicatie hebben (ook) recht op werk bij reguliere werkgevers. Daarmee kunnen zij zich nadrukkelijker onderdeel van de werkende samenleving voelen en leveren zij naar eigen vermogen een bijdrage.

Om dit te realiseren is een strategie nodig die is gericht op de centrale doelstelling. Gekoppeld aan een krachtige, regionale werkgeversbenadering en samenwerking met de gemeenten bij het optimaliseren van sociaal rendement.

Het netwerk van reguliere bedrijven en werkplekken dat bij de transitie wordt uitgebouwd, wordt ook ingezet voor andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Wij realiseren ons dat mogelijk voor een deel van de SW-medewerkers van BaanStede een werkplek bij een reguliere werkgever moeilijk te realiseren is. Wij willen hen echter niet bij voorbaat uitsluiten en doen vanuit bovenbeschreven missie en visie voor de gehele groep inspanningen een passende werkplek te vinden; individueel of in een groep. Daarom spreken we consequent van "alle" medewerkers van BaanStede. Er blijft een nader in te richten "beschermde" voorziening beschikbaar. Er verdwijnen geen medewerkers "achter de geraniums".

Indien SW medewerkers door hun beperking geen loonvormende arbeid meer kunnen verrichten, behoort een overgang naar de (arbeidsmatige) dagbesteding nu reeds tot de mogelijkheden. Met de regionaal actieve instellingen wordt onderzocht hoe deze groep ook in de toekomst kan worden opgevangen. Wat en hoe(veel) valt op het moment niet te voorspellen omdat ook in de zorgsector de nodige ingrijpende veranderingen op stapel staan.

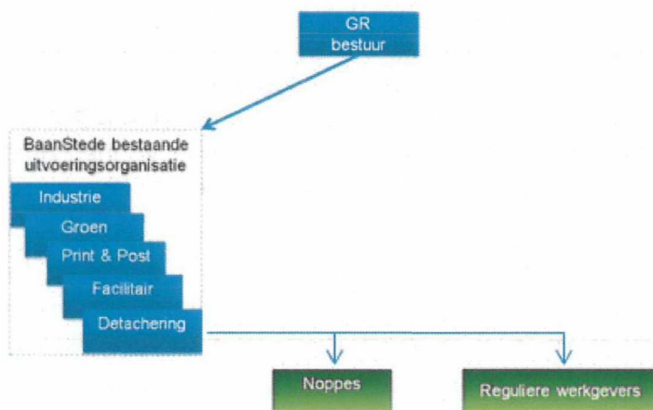
4. Het transitieplan

4.1 De huidige situatie

BaanStede is een SW-bedrijf met 900 fte SW-medewerkers (ruim 1000 personen) en ca. 65 fte ongesubsidieerd (voornamelijk ambtelijk) personeel. In bijlage 2 vindt u een nadere analyse van de SW fte naar leeftijd, werksoort, loonwaarde, enzovoort. Op de wachtlijst staan op dit moment ongeveer 160 personen.

4.1.1 Overzicht huidige activiteiten en organisatie

De huidige situatie rond BaanStede kan als volgt worden gevisualiseerd:



De uitvoeringsorganisatie is onderdeel van de gemeenschappelijke regeling (blauwe blokjes). Reguliere werkgevers en de verzelfstandigde kringloopactiviteit (Noppes), waar SW-ers zijn gedetacheerd of begeleid werken (groene blokjes), zijn geen verbonden partijen van BaanStede. De verschillende werksoorten worden hieronder kort toegelicht.

Individueel detacheren en begeleid werken

Ruim 100 SW-medewerkers zijn individueel gedetacheerd bij reguliere werkgevers of zijn daar via de begeleid werken constructie in dienst met loonkostensubsidie. Zij worden begeleid door een jobcoach. De plekken waar deze mensen werken variëren sterk: van private ondernemingen tot organisaties voor welzijn en scholen. De groep die hier werkt, heeft in het algemeen een relatief hoge loonwaarde van ongeveer 70%. Omdat de instroomcriteria de afgelopen jaren zijn aangescherpt, komen er weinig SW-medewerkers meer binnen met dit niveau van loonwaarde en met het niveau van zelfstandigheid dat hen geschikt maakt voor individuele plaatsing.

Kringloop

In 2009 zijn de kringloopactiviteiten van BaanStede met die van Opmaat (het SW-bedrijf in West-Friesland) verzelfstandigd in de vorm van een stichting. Hierin zijn ruim 100 SW-medewerkers vanuit BaanStede werkzaam. Kringloop biedt zeer verschillende soorten werk: van sorteren en prijzen, bedienen van de kassa tot

vrachtwagenchauffeur / rijder en schoonmaken. De groep die hier werkzaam is, is een gevarieerde groep in termen van loonwaarde en inzetbaarheid.

Groen

Het onderdeel Groen is voor haar werk voornamelijk aangewezen op opdrachten van de gemeenten die de GR BaanStede vormen. In dit bedrijfsonderdeel werken nu ca. 280 SW-medewerkers (waarvan ca. 45 in een sleutelfunctie) en 16 fte ambtenaren.

Post & Print

Op het gebied van Post & Print is veel beweging in de markt. Onder aanvoering van het SW-bedrijf in Alkmaar(WNK) heeft een aantal SW bedrijven Business Post opgericht waaraan ook BaanStede deelneemt. Door de toenemende concurrentie op de postmarkt, zoekt PostNL voor haar postbezorging vergaande samenwerking. Er zijn inmiddels afspraken gemaakt voor de eerste pilots om post van PostNL te laten bezorgen door medewerkers van BaanStede. In dit bedrijfsonderdeel werken ongeveer 80 SW-medewerkers en 3 fte ambtenaren.

Industrie

In de industriële activiteiten van BaanStede, zoals (food)verpakken, assemblage en elektromontage werken ruim 300 SW-medewerkers (waarvan ca. 30 op begeleidende functies). Er werken ca. 20 fte ambtenaren. De loonwaarde van de medewerkers in deze sector is laag. De groep heeft veel behoefte aan een vast ritme, is fysiek en verstandelijk beperkt.

Groepsdetacheringen

Vanuit Groen, Post & Print en Industrie worden SW-medewerkers in groepsverband gedetacheerd bij reguliere werkgevers. In veel gevallen betreft het werk op projectbasis. Wanneer een extern project eindigt, worden deze medewerkers opgevangen in het bedrijfsonderdeel van waaruit zij zijn gedetacheerd. Er worden door de bedrijfsleiders voortdurend nieuwe externe projecten voor groepsdetachering gezocht.

Projecten

Er zijn in de loop van 2012 enkele "bedrijfsvreemde" activiteiten losgemaakt van bovengenoemde bedrijfsonderdelen. In een tijdelijke stafafdeling Projecten zijn beheer fietsenstallingen, personenvervoer, Alfacheque huishoudelijke hulp en facilitaire activiteiten zoals schoonmaak ondergebracht.

Staf

In de staf van BaanStede zijn nog zo'n 35 SW-medewerkers (ca. 30 fte) en ruim 25 fte ongesubsidieerd personeel belast met administratieve en ondersteunende taken, zoals P&O, financiën, administratie, logistiek en ICT.

Tijdelijke contracten

In september van 2011 heeft het bestuur van BaanStede besloten dat tijdelijke contracten na 3 jaar niet meer worden omgezet in vaste contracten. Dit beleid wordt gecontinueerd waardoor er (beperkt en afhankelijk van de toegekende taakstelling)

instroom vanaf de wachtlijst mogelijk blijft. Aan een ieder wordt bij de start duidelijk gemaakt dat er geen perspectief is op een vast contract van BaanStede. Initiatieven en inspanningen van werknemer en werkgever zijn gericht op een werkplek bij een reguliere werkgever. Bij invoering van de Participatiewet kan naar verwachting voor deze groep ook het instrument loonkostensubsidie ingezet worden.

Transitieplan BaanStede ook bruikbaar voor Participatiewet

Dit plan gaat over BaanStede als gemeenschappelijke regeling voor de uitvoering van de Wsw. Inwoners van de gemeenten die in de huidige situatie een SW-indicatie zouden krijgen, vallen vanaf 1 januari 2015 onder de Participatiewet (er is dan geen instroom in de SW meer). De nieuwe regionale detachingsorganisatie kan in de toekomst ook ingezet worden voor de SW-ers die geen vast SW-dienstverband krijgen bij BaanStede en voor hen die straks vallen onder de Participatiewet. De gemeenten kunnen de bemiddeling en begeleiding direct zelf met deze organisatie afrekenen, zodat het resultaat van de GR hierdoor niet wordt beïnvloed.

4.2 Stapsgewijze transitie

Het transitieplan voorziet in een stapsgewijze overgang van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Het concept is als volgt:

- Het bedrijf wordt logisch ingedeeld op basis van bedrijfsonderdelen en werksoorten die in meerdere of mindere mate direct aansluiting hebben op de markt: kringloop, groen, post & print, facilitair, industrie & diensten.
- Elk jaar wordt vanuit een bedrijfsonderdeel of afdeling van de huidige uitvoeringsorganisatie gewerkt aan detachingsmogelijkheden. Bij succes kan een bedrijfsonderdeel / afdeling worden overgedragen of worden afgebouwd.
- Bij kansrijke werksoorten wordt gewerkt aan vervreemding, verzelfstandiging of verkoop.
- Een nieuwe detachingsorganisatie krijgt jaarlijks een target om een mix van sterkere en zwakkere SW-medewerkers te plaatsen (en daarna te begeleiden) bij reguliere werkgevers.

De detachingsorganisatie wordt verantwoordelijk voor het vinden van werkplekken bij reguliere werkgevers in de regio en de begeleiding na plaatsing. Vanuit BaanStede worden de mogelijkheden voor verzelfstandiging onderzocht en uitgevoerd.

Het is de bedoeling dat SW-medewerkers met lage en hoge loonwaardes gedetacheerd blijven of opnieuw worden gedetacheerd na beëindiging van een project of contract. Te verwachten is dat gezien het stopzetten van de instroom vanuit de SW per 1-1-2015 en het verdienmodel van de detachering vacante plaatsen worden ingevuld met anderen uit de nieuwe doelgroep van de participatiewet.

NB. Gelet op de maatregelen vanuit de participatiewet houden we rekening met een geleidelijke neergang in de taakstelling waardoor het aantal te detacheren SW medewerkers lager uitkomt. De daling van de taakstelling wordt wellicht groter dan het natuurlijk verloop. Parttime dienstverbanden bieden binnen de taakstelling voor meer mensen werkgelegenheid.

4.2.1 Groeps- en individuele detachering

De detacheringsorganisatie wordt verantwoordelijk voor individuele detacheringen. Bij groepsdetachering wordt intensief samengewerkt met BaanStede. Daar bevindt zich namelijk de benodigde kennis van de doelgroep, de werkprocessen, het netwerk van bedrijven in de regio en aansturing van mensen. Het streven is vooral gericht op groepsdetachering in een mix van "sterk en zwakker". Voor de begeleiding naar en op de nieuwe werkplek is extra aandacht.

Begeleiding is belangrijk!

SW medewerkers hebben ook op een externe werkplek begeleiding nodig. Die begeleiding wordt voor een belangrijk deel geboden door de leidinggevende op de werkplek.

Werkgever en werknemer worden begeleid door een jobcoach van de nieuwe detacheringsorganisatie. De kosten daarvan worden verdisconteerd in het detacheringstarief dat de detacheringsorganisatie aan BaanStede betaalt.

Medewerkers worden middels individuele- en groepstraining op reguliere plaatsing voorbereid. Middels het instrument Dariuz wordt een objectieve startsituatie bepaald. Deze assessment methodiek geeft inzicht in competenties, ontwikkelmogelijkheden, motivatie en loonwaarde. Onder andere door sollicitatietraining, vakgerichte opleiding en ontwikkeling (VCA, hygiëne-voorschriften in de food, HACCP en BRC kwaliteitssystemen) wordt de medewerker voorbereid op de nieuwe situatie. Waar mogelijk, financieel haalbaar en door de inlener gewenst wordt (bege)leiding mee gedetacheerd. En stopt door welke omstandigheid dan ook een detachering, dan heeft de organisatie zowel een (financieel en contractueel) belang als verantwoordelijkheid een nieuwe plek te vinden.

Kortom: de medewerkers staan centraal in de transitie gedurende het gehele traject.

Ook het verzelfstandigen van bedrijfsactiviteiten resulteert in detacheringen. Bij het traject rond de verzelfstandiging van de kringloopactiviteiten in de stichting Noppes Zaanstreek-Waterland is de afgelopen jaren ervaring opgedaan met betrekking tot de begeleiding die dan nodig blijft. In dit bedrijf wordt die begeleiding in eerste instantie geboden door de directe leidinggevende op de werkvloer. Daarnaast wordt jobcoach begeleiding geboden aan de werkgever en waar nodig probleemgericht ook aan de individuele SW-medewerker. Voor alle extern geplaatste SW-ers geldt dat altijd een beroep gedaan kan worden op een jobcoach.

De start van de nieuwe detachingsorganisatie is een belangrijke vervolgstap in de implementatie van dit transitieplan. De organisatie staat los van BaanStede, waardoor een knip ontstaat tussen de oude uitvoeringsorganisatie en de nieuwe organisatie die detachering tot doel heeft. Door personeel en daarmee kennis, expertise én capaciteit van BaanStede in te brengen in de nieuwe detachingsorganisatie worden de frictiekosten voor de GR beperkt. Dit is onderdeel van de onderhandeling tussen BaanStede en de detacheerder.

Geen nieuwe gemeenschappelijke regeling

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat de nieuwe detachingsorganisatie verbonden is met de gemeenten. Deze organisatie staat los van de gemeenten en van BaanStede. Het is wel van belang dat BaanStede invloed houdt op de invulling van de opdracht door de detachingsorganisatie. Dit gebeurt door een goed contractmanagement in te richten. Voor de gemeenten is die invloed van belang als zij de detachingsorganisatie willen gebruiken voor mensen die onder de Participatiewet vallen. Dit is o.a. te regelen in de oprichtingsakte en/of met contractuele afspraken.

4.2.2 Werkgeversdienstverlening

In Zaanstreek-Waterland werken publieke organisaties samen in een regionale werkgeversbenadering. De samenwerking betreft de negen gemeenten, het UWV en BaanStede. Door de samenwerking kunnen bestaande netwerken beter worden benut en wordt voorkomen dat competitie ontstaat tussen verschillende "doelgroepen". Ook de nieuwe detachingsorganisatie sluit zich aan bij deze samenwerking.

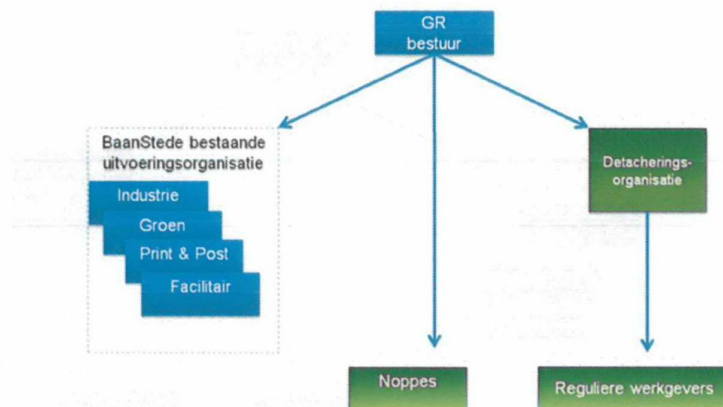
Wij zijn niet doof en blind voor de huidige economische omstandigheden. In de huidige crisis is het essentieel om speerpunten te kiezen. In de sector van de elektrotechniek, postbezorging en logistiek en distributie is bijvoorbeeld nog steeds vraag naar arbeid. Dit geldt in wat mindere mate voor de food.

Ook wordt een beroep gedaan op het element Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen waarbij te allen tijde rekening wordt gehouden met bedrijfseconomische afwegingen door ondernemers. We zullen klant- en resultaatgericht en in gezamenlijkheid de lokale en regionale werkgevers benaderen en overtuigen.

4.2.3 Modelmatig verloop in de tijd

In deze paragraaf wordt de uitwerking van het transitieplan gevisualiseerd. Het hangt af van de arbeidsmarkt, marktsituatie in het algemeen (krimp, groei, stabiel) en marktpositie van bedrijfsonderdelen wat de beste vorm is om mensen effectief, duurzaam en efficiënt naar reguliere werkgevers te detacheren. De fasering kan in werkelijkheid uiteraard een ander verloop hebben dan hier weergegeven. Dit is vooral afhankelijk van het tijdstip waarop kansen en mogelijkheden zich aandienen en de resultaten van onderhandelingen met betrokken partijen.

2013:



De nieuwe detacheringsorganisatie krijgt de opdracht om de begeleiding van alle extern geplaatste SW-medewerkers uit te gaan voeren. Jaarlijks realiseert de detacheringsorganisatie de komende jaren ca. 50 nieuwe externe werkplekken bij reguliere werkgevers.

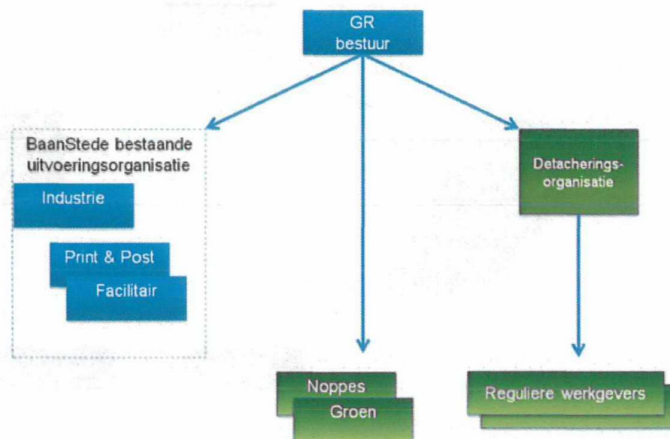
En als een detachering eindigt?

We zoeken naar externe werkplekken waar SW medewerkers structureel ingezet kunnen worden. Toch zullen in de praktijk om allerlei redenen detacheringen eindigen. Dan wordt voor de betreffende persoon eerst gekeken of er een andere passende werkplek beschikbaar is binnen het netwerk van reguliere werkgevers dat is en wordt opgebouwd. Lukt dat niet, dan blijft er het alternatief van beschut werk. De eerste jaren nog binnen BaanStede. Daarna bij een voorziening voor beschut werk buiten de GR. Het is niet de bedoeling dat de SW-er thuis op de bank belandt.

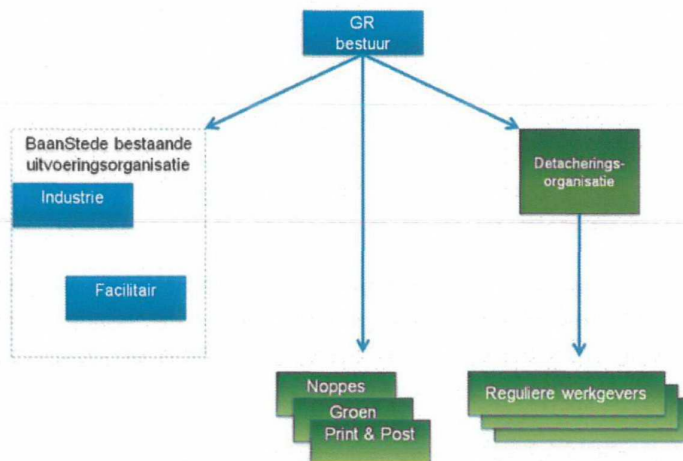
De inspanningen zijn vanaf het begin ook gericht op de werknemers bij het bedrijfs-onderdeel Industrie & Diensten; relatief gezien de zwakste groep. Voor hen is groeps-detachering en het overnemen van bedrijfsprocessen de meest kansrijke en tegelijkertijd meest uitdagende opdracht.

In dit model houden we het aantal medewerkers werkzaam in de kringloopbranche constant. Wellicht is groei in deze sector mogelijk. De stichting Noppes Zaanstreek-Waterland heeft uitbreidingsplannen en zoekt actief naar mogelijkheden om SW medewerkers te detacheren bij andere kringloopbedrijven.

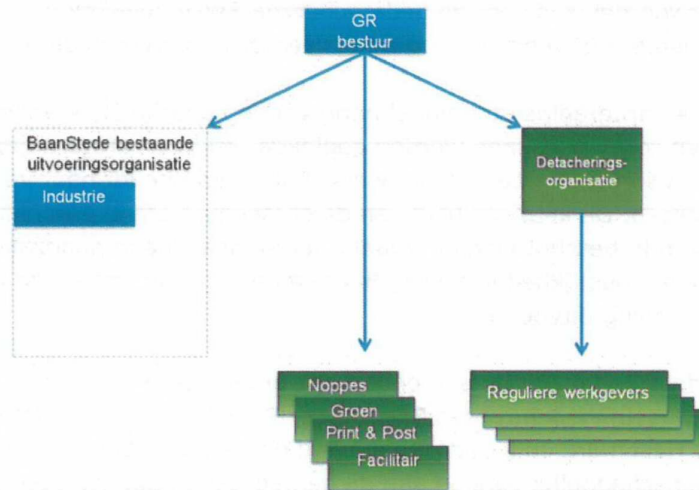
In 2013 zetten we voorbereidende stappen met betrekking tot de verzelfstandiging van de groenactiviteiten van BaanStede. De mogelijkheden worden onderzocht SW medewerkers van BaanStede Groen te detacheren naar een of meer groenbedrijven in de regio. Ook wordt de optie van verzelfstandiging met een regionale of landelijke partij onderzocht. Aandachtspunten in dit proces: aanbestedingsrecht, frictiekosten ambtenaren en omzetgarantie gemeenten.

2014:

De voorbereidingen in 2013 leiden in het transitie-model in 2014 tot het extern plaatsen van de groenactiviteiten van BaanStede. Het bedrijfs onderdeel BaanStede Groen is dan geen onderdeel meer van de uitvoeringsorganisatie van de gemeenschappelijke regeling BaanStede. Afspraken tussen GR en zelfstandig groenbedrijf zullen contractueel worden vastgelegd.

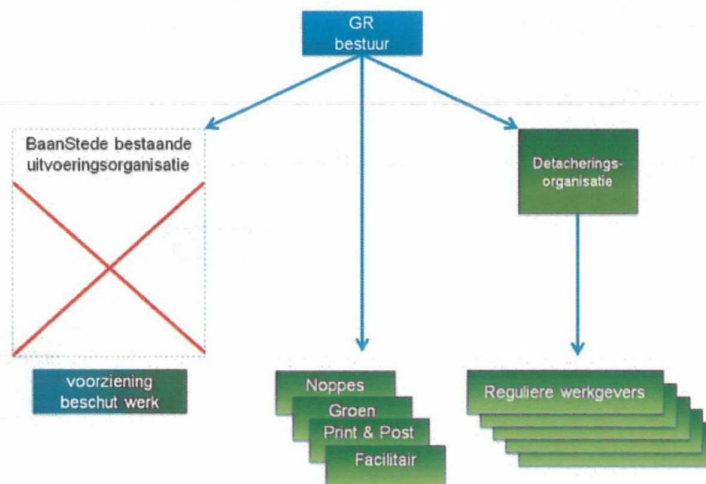
2015:

Er bestaan vergaande plannen om alle post en print activiteiten van een drietal SW-bedrijven in Noord-Holland Noord te bundelen in "Business Print en Business Post NHH", voortbouwend op het succes van het huidige Business Post. Dat vergt specifieke besluitvorming bij de besturen van betrokken SW-bedrijven.

2016:

Er lopen al enige tijd contacten met werkgevers in de schoonmaakbranche. Deze contacten kunnen verder uitgebreid worden en leiden in het model gaandeweg tot ca. 40 werkplekken voor SW-medewerkers in deze branche. In deze sector is veel behoefte aan personeel.

Uiteindelijk rest mogelijk nog een groep waarvoor het niet lukt een externe reguliere werkplek te vinden. Daarvoor is een voorziening bij voorkeur met andere bedrijven/organisaties in de regio; bijvoorbeeld in de vorm van een corporatie met publieke en private partners of een ontwikkelingsmaatschappij.

2017:

In 2017 hebben in dit model alle SW-medewerkers stapsgewijs een werkplek gevonden buiten BaanStede. We gaan er vanuit dat zij die op de wachtlijst staan en beschikbaar zijn voor werk, in de tussenliggende jaren bij voldoende taakstelling/subsidie zijn ingestroomd of anders met een loonkostensubsidie extern geplaatst worden onder de Participatiewet. De huidige uitvoeringsorganisatie is daarmee

afgebouwd en er rest een GR in afgeslankte vorm, die als werkgever formeel verantwoordelijk is voor de gedetacheerde SW-medewerkers en het contractmanagement uitvoert richting detacheerder en vervreemde bedrijfsonderdelen.

In deze paragraaf is een modelmatig verloop geschetst. Wanneer in de praktijk minder mensen regulier kunnen worden geplaatst, rest een grotere groep die is aangewezen op een voorziening beschermd werk. BaanStede houdt haar verantwoordelijkheid voor deze groep. De keuzevrijheid van de gemeenten om al dan niet door te gaan met instroom in beschermt werken, maakt het in dit verband noodzakelijk te kijken naar synergie mogelijkheden tussen BaanStede en organisaties die arbeidsmatige dagbesteding uitvoeren.

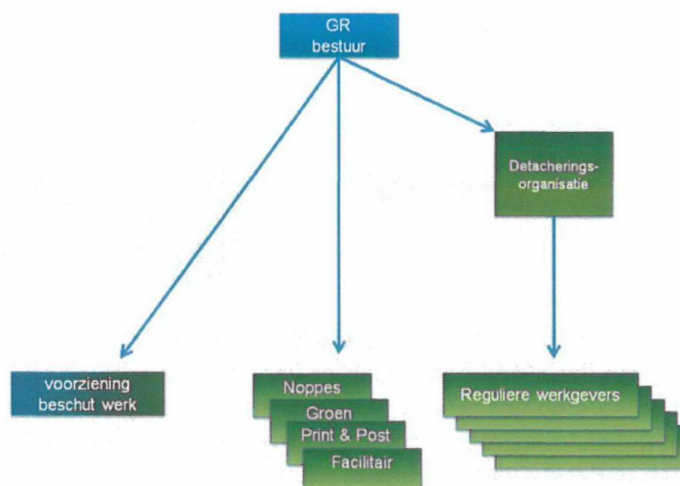
Er is door Radar Advies een onderzoek uitgevoerd naar de synergie en samenwerkingsmogelijkheden tussen BaanStede, Prinsenstichting en Odion. Ook heeft BaanStede Heliomare en Reakt uitgenodigd om te participeren in de ontwikkeling van een gemeenschappelijk aanbod aan de gemeenten in Zaanstreek-Waterland op het gebied van wijkgericht werken.

De huidige huisvesting aan de Einsteinstraat in Purmerend zal in dit stappenplan te groot worden voor de omvang van de uitvoeringsorganisatie die rest. Mede omdat in de huidige markt lagere huurprijzen per M2 gevraagd worden, wordt er naar gestreefd dit pand in de loop van het transitieproces te verkopen. Eventuele boekwaardeverliezen komen ten laste van de herstructurering.

De gemeenten houden gedurende het gehele transitieproces hun controlefunctie ten aanzien van de GR. Jaarlijks zal BaanStede, zoals vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling, verantwoording afleggen aan de deelnemende gemeenten middels een jaarverslag, een begroting en een meerjarenraming.

4.3 Situatie na de transitie

Na afloop van het transitieproces ontstaat de volgende situatie:



Voor de GR rest het werkgeverschap voor de dan nog aanwezige gedetacheerde SW-medewerkers. Daarnaast zal de GR loonkostensubsidie uitbetalen aan werkgevers die een begeleid werken overeenkomst met een SW-medewerker hebben afgesloten.

Geen van de partijen waar SW-ers zijn gedetacheerd is in dit model een verbonden partij van de GR, behoudens (mede gezien het sociaal akkoord) mogelijk de voorziening beschut werk.

5. Financieel

5.1 Huidige financiële situatie

Naast de rijkssubsidie heeft BaanStede momenteel nog ongeveer 2.000 euro per SW-medewerker nodig van gemeenten. Dit wordt met name veroorzaakt door de groep medewerkers die werkt in Industrie & Diensten. In die werksoorten bedraagt het tekort ca. 7.000 euro per SW-medewerker. Dit wordt veroorzaakt door een lage Netto Toegevoegde Waarde en hoge kosten. Dat wordt deels gecompenseerd door overschotten bij met name groen, detacheren en begeleid werken, waar de Netto Toegevoegde Waarde juist hoog is en de kosten laag zijn.

Ten tijde van de aanvraag voor het herstructureringsfonds in het kader van de WWnV is berekend dat het exploitatietekort van BaanStede bij ongewijzigd beleid zou oplopen tot ca. € 6 mln. per jaar. De financiële vertaling van de transitie is verwerkt in de bijlage 3. Er zijn uiteraard aannames gedaan en er zijn financiële en andere risico's beschreven.

5.2 Financiële effecten transitie

Detacheren van medewerkers, afstoten van infrastructuur en reduceren van de staf leidt tot een aanzienlijke en structurele financiële verbetering. In de begroting 2014 en meerjarenraming 2015-2017 is gerekend met het in het vorige hoofdstuk geschetste afbouwscenario voor de GR en een toenemend aantal externe plaatsingen. De effecten vanuit de contouren van de participatiewet zijn meegenomen in de variabelen die van invloed zijn op de gewijzigde begroting 2013, de begroting 2014 en de meerjarenraming tot 2017.

Zowel aan de opbrengsten- als aan de kostenkant is de ontwikkeling van enkele voor het resultaat zeer bepalend zijnde posten niet of nauwelijks door BaanStede beïnvloedbaar. Doorvoeren van de weer aangekondigde efficiencykorting op de SW-subsidie heeft een nadelig effect op de exploitatie.

Ook de ontwikkeling van de SW-loonkosten (ca. 70% van de totale begroting) is nauwelijks te beïnvloeden. De cao onderhandelingen worden gevoerd door de VNG en de vakbonden. De uitkomst daarvan wordt voorgelegd aan de gemeenten.

De financiële effecten van de voortgang van de transitie zullen jaarlijks op basis van concrete businessplannen worden uitgewerkt in begroting en meerjarenraming. Per maand en/of kwartaal wordt gerapporteerd.

5.3 Herstructureringskosten transitie

De afbouw van de huidige uitvoeringsorganisatie brengt ook kosten met zich mee. Analoog aan het herstructureringsfonds en de daaraan gekoppelde cofinanciering door de gemeenten uit het wetsvoorstel WWnV, heeft het bestuur besloten daarvoor € 5,6 mln. te begroten.

Het bedrag is als volgt uitgesplitst over de jaren:

2013	980.000,-
2014	1.680.000,-
2015	840.000,-
2016	700.000,-
2017	700.000,-
(2018)	700.000,-

De benutting van het in de begroting van 2013 opgenomen bedrag van € 980.000,- wordt op dit moment als volgt verdeeld en ingeschat:

Omschrijving	kostensoort	bedrag
Loonkosten boventallige ambt. -tijdens sociaal plan	Salariskosten ambtelijk	€ 275.800
Outplacementkosten -trajectkosten uit sociaal plan	Overige personeelskosten	€ 22.500
Outplacementkosten -trainingen in mobiliteitscentrum	Externe dienstverlening	€ 56.300
Advieskosten juridisch -ingeschat totaalbedrag	Algemene kosten	€ 45.000
Eenmalige uitkeringen/afkoop -(boven)wettelijke aanvulling WW, FPU	Salariskosten ambtelijk	€ 70.000
Leegstand panden -Mahoniehout en/of Einsteinstraat	Huur	€ 108.000
Inhuur pers. Vacatures -vervanging bij voortijdig vertrek ambtenaren	Externe dienstverlening	€ 28.000
WW-claim UWV	Toevoeging aan voorzieningen	€ 350.000

Gekoppeld aan de meerjarenraming is voor de overige jaren een vergelijkbare invulling gemaakt. Dit leidt tot de volgende verdeling van het transitiebudget over kostensoorten op hoofdlijnen:

Loon- en frictiekosten	ca. 1.720.000,-
Mobiliteitskosten	ca. 190.000,-
Verkoop activa (boekverliezen)	ca. 1.100.000,-
Opleiding en Inhuur personeel	ca. 500.000,-
Afkoop huurverplichtingen	ca. 650.000,-
WW-claims UWV	ca. 1.300.000,-

In de doorrekening van het transitieplan is er mee gerekend dat bij vervreemding direct leidinggevend personeel evenals een deel van de overhead met de activiteiten overgaat naar het externe bedrijf.

6. Issues en risico's

6.1 Risico's

De voorgenomen omslag is ingrijpend en kent een aantal issues en risico's die mogelijk specifieke behandeling vereisen.

Het betreft:

- Niet realiseren van volledige uitplaatsing van SW-ers van beschut binnen.
Zolang dit niet is gerealiseerd en ook geen nieuwe voorziening voor beschut werk buiten BaanStede is gerealiseerd, kan de huidige uitvoeringsorganisatie niet geheel worden afgebouwd. Oud en nieuw werken in dit verband als communicerende vaten.
- Niet realiseren van een inleenvergoeding gebaseerd op de loonwaarde.
De inleenvergoeding voor de gedetacheerde SW-medewerker dient gebaseerd te zijn op zijn of haar loonwaarde en voldoende om minstens het verschil tussen subsidie en loonkosten te dekken.
- Aanbestedingsrecht.
Detacheren en groenonderhoud worden in het aanbestedingsrecht bestempeld als zogenaamde 2B diensten. Hiervoor geldt een verlicht regime. Bij het extern plaatsen van deze bedrijfsactiviteiten is een openbare onderhandse aanbesteding de aangewezen weg.
Wanneer rond business post & business print een nieuw samenwerkingsverband ontstaat tussen meerdere SW organisaties kan de optie inbesteden worden benut. Bij het aangaan van joint ventures en aanbesteden van diensten waarvoor geen verlicht regime geldt, moet rekening worden gehouden met de noodzaak van een Europese aanbesteding.

Deze risico's worden in de uitwerkingsfase benoemd waarbij maatregelen worden voorgesteld om deze te beperken.

6.2 Positie van het ambtelijk personeel

Bij BaanStede zijn naast ca. 900 fte SW-medewerkers ongeveer 65 fte als niet gesubsidieerd personeel in dienst. Zij hebben grotendeels een ambtelijke aanstelling. Er wordt getracht ambtelijk personeel mee te plaatsen bij reguliere werkgevers. Hiermee is in de bijgevoegde begroting en meerjarenraming ook gerekend. De huidige ambtenaren met een vaste aanstelling blijven dan in dienst van de GR en worden "tegen kostprijs" gedetacheerd. Dit heeft als voordeel dat geen afkoopsom nodig is voor rechtspositie en pensioen. Toch kunnen eventuele gedwongen ontslagen niet worden uitgesloten. Voor ambtenaren die boventallig worden, wordt een specifiek sociaal- en mobiliteitsplan opgesteld. Boventallige ambtenaren worden vanuit de GR bemiddeld binnen gemeenten of naar buiten. Het door de gemeenten beschikbaar gestelde budget voor herstructurering (€ 5,6 miljoen) wordt onder andere aangewend om hiermee gepaard gaande kosten te dekken.

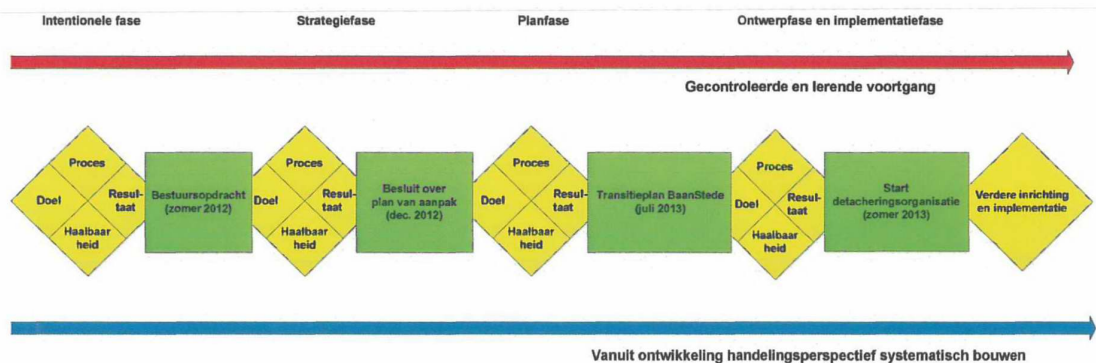
7. Besluitvormingsproces: ruitmodel

7.1 Fasegewijze aanpak

Voor de transparantie, voortgang en een goede einduitkomst is het essentieel om te werken met een fasegewijze procesaanpak. Dat brengt rust, duidelijkheid en voorspelbaarheid in het transitieproces.

We hanteren voor het besluitvormingsproces onderstaand model. Kern van het model is dat elke fase met een formeel en eenduidig besluit wordt afgerond en de juiste onderwerpen op het juiste moment aan de orde komen. Na het besluit keert men niet meer terug naar een vorige fase.

- De intentionele fase is afgerond met het bestuursbesluit (september 2012).
- De strategiefase is in december 2012 afgerond door instemming van het bestuur met het concept plan van aanpak op hoofdlijnen.
- De planfase wordt na informeren van de gemeenteraden in juli 2013 afgerond met het vaststellen van dit transitieplan.
- Medio 2013 start de implementatiefase met de oprichting van de nieuwe detachingsorganisatie.
- Per kwartaal wordt gerapporteerd over de voortgang; jaarlijks wordt het plan geactualiseerd op basis van de realisatie.



8. Communicatie

De communicatie omtrent de transitie van BaanStede bestaat uit een extern en intern deel welke in tijd en inhoud steeds op elkaar zijn (en worden) afgestemd. Indien het bestuur het transitieplan vaststelt, continueert de bestaande werkgroep communicatie onder verantwoordelijkheid van de directeur van BaanStede dit onderdeel haar werkzaamheden. Als vervolg wordt een strategisch communicatieplan geschreven en aan het bestuur voorgelegd. Er is ter ondersteuning van de werkgroep een strategische communicatie adviseur aangetrokken.

Door het besluit van het bestuur is bij een deel van de medewerkers een gevoel van onzekerheid over de rechtspositie ontstaan. Worden we niet ontslagen? Wat gebeurt er als wij niet geplaatst kunnen worden bij reguliere werkgevers? Blijft er nog wel een vangnet zoals beschut werken? Krijgen wij wel begeleiding? Daarnaast worden vragen gesteld over de haalbaarheid van de plannen: willen de werkgevers ons wel opnemen in de huidige economische crisis? Die onzekerheid van de SW medewerkers over hun toekomst is begrijpelijk en hieraan wordt bij de uitwerking van de plannen en in de communicatie daarover nadrukkelijk aandacht besteed.

Communicatie is en blijft een belangrijk aandachtspunt en succesfactor in het hele transitie-proces!

12-27-14

Bijlage 1

Bestuursbesluit

Besluit toekomst BaanStede

In het **bestuurlijk overleg van 29 augustus 2012** heeft het Algemeen Bestuur van Baanstede de richting gekozen dat alle SW medewerkers uitstromen naar regulier werk. Het bestuur heeft deze transitie van de sociale werkvoorziening gekoppeld aan de ontwikkeling van de regionale samenwerking m.b.t. de werkgeversbenadering. Zie verder bijlage 1.

Deze besluiten hebben tot doel de gekozen richting verder te brengen richting uitvoering en vervolgstappen. In drie onderdelen:

I Bestuurlijk verslag AB Baanstede 29 augustus 2012 (bijlage 1)

Besluit:

- Vast stellen van de richting, de uitgangspunten en aandachtspunten zoals beschreven in bijlage 1

II Consequenties van de gekozen bestuurlijke richting op 29 augustus

Besluit:

- Akkoord te gaan om alle medewerkers met een SW-indicatie (incl. beschut werken) in dienst van Baanstede naar een reguliere werkgever te laten uitstromen:
 - Deze uitstroom in eerste instantie te realiseren door middel van detachering.
 - De begeleiding naar werk onder te brengen in één organisatie (de vorm is onderdeel van een verdere verkenning).
 - Deze organisatie verzorgt de detachering van alle mensen met een SW-indicatie. Het beschut werken wordt daarin meegenomen.
 - Deze organisatie krijgt de ruimte, mits het sociaal passend is en risico's voor de gemeente worden verminderd, om ook tot andere vormen te komen om mensen met een SW-indicatie te plaatsen bij een reguliere werkgever.

Dit betekent dat:

- er in principe geen aparte organisatie voor beschut werken is/komt. De organisatie Baanstede wordt afgebouwd. Er blijft een voorziening waarbij werk wordt geboden naar vermogen;
- er heldere resultaatverplichtingen (financieel en sociaal) dienen te worden gemaakt in relatie tot een maximale bijdrage van en risicobeperking voor gemeenten;
- de consequenties van de keuze voor uitstroom van SW-medewerkers, qua aanpak, methoden en benadering van de werkgevers en SW-doelgroep, integraal onderdeel zijn van de gezamenlijke uitwerking van de regionale samenwerking werkgeversdienstverlening.

III Bovenstaande betekent voor de verdere uitvoering na 5 september het volgende:

Communicatie aan belanghebbenden z.s.m. na 5 september.

Besluit:

Communicatie organiseren gericht op medewerkers, politiek-bestuurlijke besluitvorming en overige partners van Baanstede op basis van een voorstel door de beleidsmedewerkers van gemeenten Purmerend en Zaanstad en de algemeen directeur van Baanstede onder verantwoordelijkheid van het DB.

Vaststellen van financieel kader voor het realiseren van de transitie:

Ten aanzien van de transitie is budget nodig voor investeringen en frictie. De inzet hiervan dient te resulteren in een afname van de gemeentelijke bijdragen aan de exploitatiebegroting van Baanstede. Omvang en inzet van het transitiebudget dienen de komende jaren nader uitgewerkt te worden. *Ambtelijk* is een bedrag van maximaal 5,6 miljoen genoemd voor deze transitie. Gemeenten zullen naar rato bijdragen aan deze transitiekosten en worden verzocht hierin de gemeentebegrotingen rekening mee te houden (in samenhang met de in samenspraak met de gemeenten op te stellen begroting 2013 en meerjarenraming, waarin het genoemde bedrag voor transitiekosten wordt opgenomen).

Proces besluitvorming gemeenten:

Bovengenoemd besluit van het bestuur van Baanstede vergt ook besluitvorming van de 9 aan de GR deelnemende gemeenten. Het bestuur besluit dit proces in de gemeenten te laten voorbereiden door de regionale ambtelijke werkgroep binnen het onderstaande tijdpad:

- september: college besluiten in de 9 gemeenten;
- half november: besluiten gemeenteraden in combinatie met een zienswijze over de begroting 2013 en meerjarenraming 2014-2016.

Om de begroting per 1 december te kunnen aanleveren aan de provincie moet de geplande AB vergadering worden verschoven van december naar eind november.

Aanpak en sturing

Besluiten:

- De algemeen directeur van Baanstede krijgt de opdracht het proces naar de gewenste transitie vorm te geven binnen de kaders van de door het bestuur genomen besluiten en benoemde aandachtspunten en een plan van aanpak voor 1 oktober 2012 ter vaststelling voor te leggen aan het dagelijks bestuur. Hij kan zich daarbij laten ondersteunen door een adviseur/procesmanager. Na besluitvorming/accordering van het plan van aanpak krijgt de directeur vervolgens opdracht dit plan te effectueren voor 1 juni 2013.
- De samenhang van de transitie met de regionale samenwerking werkgeversdienstverlening bewaken in het portefeuillehoudersoverleg regionale samenwerking Zaanstreek-Waterland, waarbij alle bestuursleden van het AB Baanstede worden uitgenodigd. De uitwerking van de regionale samenwerking werkgeversdienstverlening berust bij het regionale sectorhoofden overleg.

Aandachtspunten voor het plan van aanpak:

- vorm geven aan de manier waarop de gewenste begeleiding naar regulier werk wordt gerealiseerd (bijv. aanbesteding, PPS of anders...)
- processtappen
- planning en mijlpalen
- strategisch bestuurlijke momenten in besluitvorming
- uitwerking communicatie naar medewerkers, raad en samenleving
- start 1 juni 2013 door nieuwe organisatie
- instroom nieuwe SW indicaties
- wat te doen met SW ers die niet naar een reguliere werkgever kunnen.

Bijlage 1. Bestuurlijk verslag AB Baanstede 29 augustus 2012

Bestuurlijke afspraken zijn gemaakt t.a.v. SW en regionale samenwerking. Onderstaande afspraken worden voor de vergadering van 5 september uitgewerkt in besluiten.

Alle SW medewerkers naar regulier werk

Vanuit de eerder vastgestelde bestuurlijke uitgangspunten van het bestuur van de GR Baanstede zet het bestuur een proces in gericht op uitstroom van alle medewerkers binnen de SW doelgroep naar regulier werk ('alle mensen met SW-indicatie naar buiten'). De visie op deze aanpak is dat alle mensen binnen de SW doelgroep beter gebaat zijn bij regulier werk.

Via in eerste instantie detachering komen zij te werk bij reguliere ondernemingen. Het verzelfstandigen of op een andere manier naar buiten brengen van gehele bedrijfsonderdelen van Baanstede kan ook passen in dit kader. Dit moet alleen gebeuren op een zodanige wijze dat de GR op termijn geen risico's meer draagt.

Uitgangspunten

Daarbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. de begeleiding naar werk wordt ondergebracht bij één organisatie.
2. deze organisatie verzorgt de detachering van alle mensen met een SW-indicatie
3. beschut werken wordt daarin meegenomen.
4. er komt geen aparte organisatie voor beschut werken.
5. heldere resultaatverplichtingen in relatie tot een maximale bijdrage van gemeenten.

Cruciaal voor de aanpak

Cruciaal voor deze aanpak is dat de detachering van de SW'ers in handen komt van een organisatie die:

- sterk is in het opbouwen van een werkgeversnetwerk
- werkt vanuit een heldere methodiek voor diagnose en detachering
- werkt en handelt als een onderneming
- zorgt voor passend werk voor de doelgroep
- nadrukkelijke aandacht heeft voor de lokale aanpak en lokale initiatieven.

Overige aandachtspunten

- frictiekosten en bestaande tekorten binnen de SW organisatie worden door de gemeenten weggewerkt opdat een nieuwe organisatie met een 'schone lei' kan beginnen. Hierbij wel aandacht voor de lusten en lastenverdeling!
- bestuurlijke aansturing op afstand; wethouders geen toezichhouders rol
- vermindering van risico's voor gemeenten.

Regionale samenwerking met betrekking tot werkgeversbenadering, met aandacht voor de lokale benadering

Toegewerkt wordt naar één proces voor regionale samenwerking (met aandacht voor de lokaliteit) op het gebied van werkgeversbenadering/dienstverlening (dat is niet per definitie 1 organisatie, de organisatievorm moet afhankelijk van de uitkomsten van het proces worden bepaald). Het gezamenlijke proces moet leiden tot verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, eenduidigheid en efficiency.

Bij de uitwerking van regionale samenwerking is de werkwijze c.q. methodiek van detachering van de SW doelgroep medebepalend.

De uiteindelijke organisatie van de samenwerking is dus mede afhankelijk van het resultaat van de transitie van de SW.

Bijlage 2

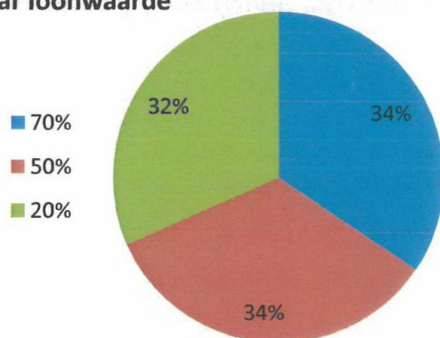
Aantallen SW-medewerkers naar leeftijd, bedrijfsonderdeel, loonwaarde e.d.

Faint, illegible table content, possibly a header or introductory text for a data table.

Personele kengetallen standen per 30 september 2012

FTE's naar trede werkladder o.b.v. bedrijfsonderdeel						
trede	Business Print & Post	Deta/ BW	Groen	Industrie & Diensten	Staf en Overig	Eindtotaal
Begeleid Werken		69,21				69,21
Individueel gedetacheerd		142,58				142,58
Intern gedetacheerd	10,89	0,11	40,30	31,53	11,28	94,11
Werken op locatie	59,36		245,17		8,22	312,75
Beschut binnen				273,80	9,83	283,63
Eindtotaal	70,24	211,90	285,47	305,33	29,33	902,27

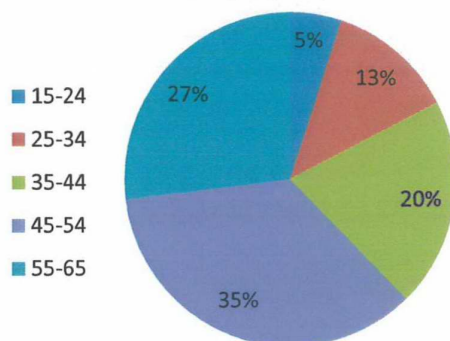
**WSW-FTE's
naar loonwaarde**



Naar leeftijd en soort dienstverband

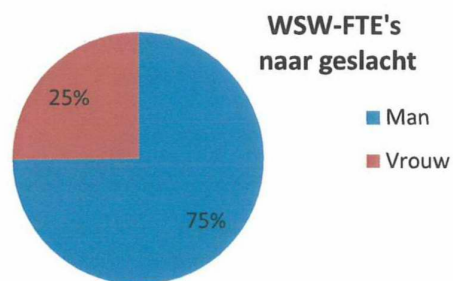
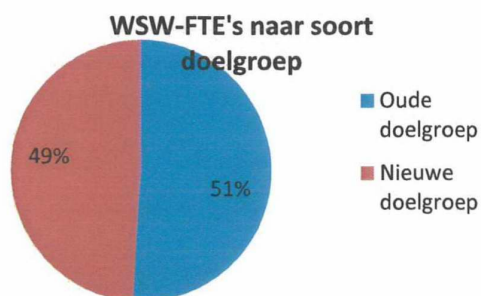
FTE's Leeftijdsgroep	Soort dienstVerband		Totaal
	BW	intern	
15-24	3,67	41,44	45,11
25-34	16,42	95,46	111,87
35-44	16,56	166,22	182,77
45-54	20,15	299,00	319,15
55-65	12,42	230,94	243,36
Totaal	69,21	833,07	902,27

WSW-FTE's naar leeftijdsgroep



Naar jaar van oude/nieuwe doelgroep, geslacht en jaar van herindicatie

FTE's Herindicatiejaar	Geslacht		
	M	V	
Niet, oude doelgroep	358,50	101,37	459,86
2012	20,11	5,72	25,83
2013	50,44	22,51	72,95
2014	45,11	16,39	61,50
2015	32,67	14,67	47,33
2016	17,22	4,33	21,56
2017	25,58	14,47	40,06
2018	10,50	6,22	16,72
2019	10,74	3,17	13,91
2020	16,97	4,58	21,54
2021	22,89	8,89	31,78
2022	12,19	8,39	20,58
2023	10,13	4,89	15,02
2024	6,22		6,22
2025	6,33	1,89	8,22
2026	5,31	1,44	6,75
2027	3,78		3,78
2028	0,80		0,80
2029	3,00		3,00
2030	3,11		3,11
2031	4,67	1,56	6,22
2032	0,80		0,80
2034		1,14	1,14
2035	1,00		1,00
2036	0,44		0,44
2037		0,89	0,89
2038		0,89	0,89
2041		0,89	0,89
2042	1,00		1,00
2044	1,00	0,89	1,89
2046		0,89	0,89
2048		0,33	0,33
2049	0,89		0,89
2050	1,69		1,69
2052	0,89		0,89
2055		0,89	0,89
2059	1,00		1,00
	674,99	227,28	902,27





Bijlage 3

Concept begroting transitieperiode


Programmarekening WVS Zaanstreek-Waterland, Baanstede

in €	Realisatie 2011	Prognose Realisatie 2012	Gewijzigde Begroting 2013	Begroting 2014	Raming 2015	Raming 2016	Raming 2017
Omzet productie en inleenvergoedingen	10.457.408	10.709.817	9.938.800	8.450.000	7.521.000	7.038.000	4.827.000
Materiaal en uitbesteed werk productie	1.390.509	1.711.814	1.235.400	990.000	883.000	859.500	564.600
<u>Netto Toegevoegde Waarde</u>	9.066.899	8.998.003	8.703.400	7.460.000	6.638.000	6.178.500	4.262.400
Lonen en sociale lasten doelgroepen	24.571.073	24.225.284	23.499.600	22.937.900	22.294.400	21.526.200	20.677.100
Vervoerskosten WSW	367.911	314.700	328.300	308.400	298.500	287.000	275.100
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	4.375.874	3.884.042	3.762.300	2.875.000	2.675.000	2.400.000	810.000
Overige personeelskosten	530.414	530.979	585.400	317.600	187.000	110.900	64.600
Externe dienstverlening	927.813	1.077.966	537.500	43.000	102.000	86.000	36.000
Afschrijvingen	760.566	745.832	850.000	453.700	263.700	143.700	108.700
Rente	249.284	279.717	239.500	205.000	175.000	150.000	115.000
Huurkosten	583.967	483.078	346.500	186.600	108.100	69.400	50.600
Onderhoudskosten	745.216	686.365	647.800	351.300	201.000	168.000	57.900
Energieverbruik	429.708	429.026	478.700	258.100	153.300	86.500	55.700
Belastingen en verzekeringen	193.100	188.509	216.400	116.300	66.100	36.000	33.900
Algemene kosten	643.702	725.439	639.700	349.900	201.000	100.500	78.300
Diverse lasten	68.989	100.877	73.100	39.600	25.500	13.200	6.800
Toevoegingen aan voorzieningen	95.752	308.412					
Totaal lasten	34.543.369	33.980.226	32.204.800	28.442.400	26.750.600	25.177.400	22.369.700
Vrijval van voorzieningen	14.085	14.320	-	-	-	-	-
Diverse baten	123.366	321.384	99.500	82.000	83.600	82.200	-
Incidentele baten	139.460	-	-	-	-	-	-
Bedrijfsresultaat	25.199.559-	24.646.519-	23.401.900-	20.900.400-	20.029.000-	18.916.700-	18.107.300-
Subsidie-overdracht	23.851.811	23.503.388	22.218.500	21.228.400	19.539.000	17.968.000	16.441.000
Loonsuppleties Begeleid Werken	808.043-	813.917-	802.100-	731.000-	655.000-	533.600-	446.200-
Vergelijkbaar tussenresultaat	2.155.791-	1.957.048-	1.985.500-	403.000-	1.145.000-	1.482.300-	2.112.500-
Herstructureringskosten	317.218-	*	955.600-	1.680.000-	840.000-	700.000-	700.000-
Gemeentelijke bijdragen	699.999	1.241.200	-	-	-	-	-
Resultaat voor bestemming	1.773.010-	715.848-	2.941.100-	2.083.000-	1.985.000-	2.182.300-	2.812.500-