

Gewijzigde begroting 2016

Begroting 2017

Meerjarenraming 2018 - 2020

Werkvoorzieningschap Zaanstreek-Waterland
concept 10 februari 2016



VOOR INFORMATIE:

BaanStede

Adres: Einsteinstraat 103
1446 VE Purmerend
Postbus 404
1440 AK Purmerend

Telefoon: 0299 – 469 369

E-mail: info@BaanStede.nl

Website: www.BaanStede.nl



Inhoud

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	3
1 Financieel presteren van BaanStede: resultaten en toelichting	4
1.1 Uitgangspunten voorliggende begroting.....	4
1.2 Subsidieresultaat en operationeel resultaat.....	5
1.3 Resultaat inclusief herstructureringskosten en gemeentelijke bijdragen.....	7
1.4 Financieel meerjarenperspectief BaanStede.....	8
2 Toelichting op resultaat van de werkbedrijven	10
2.1 Ontwikkeling van omzet en bedrijfskosten.....	10
2.2 Aanvullen van SW-formatie met instroom vanuit Participatiewet.....	13
2.3 Industrie & Diensten, BPP, Groen en Detachering nader belicht.....	16
3 Bedrijfsvoering en risicoparagraaf	22
3.1 Bedrijfsvoering.....	22
3.2 Risicoparagraaf.....	23
Deel II: programmabegroting & meerjarenraming	26



Voorwoord

Met de voorliggende gewijzigde begroting voor 2016 annex begroting 2017 en voorzien van een meerjarenraming tot en met 2020, geeft BaanStede uitvoering aan recente besluitvorming in het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling. Met de keuze voor het uitwerken van een begroting op basis van 'going concern' komt BaanStede voor het moment in rustiger vaarwater. De begroting bevat voor het eerst sinds jaren weer een als regulier te beschouwen niveau van beheer, onderhoud en beperkte vervangingsinvesteringen. Deze zijn belangrijk om de dienstverlening van BaanStede als professionele uitvoeringsorganisatie voor de gemeente én professionele partner voor een groot aantal ondernemingen en instellingen in de regio veilig te kunnen stellen. De begroting bouwt ook verder op het bestuursbesluit om het natuurlijke verloop van de SW-formatie te compenseren met gelijkwaardige instroom vanuit de doelgroep van de Participatiewet en gunning van extra werkzaamheden die aansluiten bij de vaardigheden van deze groep. De gemeenten onderstrepen hiermee het belang en de maatschappelijke rol van de organisatie als leerwerkbedrijf voor de regio en de toegevoegde waarde die BaanStede kan bieden bij het tewerkstellen en ontwikkelen van werkzoekenden met een behoorlijke afstand tot de reguliere arbeidsmarkt.

Als leerwerkvoorziening heeft BaanStede in de afgelopen jaren drie kernkwaliteiten ontwikkeld, waarvan breed wordt onderkend dat het belangrijk is deze ook voor de toekomst goed te borgen:

- Organiseren van werk.
- Plaatsen van mensen bij andere arbeidsorganisaties.
- Ondersteunen van mensen met een arbeidsbeperking bij het ontwikkelen van werkgerelateerde kennis, kunde, houding en gedrag.

Ook in de toekomst zijn leerwerkvoorzieningen nodig, waarbij BaanStede zich richt op een groep mensen die een specifieke benadering en kennis vereist. De focus ligt dan op mensen met een psychische, mentale of fysieke handicap. De daarvoor benodigde uitvoeringsorganisatie richt zich op het zelf organiseren van werk en op het ondersteunen van werkgevers om mensen vanuit de doelgroep op te nemen in het arbeidsproces.

BaanStede wil de ter beschikking gestelde middelen voor de uitvoering van deze taak zo efficiënt mogelijk invullen. Hier ligt een forse uitdaging. Het stopzetten van de in het transitieplan voorgenomen overgang naar detachering voor diverse bedrijfsonderdelen gaat gepaard met een vermindering van het operationeel resultaat. BaanStede wil met de aangesloten gemeenten zoeken naar wegen om de efficiëntie in de taakuitvoering waar mogelijk verder te vergroten. BaanStede staat daarbij open voor



in beginsel alle vormen van samenwerking met de gemeentelijke organisaties en marktpartijen die als partner kunnen fungeren.

Voor de medewerkers wil BaanStede een betrouwbare werkgever zijn, ook in 2016 en daarna. De dynamiek op Haags niveau en de doorwerking daarvan in de regio mag de medewerkers zo min mogelijk raken. Voor de medewerkers is het van belang dat er elke dag zinvol werk is, waarin zij zich kunnen ontwikkelen en waardoor zij zich gewaardeerd voelen vanwege hun bijdrage aan de maatschappij. Directie en medewerkers van BaanStede zullen zich ook het komend jaar naar vermogen en meer inzetten om te zorgen voor voldoende werk en goede arbeidsverhoudingen waarbinnen medewerkers zich goed kunnen ontwikkelen en minimaal hun vaardigheden op peil kunnen houden. Daarbij spreekt BaanStede de medewerkers aan op hun veranderingsbereidheid. Bijvoorbeeld om als SW-medewerker bereid te zijn om een vertrouwde werkomgeving te verruilen voor een nieuwe uitdaging indien dit voor de organisatie een verbetering van het resultaat kan opleveren. BaanStede gaat ook in 2016 door op de ingeslagen weg om de medewerkers optimaal in te zetten vanuit het perspectief van hun productieve vermogens. De relatieve rust van het 'going concern'-scenario creëert goede omstandigheden om daar nog meer werk van te maken. Het biedt ook de vereiste stabiliteit in de organisatie om de door het bestuur beoogde instroom vanuit de doelgroep van de Participatiewet goed te kunnen inpassen.

Purmerend, 28 januari 2016

BaanStede
namens deze

Wil Peters
Algemeen Directeur



Managementsamenvatting

De voorliggende begroting bevat een gedetailleerde uitwerking van de voor het komend jaar verwachte ontwikkeling van de opbrengsten en kosten van BaanStede en een meer globale doorkijk in meerjarenperspectief. De begroting wijkt sterk af van de vorige begroting. Het bestuur heeft besloten de uitvoering van het transitieplan te staken en over te gaan op een 'going concern'-scenario gebaseerd op de bedrijfsvoering van 2015. Op korte termijn beïnvloedt deze wending het operationeel resultaat negatief. De van detachering gehoopte rendementsverbetering valt weg. Tegenover het verslechterende operationeel resultaat staat een gunstiger ontwikkeling van het subsidieresultaat in vergelijking met de vorige begroting. De begroting gaat uit van een flink hogere omzet in 2016, die mede gebaseerd is op het besluit van het bestuur om BaanStede te benutten voor extra instroom vanuit de doelgroep van de Participatiewet. Om deze instroom zinvol werk te kunnen bieden, is toegezegd uiteindelijk voor circa € 1,5 miljoen extra opdrachten te gunnen aan BaanStede. De instroom vanuit de doelgroep van de Participatiewet betekent voor BaanStede dat geïnvesteerd moet worden in korte opleidingen of 'training on the job', zodat de nieuwe medewerkers productief aan de slag kunnen. Tegenover de extra kosten die daarmee gepaard gaan, staat een verdere vermindering van de kosten voor reguliere medewerkers. BaanStede gaat door met het verder inkrimpen van de ambtelijke formatie. Wel wordt gericht geïnvesteerd in een beperkt aantal voor de organisatie cruciale functies, met name in de sfeer van accountmanagement, HRM en afdelingsleiding, om de positie van BaanStede als betrouwbare en professionele werkgever en uitvoeringsorganisatie voor de aangesloten gemeenten ook in de komende jaren waar te kunnen maken.



1 Financieel presteren van BaanStede: resultaten en toelichting

1.1 Uitgangspunten voorliggende begroting

Uitgangspunt De uitgangspunten van de begroting van BaanStede voor 2016 wijken op enkele 'going concern' belangrijke punten af van de uitgangspunten die zijn gehanteerd voor de vorige begroting. Het belangrijkste verschil betreft het overschakelen naar het 'going concern'-scenario. De eerder beoogde overdracht van bedrijfsonderdelen is daarmee komen te vervallen. Voor 2016 betekent dit concreet:

- Het bedrijfsonderdeel voor Re-integratie, detachering en Begeleid Werken wordt niet overgedragen aan het Werkgeversservicepunt (WSP), maar blijft onderdeel van BaanStede.
- Het bedrijfsonderdeel Groen wordt niet vervreemd en de medewerkers worden niet gedetacheerd.

Het BaanStede waarvoor de voorliggende begroting is opgesteld, is een geheel ander BaanStede dan het bedrijf waarop de begroting voor 2015 betrekking had. De circa 160 fte Wsw van de unit detachering en de circa 70 fte Wsw die op basis van Begeleid Werken werkzaam zijn, blijven 'aan boord' bij BaanStede. De circa 215 fte Wsw van het bedrijfsonderdeel Groen gaan niet op detachingsbasis over naar een private partij of gemeenten. Op een voor 2016 begrote formatie van 768,3 fte Wsw, inclusief Begeleid Werken, heeft dit ingrijpende invloed op zowel de voor 2016 te ramen opbrengsten als de verwachte kosten. Ter illustratie: de actieve ambtelijke bezetting waar mee wordt gerekend voor 2016 bedraagt 41,7 fte. Bij uitvoering van het transitieplan zou dit 22,4 fte zijn geweest.

Het 'going concern'-scenario betekent dat reguliere onderhouds- en vervangingsinvesteringen weer opgenomen zijn in de begroting. In de afgelopen tijd hebben met het vooruitzicht op de afbouw alleen de hoogst noodzakelijke vervangingsinvesteringen plaatsgevonden. Daarnaast is er noodzaak om de organisatie op enkele punten te versterken door opleiding van medewerkers of gerichte werving op essentiële aspecten van de bedrijfsvoering als accountmanagement, HRM en afdelingsleiding.

Instroom PW-ers Verder is het uitgangspunt voor de begroting en het daarin opgenomen meerjarenperspectief, dat de SW-formatie van BaanStede afbouwt vanwege het sluiten van de toegang tot de Wsw. De afbouw vindt plaats in lijn met het tempo van het natuurlijke verloop van het SW-personeel. Om de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen, heeft het bestuur besloten dat het natuurlijke verloop van de SW-formatie met ingang van het jaar 2016 wordt gecompenseerd met gelijkwaardige instroom vanuit de doelgroep van de Participatiewet. Om de extra investeringen in de bedrijfsvoering te laten renderen, heeft het bestuur tegelijkertijd besloten BaanStede extra passend werk te gunnen. Ook zullen er extra commerciële inspanningen worden verricht ge-



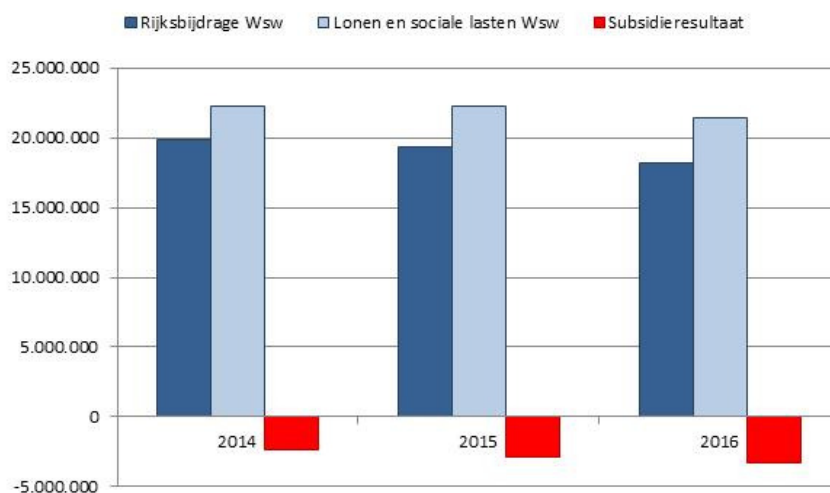
richt op andere klanten om extra opdrachten binnen te halen. Het gaat uiteindelijk om extra omzet ter waarde van € 1,5 miljoen, waarvan 80 procent werk betreft voor het onderdeel Groen.

1.2 Subsidieresultaat en operationeel resultaat

Het overall financiële resultaat van BaanStede komt tot stand als de optelsom van:

- de rijksbijdragen Wsw minus de lonen en sociale lasten van de SW-medewerkers,
- het resultaat van de diverse werkbedrijven van BaanStede
- en het resultaat op het Begeleid Werken.

Fictief subsidie-De rijksbijdragen voor de SW-medewerkers vormt sinds 2015 integraal onderdeel resultaat van het Participatiebudget In die zin kan alleen nog op basis van de onderliggende 'rekenregels' worden gesproken over het subsidieresultaat als het verschil tussen de rijksbijdragen enerzijds en de lonen en sociale lasten anderzijds van de SW-medewerkers. Het zo bepaalde subsidieresultaat verslechtert ten opzichte van 2014 en het over 2015 geraamde subsidieresultaat en komt uit op minus € 3,3 miljoen:



De rijksbijdrage is gebaseerd op de 'septembercirculaire 2015'. Het basisbedrag per SE voor de rijksbijdrage is gestegen van € 25.261 naar € 25.549 (SE staat voor standaardeenheid en het is de eenheid die overeenkomt met een arbeidsplaats van 36 uur voor een werknemer met een indicatie voor de Wsw in de arbeidshandicapcategorie matig). BaanStede werkt in 2016 met 778,76 SE, wat minder is dan de eerder geraamde 800,30 SE omdat de SW-formatie in 2015 sneller is gekrompen dan eerder verwacht.

Aan de kostenkant heeft BaanStede ook te maken met onzekerheden. Er is nog geen nieuwe cao voor de Wsw-sector, maar er is wel een principeakkoord bereikt dat voor BaanStede neerkomt op structureel 1,75 procent van het brutoloon. Bovendien is een eenmalige uitkering opgenomen. In de vorige begroting was voor 2016 gerekend

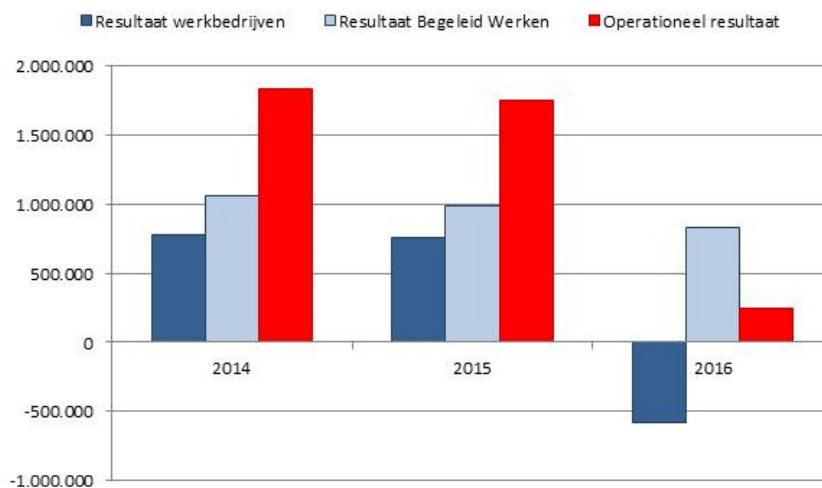


met een verhoging met 1,4 procent voor 2015 en 2016. Voor 2016 betekent dit een kostenverhoging van € 35.000.

Operationeel resultaat Tegenover het negatieve subsidieresultaat van € 3,3 miljoen staat een positief operationeel resultaat van € 241.200. Het operationeel resultaat is de optelsom van het resultaat van de werkbedrijven van BaanStede en de activiteit Begeleid Werken. Ter toelichting:

- Het resultaat van de werkbedrijven van BaanStede is het verschil tussen de door deze werkbedrijven gerealiseerde netto toegevoegde waarde (NTW) en de bedrijfskosten van deze werkbedrijven. Het begrote resultaat van de werkbedrijven over 2015 is positief. Voor 2016 is sprake van een sterke daling naar een negatief resultaat van € 575.000. Met name, maar niet alleen, het stopzetten van het transitieplan veroorzaken deze sterke resultaatverslechtering. Navolgend wordt een en ander in meer detail toegelicht.
- Het resultaat van de activiteit Begeleid Werken daalt met name door het natuurlijk verloop, van een geraamde plus van bijna € 1,0 miljoen over 2015 naar een positief resultaat van ruim € 0,8 miljoen over 2016.

De ontwikkeling van het operationeel resultaat in het perspectief van het lopende jaar en het jaar 2014 is als volgt:



De sterke verslechtering van het resultaat van de werkbedrijven, met circa € 1,35 miljoen, vereist een nadere toelichting. Zoals aangegeven vormt het omschakelen naar een 'going concern'-scenario een belangrijke verklaring voor deze ontwikkeling.

Daarnaast dragen ook andere factoren bij. Van belang is onder meer dat in 2015 een drietal incidentele baten werden gerealiseerd (het gaat voornamelijk om prognoses omdat de definitieve jaarcijfers nog niet bekend zijn), die niet meer optreden in de begroting over 2016:



Factoren die <u>negatief</u> bijdragen aan resultaat werkbedrijven	Financiële impact in 2016
<i>Stopzetten van het transitieplan</i>	
• Niet vervreemden of overdragen van bedrijfs onderdeel Groen	€ 500.000-
• Niet overdragen van afdeling Deta/BW aan WSP	€ 800.000-
• Achterstallig onderhoud als gevolg van uitgangspunt 'going concern'	€ 280.000-
<i>Incidentele meevallers in 2015 die in 2016 niet meer optreden</i>	
• Geen bijdrage sectorplan	€ 300.000-
• Geen vrijval voorzieningen Herstructurering	€ 300.000-
• Geen vrijval bestemmingsreserve Wsw-cao	€ 300.000-
Totaal effect op resultaat werkbedrijven, 2016 versus 2015	€ 2.480.000-

Tegenover deze negatieve ontwikkelingen staan ook enkele positieve ontwikkelingen. Bij elkaar zijn deze positieve ontwikkelingen echter onvoldoende om het totaal van circa € 2,5 miljoen aan negatieve factoren te compenseren.

De belangrijkste ontwikkelingen die positief bijdragen aan het resultaat van de werkbedrijven worden navolgend benoemd en voorzien van een indicatie van de financiële impact:

Factoren die <u>positief</u> bijdragen aan resultaat werkbedrijven	Financiële impact in 2016
• Vervallen van herstructureringskosten door stoppen transitieplan	€ 929.000
• Aanscherping van targets voor bedrijfs onderdeel Groen	€ 200.000
Totaal effect op resultaat werkbedrijven, 2016 versus 2015	€ 1.129.000

Het totale effect van deze factoren telt op tot een negatieve bijdrage aan het resultaat van de werkbedrijven van circa € 1,35 miljoen.

1.3 Resultaat inclusief herstructureringskosten en gemeentelijke bijdragen

Het subsidieresultaat en het operationeel resultaat bepalen in belangrijke mate het eindresultaat van BaanStede voor bestemming. De andere factoren die van invloed zijn, betreffen de herstructureringskosten en eventuele gemeentelijke bijdragen.

Opbouw resultaat voor herbestemming	2014	2015	2016
• Subsidieresultaat (vanaf 2015 fictief)	€ 2.418.309-	€ 2.943.600-	€ 3.483.500-
• Resultaat werkbedrijven	€ 772.439	€ 760.800	€ 585.300-
• Resultaat Begeleid Werken	€ 1.059.931	€ 986.800	€ 826.500
• Herstructureringskosten	€ 315.439-	€ 150.000-	-
• Gemeentelijke bijdragen	€ 1.201.378		
Resultaat voor bestemming	€ 300.000	€ 1.346.000-	€ 3.242.300-



Kosten herstructurering In de vorige begroting was het transitieplan één van de belangrijke bouwstenen voor de financiële ramingen. Als onderdeel daarvan werd rekening gehouden met aanzienlijke herstructureringskosten in de transitieperiode. Door de koerswijziging is het niet langer opportuun de bijbehorende herstructureringskosten te begroten. Zoals hiervoor toegelicht, levert het vervallen van de herstructureringskosten in 2016 een voordeel op van € 929.000.

De oorspronkelijk begrote kosten bestonden voornamelijk uit boekverliezen op bedrijfsmiddelen vanwege de overdracht van bedrijfsonderdelen, directe en indirecte frictiekosten bij boventaligheid van ambtelijke medewerkers, advieskosten en de meerkosten bij de inhuur van ongesubsidieerde medewerkers.

Het vervallen van de eerder begrote herstructureringskosten levert in de komende jaren telkens een voordeel op, dat oploopt tot circa € 1,0 miljoen in 2019.

1.4 Financieel meerjarenperspectief BaanStede

Het financieel meerjarenperspectief voor BaanStede, dat hierna wordt toegelicht, gaat uit van 'going concern'. Dit uitgangspunt is vooral gekozen om pragmatische redenen. Over de toekomstige positionering en rol van BaanStede vindt naar verwachting in 2016 besluitvorming plaats in het bestuur. Omdat de uitkomsten daarvan nog niet bekend zijn, wordt voor 2016 en de jaren daarna uitgegaan van het continueren van de huidige positionering en rol.

Structurele tegenvallers Dit betekent dat er gerekend moet worden met enkele structurele financiële tegenvallers ten opzichte van de vorige begroting waarin het transitieplan uitgangspunt was. Zoals hiervoor toegelicht, gaat het met name om het niet vervreemden of overdragen van bedrijfsonderdeel Groen, waardoor de verwachte hogere marge tussen bij detachering van de betreffende SW-medewerkers te realiseren opbrengsten en de sterk lagere kosten voor de begeleiding van deze medewerkers niet kan worden ingeboekt, en het eveneens vervallen van het geraamde voordeel vanwege de beoogde overgang van de afdeling Deta/BW naar het Werkgeversservicepunt (WSP). Daarnaast zal BaanStede rekening moeten houden met een regulier niveau van onderhoudskosten, waar in het transitieplan was uitgegaan van alleen het hoogst noodzakelijke onderhoud aan panden en productiemiddelen.

Voor 2016 tellen deze structurele tegenvallers, zoals hiervoor toegelicht, op tot een negatieve bijdrage aan het resultaat van de werkbedrijven van circa € 1,6 miljoen. Deze tegenvaller beïnvloedt over de gehele periode van 2016 tot en met 2020 het resultaat van BaanStede negatief.

Een andere factor die in belangrijke mate het resultaat van BaanStede beïnvloedt, betreft het oplopende fictieve subsidietekort. Waar in 2016 een negatief subsidiere-

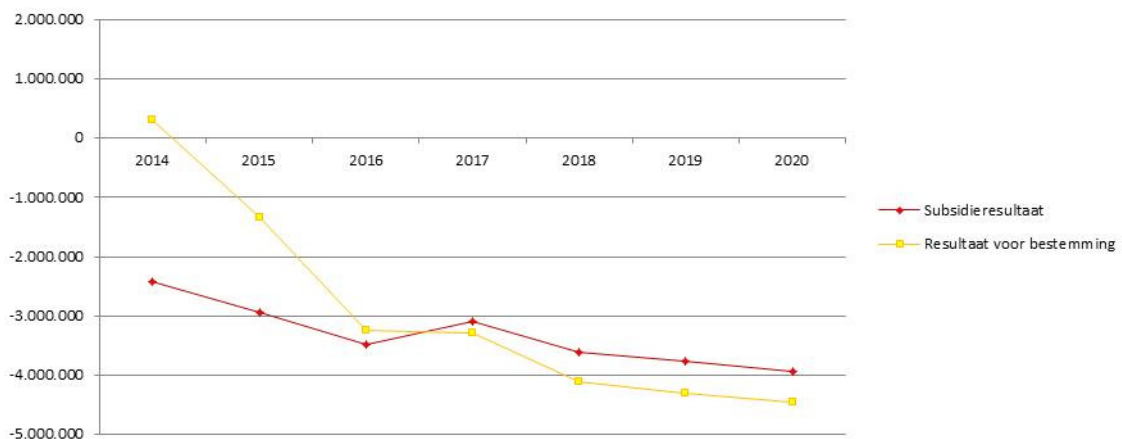


sultaat is begroot van € 3,5 miljoen, loopt dit verder op tot € 3,9 miljoen in 2020. Het subsidieresultaat vertoont nu wel een gunstiger ontwikkeling dan in de vorige begroting.

Ontwikkeling resultaat Omdat vanaf 2016 geen herstructureringskosten meer worden geraamd, wordt het resultaat voor bestemming vanaf 2016 volledig bepaald door de optelsom van fictief subsidieresultaat, resultaat van de werkbedrijven en het resultaat op de activiteit Begeleid Werken.

In grote lijnen kan worden gesteld, dat het resultaat Begeleid Werken in belangrijke mate het vanaf 2016 verwachte negatieve resultaat van de werkbedrijven compenseert. De mate waarin Begeleid Werken compenseert voor het negatieve resultaat van de werkbedrijven wordt de komende jaren wel geringer. De dominante factor voor het resultaat van Baanstede wordt echter steeds meer het subsidieresultaat. De dominante invloed van het subsidieresultaat vanaf 2016 kan worden geïllustreerd met het vanaf dat jaar vrijwel parallel verlopen van het subsidieresultaat met het resultaat voor bestemming:

Programmarekening in meerjarenperspectief: 2014 tot en met 2020, in €



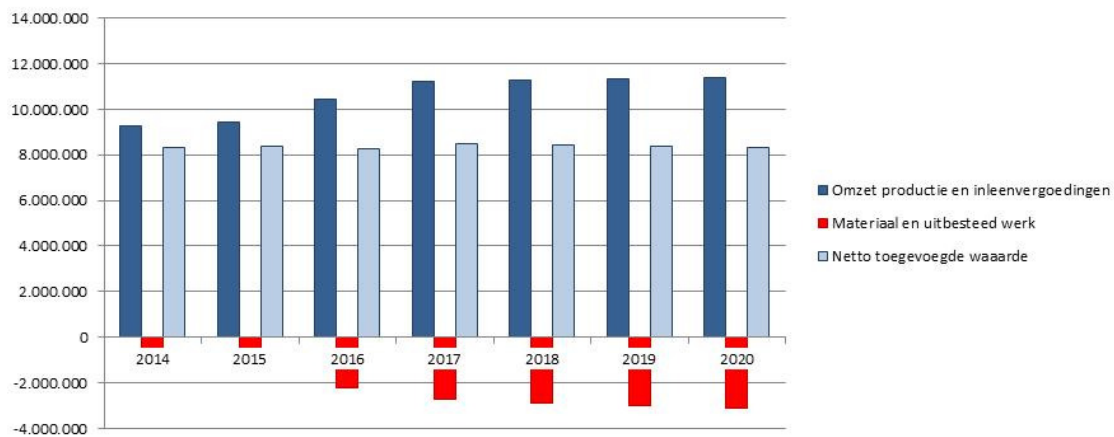


2 Toelichting op resultaat van de werkbedrijven

2.1 Ontwikkeling van omzet en bedrijfskosten

Ontwikkeling omzet positief Het resultaat van de werkbedrijven verslechtert in 2016 vanwege een aantal ontwikkelingen, waarvan de overgang naar een 'going concern'-scenario de belangrijkste is zoals hiervoor toegelicht. Voor 2016 en de jaren daarna verwacht BaanStede desalniettemin dat de omzet uit productie en inleenvergoedingen van gedetacheerde medewerkers op niveau blijft. Sterker, voor de jaren tot 2020 wordt uitgegaan van een licht stijgende omzet terwijl de SW-formatie trendmatig krimpt op basis van het natuurlijke verloop vanwege het sluiten van de toegang tot de Wsw.

Omzet en Netto toegevoegde waarde (NTW) in meerjarenperspectief: 2014 tot en met 2020, in €



BaanStede verwacht in 2016 een omzet uit productie en levering van diensten, waaronder detacheringen van SW-medewerkers, te realiseren van circa € 10,4 miljoen. Dat is duidelijk hoger dan de voor 2015 geraamde omzet van € 9,4 miljoen.

Tegenover de hogere omzet staat hogere kosten vanwege materieel en uitbesteed werk. Het betreft kosten die direct samenhangen met de te behalen omzet, waaronder uitbesteed werk dat BaanStede niet zelf kan uitvoeren. Omdat de kosten voor materiaal en uitbesteed werk toenemen met circa € 1,0 mln, blijft de netto toegevoegde waarde (NTW) min of meer constant en komt uit op circa € 8,3 mln in 2016.

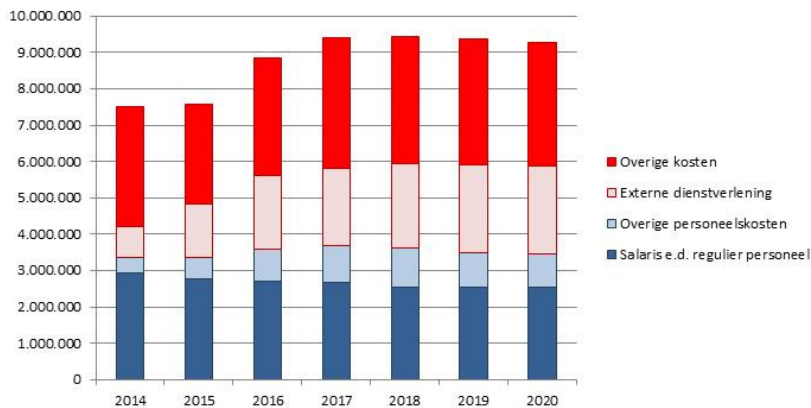
Uitbesteed werk De toename van de kosten van uitbesteed werk is grotendeels toe te schrijven aan de opvang van de uitstroom van het natuurlijk verloop in de SW met arbeidskrachten vanuit de doelgroep van de Participatiewet. Voor een deel betreft dit kortlopende inzet met behoud van een uitkering en voor een ander deel gaat het om mensen die vanuit de Participatiewet komen en voor maximaal 23 maanden op uitzendbasis worden ingezet tegen het wettelijk minimumloon (WML). Voor de inhuurder is dan loonkostensubsidie beschikbaar op basis van de loonwaarde van betrokkenen. In paragraaf 2.2 wordt een nadere toelichting verstrekt op deze strategische keuze en de



financiële effecten daarvan voor BaanStede.

Bedrijfskosten De netto toegevoegde waarde minus de bedrijfskosten bepaalt het resultaat van de werkbedrijven van BaanStede. De bedrijfskosten nemen in 2016 toe als gevolg van een toename van de kostenpost externe dienstverlening, overige personeelskosten en overige kosten:

Ontwikkeling bedrijfskosten in meerjarenperspectief: 2014 tot en met 2020, in €

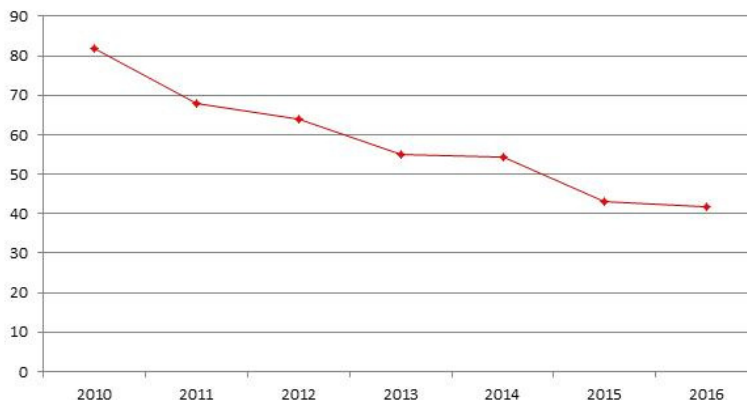


De externe dienstverlening betreft de kosten voor ingehuurd niet omzet gerelateerd personeel. Ten aanzien van de externe dienstverlening maakt BaanStede de keuze om alleen ambtelijke dienstverbanden te overwegen voor 'vitale' functies. De reden is dat BaanStede eigen risicodragend is voor ambtelijk personeel voor de WW.

Ambtelijke formatie gehalveerd

Mede om deze reden en vooral vanuit oogpunt van het stimuleren van efficiëntie in de taakuitvoering, is BaanStede al geruime tijd bezig met verbeteren en herstructureren van de werkprocessen, resulterend in een reductie van de ambtelijke formatie. Voor het komend jaar is een nieuwe stap voorzien, van 43,1 naar 41,7 fte. De ambtelijke formatie is daarmee in vergelijking met 2010 gehalveerd:

Ambtelijke formatie, in fte





In de vorige begroting, waarbij het transitieplan uitgangspunt was, werd nog uitgegaan van een reductie van de ambtelijke formatie naar 22,4 fte. Ter compensatie van de afbouw van de reguliere ambtelijke formatie is BaanStede genoodzaakt een groter beroep te doen op externe inhuur. De balans tussen kosten en flexibiliteit wordt op dit punt goed bewaakt.

Voor de komende jaren gaat BaanStede er, in het toekomstscenario op basis van 'going concern', vanuit dat de ambtelijke formatie nog verder krimpt en er tegelijkertijd vervanging dient plaats te vinden.

De overige personeelskosten bestaan uit onder meer de Arbokosten. Deze kosten bewegen eveneens mee met het natuurlijk verloop van de SW-formatie en de instroom van medewerkers uit de nieuwe doelgroep van de Participatiewet. Vanaf 2015 is er sprake van een relatief sterke stijging van de overige personeelskosten omdat een flink deel van de beoogde instroom vanuit de doelgroep van de Participatiewet, namelijk zij die werken op basis van WorkFirst, steeds slechts zes maanden werkzaam zijn. Ten opzichte van goed ingewerkte SW-medewerkers met langdurige dienstverbanden veroorzaakt dit meer kosten voor trainingen en opleidingen. Dit geldt in iets mindere mate ook voor de overige instroom vanuit de doelgroep van de Participatiewet, met een dienstverband van maximaal 23 maanden.

Overige bedrijfskosten Ten aanzien van de overige bedrijfskosten kan worden gemeld dat deze bestaan uit een mix aan kostenposten, waaronder:

- Vervoerskosten Wsw.
- Afschrijvingen.
- Rente.
- Huurkosten.
- Onderhoudskosten.
- Energieverbruik.
- Belastingen en verzekeringen.

De vervoerskosten dalen van 2015 naar 2016 met circa € 25.000 naar circa € 225.000. In de jaren daarna is sprake van een geleidelijke krimp, vooral door de krimp van de SW-formatie.

Ten aanzien van de afschrijvingen is sprake van een stijging van € 755.000 naar circa € 910.000. De afschrijvingen zijn net als de rentekosten in beginsel afhankelijk van de in het verleden gedane investeringen. Met het transitieplan als perspectief voor de toekomst, is door BaanStede in de afgelopen jaren gekozen voor een zeer laag investeringsniveau. Dit heeft tot diverse knelpunten in de bedrijfsvoering geleid, zowel wat betreft materieel als wat betreft de huisvesting en de werkplekken voor medewerkers. In 2015 is daarom weer gestart met een vervangings- en investeringsprogramma van bedrijfsmiddelen. Voor de jaren 2016 en 2017 zijn vanuit deze achter-



grond investeringen begroot die samen oplopen tot € 2,9 miljoen, deels te zien als investeringen in regulier onderhoud en deels als achterstallig onderhoud. Als gevolg daarvan nemen ook de afschrijvingskosten de komende jaren toe.

De kosten vanwege onderhoud, energieverbruik, belastingen en verzekeringen laten geen grote wijzigingen zien ten opzichte van 2015. Wel is BaanStede over de gehele linie bezig waar mogelijk besparingen te realiseren door een efficiëntere uitvoering.

Wat betreft de huurkosten is het relevant te melden dat de meeste huisvesting eigendom van BaanStede is en dus geen huurkosten oplevert. In Wormerveer aan de Roode Wildemanweg is de hoofdlocatie van het bedrijfsonderdeel Groen gevestigd. Deze locatie wordt gehuurd. Ruimte die niet wordt gebruikt, wordt gedeeltelijk verhuurd door BaanStede.

BaanStede verwacht dat een en ander in 2016 tot ontwikkeling komt. De daarmee samenhangende kosten vormen onderdeel van de in de begroting voor 2016 opgenomen herstructureringskosten.

2.2 Aanvullen van SW-formatie met instroom vanuit Participatiewet

Compensatie Wsw uitstroom Met de invoering van de Participatiewet is er geen nieuwe Wsw-instroom meer. Om het natuurlijk verloop te compenseren, is door het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling besloten dat de SW-uitstroom volledig wordt gecompenseerd met gelijkwaardige instroom, zowel in volume als in arbeidsvermogen, van personen uit de doelgroep van de Participatiewet.

Daarnaast heeft het bestuur besloten additioneel passend werk te begroten en daarvoor en in dezelfde mate begrotingstechnisch ook extra personen uit de doelgroep van de Participatiewet te laten instromen. Het achterliggende idee is om de beschikbare infrastructuur optimaal te benutten. De bestaande infrastructuur, in de sfeer van begeleidend personeel en gebouwen en dergelijke, kan tot op zekere hoogte deze extra bezetting absorberen zonder dat dit direct tot (grote) investeringen aanleiding geeft. Deze keuze heeft een gunstige invloed op het resultaat voorbestemming van BaanStede.

Het zorgdragen voor voldoende passend werk en het tijdig leveren van de benodigde personen vanuit de doelgroep van de Participatiewet, is een verantwoordelijkheid voor de aangesloten gemeenten waarbij BaanStede vanzelfsprekend energie steekt in een zorgvuldige inpassing en vervolgens uitvoering van de werkzaamheden.

Instroom Participatiewet Concreet wordt voor 2016 gerekend met de volgende instroom vanuit de doelgroep van de Participatiewet:

- 63,20 fte op basis van werken met behoud van een uitkering (WorkFirst).



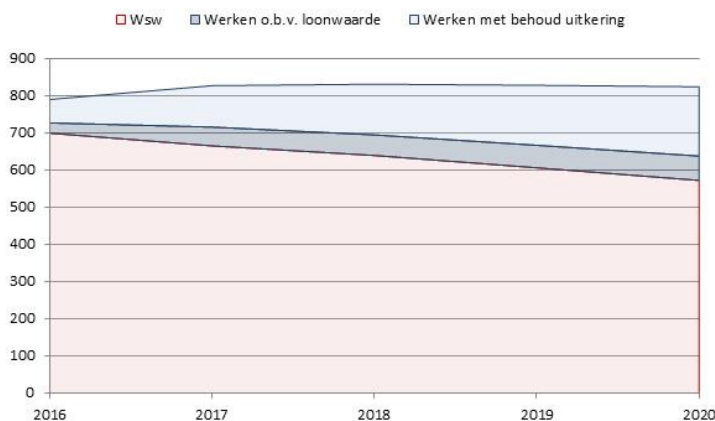
- 27,80 fte met een dienstverband en mede op basis van loonkostensubsidie.

Uitgangspunt is dat voor de nieuwe instroom met een dienstverband geldt, dat de gemiddelde loonwaarde gelijk is aan de gemiddelde loonwaarde bij BaanStede. Deze ligt op circa 46 procent. Voor de instroom vanuit de Participatiewet die werkzaam zijn op basis van WorkFirst, is een gemiddelde loonwaarde aangehouden van 40 procent; voor instroom met een dienstverband op het wettelijk minimumloon een gemiddelde loonwaarde van 52 procent. Op basis daarvan kan voor deze groep worden gerekend met een loonkostensubsidie van gemiddeld 48 procent van het wettelijk minimumloon (WML).

Als onderdeel van de zorgvuldige inpassing van de nieuwe instroom, investeert BaanStede in een opleiding en training, waarna zij vervolgens onder begeleiding aan het werk gaan bij één van de werkbedrijven van BaanStede. Zij draaien daarbij in beginsel normaal mee in het werkproces en worden met de reguliere SW-medewerkers ingezet om het beschikbare werk op te pakken.

Het aantal mensen vanuit de doelgroep van de Participatiewet ontwikkelt zich in meerjarenperspectief tot 2020 als volgt, uitgaand van de ambitie om de uitstroom van de SW-medewerkers te compenseren:

Ontwikkeling formatie Wsw en nieuwe instroom Participatiewet: 2016 tot en met 2020, in fte



Nota bene: de gepresenteerde Wsw-formatie is exclusief Begeleid Werken.

Kosten & baten

De nieuwe instroom betekent voor BaanStede dat rekening moet worden gehouden met extra kosten. De instroom van mensen die werken met behoud van een uitkering genereren inkomsten, die (meer dan) opwegen tegen de begeleidingskosten. Voor de instroom die werkt op basis van loonwaarde en loonkostensubsidie voor het 'ontbrekende stukje loonwaarde', geldt dat BaanStede gemiddeld 48 procent van het WML aan loonkosten betaalt.

Ten opzichte van een situatie waarin BaanStede werkt met SW-medewerkers, waar-



voor een rijksbijdrage wordt verkregen die weliswaar de loonkosten sinds enige tijd niet meer volledig dekt, betekent dit een duidelijke kostenstijging:

Instream vanuit doelgroep Participatiewet	2016	2017	2018	2019	2020
• Werken met uitkering (fte)	63,2	111,4	136,4	161,4	186,4
• Werken o.b.v. loonwaarde & LKS	27,8	50,6	55,6	60,6	65,6
Totaal	91,0	162,0	192,0	222,0	252,0
Gemiddelde loonwaarde	52%	52%	52%	52%	52%
Saldo kosten (x € 1.000)	409,4	752,7	835,3	919,6	1.005,4

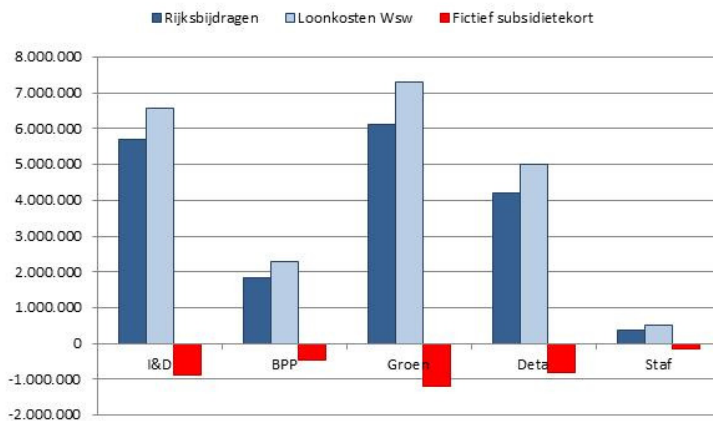
Tegenover deze kosten staan grote maatschappelijke inverdieneffecten. De inzet van mensen uit de Participatiewet op basis van loonwaarde kan de gemeenten direct een besparing opleveren van de uitkeringslasten, ook afhankelijk van wie 'uit een uitkering wordt gehaald' (iemand die gehuwd of samenwonend is ontvangt een hogere uitkering dan een alleenstaande bijvoorbeeld). Daarnaast worden de betreffende mensen ook 'werkfit' en dragen ook de aan te bieden korte opleiding of training ook bij aan de kansen op de arbeidsmarkt. Dit kan op termijn een extra positief effect opleveren in termen van een verminderende uitkeringslast. Tot slot is er een duidelijke samenhang tussen werkloosheid enerzijds en het beroep op voorzieningen van zorg en welzijn in brede zin. Door mensen naar werk te stimuleren kunnen op dit vlak voor gemeenten besparingen optreden.



2.3 Industrie & Diensten, BPP, Groen en Detachering nader belicht

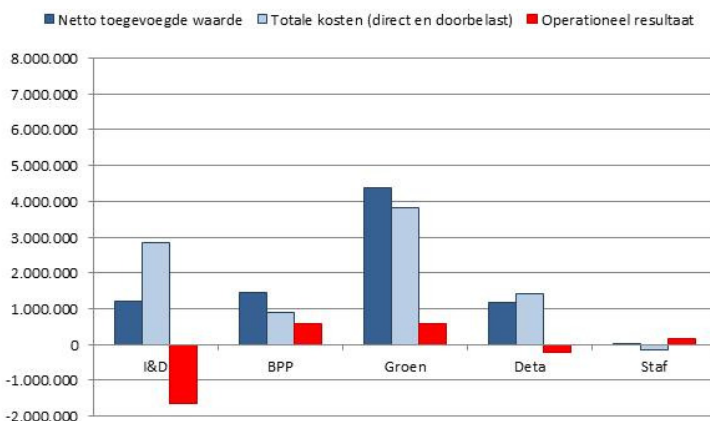
Uitsplitsing resultaat BaanStede is opgedeeld in vier bedrijfsonderdelen met daarin de productie-activiteiten en externe dienstverlening gebundeld. Daarnaast is er een compacte staf. Een nadere analyse van de verhouding tussen ontvangen rijksbijdragen en door BaanStede te betalen lonen en sociale lasten van het SW-personeel laat zien dat voor alle bedrijfsonderdelen sprake is van een fictief subsidietekort:

Uitsplitsing fictief subsidieresultaat naar bedrijfsonderdeel: begroting 2016, in €



Ten aanzien van het operationeel resultaat is duidelijk dat er bij het bedrijfsonderdeel I&D sprake is van een aanzienlijk tekort, waar tegenover positieve resultaten staan bij de overige bedrijfsonderdelen. De uitsplitsing van het operationeel resultaat bevestigt de strategie van BaanStede om SW-medewerkers indien enigszins mogelijk te laten werken bij de bedrijfsonderdelen Groen of BPP en vol in te zetten op interne doorstroom naar deze onderdelen vanuit het bedrijfsonderdeel I&D.

Uitsplitsing operationeel resultaat naar bedrijfsonderdeel: begroting 2016, in €



Het navolgende overzicht toont de opbouw van de netto toegevoegde waarde van BaanStede en confronteert deze met de totale bedrijfskosten:



Begroting 2016, in €	I&D	BPP	Groen	Deta	Staf	Totaal
Netto omzet	1.502.000	1.857.336	5.874.961	1.200.000	463	10.434.760
Directe orderkosten	293.640	391.999	1.481.320	16.774	0	2.183.733
Netto toegevoegde waarde	1.208.360	1.465.337	4.393.641	1.183.226	463	8.251.027
Directe bedrijfskosten	1.472.263	445.897	2.504.240	413.275	2.820.310	7.655.985
Doorbelasting	1.384.530	439.549	1.324.099	1.001.784	-2.980.654	1.169.308
Totale kosten	2.856.793	885.446	3.828.339	1.415.059	-160.344	8.825.293
Operationeel resultaat	-1.648.433	579.891	565.302	-231.833	160.807	-574.266

Nota bene: weergegeven is het operationeel resultaat van het bedrijfsonderdeel Deta/BW minus de Begeleid Werken-activiteiten. Indien deze activiteiten ook worden meegenomen, dan verbetert het resultaat van dit onderdeel met € 826.500. De gehanteerde weergave is gekozen om optimaal aansluiting te houden bij de cijfermatige overzichten in de bijlage.

Het overzicht laat zien dat het bedrijfsonderdeel Groen vanuit het oogpunt van netto omzet en netto toegevoegde waarde veruit het grootst is. Het bedrijfsonderdeel heeft bovendien de potentie om verder te groeien. BaanStede heeft in het meerjarenperspectief rekening gehouden met een toename van de netto omzet van € 4,3 in 2015 naar € 5,5 miljoen in 2016 en verder naar € 6,3 miljoen in 2018.

I&D

Het bedrijfsonderdeel Industrie & Diensten (I&D) is gemeten in aantal SW-medewerkers nog net groter dan het bedrijfsonderdeel Groen. I&D bestaat uit een viertal units:

- Food.
- Non-Food.
- Elektromontage.

Industrie & Diensten	Kerngegevens:	
	Wsw-formatie 2015	240
	Instream PW-ers 2016	6,1
	Totaal SW-formatie 2016	246,1
	NTW	€ 1,2 mln
	NTW/fte Wsw	€ 4.911
	Ambtelijke fte	9,8
	Bij diverse opdrachtgevers is ook in de praktijk zichtbaar dat I&D zich meer ontwikkelt tot strategisch partner en minder eenzijdig wordt benut als leverancier van 'handjes'.	

Circa 2/3 van de SW-medewerkers is werkzaam in de units Food en Non-Food. Het betreft de units waar binnen BaanStede het werk beschut binnen geconcentreerd is. De netto toegevoegde waarde van de daar werkzame SW-medewerkers is relatief laag, tussen € 2.500 en € 4.000 gemiddeld.



Het bedrijfs onderdeel I&D werkt continu aan verbetering van zijn maatschappelijke en bedrijfseconomische prestaties. Deze lopen deels parallel en voor een ander deel kunnen beide doelen conflicteren. BaanStede heeft expliciet de keuze gemaakt de meest productieve SW-medewerkers zo mogelijk te laten doorstromen naar andere, meer renderende bedrijfs onderdelen. Dit gaat soms gepaard met overgangsproblemen. BaanStede probeert de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen, wat inspanningen vergt van zowel I&D als 'leverend' bedrijfs onderdeel als van Groen of BPP als 'ontvangend' bedrijfs onderdeel.

Een ander belangrijk doel van I&D is het zo mogelijk opwaarts aanpassen van tarieven waartegen activiteiten worden uitgevoerd. In de huidige markt is dit geen eenvoudige opgave. Creëren van meer toegevoegde waarde bij de te leveren diensten, kan daarbij helpen. Dit kan betekenen dat I&D niet alleen inpakt maar ook een aandeel heeft in de bijkomende logistiek en organisatie van deze keten in de bedrijfsprocessen van de opdrachtgever. Bij diverse opdrachtgevers is ook in de praktijk zichtbaar dat I&D zich meer ontwikkelt tot strategisch partner en minder eenzijdig wordt benut als leverancier van 'handjes'. Een goed voorbeeld betreft het strategische partnership met Koninklijke Boon Edam International BV.

BPP

Het bedrijfs onderdeel BPP bestaat uit twee units: Business Post en Print.

- Business Post.
- Print.

BPP realiseert met vrijwel alleen SW-medewerkers een relatief hoge toegevoegde waarde:

Business Post & Print	Kerngegevens:	
	Wsw-formatie 2015	71,0
	Instroom PW-ers 2016	12,1
	Totaal SW-formatie 2016	83,1
	NTW	€ 1,5 mln
	NTW/fte Wsw	€ 17.626
	Ambtelijke fte	2,0
<p>De unit Business Post heeft de afgelopen jaren in een structureel krimpende postmarkt elk jaar een hogere omzet weten te realiseren.</p>		

De unit Business Post is actief in een markt die structureel krimpt. Desondanks is de omzet van deze unit de afgelopen jaren telkens gestegen. De unit kan goed gebruik maken van de MVO-gedachte bij potentiële opdrachtgevers. Met de huidige bezetting is een verdere groei niet realistisch. De beschikbare formatie is steeds goed be-



zet, met in de seizoenpieken zodanige drukte dat ook medewerkers uit andere units, zoals I&D, worden ingezet. BaanStede kon recent enkele interessante nieuwe klanten begroeten voor de postdiensten, waaronder het Regio College, Zaan Medisch Centrum, Odeon en de Prinsenchurching. De huidige kwaliteit van de dienstverlening en de daaruit voortvloeiende omzet kan de komende jaren worden gecontinueerd door de eerder genoemde instroom vanuit de doelgroepen van de Participatiewet.

Ook de unit Print presteert goed. Circa 2/3 van alle omzet wordt gerealiseerd bij de aangesloten gemeenten. Zo verricht BaanStede momenteel al het printwerk van de gemeenten Zaanstad en Purmerend. Voor diverse gemeenten levert BaanStede verder drukwerk en diensten op het gebied van digitalisering. Wat de digitalisering betreft, kan worden vastgesteld dat deze activiteit weinig groeipotentie meer biedt. Het meeste werk op dit vlak betreft digitalisering van oude documenten, omdat nieuwe documenten vaak standaard digital verschijnen, en bij de huidige opdrachtgevers is deze klus grotendeels geklaard. De unit Print kan nog verder groeien indien enkele aangesloten gemeenten die nog geen gebruik maken van de diensten van BaanStede alsnog over de streep getrokken kunnen worden. Sleutelwoorden voor succes zijn daarbij het zijn van een betrouwbare en flexibele partner, die kwalitatief goede diensten levert tegen concurrerende tarieven. Professionaliteit is daarmee minstens zo belangrijk als het inzetten op het MVO-argument.

Groen

Het bedrijfsonderdeel BaanStede Groen levert een grote positieve bijdrage aan het operationeel resultaat, vergelijkbaar met BPP. Vanwege het seizoenskarakter en het extra werk van gemeenten houdt deze afdeling dan ook rekening met een aanzienlijke instroom van nieuwe medewerkers, voornamelijk vanuit de doelgroepen van de Participatiewet.

Groen	Kerngegevens:	
	Wsw-formatie 2015	215,0
	Instroom PW-ers 2016	72,8
	Totaal SW-formatie 2016	287,8
	NTW	€ 4,4 mln
	NTW/fte Wsw	€ 15.266
	Ambtelijke fte	10,9
	<p>Het bedrijfsonderdeel Groen heeft voor 2016 een grote omzettaarget. BaanStede zet in op een omzet van € 5,5 miljoen, waar de omzet in 2014 naar verwachting uitkomt op circa € 4,3 miljoen</p>	

Voor 2016 wordt een omzetstijging van € 1,2 miljoen nagestreefd, zodat de omzet uitkomt op € 5,5 miljoen. Deze groeiambitie wordt alleen in nauwe samenwerking



met de aangesloten gemeenten gerealiseerd. Het is belangrijk dat de instroom van nieuwe medewerkers en het acquireren van extra werk min of meer gelijk op loopt, om onderbezetting voor de nieuw instromende medewerkers dan wel een te hoge werkdruk voor de huidige al goed bezette medewerkers te voorkomen.

Het bedrijfs onderdeel Groen heeft met alle aangesloten gemeenten goede werkrelaties. De MVO-gedachte is in deze sector een waardevol extra argument om werk te gunnen aan BaanStede. Daarnaast kiest BaanStede voor haar groenactiviteiten bewust voor de combinatie van bulkwerkzaamheden met meer specialistische activiteiten, om de opdrachtgevers meer toegevoegde waarde te kunnen bieden. Indien nodig kan BaanStede daarbij ook samenwerken met private hoveniers, om een zo breed mogelijk product te kunnen aanbieden. BaanStede profiteert verder ook van het door gemeenten toepassen van het concept van Social Return bij aanbestedingen. Zo werkt BaanStede op dit moment samen met ANTEA bij het aanleggen en onderhouden van sportparken in Assendelft, waarbij ANTEA deze werkzaamheden via aanbesteding heeft verkregen met als voorwaarde de inzet van medewerkers vanuit specifieke doelgroepen aan de onderzijde van de arbeidsmarkt.

Tot slot is vermeldenswaard dat het bedrijfs onderdeel Groen niet exclusief groenwerkzaamheden verricht, maar in bredere zin werkt aan de kwaliteit van de openbare ruimte. Voorbeelden daarvan betreffen het inventariseren van graffiti en het leeghalen van prullenbakken.

Deta/BW

Het bedrijfs onderdeel Detacheringen/BW richt zich op individuele en groepsdetacheringen en op de inzet van mensen met een Wsw-indicatie op basis van Begeleid Werken. Voor 2016 wordt uitgegaan van 159 fte Wsw detachering en 69 fte Begeleid Werken:

Deta/BW	Kerngegevens:	
	Wsw-formatie 2015 -deta	159,0
	Wsw-formatie 2015 - BW	69,0
	Instroom PW-ers 2016	
	Totaal SW-formatie 2016	228,0
	NTW	€ 1,2 mln
	NTW/fte Wsw	
	Ambtelijke fte	4,9
<p>BaanStede verzorgt zowel individuele detacheringen als groepsdetacheringen. In het laatste geval levert BaanStede naast medewerkers ook de vaak zeer gewaardeerde begeleiding in de vorm van jobcoaches. Zo levert een groepsdetachering voor de inhuurder zo min mogelijk rompslomp op.</p>		



De activiteit Begeleid Werken is een krimpactiviteit. Vanwege het sluiten van de toegang tot de Wsw is er geen nieuwe instroom van SW-ers die eventueel op deze basis ingezet kunnen worden. BaanStede zet in het algemeen sterk in op arbeidsontwikkeling en probeert mensen vanuit de werkzaamheden beschut binnen door te ontwikkelen naar met name groen, post en ook detachering. De praktijk leert echter dat doorstroom richting met name groen vaak eerder haalbaar te maken is dan doorstroom naar individuele detachering. Omgekeerd heeft BaanStede ook te maken met SW-medewerkers die voorheen op detacheringbasis konden werken, maar die door toenemende lichamelijke of overige beperkingen 'terug' moeten naar een werkplek die minder belastend is of minder zelfredzaamheid vereist.

BaanStede levert op basis van detachering gekwalificeerde uitvoerend personeel voor uiteenlopende bedrijven en instellingen. Het gaat onder meer om een chocoladefabrikant, schoonmaakbedrijven, plantenkwekerijen, zorginstellingen, scholen en logistieke bedrijven. BaanStede factureert bij detachering alleen de productief gewerkte uren. Doktersbezoek of ziekte komt niet voor rekening van de inhuurder.

BaanStede heeft de afgelopen tijd geïnvesteerd om de activiteiten op het gebied van detachering meer marktgericht te organiseren. Voor 2016 gaat BaanStede hier meer verder, onder meer met inzet van een extra accountmanager. In de marktbenadering zal ook meer aandacht zijn voor het concept 'jobcarving'. BaanStede heeft in 2015 medewerkers intern opgeleid om daarmee te kunnen werken, zodat in overleg met potentiële werkgevers c.q. inhuurders kan worden bepaald welk deel van een productie- of logistiek proces kan worden 'afgesplitst' en geschikt kan worden gemaakt voor uitvoering door medewerkers van BaanStede. BaanStede streeft ernaar om de extra kosten voor het analyseren van de werkprocessen en de na jobcarving benodigde begeleiding vanuit BaanStede door te berekenen aan de inhuurder. BaanStede zet in op marktconforme tarieven, die in ieder geval kostendekkend zijn. Omdat de conjunctuur nog steeds niet optimaal is, is er nog steeds de dreiging dat detacheringsoopdrachten worden beëindigd of niet worden verlengd. BaanStede investeert daarom in intensiever relatiebeheer, om in een vroegtijdig stadium een dergelijk risico te inventariseren en zo mogelijk met de inhuurder naar oplossingen te zoeken.



3 Bedrijfsvoering en risicoparagraaf

3.1 Bedrijfsvoering

**Weerstands-
vermogen** Het eigen vermogen van BaanStede is o.b.v. bestuursbesluiten tot nihil gereduceerd. De gemeenten zullen o.b.v. de risicoparagraaf zelf voldoende middelen aanhouden om schommelingen in de toekomstige exploitatietekorten bij BaanStede te kunnen dragen. Dit is ook van toepassing als en wanneer er alsnog herstructureringskosten of ontvlechtingskosten zullen ontstaan. Negatieve afwijkingen in het tekort leiden in deze situatie direct tot hogere gemeentelijke bijdragen.

Vorzieningen Het is niet toegestaan een voorziening te vormen voor jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume. Het betreft m.n. verplichtingen die voortvloeien uit verlofdagen en vakantiegeld, tenzij deze sterk variëren. Dit is bij BaanStede bij de huidige set aannames niet het geval; er is dus geen voorziening voor opgenomen. Per ultimo van elk jaar bestaat deze verplichting niet-temin wel. Indien deze kosten zich in enig jaar zullen ontwikkelen dan wel opeisbaar worden, komen zij volledig t.l.v. dat jaar.

Een voorziening voor groot onderhoud is wel toegestaan. De uitgaven voor groot onderhoud die in de toekomst zullen ontstaan, kunnen via een systeem van dotaties en onttrekkingen door de jaren heen worden geëgaliseerd. Voor een optimale werking is voorspelbaarheid en stabiliteit in de huisvesting noodzakelijk, alsmede een planning rond groot onderhoud die een periode van tenminste 5 jaar beslaat.

Het transitieplan zou o.m. leiden tot de verkoop van het pand. Sindsdien is er daarom planmatig geen groot onderhoud meer begroot of uitgevoerd. De stopzetting van het transitieplan en deze begroting o.b.v. 'going concern' nopen nu tot andere verwerking op dit gebied.

In de loop van 2015 zijn op enkele installaties problemen ontstaan door achterstallig onderhoud. In 2016 moet hiervoor naar schatting € 250.000 aan uitgaven worden gedaan. Via een voorziening voor groot onderhoud is hiervoor 50% t.l.v. 2015 gereserveerd. Eind 2015 is een actuele inventarisatie voor planmatig onderhoud tot stand gekomen. Deze vormt de onderbouwing voor de voorziening en leidt tot het begrote jaarlijks te doteren bedrag.

**Onderhoud
kapitaal-
goederen** Het belangrijkste kapitaalgoed van BaanStede is het hoofdgebouw aan de Einsteinstraat in Purmerend. Het pand is in eigendom en kwalitatief op het niveau 'sober/doelmatig'. Via planmatig groot onderhoud zal dit niveau in stand gehouden worden.



In Wormerveer aan de Roode Wildemanweg is in de vorm van een gehuurd pand de hoofdlocatie voor het bedrijfs onderdeel 'Groen'.

De staat van onderhoud van de overige materiële vaste activa (machines en installaties, auto's en andere vervoermiddelen, alsmede de inventaris) is redelijk tot goed. BaanStede heeft een relatief groot wagenpark. De voertuigen zijn eigendom en worden gebruikt door de verschillende bedrijfs onderdelen. O.b.v. het jaarkilometrage zijn afspraken gemaakt met de leverancier over inruilmoment en -waarde. Deze zijn tot stand gekomen dankzij een landelijke aanbesteding via de brancheorganisatie en kunnen als 'zeer interessant' betiteld worden.

3.2 Risicoparagraaf

Deze paragraaf geeft een globaal inzicht in de belangrijkste risico's en onzekerheden van de bedrijfsvoering. Omdat het toekomstgerichte projecties betreft, is het overzicht vanzelfsprekend gebaseerd op inschattingen. Deze begrotingen en ramingen konden niet op concrete plannen gebaseerd worden. De onzekerheden zijn dan extra groot. Met de huidige kennis is een inschatting gemaakt van de omvang van de risico's voor zover het verwachte gevolg groter is dan € 100.000. Het berekende jaareffect, rekening houdend met de kans van optreden, is gebaseerd op het jaar 2016.

Gebeurtenis	Orderverlies	
Gevolgen	NTW uit productie en diensten valt weg	
Toelichting	Rekenkundige aannames	
Een groot deel van de omzet bestaat uit leveringen en diensten vanuit de traditionele bedrijfs onderdelen. Zo ontstaan ook gebruikelijke risico's van bedrijfsvoering door marktwerking. Er is echter meer specifiek ook onrust ontstaan door onzekerheid over de continuïteit van BaanStede. Klanten kunnen dan andere keuzes maken. Door deze verschillende oorzaken kunnen orders wegvallen of verkoopprijzen verder onder druk komen te staan. In dat geval lopen de directe kosten door, maar vermindert de opbrengst. De omzet en NTW vallen weg en kunnen niet direct gecompenseerd worden met gelijkwaardige omzet. Dit risico is niet extern afgedekt.	<i>Kans van optreden</i>	50%
	<i>Analyse impact:</i>	
	Gevolg minimaal	€ -
	Gevolg maximaal	€ 7.051.000
	Gevolg verwacht	€ 145.000
	<i>Netto financiële score</i>	
	Minimaal	€ -
	Maximaal	€ 3.525.500
	Verwacht	€ 72.500



Gebeurtenis	Stijging Wsw-loonkosten is hoger	
Gevolgen	Wsw-loonkosten worden hoger	
Toelichting	Rekenkundige aannames	
In deze begrotingsperiode is gerekend met een loonkostenbasis zoals bekend per ultimo 2015. Voor 2015 is geen nieuwe CAO tot stand gekomen. Vanaf 2016 is met een bepaalde stijging van de WSW-loonkosten gerekend. De loonkosten kunnen ook meer stijgen door de resultaten van CAO-onderhandelingen of stijgingen in het werkgeversdeel van de sociale lasten. Vanaf 2017 is rekening gehouden met Lage Inkomens Voordeel (LIV), terwijl de wetgeving ervoor nog niet vaststaat. In die gevallen stijgen de loonkosten meer dan is begroot. Dit risico is niet extern afgedekt.	Hogere stijging totale Wsw-loonkosten	1,0%
	LIV vervalt	€ 600.000
	<i>Kans van optreden</i>	50%
	<i>Analyse impact:</i>	
	Gevolg minimaal	€ -
	Gevolg maximaal	€ 816.900
	Gevolg verwacht	€ 408.400
	<i>Netto financiële score</i>	
	Minimaal	€ -
	Maximaal	€ 408.400
	Verwacht	€ 204.200

Gebeurtenis	PW-instroom niet o.b.v. leerwerkplek	
Gevolgen	Meer kosten aan inhuur medewerkers	
Toelichting	Rekenkundige aannames	
Voor de jaren vanaf 2016 is gerekend op de inzet van personen uit de brede doelgroep van de Participatiewet. In deze begroting is dit grotendeels o.b.v. een leerwerkplek doorgerekend, d.w.z. geen loonkosten of loonkostensubsidie. Het risico bestaat dat de gemeenten besluiten voor een groter deel te plaatsen o.b.v. dienstverbanden met tenminste loonkosten op WML-niveau en een loonkostensubsidie o.b.v. loonwaarde. Per saldo zullen hierdoor extra (onbegrote) kosten ontstaan.	PW-instroom niet o.b.v. leerwerkplek	63,2 fte
	<i>Kans van optreden</i>	50%
	<i>Analyse impact:</i>	
	Gevolg minimaal	€ -
	Gevolg maximaal	€ 945.000
	Gevolg verwacht	€ 472.500
	<i>Netto financiële score</i>	
	Minimaal	€ -
	Maximaal	€ 472.500
		Verwacht



Gebeurtenis	Onvoldoende PW-instroom	
Gevolgen	Meer loonkosten of minder omzet dan wel meer kosten voor gelijkwaardige vervanging	
Toelichting	Rekenkundige aannames	
Voor de jaren vanaf 2016 is gerekend op de inzet van personen uit de brede doelgroep van de Participatiewet. Deze instroom is nodig om het bestaande werkpakket en om het extra werk van de gemeenten te kunnen uitvoeren. Het risico bestaat dat de gemeenten de voor de begrote extra omzet benodigde aantallen personen niet beschikbaar zullen stellen. De omzet kan dan niet gerealiseerd worden of er moet ongesubsidieerd productiepersoneel ingehuurd worden. Alsdan zal ook het op dit onderwerp begrote positieve resultaat niet tot stand komen.	Te weinig PW-instroom	€ 103.500
	<i>Kans van optreden</i>	50%
	<i>Analyse impact:</i>	
	Gevolg minimaal	€ -
	Gevolg maximaal	€ 51.800
	Gevolg verwacht	€ 25.900
	<i>Netto financiële score</i>	
	Minimaal	€ -
Maximaal	€ 25.900	
Verwacht	€ 13.000	

Gebeurtenis	Extra werk gemeenten vervalt	
Gevolgen	NTW uit productie en diensten valt weg	
Toelichting	Rekenkundige aannames	
In deze begrotingsperiode is verwerkt dat extra passend werk door de gemeenten zal worden gegund. Voor 2017 en volgende jaren betreft het een NTW van € 900.000, voor 2016 de helft daarvan. Door recente ontwikkelingen staat de onderlinge solidariteit onder druk. Het risico bestaat dat het werk niet gegund wordt. In dat geval ontstaan wel de loon- en overige personeelskosten voor de ingestroomde extra PW-medewerkers, terwijl er geen opbrengsten uit werk tegenover staat.	<i>Kans van optreden</i>	50%
	<i>Analyse impact:</i>	
	Gevolg minimaal	€ -
	Gevolg maximaal	€ 447.500
	Gevolg verwacht	€ 223.800
	<i>Netto financiële score</i>	
	Minimaal	€ -
	Maximaal	€ 223.800
Verwacht	€ 111.900	

Gebeurtenis	Tegenvallend natuurlijk verloop	
Gevolgen	Minder Wsw-subsidie dan begroot	
Toelichting	Rekenkundige aannames	
Vanaf 2015 daalt de jaarlijkse WSW-financieringsruimte (voorheen: taakstelling) per gemeente conform de indicaties die de overheid hierover afgaf. In deze begroting is gerekend met een nagenoeg sluitende realisatie. Het risico bestaat dat de WSWuitstroom per gemeente afwijkt van de daling zoals in het budget doorgerekend; er is dan sprake van extra kosten, d.w.z. geen budget terwijl de kosten gelijk blijven.	<i>Minder natuurlijk verloop Wsw (overrealisatie)</i>	2%
	<i>Kans van optreden</i>	90%
	<i>Analyse impact:</i>	
	Gevolg minimaal	€ -
	Gevolg maximaal	€ 397.900
	Gevolg verwacht	€ 198.900
	<i>Netto financiële score</i>	
	Minimaal	€ -
Maximaal	€ 358.100	
Verwacht	€ 179.000	



Deel II: programmabegroting & meerjarenraming



Financieringsparagraaf

Deze paragraaf is opgenomen uit hoofde van de verplichting vastgelegd in de Wet FIDO (Financiering Decentrale Overheden).

Met het instellen van een renterisiconorm wordt een kader gesteld om openbare lichamen tot een zodanige opbouw van de leningenportefeuille te laten komen, dat het renterisico uit hoofde van renteaanpassing en herfinanciering van leningen in voldoende mate wordt beperkt. Indien een leningenportefeuille gelijkmatig is opgebouwd, zal ook het renterisico worden gespreid over de jaren.

<i>Renterisiconorm</i>	2016		2017	
Saldo langlopende leningen o/g per 1 januari	€	3.900.000	€	5.250.000
Renterisico norm %		20%		20%
Renterisico norm bedrag	€	780.000	€	1.050.000
<i>Renterisico:</i>				
1a Rentehervorming op langlopende leningen o/g	€	-	€	-
1b Rentehervorming op langlopende leningen u/g	€	-	€	-
2 Netto rentehervorming op langlopende schuld	€	-	€	-
3a Nieuwe langlopende leningen o/g	€	4.500.000	€	-
3b Nieuwe langlopende leningen u/g	€	-	€	-
4 Netto nieuwe langlopende leningen (o/g)	€	4.500.000	€	-
5a Aflossingen langlopende leningen o/g	€	3.075.000	€	75.000
5b Aflossingen langlopende leningen u/g	€	-	€	-
6 Netto aflossingen langlopende leningen (o/g)	€	3.075.000	€	75.000
7 Herfinanciering (laagste van 4 en 6)	€	3.075.000	€	-
8 Renterisico op langlopende leningen (2 + 7)	€	3.075.000	€	-
9 Ruimte	€	2.295.000-	€	1.050.000

In 2016 ontstaat een relatieve piek in de herfinancieringsbehoefte door de sterk geslonken totale leningenportefeuille. Dan wordt de restschuld van 2 aflopende lening (samen € 3 mln.) vervangen door een arrangement dat een betere spreiding geeft aangaande het renterisico.

In deze begrotingsperiode zijn voor de jaren daarna alleen financieringsactiviteiten voorzien in de vorm van aflossingen of (her)financieringen.

*Kasgeldlimiet algemeen*

Door het instellen van een kasgeldlimiet wordt getracht om financiering op korte termijn door openbare lichamen te beperken.

<i>Kasgeldlimiet</i>	2016		2017	
Kasgeldlimiet %	8,2%		8,2%	
Totaal begroting	€	30.795.100	€	29.408.100
Kasgeldlimiet bedrag	€	2.525.198	€	2.411.464

Baanstede heeft geen kasgeldleningen en is niet voornemens deze in de begrotingsperiode aan te trekken. In plaats daarvan wordt gewerkt met een rekening-courant faciliteit bij de BNG. De liquiditeitsplanning laat zien dat de limiet niet overschreden zal worden.



Programmabegroting

in €

	Realisatie 2014	Prognose 2015	Gewijzigde Begroting 2016	Begroting 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020
Omzet productie en inleenvergoedingen	9.269.427	9.408.000	10.434.800	11.223.100	11.281.000	11.324.200	11.400.500
Materiaal en uitbesteed werk	978.593	1.073.000	2.183.700	2.716.000	2.877.400	2.982.000	3.088.400
Totaal opbrengsten	8.290.834	8.335.000	8.251.100	8.507.100	8.403.600	8.342.200	8.312.100
Lonen en sociale lasten doelgroepen	22.314.452	22.031.500	21.687.000	19.959.800	19.404.600	18.669.100	17.864.800
Vervoerskosten WSW	241.955	209.500	226.100	227.900	219.100	209.800	200.100
Salarissen en sociale lasten ambtelijk	2.926.699	2.603.400	2.704.800	2.685.500	2.558.600	2.550.900	2.530.800
Overige personeelskosten	433.663	616.609	897.900	1.009.300	1.054.200	954.500	932.500
Externe dienstverlening	855.087	1.336.217	2.027.200	2.122.800	2.325.400	2.398.600	2.422.600
Afschrijvingen	840.579	776.239	908.300	997.800	899.900	837.000	736.000
Rente	172.193	135.737	139.900	141.500	137.800	145.000	145.000
Huurkosten	307.870	290.112	268.400	272.500	275.600	278.400	281.100
Onderhoudskosten	709.768	661.355	626.900	639.400	626.900	633.300	639.700
Energieverbruik	387.542	324.800	377.000	413.300	450.300	454.800	459.400
Belastingen en verzekeringen	217.055	247.444	271.800	289.200	299.500	302.600	305.800
Algemene kosten	520.604	582.101	510.700	504.700	508.800	513.800	518.800
Diverse lasten	62.846	79.900	24.100	24.400	24.600	27.300	27.300
Toevoegingen aan voorzieningen	115.146	365.000	125.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Totaal lasten	30.105.460	30.259.914	30.795.100	29.408.100	28.905.300	28.095.100	27.183.900
Vrijval van voorzieningen	-	118.000	-	-	-	-	-
Diverse baten	272.613	655.776	271.700	50.500	51.000	51.500	52.000
Bedrijfsresultaat	21.542.013-	21.151.138-	22.272.300-	20.850.500-	20.450.700-	19.701.400-	18.819.800-
Subsidie-overdracht	22.015.706	20.974.900	19.894.400	18.337.800	17.012.100	16.000.100	14.905.500
Loonsuppleties Begeleid Werken	1.059.632-	988.100-	864.400-	777.700-	679.600-	593.800-	544.400-
Vergelijkbaar tussenresultaat	585.939-	1.164.338-	3.242.300-	3.290.400-	4.118.200-	4.295.100-	4.458.700-
Herstructureringskosten	315.439-	102.692-	-	-	-	-	-
Gemeentelijke bijdragen	1.201.378	-	-	-	-	-	-
Resultaat voor bestemming	300.000	1.267.030-	3.242.300-	3.290.400-	4.118.200-	4.295.100-	4.458.700-

**Programmabegroting (verkorte opstelling)**

in €

	Realisatie 2014	Prognose 2015	Gewijzigde Begroting 2016	Begroting 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020
Resultaat uit interne SW-dienstverbanden							
(Fictieve) Subsidieoverdracht	19.896.143	18.982.700	18.203.500	16.877.000	15.792.000	14.899.700	13.923.400
Lonen en sociale lasten doelgroepen	22.314.452-	22.031.500-	21.687.000-	19.959.800-	19.404.600-	18.669.100-	17.864.800-
Subsidieresultaat SW-dienstverbanden	2.418.309-	3.048.800-	3.483.500-	3.082.800-	3.612.600-	3.769.400-	3.941.400-
Resultaat uit plaatsingen in Begeleid Werken							
(Fictieve) Subsidieoverdracht	2.119.563	1.992.200	1.690.900	1.460.800	1.220.100	1.100.400	982.100
Loonsuppleties Begeleid Werken	1.059.632-	988.100-	864.400-	777.700-	679.600-	593.800-	544.400-
Resultaat Begeleid Werken	1.059.931	1.004.100	826.500	683.100	540.500	506.600	437.700
Resultaat uit bedrijfsvoering							
Netto Toegevoegde Waarde	8.290.834	8.335.000	8.251.100	8.507.100	8.403.600	8.342.200	8.312.100
Bedrijfskosten	7.518.395-	7.454.638-	8.836.400-	9.397.800-	9.449.700-	9.374.500-	9.267.100-
Resultaat uit bedrijfsvoering	772.439	880.362	585.300-	890.700-	1.046.100-	1.032.300-	955.000-
Resultaat voor herstructureringskosten	585.939-	1.164.338-	3.242.300-	3.290.400-	4.118.200-	4.295.100-	4.458.700-
Herstructureringskosten	315.439-	102.692-	-	-	-	-	-
Gemeentelijke bijdragen	1.201.378	-	-	-	-	-	-
Resultaat voor bestemming	300.000	1.267.030-	3.242.300-	3.290.400-	4.118.200-	4.295.100-	4.458.700-



Programmabegroting (verkorte opstelling)

Toelichting

De cijferreeksen op de vorige pagina vertonen enkele opvallende trendbreuken in de jaarsegmenten. Daar hoort deze toelichting bij.

Subsidieresultaat SW-dienstverbanden

Dit resultaat bestaat uit het saldo van de subsidie-overdracht voor de SW-dienstverbanden en de er bij horende loonkosten. Deze reeks vertoont minder hoge tekorten t.o.v. dezelfde jaren uit de vorige begroting. De oorzaak ligt in de hier relevante aannames: voor het eenheidsbedrag aan subsidie is t.o.v. de vorige begroting nu met een iets hogere basis en indexering gerekend. Voor de loonkostenontwikkeling is voor de jaren vanaf 2017 met een lagere CAO-stijging gerekend. Dit is de samenvatting voor 2017:

Omschrijving	begroting:	waarde in de	
		huidige	vorige
WSW-subsidiebedrag per SE in €		24.885	24.801
CAO-ontwikkeling WSW		1,0%	1,4%

In de jaren erna werken deze gunstiger aannames navenant en structureel door in het nu geprojecteerde subsidietekort. Voorts ontstaat in het jaar 2017 een trendbreuk in de reeks van deze begroting. Dat wordt veroorzaakt door de aanname dat de overheid in dat jaar de regeling 'Lage Inkomens Voordeel' (LIV) zal invoeren. Het LIV is een verlaging van de werkgeverslasten van € 1.000 - € 2.000 per jaar bij een loon tot 120% van het WML. In het jaar 2017 geeft dat een totaaleffect van ca. € 600.000. Voor de jaren daarna is dat in de basiscalculatie opgenomen.

Resultaat uit bedrijfsvoering

Dit resultaat bestaat uit het saldo van de NTW, andere baten en alle kosten voor de bedrijfsvoering. Deze reeks vertoont slechtere uitkomsten t.o.v. dezelfde jaren uit de vorige begroting. De oorzaak ligt in de hier relevante aannames. In de vorige begroting was het transitieplan doorgerekend met ambitieuze en optimistische aannames rond overdracht van bedrijfsonderdelen en tempo, volume en uurtarieven bij detacheringen. Bovendien zouden grote delen van de uitvoeringskosten daarvoor overgaan naar het WSP.

De aannames daaruit zijn daarom nu vervangen door de geldstromen die horen bij voortzetting van de bedrijfsvoering zoals in het jaar 2015. Dit heeft een grote en negatieve invloed op dit resultaat. Dit is toegelicht in het hoofdstuk waarin de verschillen tussen de oorspronkelijke en huidige begroting over 2016 worden geanalyseerd.



Bij 'going concern' zou de prognose voor 2015 een vergelijkbaar beeld moeten opleveren met de begroting voor 2016. De huidige reeks vertoont nu echter na het jaar 2015 een extra trendbreuk. De oorzaak daarvan ligt in een aantal incidentele meevallers in het jaar 2015 en een ander kostenbeeld in de bedrijfsvoering voor 2016.

Incidentele meevallers in 2015:

Bijdrage sectorplan	€	300.000
Vrijval voorzieningen Herstructurering	€	300.000

Ander kostenbeeld bedrijfsvoering 2016:

In recente jaren is afgezien van groot onderhoud en investeringen in de infrastructuur, zowel fysiek maar vooral ook in personele zin. Bij de huidige aannames moet dat doorbroken worden.

Achterstallig groot onderhoud en inhaalinvesteringen veroorzaken dan een trendbreuk en hogere kosten in de bedrijfsvoering.

In personele zin gaat het om het versterken van de organisatie. In de jaren sinds 2011 is een reductie van de formatie gerealiseerd, uitgaande van de verwachtingen uit het transitieplan. Deze zijn nu vervangen door uitgangspunten bij 'going-concern'. Hierdoor moet een deel van de organisatie heropgebouwd worden.

Daarnaast is nu de afname verwerkt dat er extra werk en extra personen uit de nieuwe doelgroep ('PW-ers') in de bedrijfsvoering zullen worden opgenomen. Een primair gevolg is loonkosten voor PW-ers die een dienstverband krijgen, alsmede de inkoop van materiaal voor het extra werk. Het veroorzaakt ook extra bedrijfskosten in de vorm van (bege)leiding, overige personeelskosten en directe bedrijfskosten.

Tenslotte valt de bestemmingsreserve voor de WSW-CAO (die in 2014 voor € 300.000 is gevormd) in 2015 vrij. Begroot was dat de vrijval in 2015 nodig zou zijn om effecten met terugwerkende kracht uit een nieuwe WSW-CAO te compenseren. Die effecten zijn niet opgetreden. De vrijval levert dan een incidentele meevaller in gemeentelijke bijdragen op.

Herstructureringskosten

In de vorige begroting was het transitieplan doorgerekend incl. de diverse vormen van herstructureringskosten die in de transitieperiode zouden ontstaan. Het is niet langer opportuun de erbij horende herstructureringskosten te begroten.

De andere oorspronkelijke posten vervallen nu in de huidige begroting. Dit geeft deze voordelige effecten voor de volgende jaren:

2016	€	929.000
2017	€	448.500
2018	€	637.240
2019	€	1.027.000

De oorspronkelijk begrote kosten bestonden voornamelijk uit boekverliezen van bedrijfsmiddelen bij overdracht van bedrijfsonderdelen, directe en indirecte frictiekosten bij boventalligheid van ambtelijk medewerkers, advieskosten en de meerkosten bij de inhuur van ongesubsidieerde medewerkers.



Prognose toerekening bijdrage per gemeente

In artikel 37 van de Gemeenschappelijke Regeling is de verdeelsleutel voor de toerekening van de gemeentelijke bijdragen in de uitvoering van de WSW vastgelegd.

Totaal tekort over 2016	€	3.242.300
- via het aantal inwoners per 1 januari:	30% €	972.690
- via het aantal WSW FTE's per 1 januari:	70% €	2.269.610

Gemeente	Geschat aantal inwoners per 1-jan-16	Geschat aantal WSW FTE's per 1-jan-16	Gemeentelijke bijdrage 2016
Beemster (0370)	9.000	17,0 €	76.177
Edam-Volendam (0385), Zeevang	35.500	82,0 €	344.127
Landsmeer (0415)	11.000	7,0 €	52.860
Oostzaan (0431)	9.500	8,0 €	51.361
Purmerend (0439)	79.900	250,0 €	965.685
Waterland (0852)	17.300	28,0 €	132.765
Wormerland (0880)	15.700	15,0 €	90.077
Zaanstad (0479)	152.200	370,0 €	1.529.248
Totalen	330.100	777,0 €	3.242.300
Niet-deelnemende gemeenten		10,0	

Totaal tekort over 2017	€	3.290.400
- via het aantal inwoners per 1 januari:	30% €	987.120
- via het aantal WSW FTE's per 1 januari:	70% €	2.303.280

Gemeente	Geschat aantal inwoners per 1-jan-17	Geschat aantal WSW FTE's per 1-jan-17	Gemeentelijke bijdrage 2017
Beemster (0370)	9.000	16,0 €	76.714
Edam-Volendam (0385), Zeevang	35.500	78,0 €	348.936
Landsmeer (0415)	11.000	7,0 €	54.682
Oostzaan (0431)	9.500	8,0 €	53.309
Purmerend (0439)	79.900	238,0 €	979.715
Waterland (0852)	17.300	27,0 €	135.772
Wormerland (0880)	15.700	14,0 €	90.524
Zaanstad (0479)	152.200	352,0 €	1.550.748
Totalen	330.100	740,0 €	3.290.400
Niet-deelnemende gemeenten		9,0	



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