

Rapportage

Onderzoek ontvlechtingsscenario's Baanstede

Amsterdam, 9 december 2015
Versie 2.2

Drs. Dirk Langedijk
Mr. Eugene Lobry MMC CMC



Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 Vraagstelling	3
1.2 Onderzoeksrapport en verantwoording	3
1.3 Leeswijzer	3
2. Bestuurlijke samenvatting	4
2.1 Operationeel resultaat in scenario's maakt het verschil	4
2.2 Advies	6
3. Uitkomsten per scenario	8
3.1 Basisscenario (voortzetten GR Baanstede voor alleen Wsw-uitvoering)	8
3.1.1 De beoogde effecten van het basisscenario	8
3.1.2 De gehanteerde uitgangspunten en aannames	8
3.1.3 Beoordeling gevolgen / invulling toetsingskader	10
3.1.4 De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering	11
3.1.5 De gevolgen voor personeel en huidige organisatie	12
3.1.6 Het tijdsplan voor mogelijke implementatie	13
3.1.7 De risico's en kansen om transitie- of frictiekosten te beperken.....	14
3.2 Uittreedsenario (Zaanstreekgemeenten verlaten GR Baanstede)	15
3.2.1 De beoogde effecten van het uittreedsenario	15
3.2.2 De gehanteerde uitgangspunten en aannames	15
3.2.3 Beoordeling gevolgen (vanuit optiek Zaanstreek)	17
3.2.4 Beoordeling gevolgen (vanuit optiek Waterland)	18
3.2.5 De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering	19
3.2.6 De gevolgen voor personeel en huidige organisatie	20
3.2.7 Het tijdsplan voor mogelijke implementatie	20
3.2.8 De risico's en kansen om transitie- of frictiekosten te beperken.....	21
3.3 Opheffingscenario (Gemeenten nemen Wsw-uitvoering terug)	22
3.3.1 De beoogde effecten van het opheffingscenario	22
3.3.2 De gehanteerde uitgangspunten en aannames	22
3.3.3 Beoordeling gevolgen (optiek drie grotere gemeenten).....	23
3.3.4 De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering	24
3.3.5 De gevolgen voor personeel en huidige organisatie	26
3.3.6 Het tijdsplan voor mogelijke implementatie	27
3.3.7 De risico's en kansen om transitie- of frictiekosten te beperken.....	27
3.4 Omvormingscenario (Gemeenten kopen SW-uitvoering bij Zaanstad in)	28
3.4.1 De beoogde effecten van het omvormingscenario	28
3.4.2 De gehanteerde uitgangspunten en aannames	28
3.4.3 Beoordeling gevolgen (optiek Zaanstad)	29
3.4.4 Beoordeling gevolgen (optiek inkopende gemeenten).....	30
3.4.5 De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering	31
3.4.6 De gevolgen voor personeel en huidige organisatie	33
3.4.7 Het tijdsplan voor mogelijke implementatie	34
3.4.8 De risico's en kansen om transitie- of frictiekosten te beperken.....	34
4. Beoordeling scenario's en advies	35
4.1 Samenvatting beoordeling scenario's	35
4.2 Advies	37
4.2.1 Inleiding	37
4.2.2 Samenwerking in de regio Zaanstreek-Waterland.....	37
4.2.3 Eigen koers	38
4.2.4 Oplossing	38
Bijlage: Verklaringen en details belangrijkste effectberekeningen	40

1. Inleiding

1.1 Vraagstelling

De vraagstelling voor het onderzoek luidt: wat zijn de gevolgen (organisatorisch, financieel, juridisch en personeel) van de volgende toekomstscenario's voor GR Baanstede:

1. uitvoering GR Baanstede beperken tot bestaande WSW-groep (basisscenario)
2. uittreding Zaanstreek uit GR Baanstede (subregio Zaanstreek neemt GR-taken terug)
3. opheffing GR Baanstede (waarbij Wsw-uitvoering teruggaat naar gemeenten/subregio's)
4. opheffen GR Baanstede (waarbij Wsw-uitvoering grotendeels wordt ingekocht van Zaanstad)

Scenario 4 is gedurende het onderzoek toegevoegd aan de oorspronkelijke vraagstelling.

De gevolgen worden in kaart gebracht voor zowel GR Baanstede als voor gemeenten voor wat betreft de uitvoering van WSW-taken.

1.2 Onderzoeksaanpak en verantwoording

Het onderzoek is gestart met een systematische inventarisatie van (kern)gegevens per bedrijfsonderdeel middels een schriftelijke vragenlijst en interviews met de controller van Baanstede. De resultaten van deze inventarisatie zijn gebruikt om tot een beoordeling te komen van de gevolgen van de scenario's. Scenario 1 fungeert als basisscenario waartegen de gevolgen van de scenario's 2 en 3 (inclusief subvarianten) worden afgezet. Een eerste resultaat is in een schriftelijke tussenstand voorgelegd en met zowel de financiële projectgroep als de controller van Baanstede doorgesproken op volledigheid en helderheid. Vervolgens zijn de resultaten van deze verifiërende gesprekken uitgewerkt in een concept eindrapportage en besproken met de opdrachtgever.

Het onderzoek is uitgevoerd onder leiding van een (ambtelijke) projectgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten. De onderzoekers rapporteren aan de projectgroep. De onderzoekers sluiten in de vorm en inhoud van de rapportage zoveel mogelijk aan op de behoeften en wensen van zowel gemeenten als Baanstede ter ondersteuning van een doelmatige en effectieve besluitvorming in de betrokken bestuursorganen.

1.3 Leeswijzer

De rapportage heeft de volgende opbouw:

- *bestuurlijke samenvatting (bevindingen en advies op hoofdlijnen)*
- *uitkomsten per scenario (van minst ingrijpend voor GR Baanstede naar meer ingrijpend)*
- *afwegingskader met benoemen van voor- en nadelen per scenario*
- *advies voor een beste keuze en aanbevelingen voor het vervolgtraject*
- *bijlage met nadere toelichting op de gehanteerde afkortingen, aannames en effectberekeningen.*

Per scenario wordt beschreven:

1. De beoogde effecten van het scenario
2. De gehanteerde uitgangspunten en aannames
3. Beoordeling gevolgen (vanuit toetsingskader)
4. De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering
5. De gevolgen voor personeel en huidige organisatie
6. Het tijdspad voor mogelijke implementatie
7. De risico's en mogelijke transitie- of frictiekosten

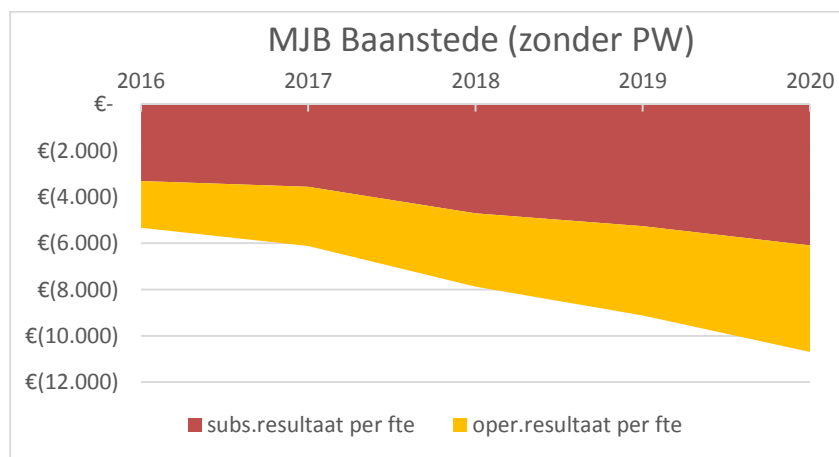
2. Bestuurlijke samenvatting

2.1 Operationeel resultaat in scenario's maakt het verschil

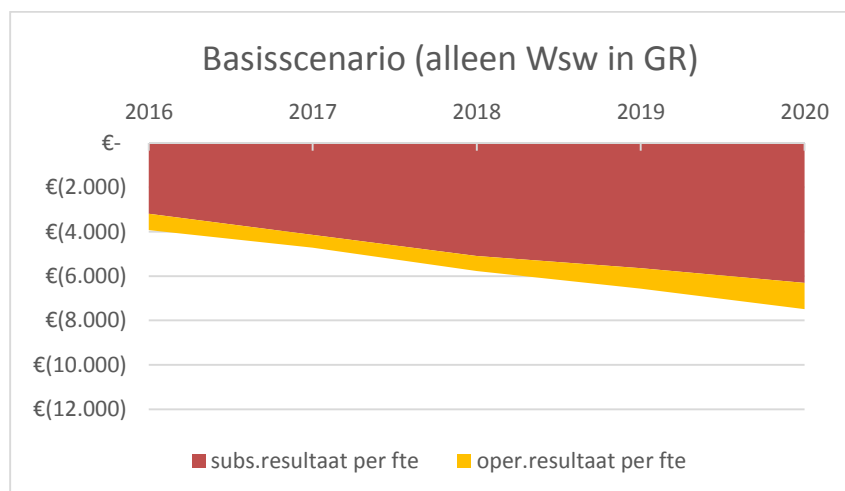
Het grootste aandeel in het (negatieve) financieel resultaat van de Wsw-uitvoering bestaat uit het zogenaamde subsidieresultaat. Dat is het saldo tussen de ontvangen rijkssubsidie en de loonkosten van Wsw'ers. Dit resultaat wordt slechter (van ruim € -3.000 per fte in 2016 naar ruim € -6.000 in 2020) door de dalende rijkssubsidie.

In elk scenario blijft dit resultaat ongeveer gelijk. Alleen een andere inschatting van het natuurlijk verloop heeft hier invloed op).

Wanneer de nieuwe Meerjarenbegroting van Baanstede wordt ontleed op het operationeel resultaat van alleen de uitvoering Wsw (dus zonder de inkomsten/uitgaven met betrekking tot werk voor andere doelgroepen uit de Participatiewet) ontwikkelt het operationeel resultaat zich als volgt:



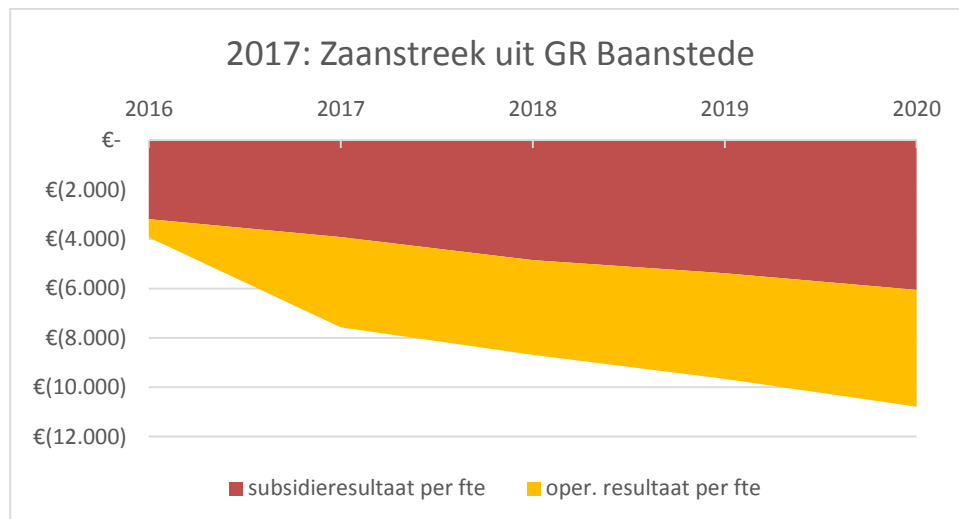
Met gerichte inspanningen om terugval van Wsw'ers naar (duurdere vormen van) beschut tegen te gaan, meer in te zetten op groepsdetachering en begeleidingskosten (inclusief overhead) meer te laten meebewegen met de krimp in het volume van het aantal Wsw'ers zou bij voortzetting van GR Baanstede (basisscenario) de volgende resultaatontwikkeling haalbaar moeten zijn:



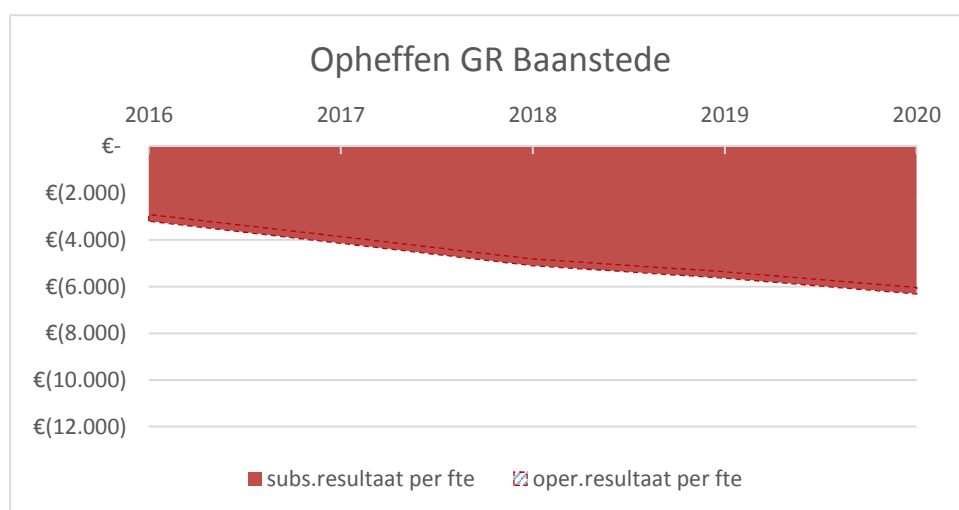
De vermindering in het aantal fte's dat ingezet wordt in begeleidings- en staftaken kan in principe zonder gedwongen ontslagen plaatsvinden met het reeks omvangrijke budget externe inhuur als mogelijk substitutie-instrument bij overhoopte knelpunten. Niet alle stafkosten bewegen mee in

het tempo van afbouw van het aantal Wsw'ers. Vooral op gebouwgebonden en financieringskosten is in het basisscenario rekening gehouden met een min of meer gelijkblijvend kostenniveau.

Het effect van een vermindering van het aantal in GR Baanstede samenwerkende gemeenten (scenario uittreding Zaanstreekgemeenten in 2017) op het operationeel resultaat ziet er als volgt uit:



Ten opzichte van het basisscenario lopen de 'blijvende' gemeenten vanaf 2017 dus een fors nadeel op. Het is gebruikelijk dat bij uittreding dit nadeel wordt gecompenseerd door een afkoopsom (in de regel de waarde van het nadeel over 4 exploitatiejaren bij dienstverlenende bedrijven zoals Baanstede). Het hierboven berekende nadeel is puur het effect op de exploitatie, nog los van eventuele frictiekosten als gevolg van wachtgeldlasten voor regulier personeel dat gedwongen moet afvloeien en boekverliezen op activa en gebouwen die door de verminderde bedrijfsactiviteiten afgestoten moeten worden. Op de uit de uittreding voortvloeiende compensatieverplichtingen aan GR Baanstede komen voor de Zaanstreekgemeenten nog de eigen uitvoeringskosten voor het organiseren van (nieuw) passend werk voor hun Wsw'ers. Deze combinatie van kosten (afkoopsom aan GR Baanstede en uitvoeringskosten nieuwe structuur) maken het in ieder geval voor de Zaanstreekgemeenten de eerste vier jaar aanzienlijk duurder dan bij GR Baanstede blijven.



Het terugleggen van de Wsw-uitvoering naar gemeenten biedt mogelijkheden om werk in de eigen gemeentelijke organisatie te organiseren (drie grotere gemeenten) of werk bij buurgemeenten in te kopen tegen een kostendekkend tarief dat aanzienlijk lager ligt dan de huidige kostprijs per fte SW bij

GR Baanstede. Dat betekent echter wel dat het risico op frictiekosten uit wachtgeldkosten aan oud-ambtenaren van Gr Baanstede toeneemt, contracten moeten worden afgekocht en dat forse boekverliezen zullen worden geleden bij verkoop van activa en gebouwen. Het frictiekostenrisico is met gezamenlijke inspanning (mobiliteitsbureau, overname van bruikbare activa en contracten door gemeenten) te beperken waardoor opheffen van GR Baanstede een naar verwachting gunstiger effect heeft dan de andere scenario's.

De negatieve gevolgen (ook voor organisatie en regulier personeel) zijn maximaal te beperken wanneer één gemeente bereid is om bedrijfsonderdelen in zijn geheel van GR Baanstede over te nemen. Dat zal dan wek zijn zonder de overhead, de contracten en de activa die minder van belang zijn voor voortzetting van bedrijfsactiviteiten. Wanneer andere gemeenten bereid zijn om bijvoorbeeld beschut werk en werken op locatie in het groen voor een langere periode in te kopen bij de overnemende gemeente zijn de investerings- en exploitatierisico voor deze gemeenten beperkt bij een kostendekkend tarief (zonder risico-opslag). Feitelijk wordt het huidige bedrijf van GR Baanstede dan in gereorganiseerde vorm voortgezet in de vorm van een centrumgemeenteafspraken. De voordelen van een dergelijk 'omvormingsscenario' liggen vooral in het beperken van risico's en het zoveel mogelijk continueren van de bedrijfsactiviteiten waarin de Wsw'ers werkzaam zijn. Voor het exploitatieresultaat wijken de financiële gevolgen bij opheffing versus omvorming in voornoemde zin niet veel van elkaar. Een gunstig financieel effect is vooral te verwachten in lagere frictiekosten, afkoopkosten van contracten en boekverliezen bij verkoop van activa.

2.2 Advies

Koers

Gezien de wens van de meeste gemeenten om de eigen invloed en sturing te vergroten en een eigen koers te varen, ligt ontbinding van de Gemeenschappelijke Regeling het meest voor de hand. Dat wil niet zeggen dat de organisatie Baanstede dan ook maar ontbonden moet worden. Er zijn immers Wsw-dienstverbanden en die verdwijnen niet. Er is werk wat de gemeenten en de markt aan Baanstede gunnen en dat gaat ook niet weg. Begeleiding en facilitering van die begeleiders blijven ook noodzakelijk. En de organisatie Baanstede zou ook benut kunnen worden voor andere doelgroepen, wanneer dat gebeurt in een vorm waar iedereen zich prettig bij voelt.

Een opdeling van Baanstede in acht partjes ligt niet in de rede. Sommige gemeenten kunnen en/of willen het werk voor hun wsw-ers niet zelf organiseren. Zeker beschutte werkzaamheden zijn lastig zelf te organiseren. Zorginstellingen zijn mogelijk een alternatief, als ze er zijn en als ze het kunnen. Dus er zullen, ook bij ontbinding van de GR, gezamenlijke activiteiten nodig blijven, alleen dan anders georganiseerd en met andere verhoudingen. Zaanstad/Zaansteek is al ver in haar denken en lijkt de knoop eigenlijk al doorgehakt te hebben: men wil zelf verder en wil een eigen organisatie opbouwen. Purmerend wil ook wel onderdelen zelf uitvoeren (o.a. detachering, groen), maar zal voor bijvoorbeeld beschut werk een beroep moeten doen op anderen. Andere gemeenten zitten er op andere manieren in, benadrukken daarbij vooral het belang van integraliteit.

Oplossing

De mooiste oplossing is een oplossing zonder verliezers. Eenzijdige uittreding past daar slecht bij. De uittreders betalen een groot bedrag en hebben wellicht het gevoel dat ze te duur uit zijn geweest, de achterblijvers kunnen zich in de steek gelaten voelen doordat ze alleen opdraaien voor de erfenis. En de organisatie krijgt een knauw, omdat ze halveert. Een oplossing die recht zou kunnen doen, is de oplossing waar de regio Zwolle voor gekozen heeft. Wezo in Zwolle is een GR met daaronder een NV. Zwolle is de grote centrumgemeente. De overige gemeenten zijn (veel) kleiner. De GR Wezo wordt

per 1 januari ontbonden en de vier kleine gemeenten “verkopen”¹ hun aandelen aan Zwolle. Het bedrijf is daarmee van Zwolle geworden en zij kan er mee doen wat ze wil: bijvoorbeeld daar de integrale Participatiewet laten uitvoeren. De overige gemeenten staat het vrij wel of niet gebruik te maken van Wezo. Twee gemeenten doen dat volledig, twee anderen hebben besloten om gedeelten van de Wsw zelf uit te voeren. De (financiële) gevolgen van deze operatie zijn in kaart gebracht, inclusief de effecten van wel of niet blijven inkopen. Gemeenten die zelf uitvoeren hebben schade beperkt door personeel en/of materieel over te nemen. Zwolle stuurt rechtstreeks op het bedrijf, de inkopende gemeenten middels een inkoopovereenkomst en anderen door het in eigen beheer uit te voeren. Een oplossing die geen verliezers kent.

Datzelfde zou in de regio Zaanstreek-Waterland een oplossing zijn: Zaanstad die de belangrijkste kern van het Sw-bedrijf Baanstede overneemt en omvormt tot haar eigen werkbedrijf en andere gemeenten de gelegenheid geeft om in te kopen. De (oude) Wsw, maar ook andere onderdelen van de Participatiewet. Gemeenten die zelf en aantal onderdelen willen uitvoeren hebben die vrijheid, maar nemen dan wel een deel van de boedel over of betalen de schade die ontstaat wanneer zij dat niet willen. De situatie Zaanstreek-Waterland wijkt wat af van de regio Zwolle omdat het pand niet in de grootste gemeente staat. Dus organisatorisch zal het veel voeten in de aarde hebben. Maar het is een veel beter alternatief voor een uittreding van één regio waarbij een relatief grote organisatie achterblijft voor maar de helft van de werknemers of voor opheffing van de hele organisatie, wat nooit een echte oplossing kan zijn zo lang er de zorg is voor de circa 800 Wsw-ers waarvoor altijd iets georganiseerd moet worden.

Vervolgaanpak

Opvolgen van bovenstaand advies betekent dat gemeenten een besluit nemen om GR Baanstede gezamenlijk op te heffen onder gelijktijdige afsluiting van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst waarin afspraken zijn opgenomen over de duur en condities waarin gemeenten diensten inkopen bij het bedrijf dat Zaanstad opricht om de overgenomen bedrijfsactiviteiten van Baanstede voort te zetten. De voorbereidingen daartoe zouden op basis van een stuurgroep (portefeuillehouders) en projectgroep (ambtelijke vertegenwoordigers van gemeenten) in 2016 voorbereid kunnen worden. Een onafhankelijk en deskundig projectleider kan met de overnemende en overdragende partij de benodigde beslissingsdocumenten voorbereiden zodat het proces van opheffing en overname van bedrijfsonderdelen in de tijd parallel loopt met het traject van besluitvorming rond de inrichting van een nieuwe uitvoeringsorganisatie en de daarbij behorende opdrachtrelaties tussen gemeenten en de nieuwe uitvoerder.

¹ Verlopen tussen aanhalingstekens want de aandelen hebben een negatieve waarde. Zwolle krijgt dus geld van de verkopende partijen.

3. Uitkomsten per scenario

3.1 Basisscenario (voortzetten GR Baanstede voor alleen Wsw-uitvoering)

3.1.1 De beoogde effecten van het basisscenario

In het basisscenario blijven de taken en bevoegdheden met betrekking tot de uitvoering van de Wsw voor de huidige groep wsw'ers van de deelnemende gemeenten bij GR Baanstede. De door gemeenten ontvangen rijksbijdrage Wsw wordt overgedragen aan GR Baanstede. De uitvoering wordt aangestuurd vanuit één hand: het GR-bestuur. Het GR-bestuur draagt over de manier van uitvoering (en de kosten daarvan) verantwoording af aan de deelnemende gemeenten.

Het GR-bestuur treedt op als werkgever van de Wsw'ers en stuurt vanuit de verplichtingen van het Wsw-dienstverband een uitvoeringsorganisatie aan die passend werk voor de Wsw'ers organiseert tegen zo laag mogelijke uitvoeringskosten. De kosten voor gemeenten zijn gemeenschappelijk en worden verdeeld op basis van de in de GR vastgelegde verdeelsleutel: 30% op basis van inwonersaantal en 70% op basis van het aantal Wsw'ers van een gemeente in fte's. Gemeenten blijven voor een belangrijk deel werk aan GR Baanstede verstrekken om het GR-bestuur passend werk voor Wsw'ers te laten organiseren en inkomsten te verwerven uit de arbeidsinzet van wsw'ers.

Het GR-bestuur legt zich volledig toe op continuïteit in werk voor Wsw'ers waarbij het streven gericht blijft om eigen bedrijfsactiviteiten waar mogelijk af te bouwen en het zoveel mogelijk te organiseren via (groeps)detachering bij reguliere bedrijven. Dit kunnen ook gemeenten en instellingen zijn. Met een krimpend bestand aan Wsw'ers zullen eigen bedrijfsactiviteiten op enig moment te klein van schaal worden om voortgezet te kunnen worden. Hierdoor zullen voor Wsw'ers die niet via (groeps)detachering kunnen werken, alternatieven moeten worden gezocht door herplaatsing op ander werk of arbeidsmatige dagbesteding.

Het subsidieresultaat² vormt voor GR Baanstede een vast gegeven. Op de hoogte van de loonkosten (CAO Wsw) en rijksbijdrage (indexering) kan GR Baanstede vrijwel geen invloed uitoefenen. De resultaatverantwoordelijkheid van GR Baanstede is daarom gericht op (1) het maximaliseren van de opbrengst per Wsw'er (gerealiseerde loonwaarde ofwel Netto Toegevoegde Waarde) en (2) het beheersen van de uitvoeringskosten (operationeel resultaat).

3.1.2 De gehanteerde uitgangspunten en aannames

In de MJB 2016-2020 is Baanstede uitgegaan van werk voor de volgende Pw'ers:

(Pw'ers staat voor doelgroepen Participatiewet buiten de Wsw'ers)

	2016	2017	2018	2019	2020
fte PW gratis	63,2	114,4	136,4	161,4	186,4
fte PW loonsuppletie	27,8	50,6	55,6	60,6	65,6
fte PW extra	41	82	82	82	82
fte PW compensatie krimp SW	50	83	110	140	170
Extra materiaal, uitbesteed werk	125.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Meerkosten reg fte inhuur	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000

² Dat is het verschil tussen de loonkosten van alle Wsw'ers (inclusief loonkostensubsidie voor externe werkgevers die Wsw'ers in dienst hebben genomen) en de door gemeenten aan GR Baanstede doorgeschoven fictieve Rijksbijdrage Wsw.

Daarmee zou het volgende operationeel resultaat behaald kunnen worden:

operationeel resultaat per fte (SW+PW)	€-1.038	€ -757	€ -790	€ -769	€ -729
--	---------	--------	--------	--------	--------

Zonder de inzet (en kosten) van PW'ers zou het operationeel resultaat in de nieuwe MJB 2016-2020 uitkomen op:

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>oper.resultaat per fte SW</i>	€ -2.026	€ -2.548	€ -3.164	€ -3.845	€ -4.592

De huidige functie van Baanstede voor Pw'ers is het bieden van werkervaringsplaatsen, beschut werk en workfirst. Het is niet de bedoeling dat Pw'ers net zoals Wsw'ers een vast dienstverband krijgen bij Baanstede. Het is uitsluitend bedoeld als doorstroomplek.

Het gunstige effect van de inzet van PW'ers op het operationeel resultaat van Baanstede in de nieuwe MJB ontstaat vooral doordat de meeste PW'ers gratis (zonder loonkosten) worden ingezet en een relatief grote netto toegevoegde waarde genereren. Hierbij is niet meegenomen dat gemeenten voor deze PW'ers wel uitkeringslasten blijven houden.

Wanneer de MJB van Baanstede gezuiverd wordt van de netto opbrengst door de inzet van PW'ers wordt een groot en oplopend negatief resultaat zichtbaar op de uitvoering van de Wsw. Baanstede heeft in de afgelopen jaren al energie gestoken in de beweging van binnen naar buiten. Daarom wordt er in het basisscenario van uitgegaan dat de resterende mogelijkheden in de beweging van binnen naar buiten in omvang even groot zullen zijn als de beweging terug van Wsw'ers voor wie een detachering niet meer mogelijk is door toename in de ernst van de arbeidshandicap. In tegenstelling tot de nieuwe MJB van Baanstede wordt in het basisscenario echter niet uitgegaan van een grotere neerwaartse dan een opwaartse beweging op de werkladder. Door meer in te zetten op laagdrempelige vormen van groepsdetachering kunnen meer bedrijven over de streep getrokken worden om beschut werkende wsw-teams in te schakelen waardoor minder teruggevallen hoeft te worden op eigen beschut werk.

In het basisscenario wordt de afbouw van de Wsw-populatie (ten opzichte van de werkelijke stand op 1-1-2015) gebaseerd op de blijfkansentabellen van het ministerie. Hierop is ook de aan iedere gemeente toegekende fictieve rijksbijdrage Wsw gebaseerd.

Gezien de ervaringen bij andere SW-bedrijven (minder industrie, meer dienstverlening) en het (nog geringe) aandeel van schoonmaakdienstverlening binnen BU I&D, gaan wij ervan uit dat de netto toegevoegde waarde (NTW) per fte binnen I&D op het peil van 2015 gehandhaafd moet kunnen worden. Ook de opbrengst van gedetacheerden wordt gehandhaafd op het peil van 2015 (zonder jaarlijkse indexering vanwege gestegen kosten).

De omvang van de reguliere formatie per BU (zowel ambtelijk als externe inhuur) wordt in het basisscenario verondersteld mee te bewegen met de omvang van het aantal fte SW.

Voor de indexering van de salarissen van zowel Wsw'ers, eigen regulier personeel en loonkostensubsidie voor Wsw'ers bij externe werkgevers wordt in het basisscenario rekening gehouden met een jaarlijkse CAO-kostenstijging van 1%.

3.1.3 Beoordeling gevolgen / invulling toetsingskader

Scenario 1 Voorzetten huidige samenwerking in GR		
<i>Wsw-ers</i>		
Duidelijkheid huidige deelnemers Wsw	0	Verandert niets in positie, maar reorganisaties zullen steeds voor onduidelijkheid zorgen.
Zo regulier mogelijk werken	0	Dit is wel een voornemen van Baanstede maar zal nog meer in gang worden gezet.
Reisafstand/nabijheidsprincipe	0	Groenmedewerkers, aantal gedetacheerden en medewerkers uit Purmerend werken "dichtbij". Overige medewerkers niet.
<i>Beleid en regie</i>		
In overeenstemming met gemeentelijk beleid 3D	-	Er is scheiding uitvoering Wsw en de rest van de uitvoering van de 3D
Gemeentelijke wens tot regie op de uitvoering	-	Regie zit bij GR. Delen met de andere gemeenten.
Mogelijkheid tot sturing	-	Regie zit bij GR. Delen met andere gemeenten.
Effectieve en efficiënte beleidsuitvoering	-	Beleid verdeeld over beleidsvelden en organisaties.
<i>Extern</i>		
Mogelijkheden lokale aanbieders (benutten)	--	Wsw blijft bij Baanstede.
Sluit aan op samenwerking arbeidsmarktregio	+	Baanstede maakt deel uit van samenwerking arbeidsmarktregio.
<i>Intern</i>		
Mogelijkheden gemeentelijke organisatie voor zelf uitvoeren	nvt	
Bestuurlijke drukte	-	Dubbele petten problematiek wethouder blijft.
<i>Financieel en risico's</i>		
Gunstig voor exploitatie /toekomstige resultaten Baanstede (opvangen tekorten)	-	Gemeenten blijven mee betalen tekorten Baanstede.
Investing en frictie	--	Gemeenten blijven mee betalen aan frictie.
Incidentele kosten uittreding	++	Niet aan de orde.
Beheersbaarheid toekomstige financiële risico's	0	Gemeenten zijn onderdeel van groter geheel.
Toekomstbestendig	--	Baanstede bouwt af.

3.1.4 De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering

De financiële effecten van uitvoering van het basisscenario kunnen voor GR Baanstede als volgt worden samengevat:

Basisscenario	Gew. Begr. 2015	2016	2017	2018	2019	2020
subsidieresultaat	€ -2.377.564	€ -2.494.133	€ -2.991.010	€ -3.400.721	€ -3.470.512	€ -3.588.118
Oper.result BU's	€ 2.797.417	€ 2.490.945	€ 2.287.483	€ 2.051.633	€ 1.808.206	€ 1.603.098
overhead alg.	€ -2.768.600	€ -3.064.851	€ -2.700.370	€ -2.508.993	€ -2.382.555	€ -2.269.327
Uitv.kosten integr.	€ -2.348.747	€ -3.068.038	€ -3.403.898	€ -3.858.080	€ -4.044.862	€ -4.254.346
per fte	€ -2.857	€ -3.933	€ -4.717	€ -5.780	€ -6.572	€ -7.484

Het subsidieresultaat + operationeel resultaat BU's + overhead algemeen = uitvoeringskosten integraal

De kosten worden over de gemeenten verdeeld naar rato van het aantal inwoners (30%) en aantal fte Wsw'ers (70%). Het gaat in de onderstaande tabel om de bijdragen van de gemeenten **boven** het fictieve rijksbudget.

Verdeling kosten integraal over GR gemeenten (in €)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Beemster	49.977	66.430	73.809	83.464	87.066	92.990
Edam Volendam	224.044	296.447	318.392	351.941	368.384	384.330
Landsmeer	39.575	52.810	59.839	68.926	73.496	78.505
Oostzaan	37.730	49.974	55.510	62.800	64.714	66.386
Purmerend	689.409	896.601	992.583	1.127.682	1.182.258	1.235.326
Waterland	93.594	122.785	134.399	150.478	155.138	162.087
Wormerland	65.103	86.623	97.802	112.115	118.879	125.317
Zaanstad	1.118.278	1.454.706	1.624.376	1.846.462	1.937.318	2.048.620
Zeevang	31.039	41.663	47.188	54.212	57.610	60.785

Als vergelijkingsbasis voor de effecten van de verschillende scenario's hieronder de kostenverdeling nogmaals maar dan zonder het subsidieresultaat voor de eigen Wsw'ers.

Verdeling kosten (zonder subsidieresultaat) over GR gemeenten (in €)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Beemster	15.487	18.134	15.629	17.471	20.245	22.285
Edam Volendam	-162.227	-161.724	-153.138	-128.557	-105.575	-83.577
Landsmeer	39.528	44.433	44.038	46.413	48.024	49.585
Oostzaan	-13.325	-8.199	-6.525	-1.846	3.260	8.384
Purmerend	395.995	247.613	186.225	186.211	212.830	234.726
Waterland	28.028	34.812	32.166	37.255	43.132	48.103
Wormerland	25.525	11.236	12.388	18.823	24.064	29.701
Zaanstad	236.275	62.197	-2.371	31.263	100.573	157.179
Zeevang	24.825	27.396	26.042	27.106	28.260	29.252

Een negatief bedrag geeft aan dat het (negatieve) subsidieresultaat op de Wsw'ers voor een gemeente in dat jaar groter is dan de toegerekende bijdrage in het tekort van GR Baanstede.

Naast bovenvermelde extra bijdrage in de uitvoeringskosten dragen de betrokken gemeenten de volgende bedragen aan rijkssubsidie WSW over aan GR Baanstede (op basis van aantal SE's)³:

Subsidieoverdracht	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Beemster	€ 420.585	€ 392.945	€ 354.978	€ 318.476	€ 288.344	€ 268.880
SE	16,03	15,39	14,26	13,14	12,02	11,38
Edam Volendam	€ 2.157.695	€ 1.994.896	€ 1.718.805	€ 1.494.377	€ 1.360.927	€ 1.223.988
SE	82,23	78,11	69,07	61,67	56,74	51,80
Landsmeer	€ 231.067	€ 220.379	€ 208.170	€ 194.172	€ 183.760	€ 172.688
SE	8,81	8,63	8,37	8,01	7,66	7,31
Oostzaan	€ 245.499	€ 229.365	€ 207.204	€ 185.897	€ 163.821	€ 141.474
SE	9,36	8,98	8,33	7,67	6,83	5,99
Purmerend	€ 6.965.812	€ 6.289.976	€ 5.652.432	€ 5.106.221	€ 4.660.730	€ 4.203.005
SE	265,46	246,30	227,14	210,72	194,30	177,88
Waterland	€ 743.859	€ 680.495	€ 599.608	€ 528.921	€ 469.176	€ 421.967
SE	28,35	26,65	24,10	21,83	19,56	17,86
Wormerland	€ 408.922	€ 386.028	€ 360.646	€ 332.301	€ 310.252	€ 283.516
SE	15,58	15,12	14,49	13,71	12,93	12,00
Zaanstad	€ 10.699.323	€ 9.661.256	€ 8.786.605	€ 7.944.893	€ 7.259.599	€ 6.654.355
SE	407,73	378,31	353,09	327,87	302,65	281,63
Zeevang⁴	€ 225.089	€ 214.678	€ 200.651	€ 184.992	€ 172.834	€ 158.087
SE	8,58	8,41	8,06	7,63	7,21	6,69
overig	€ 297.981	€ 269.070	€ 244.711	€ 221.269	€ 202.183	€ 185.327
SE	11,36	10,54	9,83	9,13	8,43	7,84
Totaal	€ 22.395.833	€ 20.339.089	€ 18.333.809	€ 16.511.520	€ 15.071.625	€ 13.713.287
SE tot	853,47	796,42	736,74	681,39	628,32	580,38

De berekende effecten zijn gebaseerd op natuurlijk verloop overeenkomstig de blijfkansentabellen die het ministerie hanteert voor het bepalen van de jaarlijks aan de per gemeente toe te kennen rijkssubsidie Wsw. Voor de hoogte van de rijkssubsidie per SE is uitgegaan van de jaarlijks te verwachten indexatie conform de inschatting van Baanstede.

De omvang van het werk dat gemeenten aan GR Baanstede gunnen zal in het basisscenario langzaam kunnen afnemen. Dit kan sneller afnemen als GR Baanstede er in slaagt om eigen productieactiviteiten om te vormen naar (groeps)detachering bij gemeenten, bedrijven en instellingen. Dit kan worden gestimuleerd door SROI-beleid van gemeenten.

3.1.5 De gevolgen voor personeel en huidige organisatie

Om de ambities in het basisscenario te verwezenlijken zal door Baanstede gewerkt moeten worden om de beweging van binnen naar buiten (en van industrie naar dienstverlening) tenminste even groot te laten zijn als de beweging terug van Wsw'ers van wie arbeidsvaardigheden (tijdelijk) afnemen. Voor diegenen voor wie arbeid in regelmatig verband niet meer mogelijk is zal ingezet moeten worden op herplaatsing naar vormen van arbeidsmatige dagbesteding.

Het karakter van Baanstede zal met de geleidelijke krimp van het aantal Wsw'ers moeten veranderen van productiebedrijf naar een mensontwikkelbedrijf dat Wsw'ers via (groeps)detachingscontracten begeleidt en aanstuurt in het werken bij andere organisaties. Deze verandering vraagt deels om een andere invulling van taken door reguliere werknemers. Dat betekent vooral specialisatie op kerncompetenties van het mensontwikkelbedrijf dat Baanstede ook nu al is. Competenties gericht op

³ SE is de subsidie-eenheid bij een Wsw-dienstverband: de omvang in fte x de mate van arbeidshandicap.

⁴ Zeevang zal vanaf 2016 met Purmerend samengevoegd tot één gemeente

het ontwikkelen, inkopen en verkopen van diensten en producten kunnen voor een belangrijk deel overgelaten worden aan de organisaties die Wsw-ers van Baanstede willen inhuren voor het uitvoeren van werkzaamheden. De expertise vanuit GR Baanstede wordt nog meer toegespitst op acquisitie van inhuuropdrachten, samenstellen van Wsw-teams, aanpassing van werkprocessen, aansturing en begeleiding van gedetacheerde Wsw'ers.

Van de huidige begeleiders en stafpersoneel van Baanstede wordt verwacht dat zij meegroeien in deze ontwikkeling. De geleidelijke krimp in de benodigde formatie kan goeddeels via natuurlijk verloop plaatsvinden. Waar nodig kan dat worden gestimuleerd door bedrijven die extern personeel leveren, te prikkelen om boventallig personeel over te nemen. De mogelijkheden hiervoor zijn aanwezig omdat 1/3 van het budget voor begeleidend en stafpersoneel nu al extern wordt ingehuurd. Daarnaast liggen er ook kansen in meer samenwerking met uitvoeringsbedrijven die gemeenten inschakelen voor ondersteuning van andere PW-doelgroepen.

De taken van GR Baanstede worden in dit basisscenario beperkt tot de uitvoering van de Wsw voor de huidige Wsw'ers. Beleidsontwikkeling ten aanzien van de uitvoering van de Participatiewet is voorbehouden aan gemeenten. Vanuit deze nieuwe rolverdeling wordt GR Baanstede een 'beleidsarme' GR en zal vooral door samenwerking met gemeenten werken aan het belang om de kosten voor het uitvoeren van Wsw-taken te beperken door (1) meer passend werk te organiseren voor Wsw'ers (waardoor een hogere loonwaarde wordt gerealiseerd) en (2) de kosten van begeleiding en uitvoering van Wsw-voorzieningen zo efficiënt mogelijk te beheersen. Bij deze beleidsarme taakstelling en rolverdeling past wellicht een andere rechtsvorm, namelijk die van GR Bedrijfsvoeringsorganisatie waarin gewerkt kan worden met één simpel GR-bestuursorgaan.

3.1.6 Het tijdsplan voor mogelijke implementatie

De huidige schaal van Baanstede en geleidelijke krimp van de Wsw-populatie maakt het mogelijk om de benodigde veranderingen gefaseerd te realiseren. Per bedrijfsonderdeel kan een (economisch) kantelpunt worden voorbereid waarin de activiteit wordt vervreemd (onder gelijktijdige afsluiting van een groepsdetachering voor de in deze activiteit werkzame Wsw'ers) of wordt gestaakt (met herplaatsing van de betrokken Wsw'ers in andere bedrijfsonderdelen van Baanstede).

Een plan van aanpak met maatregelen om de uitvoeringskosten (inclusief kosten centrale overhead) zoveel als mogelijk te kunnen laten meebewegen met de krimp van het aantal Wsw'ers zal in de eerste helft van 2016 kunnen worden opgesteld en vastgesteld.

Een succesvolle uitvoering van dit plan zal vooral afhankelijk zijn van de mate waarin het GR-bestuur erin slaagt om op specifieke onderdelen met de regiogemeenten samen te werken om benodigde ondersteunende capaciteit te delen, zoals de capaciteit die gemeenten nodig hebben bij de uitvoering van de Participatiewet voor andere doelgroepen. De opbouw van de gewenste samenwerking tussen GR-bestuur (zorgdrager voor Wsw'ers) en gemeenten (zorgdragers voor andere PW-groepen) zal binnen twee jaar zijn beslag moeten krijgen. Het is daarom verstandig om het implementatieproces in te delen in drie fasen:

1	<i>Opstellen/besluitvorming plan van aanpak (verheldering van koers, rollen en veranderstrategie)</i>	Jan - jun 2016
2	<i>Initiële uitvoering waarin samenwerking tussen GR Baanstede en gemeenten centraal staat</i>	Jul – dec 2016
3	<i>Aanpassing van uitvoering gericht op optimalisatie van passend werk en beheersing kosten</i>	Jan – dec 2017

3.1.7 De risico's en kansen om transitie- of frictiekosten te beperken

<i>Aanleiding frictiekosten</i>	<i>Hoogte frictiekosten</i>
Afvloeiing ambtelijk personeel	geen
Boekverlies bij overdracht of afstoten materiele activa	geen

GR Baanstede blijft in het basisscenario voor het realiseren van de begrote effecten voor een belangrijk deel afhankelijk van de bereidheid van gemeenten om werk aan GR Baanstede in te besteden. In 2014 waren de GR gemeenten gezamenlijk verantwoordelijk voor 52% van de netto omzetwaarde (4,8 miljoen). De gemeenten zijn formeel niet verplicht om dit werk te continueren. Dat vormt een risico voor GR Baanstede. Een mogelijkheid om dit omzetrisico te beperken en tegelijkertijd de kosten van krimp voor GR Baanstede te beperken is om werk vanuit gemeenten om te vormen naar inhuur van Wsw-teams van Baanstede bij het weer zelf uitvoeren van werk door gemeenten of toepassing van SROI-voorwaarden om gecontracteerde aannemers te verplichten bij de uitvoering van werk gebruik te maken van Wsw-ers van Baanstede.

Een belangrijk risico voor GR Baanstede zijn verder de oplopende huisvestingslasten door leegstand wanneer de organisatie krimpt. Hiervoor zal in het op te stellen plan van aanpak afzonderlijk aandacht besteed moeten worden.

Een risico dat door GR Baanstede en gemeenten nauwelijks kan worden beïnvloed is dat het natuurlijk verloop onder Wsw'ers niet in dezelfde mate plaatsvindt als de krimp in de rijkssubsidie. Het is op basis van de ontwikkelingen in 2015 zelfs meer dan een risico. Hierdoor kunnen de tekorten van GR Baanstede aanzienlijk oplopen en daarmee ook de (verplichte) gemeentelijke bijdragen ter afdekking van het tekort. Dit risico kan alleen door gezamenlijk overleg vanuit gemeenten en SW-bedrijven (via VNG en Cedris) worden aangepakt richting minister.

De implementatie van het basisscenario omvat naar onze mening voor het overige geen grote risico's, juist vanwege het feit dat veranderingen langs de weg der geleidelijkheid kunnen plaatsvinden. Wellicht het grootste risico in dit scenario vormt de samenwerkingsbereidheid onder gemeenten. De invoering van de Participatiewet maakt gemeenten meer *zelfstandig* verantwoordelijk voor sturing op de aanwending van het (ontschot) Participatiebudget. Een groot deel van aanwending van dit budget is echter verbonden aan de taken en bevoegdheden die zijn overgedragen aan GR Baanstede (namelijk de Wsw-uitgaven). Gezien de wens van alle gemeenten om meer grip en sturingsmogelijkheden te verwerven op het totaal aan uitgaven kan de bereidheid om de samenwerking in verband van GR Baanstede voort te zetten, onder druk komen te staan.

3.2 Uittreedsценario (Zaanstreekgemeenten verlaten GR Baanstede)

3.2.1 De beoogde effecten van het uittreedsценario

Met de mogelijke uitreding van de Zaanstreekgemeenten wordt de *gemeenschappelijke* verantwoordelijkheid voor de huidige Wsw'ers qua omvang ingrijpend beperkt. Daarmee wordt de noodzaak vergroot voor de overige GR-gemeenten om keuzes te maken in de wijze waarop de Wsw-uitvoering wordt voortgezet. Een geleidelijke afbouw en ombouw zoals geschetst in het basisscenario moet dan plaatsmaken voor een schoksgewijze reorganisatie van de uitvoeringsorganisatie en gedeeltelijke sanering. Dat biedt de blijvende GR Gemeenten kansen en risico's. De benodigde aanpassingen zijn voor rekening en risico van de blijvende GR gemeenten. Daarbij kunnen zij echter gebruik maken van de (financiële) ruimte die ontstaat door de afkoopsom die de uittredende gemeenten moeten betalen.

De (uittredende) Zaanstreek gemeenten hebben de mogelijkheid om op kortere termijn andere oplossingen te kiezen in het voorzien van werk aan hun Wsw'ers. Uittreding zal alleen aantrekkelijk zijn wanneer de voordelen daarvan opwegen tegen de extra kosten die uittreding met zich mee brengt.

3.2.2 De gehanteerde uitgangspunten en aannames

De uitredende gemeenten zijn alleen gehouden tot een regeling voor de uittreedschade die verband houdt met de uitvoering van overgedragen taken en bevoegdheden (alleen de Wsw-uitvoering dus). Het basisscenario vormt daartoe een goed ijkpunt van de lasten die gemeenten dragen bij going concern voor uitsluitend de uitvoering van de Wsw. Wanneer gemeenten 'hun' Wsw'ers terugnemen van GR Baanstede heeft dat per bedrijfsonderdeel effecten voor zowel de opbrengsten (NTW) als de kosten (uitvoering). De effecten op de kosten van centrale staf (overhead) worden afzonderlijk belicht. Hoewel de eerst mogelijke uittreeddatum formeel later ligt, is voor de effectberekening uitgegaan van uittreding per 1-1-2017 om het effect over vier exploitatiejaren⁵ zichtbaar te kunnen maken.

Allereerst wordt uitgegaan van het wegvallen van het subsidieresultaat van de Wsw'ers die gemeenten terugnemen. Dat is berekend op basis van het werkelijke loonkostenniveau van de individuele Wsw'ers per gemeente en de rijkssubsidie per SE conform het verloop in de blijfkansentabellen per gemeente. Het verschil in het gemiddeld subsidieresultaat per fte Wsw (ten opzichte van hetzelfde gegeven in het basisscenario) vormt een element voor het bepalen van de uittreedschade.

Voor het berekenen van het effect op het operationeel resultaat is uitgegaan van het wegvallen van de (gemiddelde) NTW op basis van het aantal Wsw'ers dat per bedrijfsonderdeel uitstroomt naar de uittredende gemeenten. Basis daarvoor zijn de Wsw'ers per gemeente per bedrijfsonderdeel in 2015 (en een gelijkmatig verloop over alle bedrijfsonderdelen conform de blijfkansentabellen). Aan de kostenkant is uitgegaan van het meebewegen van alle aan personeel gerelateerde kosten (inclusief formatie begeleidend personeel). Vooralsnog is geen rekening gehouden met afvloeiingskosten voor ambtelijk personeel uitgaande van de veronderstelling dat boventallig begeleidend personeel via gezamenlijke inspanningen door GR Gemeenten kan worden herplaatst.

Kosten van materiele activa en gebouwen zijn grotendeels gehandhaafd volgens het patroon van going concern zoals opgenomen in het basisscenario.

⁵ Uit jurisprudentie komt naar voren dat een uittredende gemeente gehouden is tot compensatie van uittreedschade over in de regel de gebruikelijke periode van meerjarenbegroting. Deze varieert in de praktijk tussen drie en vijf jaar. Hier is daarom gekozen voor een effectberekening over vier exploitatiejaren.

Het gecombineerd effect hiervan is zichtbaar op het resultaat per bedrijfsonderdeel. Het lagere resultaat per fte Wsw (ten opzichte van hetzelfde gegeven in het basisscenario) vormt een belangrijk element voor het bepalen van de uittreedsschade.

Verondersteld wordt dat de forse inkrimping van werkplekken voor Wsw'ers per bedrijfsonderdeel het (economisch) kantelpunt voor ombouw naar (groeps)detachering of afbouw (en herplaatsing in een andere bedrijfsonderdeel) zich aanzienlijk sneller zal aandienen. Vooralsnog wordt hieruit geen (negatieve) invloed aangenomen op de gemiddelde NTW of uitvoeringskostennorm per fte Wsw van de Wsw-populatie van overblijvende GR Gemeenten. Daarin ligt dus wel een forse opgave besloten voor het GR Bestuur dat met minder mogelijkheden tenminste op hetzelfde resultaatniveau moet zien uit te komen als in het basisscenario (voor de eerste vier jaar na uitreding).

Tegelijkertijd wordt het GR bestuur geacht te werken aan maatregelen om te voorkomen dat de GR Gemeenten na afloop van deze vier jaar geconfronteerd wordt met forse verhoging van de gemeentelijke bijdragen als gevolg van het aflopen van compensatieverplichtingen van uitredende gemeenten. Deze maatregelen zullen vooral gericht zijn op het beperken van overhead en saneren van verplichtingen en activa (stafpersoneel, huisvesting, vervoermiddelen). Voor een deel kan hieraan reeds gewerkt worden in afspraken met uitredende gemeenten die kunnen bijdragen aan het structureel verlagen van de uitgaven voor centrale overhead van GR Baanstede. Dat kan bijvoorbeeld door overname van activa en stafpersoneel, alternatieve bestemmingen voor leegkomende m2 en partiële samenwerking op overheadtaken. Vooralsnog wordt ten aanzien van de kosten van centrale overhead na uitreding uitgegaan van een geringe kostendaling. Dit is uitsluitend op variabele kosten, het kostenneutraal kunnen afstoten van bedrijfsspecifieke activa en alternatieve invulling van leegkomende bedrijfsspecifieke m2 bij bedrijfsonderdelen. Rekening wordt gehouden met het ontstaan van frictiekosten door wachtgelduitkeringen.

3.2.3 Beoordeling gevolgen (vanuit optiek Zaanstreek)

Scenario 2 Zaanstreek treedt uit en voert zelf uit vanuit optiek Zaanstreek		
<i>Wsw-ers</i>		
Duidelijkheid huidige deelnemers Wsw	+	Werk en begeleiding wijzigt deels, maar er is wel duidelijkheid op langere termijn.
Zo regulier mogelijk werken	++	Kan door Zaanstreek nadrukkelijker op worden gestuurd.
Reisafstand/nabijheidsprincipe	++	Beschut en groen binnen of dichtbij de gemeente.
<i>Beleid en regie</i>		
In overeenstemming met gemeentelijk beleid 3D	++	Zaanstreek wil zo lokaal mogelijk.
Gemeentelijke wens tot regie op de uitvoering	++	Gemeenten zitten zelf aan het stuur.
Mogelijkheid tot sturing	++	Gemeenten zitten zelf aan het stuur.
Effectieve en efficiënte beleidsuitvoering	++	Meer integraliteit mogelijk en beleid hoeft niet meer gedeeld te worden in bestuurlijk gremium GR.
<i>Extern</i>		
Mogelijkheden lokale aanbieders (benutten)	++	Lokale aanbieders kunnen rol krijgen bij uitvoering.
Sluit aan op samenwerking arbeidsmarktregio	+	Gemeenten nemen deel in arbeidsmarktregio.
<i>Intern</i>		
Mogelijkheden gemeentelijke organisatie voor zelf uitvoeren	+	Mogelijkheden worden gezien bij met name Zaanstad.
Bestuurlijke drukte	+	Wethouder niet meer in GR bestuur.
<i>Financieel en risico's</i>		
Gunstig voor exploitatie /toekomstige resultaten Baanstede (opvangen tekorten)	++	Zaanstreek geen onderdeel meer Baanstede.
Investering en frictie	+	Investering in eigen organisatie nodig, niet meer in Baanstede.
Incidentele kosten uittreding	--	
Beheersbaarheid toekomstige financiële risico's	+	Gemeente stuurt zelf.
Toekomstbestendig	+	Krimp bestand op te lossen met instroom andere groepen uit de P-wet.

3.2.4 Beoordeling gevolgen (vanuit optiek Waterland)

Scenario 2 Zaanstreek treedt uit en voert zelf uit vanuit optiek Waterland		
<i>Wsw-ers</i>		
Duidelijkheid huidige deelnemers Wsw	0	Verandert niets in positie, maar reorganisaties zullen steeds voor onduidelijkheid zorgen.
Zo regulier mogelijk werken	0	Dit is wel een voornemen van Baanstede maar zal nog meer in gang worden gezet.
Reisafstand/nabijheidsprincipe	0	Groenmedewerkers, aantal gedetacheerden en medewerkers uit Purmerend werken "dichtbij". Overige medewerkers niet.
<i>Beleid en regie</i>		
In overeenstemming met gemeentelijk beleid 3D	-	Er is scheiding uitvoering Wsw en de rest van de uitvoering van de 3D
Gemeentelijke wens tot regie op de uitvoering	-	Regie zit bij GR. Delen met de andere (minder) gemeenten.
Mogelijkheid tot sturing	-	Regie zit bij GR. Delen met andere (minder) gemeenten.
Effectieve en efficiënte beleidsuitvoering	-	Beleid verdeeld over beleidsvelden en organisaties.
<i>Extern</i>		
Mogelijkheden lokale aanbieders (benutten)	--	Wsw blijft bij Baanstede.
Sluit aan op samenwerking arbeidsmarktregio	+	Baanstede maakt deel uit van samenwerking arbeidsmarktregio.
<i>Intern</i>		
Mogelijkheden gemeentelijke organisatie voor zelf uitvoeren	nvt	
Bestuurlijke drukte	-	Dubbele petten problematiek wethouder blijft. Minder gemeenten in GR.
<i>Financieel en risico's</i>		
Gunstig voor exploitatie /toekomstige resultaten Baanstede (opvangen tekorten)	-	Gemeenten blijven mee betalen tekorten Baanstede.
Investering en frictie	--	Gemeenten blijven mee betalen aan frictie.
Incidentele kosten uittreding	++	Niet aan de orde.
Beheersbaarheid toekomstige financiële risico's	0	Gemeenten zijn onderdeel van groter geheel.
Toekomstbestendig	--	Baanstede bouwt af.

3.2.5 De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering

Uittreding van de zaanstreekgemeenten heeft het volgende effect voor GR Baanstede:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
subsidieresultaat	€ -2.377.564	€ -2.494.133	€ -1.385.391	€ -1.580.061	€ -1.616.057	€ -1.668.973
Oper.result BU's	€ 2.797.417	€ 2.490.945	€ 680.388	€ 583.381	€ 476.289	€ 387.594
overhead alg.	€ -2.768.600	€ -3.064.851	€ -1.977.081	€ -1.835.924	€ -1.759.511	€ -1.688.827
Uitv.kost integr.	€ -2.348.747	€ -3.068.038	€ -2.682.084	€ -2.832.605	€ -2.899.280	€ -2.970.206
per fte	€ -2.857	€ -3.933	€ -7.578	€ -8.695	€ -9.663	€ -10.786

Het subsidieresultaat + operationeel resultaat BU's + overhead algemeen = uitvoeringskosten integraal

Dit tekort wordt over de GR gemeenten als volgt verdeeld (30% op basis van inwoners, 70% op basis van fte Wsw):

verdeling tekort	2016	2017	2018	2019	2020
Beemster	€ 66.430	€ 122.171	€ 129.126	€ 131.609	€ 137.453
Edam Volendam	€ 296.447	€ 524.939	€ 542.729	€ 555.095	€ 566.779
Landsmeer	€ 52.810	€ 99.721	€ 107.235	€ 111.659	€ 116.508
Oostzaan	€ 49.974	€ -	€ -	€ -	€ -
Purmerend	€ 896.601	€ 1.634.296	€ 1.736.467	€ 1.778.937	€ 1.819.641
Waterland	€ 122.785	€ 222.694	€ 233.050	€ 234.791	€ 239.878
Wormerland	€ 86.623	€ -	€ -	€ -	€ -
Zaanstad	€ 1.454.706	€ -	€ -	€ -	€ -
Zeevang	€ 41.663	€ 78.263	€ 83.998	€ 87.189	€ 89.947

Om een hogere bijdrage voor de blijvende GR gemeenten vanaf 2017 te compenseren is een uittreedsom van de Zaanstreekgemeenten benodigd van:

Verdeling uittreedsom	2017	2018	2019	2020
Oostzaan	€ 32.735	€ 30.745	€ 29.570	€ 28.179
Wormerland	€ 57.665	€ 54.892	€ 54.348	€ 53.235
Zaanstad	€ 965.473	€ 910.264	€ 891.411	€ 874.770
Totaal	€ 1.055.873	€ 995.901	€ 975.329	€ 956.184

In de berekende effecten is uitgegaan van een vermindering van de netto omzet op de bedrijfsonderdelen BBP en Groen met € 2,7 miljoen vanaf 2017 (€ 2,2 miljoen in 2020). De omzet waarde van de orders vanuit Zaanstreekgemeenten bedroeg in 2014 bijna € 2,5 mln. Voor de bedrijfsonderdelen I&D en Detachering kwam de omzet waarde van orders voor slechts een zeer gering deel van de GR gemeenten (circa 10%). Het aandeel van de Zaanstreekgemeenten daarin is zeer klein zodat geen grote knelpunten worden verwacht in een tekort aan orders om te kunnen voorzien in voldoende werk voor de Wsw'ers van de blijvende GR gemeenten.

De Zaanstreekgemeenten nemen bij uittreding voorts de verantwoordelijkheid over voor afdekking van het (negatieve) subsidieresultaat. Hierbij gaat het om de volgende bedragen:

subsidieresultaat	2017	2018	2019	2020
Oostzaan	€ 62.035	€ 64.646	€ 61.454	€ 58.002
Wormerland	€ 85.414	€ 93.292	€ 94.815	€ 95.616
Zaanstad	€ 1.626.746	€ 1.815.199	€ 1.836.745	€ 1.891.441

3.2.6 De gevolgen voor personeel en huidige organisatie

De gevolgen voor de Wsw'ers zijn vooral voelbaar in het accepteren van werk in een mogelijk sterk gewijzigde omgeving en – voor de Wsw'ers van de Zaanstreekgemeenten – onder aansturing van een andere werkgever. Niet meer GR Baanstede maar de gemeenten zelf of een daarvoor in het leven geroepen uitvoeringsorganisatie op subregioniveau. Voor de Wsw'ers die bij GR Baanstede blijven, betekent het vertrek van de Wsw'ers uit de Zaanstreekgemeenten mogelijk een verandering van werkplek. Bijvoorbeeld niet meer in het groenonderhoud voor Zaanstreekgemeenten maar voor andere gemeenten of herplaatsing in een ander bedrijfs onderdeel. Vooralsnog is niet gerekend met een nadelig effect op de productiviteit of loonwaarde als gevolg van deze veranderingen.

De gevolgen voor het begeleidend personeel en staf zijn groot. Feitelijk is sprake van een halvering van de bedrijfsactiviteiten en dat betekent voor regulier vast personeel dat voor een deel sprake kan zijn van overgang naar een nieuwe werkgever. Dat kan zijn de nieuwe uitvoeringsorganisatie van de Zaanstreekgemeenten (begeleidend personeel) dan wel boventaligheid en herplaatsing via een gemeenschappelijk mobiliteitscentrum (voor staf personeel).

Rekening wordt gehouden met de volgende krimp in de formatie:

krimp fte's ambtelijk	2.016	2.017	2018	2.019	2.020
volgens basisscenario	40,8	37,7	34,9	32,2	29,7
Uittreedsenario	40,8	18,4	16,9	15,6	14,3

Het budget voor externe inhuur over dezelfde periode ontwikkelt zich als volgt:

Ftebudget ext.inhuur	2016	2017	2018	2019	2020
volgens basisscenario	22,5	20,9	19,4	18,0	16,7
Uittreedsenario	22,5	10,4	9,6	8,8	8,2

De mogelijkheden om de noodzakelijke afvloeiing van vast personeel via natuurlijk verloop en substitutie met budget externe inhuur te realiseren zijn in het uittreedsenario veel minder aanwezig. Er wordt daarom vanuit gegaan dat een deel van het vaste personeel mee overgaat naar de Zaanstreekgemeenten. Dat wordt ook mogelijk geacht gezien het feit dat opnieuw werk voor de Wsw'ers van Zaanstreek zal moeten worden georganiseerd. Het resterende deel zal (gedwongen) moeten afvloeien waardoor frictiekosten kunnen ontstaan. Voor herplaatsings zal mogelijk moeten worden geïnvesteerd in bij- en omscholing in verband met andere taken en werkprocessen.

3.2.7 Het tijdsplan voor mogelijke implementatie

De uittredingsbepalingen in het huidige GR geven geen ruimte om een implementatie op korte termijn te realiseren. In beginsel is het echter wel mogelijk om met instemming van alle deelnemende gemeenten de GR op korte termijn te wijzigen zodanig dat het werkgebied en het aantal deelnemende gemeenten wordt verminderd en de facto hetzelfde resultaat wordt bereikt als bij uittreding. Daarvoor is dan wel overeenstemming nodig over de compensatieverplichtingen die aan de vertrekkende gemeenten worden meegegeven. Wijziging van de GR biedt tevens de mogelijkheid voor de blijvende gemeenten om bijvoorbeeld de taken en bevoegdheden van de GR te verbreden (toevoeging van taken voor PW-doelgroepen) en het besturingsmodel te vereenvoudigen (toepassing van een GR Bedrijfsvoeringsorganisatie met slechts één bestuursorgaan).

Ook in dit scenario ontstaat de noodzaak voor het opstellen van een transitieplan. 2016 wordt dan het voorbereidingsjaar en besluitvorming. In 2017 wordt dan gestart met een nieuwe taak- en rolverdeling en zal elke subregio zelfstandig de Wsw-uitvoering onder de veranderde omstandigheden opnieuw moeten inregelen en optimaliseren.

3.2.8 De risico's en kansen om transitie- of frictiekosten te beperken

<i>Aanleiding frictiekosten</i>	<i>Hoogte frictiekosten</i>
Afvloeiing ambtelijk personeel	Max € 2,5 mln
Boekverlies bij overdracht of afstoten materiele activa	geen

Uittreding geeft ingrijpende veranderingen waarmee grote risico's gepaard gaan op frictiekosten (bij gedwongen afvloeiing van vast personeel waarvoor geen herplaatsing mogelijk blijkt) alsmede oplopende uitvoeringskosten (minder loonwaarde als gevolg van beperkingen in de mogelijkheden voor het creëren van meer werk voor Wsw'ers en hoger ziekteverzuim door stress).

De (eenmalige) frictiekosten voor GR Baanstede door uittreding van Zaanstreekgemeenten als gevolg van gedwongen afvloeiing van vast ambtelijk personeel kunnen oplopen tot maximaal € 2,5 miljoen⁶. 1% hoger ziekteverzuim onder de Wsw'ers die vanaf 2017 bij GR Baanstede blijven werken heeft een negatief effect op het jaarresultaat van circa € 0,3 mln.

Het toekomstig risico op boekverlies op bestaand onroerend goed zal in de onderhandelingen over de uittreedsom hetzij afgekocht kunnen worden (aandeel uittredende gemeenten in te verwachten boekverlies) of geneutraliseerd kunnen worden met de afspraak dat de uitgetreden gemeenten op het moment van vervreemding of afwaardering hiervan, alsnog hun aandeel bijleggen.

De belangrijkste maatregelen om deze risico's tegen te gaan zullen moeten worden gezocht in andere werkprocessen waardoor minder overhead benodigd is en meer wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de begeleiding en zelfsturing vanaf de werkvloer. Hierdoor ontstaat een platte organisaties met slechts een kleine ondersteunende unit op centraal niveau. De noodzaak om bij uittreding de bedrijfsactiviteiten te halveren biedt de kans om de complexiteit van de organisatie te verminderen door keuzes te maken in de werksoorten waarop men zich in de toekomst nog wil richten. Ervaringen bij andere SW-bedrijven laten zien dat een beperking van werkgebieden (groen, schoonmaak, individuele detachering en groepsdetachering naar verpakings-, post- en assemblagebedrijven) mogelijk is. Een beperkte capaciteit van eigen beschutte werkplekken blijft nodig (mogelijk gecombineerd met plekken voor arbeidsmatige dagbesteding) om Wsw'ers die tijdelijk terugvallen van werk te blijven voorzien. Aangezien dit vrijwel altijd gebeurt zonder een positieve opbrengst uit loonwaarde zal het streven dan wel gericht moeten zijn op zo spoedig mogelijke terugplaatsing op passend werk binnen een van de werkgebieden om structureel verlies van loonvormende arbeidsvaardigheden te voorkomen.

⁶ Uitgaande van 13 fte tegen gemiddelde afvloeiingskosten van 3 x het jaarsalaris

3.3 Opheffingsscenario (Gemeenten nemen Wsw-uitvoering terug)

3.3.1 De beoogde effecten van het opheffingsscenario

Met opheffing van GR Baanstede worden gemeenten (desgewenst in subregioverband) weer zelfstandig verantwoordelijk voor het organiseren van passend werk in de eigen subregio ten behoeve van 'hun' Wsw'ers en de daarmee gepaard gaande kosten. Iedere gemeente draagt dan het subsidieresultaat van de eigen Wsw'ers en stuurt zelf (desgewenst via inkoop bij buurgemeenten) op de uitvoeringskosten om te voorzien in passend werk. Door opheffing en ontmanteling van Baanstede als centrale uitvoeringsorganisatie ontstaat ruimte om de Wsw-uitvoering binnen elke subregio opnieuw in te richten en te zoeken naar de meest effectieve vorm daarvoor. De gewijzigde wetgeving en financiering geeft gemeenten meer ruimte om daarin zelf andere keuzes te maken. De bestaande rechten en verplichtingen van GR Baanstede worden daarbij zoveel als mogelijk verdeeld onder de gemeenten. De resterende verplichtingen worden afgestoten of afgebouwd. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor het overnemen en continueren van het dienstverband van 'hun' Wsw'ers. Een zorgvuldige voorbereiding en goede communicatie naar zowel personeel als contractpartijen van GR Baanstede is van belang om een soepele overgang en overdracht mogelijk te maken.

3.3.2 De gehanteerde uitgangspunten en aannames

Uitgangspunt is dat elke gemeente zoveel als mogelijk de bestaande contracten van Baanstede met externe partijen overneemt voor zover dit in het belang is van continuïteit in het bieden van werk aan de eigen Wsw'ers. Dat geldt in ieder geval voor de (groeps)detacheringscontracten met externe werkgevers. Aanname is dat een deel van de huidige bedrijfsactiviteiten van het bedrijfsonderdeel I&D omgevormd kunnen worden naar een vorm van groepsdetachering waarmee feitelijk beschut werk op locatie ontstaat en de bedrijfsspecifieke activa voor 50% tegen boekwaarde kunnen worden overgedragen aan externe opdrachtgevende bedrijven. Voor de overige 50% van de bedrijfsspecifieke activa van I&D wordt uitgegaan van desinvesteringskosten bij opheffing van de GR. Voor het bedrijfsonderdeel BBP wordt aangenomen dat deze activiteit bij opheffing van GR Baanstede kan worden vervreemd onder gelijktijdige afsluiting van een groepsdetacheringsovereenkomst met de nieuwe eigenaar waarbij op de boekwaarde van de bedrijfsspecifieke activa een verlies wordt geleden van 25%.

Ten aanzien van het groenbedrijf wordt uitgegaan van een splitsing van de bedrijfsspecifieke activa en overdracht aan de centrumgemeente van de twee subregio's met 25% boekverlies (ten behoeve van de inzet in de uitvoering van het groenonderhoud met inschakeling van de eigen Wsw'ers (al dan niet via inkoop van dienstverlening bij een hovenier of een buurgemeente)).

De activa van het wagenpark met betrekking tot het Wsw-vervoer worden naar rato van het aantal fte's Wsw gesplitst en tegen 25% boekverlies overgedragen aan de gemeenten (in twee subregioverbanden) ten behoeve van de inzet op de vervoersvraag vanuit PW-doelgroepen. Gezien de beperkte omvang van ambtelijke dienstverbanden wordt ervan uitgegaan dat vast personeel kan worden herplaatst via een gezamenlijk ingesteld mobiliteitscentrum zodat wachtgeldkosten ten laste van GR Baanstede zoveel als mogelijk worden voorkomen. De externe inhuur wordt met de overdracht van de Wsw'ers aan gemeenten beëindigd.

De overige activa en het onroerend goed worden afgestoten en resterende verplichtingen worden gesaneerd. Vooralsnog wordt uitgegaan van een boekverlies van 50% op de overige activa en 25% op het onroerend goed (Einsteinstraat). Voor de vereffening van alle verplichtingen nadat de activiteiten zijn beëindigd wordt rekening gehouden met externe advieskosten (budget van 100k).

Naast deze aannames met betrekking tot het staken van activiteiten door GR Baanstede worden per subregio 'lean & mean' normen gehanteerd voor de lusten en lasten bij het zelf uitvoeren van beschut, werken op locatie en (groeps)detachering overeenkomstig de werkladderindeling van het basisscenario.

3.3.3 Beoordeling gevolgen (optiek drie grotere gemeenten)

Scenario 3 Baanstede wordt opgeheven en gemeenten voeren uit in drie grootste gemeenten, inkoop door andere gemeenten vanuit optiek grote gemeenten		
<i>Wsw-ers</i>		
Duidelijkheid huidige deelnemers Wsw	+	Werk en begeleiding wijzigt deels, maar er is wel duidelijkheid op langere termijn.
Zo regulier mogelijk werken	++	Kan door gemeenten nadrukkelijker op worden gestuurd (zelf)
Reisafstand/nabijheidsprincipe	+	Beschut en groen binnen of dichtbij de gemeente.
<i>Beleid en regie</i>		
In overeenstemming met gemeentelijk beleid 3D	++	Gemeenten kunnen zo lokaal mogelijk uitvoeren.
Gemeentelijke wens tot regie op de uitvoering	++	Gemeenten zitten zelf aan het stuur.
Mogelijkheid tot sturing	++	Gemeenten zitten zelf aan het stuur.
Effectieve en efficiënte beleidsuitvoering	++	Meer integraliteit mogelijk en beleid hoeft niet meer gedeeld te worden in bestuurlijk gremium GR.
<i>Extern</i>		
Mogelijkheden lokale aanbieders (benutten)	++	Lokale aanbieders kunnen rol krijgen bij uitvoering.
Sluit aan op samenwerking arbeidsmarktregio	+	Gemeenten nemen deel in arbeidsmarktregio.
<i>Intern</i>		
Mogelijkheden gemeentelijke organisatie voor zelf uitvoeren	+	Mogelijkheden worden gezien bij met name Zaanstad en Purmerend.
Bestuurlijke drukte	+	Wethouders niet meer in GR bestuur.
<i>Financieel en risico's</i>		
Gunstig voor exploitatie /toekomstige resultaten Baanstede (opvangen tekorten)	++	Baanstede is er niet meer.
Investing en frictie	+	Investing in eigen organisatie nodig, niet meer in Baanstede.
Incidentele kosten opheffing	--	Deels op te vangen in mobiliteitscentrum.
Beheersbaarheid toekomstige financiële risico's	+	Gemeente stuurt zelf.
Toekomstbestendig	+	Krimp bestand op te lossen met instroom andere groepen uit de P-wet.

3.3.4 De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering

De volgende uitgaven ontstaan voor Gemeenten bij opheffing van GR Baanstede:

a. Liquidatiesaldo (incl. frictiekosten)	Verdeelsleutel GR (30% inw, 70% fte Wsw)	Eenmalig
b. Subsidiëresultaat Wsw'ers	Loonkosten Wsw minus (fictieve) rijkssubsidie	Structureel
c. SW-uitvoering passend werk nieuw	Loonwaarde realisatie minus uitvoeringskosten	Structureel
d. Investeringskosten infra nieuw	Investerings in activa/benodigd werkkapitaal	Eenmalig

a. liquidatiesaldo

Het begrote liquidatiesaldo van GR Baanstede is als volgt opgebouwd:

Balansmutaties na beëindiging activiteiten	<i>in miljoen €</i>
Boekwaarde materiele activa per 1-1-2016	4,75
Boekverlies na afstoten materiele activa	<u>-1,25</u>
opbrengst uit verkoop materiele activa	3,50
boekwaarde financiële activa per 1-1-2016	0,25
boekverlies na afstoten financiële activa	-0,25
vrijval voorzieningen	0,07
vrijval reserves	0,30
aanspraken verlof en vakantiegeld niet-Swperoneel	<u>-0,25</u>
beschikbaar voor aflossen BNG-lening	3,62
aflossing BNG-leningen	-3,90
afkoop huurverplichtingen	-0,50
Kosten mobiliteitscentrum herplaatsing personeel	-0,50
afboeken verschil overige activa/passiva	-0,12
advieskosten vereffening	<u>-0,10</u>
liquidatiesaldo	-1,50

De aanspraken verlof en vakantiegeld van Wsw'ers worden geacht naar gemeenten te zijn overgedragen met de overname van de Wsw-dienstverbanden.

Dit saldo is exclusief mogelijke uitkeringslasten bij werkloosheid van vast ambtelijk personeel. Deze kunnen bij gedwongen afvloeiing van 40 fte oplopen tot maximaal 7,5 miljoen (3 x het jaarsalaris). Deze kosten kunnen mogelijk verlaagd worden door de inzet van een gemeenschappelijk mobiliteitsbureau.

De verdeling van het (negatieve) liquidatiesaldo over de GR gemeenten is als volgt:

Beemster	€ 32.478
Edam Volendam	€ 144.936
Landsmeer	€ 25.819
Oostzaan	€ 24.433
Purmerend	€ 438.359
Waterland	€ 60.031
Wormerland	€ 42.351
Zaanstad	€ 711.223
Zeevang	€ 20.369
	€ 1.500.000

b. subsidieresultaat Wsw'ers

Elke gemeente draagt na opheffing van GR Baanstede het subsidieresultaat van de eigen Wsw'ers.

<i>subsidieresultaat</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Beemster	€ -48.296	€ -58.180	€ -65.993	€ -66.821	€ -70.705
Edam Volendam	€ -458.170	€ -471.530	€ -480.498	€ -473.959	€ -467.907
Landsmeer	€ -8.377	€ -15.800	€ -22.513	€ -25.472	€ -28.921
Oostzaan	€ -58.174	€ -62.035	€ -64.646	€ -61.454	€ -58.002
Purmerend	€ -648.988	€ -806.358	€ -941.471	€ -969.427	€ -1.000.600
Waterland	€ -87.973	€ -102.233	€ -113.223	€ -112.006	€ -113.984
Wormerland	€ -75.386	€ -85.414	€ -93.292	€ -94.815	€ -95.616
Zaanstad	€ -1.392.509	€ -1.626.746	€ -1.815.199	€ -1.836.745	€ -1.891.441
Zeevang	€ -14.267	€ -21.145	€ -27.106	€ -29.350	€ -31.533
overig	€ -81.277	€ -85.550	€ -88.469	€ -86.588	€ -86.078
totaal	€ -2.792.140	€ -3.249.443	€ -3.623.940	€ -3.670.049	€ -3.758.709

Deze berekeningen zijn gemaakt conform de aannames zoals beschreven in het basisscenario ten aanzien van de te verwachten loonkostenontwikkeling van wsw'ers, indexering van de (fictieve)rijkssubsidie Wsw en krimp in de omvang van het aantal Wsw'ers.

c. SW uitvoering passend werk nieuw

Wanneer gemeenten voor hun Wsw'ers opnieuw passend werk moeten organiseren in de categorieën 'beschut werk', 'detachering bij externe werkgevers' en 'openbaar groen' zijn naast de kosten uit het voornoemde subsidieresultaat de volgende (netto)kosten te verwachten:

<i>op basis van fte's 2016</i>	<i>Beschut</i>	<i>Deta</i>	<i>Groen</i>	<i>totaal</i>	<i>resultaat in basisscenario</i>
Beemster	€ -15.360	€ 14.997	€ 21.920	€ 21.557	€- 10.867
Edam Volendam	€ -114.686	€ 93.884	€ 80.894	€ 60.091	€- 56.744
Landsmeer	€ -8.820	€ 16.518	€ 5.880	€ 13.578	€- 6.168
Oostzaan	€ -6.240	€ 14.208	€ 10.944	€ 18.912	€- 6.528
Purmerend	€ -515.806	€ 236.628	€ 174.381	€ -104.797	€ -177.319
Waterland	€ -37.189	€ 33.621	€ 27.260	€ 23.692	€ -19.448
Wormerland	€ -25.705	€ 13.558	€ 16.813	€ 4.667	€ -11.020
Zaanstad	€ -611.117	€ 393.175	€ 389.240	€ 171.298	€ -272.029
Zeevang	€ -8.330	€ 8.662	€ 12.642	€ 12.974	€ -6.184
Totaal				€ 221.973	€ -566.307

Het resultaat zou hiermee voor de gemeenten samen ruim € 0,78 miljoen gunstiger uitvallen in 2016.

In deze berekening is uitgegaan de volgende aannames m.b.t. opbrengsten/kosten per categorie:

<i>Bij zelf doen (in€)</i>	<i>beschut</i>	<i>Deta</i>	<i>Groen</i>
NTW/fte	2500	7000	10000
beg.kost/fte	-2600	-1300	-2600
ov.kost/fte	<u>-3000</u>	<u>-1500</u>	<u>-3000</u>
subtotaal	-3100	4200	4400
overhead/fte	<u>-1000</u>	<u>-500</u>	<u>-1000</u>
resultaat/fte	-4100	3700	3400
<i>Caseload beg.fte</i>	25	50	25
<i>Bij inkoop (in €)</i>			
all in prijs/fte	-4500	3000	3000

Toelichting

NTW: lager dan in Basis door verlies synergie
Fte begeleiding kost € 65k per jaar
Vervoer kost gemiddeld € 500 per fte p/jr
Werkgeverslasten gem. € 1000 per fte p/jr
Werkplekkosten beschut en groen: €1500 p/jr
Overheadkosten beg.fte: € 25k p/jr

Bij gemeenten Edam Volendam, Purmerend en Zaanstad is uitgegaan van het zelf organiseren van beschut werk en groen. De overige gemeenten worden verondersteld dit passend werk in te kopen bij buurgemeente.

Bij detachering (inclusief Begeleid Werken) is ervan uitgegaan dat alle gemeenten dit zelf uitvoeren.

De gehanteerde NTW per fte is lager dan in het basisscenario bij Baanstede omdat rekening gehouden wordt met lagere opbrengsten door suboptimalisatie als gevolg van het ontvlechten van Baanstede (verlies van synergie uit schaal van samenwerken en risico van verlies van huidige opdrachtrelaties met externe opdrachtgevers).

Deze cijfers zullen moeten worden herijkt wanneer de subregio's hun business-cases hebben uitgewerkt.

d. Investeringsuitgaven nieuwe uitvoeringsstructuur

Voor het overnemen en voortzetten van de Wsw-uitvoering in de categorie 'detachering' zijn geen noemenswaardige investeringsuitgaven gemoeid. Elke gemeente wordt geacht de benodigde formatie aan consultants gemakkelijk te kunnen onderbrengen in de huidige uitvoeringsorganisatie voor andere PW-groepen.

Voor de uitvoering van de categorieën 'beschut' en 'groen' zijn wel investeringsuitgaven nodig. Dit betreft in eerste instantie de veronderstelde overname van activa van GR Baanstede (excl. Gebouw). In totaal gaat het daarbij om een overname bedrag van ruim € 0,8 miljoen (waarvan 2/3 betrekking heeft op Groengerelateerde activa).

Algemene werkplekkosten voor de begeleidingsformatie worden geacht te zijn verwerkt in het budget opslag overheadkosten per begeleidingsfte.

Ten aanzien van de benodigde m2 wordt vooralsnog uitgegaan van huur van (bij de drie gemeenten beschikbare) ruimte in bestaande gebouwen. Uiteraard zal de verhuizing en inrichting wel eenmalig extra uitgaven met zich meebrengen. Daar is echter op dit moment nog geen inschatting van te maken gezien het ontbreken van concrete plannen vanuit de drie betrokken gemeenten.

3.3.5 De gevolgen voor personeel en huidige organisatie

De ontvlechting van Baanstede en verhuizing van de werkplek betekent vooral voor de Wsw'ers van I&D, BBP en Staf een ingrijpende verandering. Voor gedetacheerde Wsw'ers en Wsw'ers die in het groen werken zullen de veranderingen minder ingrijpend zijn.

Voor het huidige vaste personeel van Baanstede betekent opheffing tevens het einde van het dienstverband. Voor hen zal herplaatsing bij een van de gemeenten dan wel door de gemeenten ingeschakelde uitvoeringsorganisatie binnen het sociaal domein mogelijk een nieuwe kans bieden.

3.3.6 Het tijdspad voor mogelijke implementatie

Gezien de vereiste zorgvuldigheid in het realiseren van een soepele overgang voor Wsw'ers zal opheffing feitelijk pas per 1 januari 2017 aan de orde kunnen zijn. De benodigde voorbereidingstijd voor het organiseren van passend werk na overname van het Wsw-dienstverband door individuele gemeenten is minimaal één jaar. De vereffening en formele afronding van alle rechten en verplichtingen van GR Baanstede kan dan in de loop van 2017 plaatsvinden.

3.3.7 De risico's en kansen om transitie- of frictiekosten te beperken

<i>Aanleiding frictiekosten</i>	<i>Hoogte frictiekosten</i>
Afvloeiing ambtelijk personeel	Max € 7,5 mln
Boekverlies bij overdracht of afstoten materiele activa	€ 1,25 mln

Een mobiliteitscentrum voor herplaatsing van het vaste (reguliere) personeel van GR Baanstede en het inschakelen van externe deskundige ondersteuning bij het afwikkelen van de rechten en verplichtingen van GR Baanstede is een voorwaarde om het opheffingsscenario met de berekende effecten te kunnen realiseren. Het beheersen van de risico's op meer of minder kosten voor gemeenten liggen vooral in de individuele inspanningen van gemeenten om zelf opnieuw passend werk te organiseren binnen de aangegeven inschattingen van opbrengsten en uitvoeringskosten.

3.4 Omvormingsscenario (Gemeenten kopen SW-uitvoering bij Zaanstad in)

3.4.1 De beoogde effecten van het omvormingsscenario

Een omvorming van het huidige Sw-bedrijf beoogt enerzijds om de schaal van samenwerking op de uitvoering van beschut werk zoveel mogelijk overeind te houden (mede om de veranderingen voor Wsw'ers tot het hoogstnoodzakelijke te beperken) en anderzijds om ruimte te scheppen voor het realiseren van nieuwe synergiekansen door op onderdelen de uitvoering voor andere PW-doelgroepen te integreren. Het gemeenschappelijk werkgeverschap voor de huidige Wsw'ers wordt opgeheven (met opheffing van GR Baanstede) en iedere gemeente krijgt weer zelf de bevoegdheid om de sturen op de condities waaronder werk voor Wsw'ers wordt gerealiseerd.

3.4.2 De gehanteerde uitgangspunten en aannames

In principe worden dezelfde uitgangspunten en aannames gehanteerd als in het opheffingsscenario met dit verschil dat de kern van het SW-bedrijf organisatorisch intact blijft en wordt overgedragen aan Zaanstad als nieuwe eigenaar (met minder boekverlies en frictiekosten voor GR Baanstede als gevolg van het voortzetten van overgenomen bedrijfsactiviteiten op dezelfde schaal).

3.4.3 Beoordeling gevolgen (optiek Zaanstad)

Scenario 4 Baanstede wordt omgevormd tot Werkbedrijf Zaanstad, inkoop door andere gemeenten waar nodig vanuit optiek Zaanstad		
<i>Wsw-ers</i>		
Duidelijkheid huidige deelnemers Wsw	+	Werk en begeleiding wijzigt deels, maar er is wel duidelijkheid op langere termijn.
Zo regulier mogelijk werken	++	Kan door Zaanstreek nadrukkelijker op worden gestuurd.
Reisafstand/nabijheidsprincipe	++	Beschut en groen binnen of dichtbij de gemeente.
<i>Beleid en regie</i>		
In overeenstemming met gemeentelijk beleid 3D	++	Zaanstreek wil zo lokaal mogelijk.
Gemeentelijke wens tot regie op de uitvoering	++	Gemeente zit zelf aan het stuur.
Mogelijkheid tot sturing	++	Gemeente zit zelf aan het stuur.
Effectieve en efficiënte beleidsuitvoering	++	Meer integraliteit mogelijk en beleid hoeft niet meer gedeeld te worden in bestuurlijk gremium GR.
<i>Extern</i>		
Mogelijkheden lokale aanbieders (benutten)	++	Lokale aanbieders kunnen rol krijgen bij uitvoering.
Sluit aan op samenwerking arbeidsmarktregio	+	Zaanstad neemt deel in arbeidsmarktregio.
<i>Intern</i>		
Mogelijkheden gemeentelijke organisatie voor zelf uitvoeren	+	Mogelijkheden worden gezien bij Zaanstad.
Bestuurlijke drukte	+	Wethouder niet meer in GR bestuur.
<i>Financieel en risico's</i>		
Gunstig voor exploitatie /toekomstige resultaten Baanstede (opvangen tekorten)	0	Baanstede is Werkbedrijf Zaanstad geworden en verantwoordelijk voor tekorten.
Investering en frictie	+	Investering in eigen organisatie nodig, niet meer in Baanstede.
Incidentele kosten omvorming	0	Zaanstad neemt deels over maar er blijven kosten/verplichtingen over: pand, personeel.
Beheersbaarheid toekomstige financiële risico's	+	Zaanstad stuurt zelf.
Toekomstbestendig	+	Krimp bestand op te lossen met instroom andere groepen uit de P-wet.

3.4.4 Beoordeling gevolgen (optiek inkopende gemeenten)

Scenario 4 Baanstede wordt omgevormd tot Werkbedrijf Zaanstad, inkoop door andere gemeenten waar nodig vanuit optiek overige gemeenten		
<i>Wsw-ers</i>		
Duidelijkheid huidige deelnemers Wsw	+	Werk en begeleiding wijzigt deels, maar er is wel duidelijkheid op langere termijn.
Zo regulier mogelijk werken	+	Kan door gemeenten op worden gestuurd via DVO.
Reisafstand/nabijheidsprincipe	0	Beschut in Zaanstad, wellicht deels in nevenvestiging.
<i>Beleid en regie</i>		
In overeenstemming met gemeentelijk beleid 3D	0	Deel Wsw niet lokaal.
Gemeentelijke wens tot regie op de uitvoering	+	Gemeenten sturen middels DVO.
Mogelijkheid tot sturing	+	Gemeenten sturen middels DVO.
Effectieve en efficiënte beleidsuitvoering	0	Uitvoering deels afhankelijk van Zaanstad.
<i>Extern</i>		
Mogelijkheden lokale aanbieders (benutten)	++	Lokale aanbieders kunnen rol krijgen bij uitvoering.
Sluit aan op samenwerking arbeidsmarktregio	+	Gemeenten nemen deel in arbeidsmarktregio.
<i>Intern</i>		
Mogelijkheden gemeentelijke organisatie voor zelf uitvoeren	+	Waar mogelijk kan het benut worden.
Bestuurlijke drukte	+	Wethouders niet meer in GR bestuur.
<i>Financieel en risico's</i>		
Gunstig voor exploitatie /toekomstige resultaten Baanstede (opvangen tekorten)	+	Baanstede is Werkbedrijf Zaanstad geworden en verantwoordelijk voor tekorten.
Investering en frictie	+	Investering in eigen organisatie nodig, niet meer in Baanstede.
Incidentele kosten omvorming	0	Zaanstad neemt deels over maar er blijven kosten/verplichtingen over: pand, personeel.
Beheersbaarheid toekomstige financiële risico's	+	Gemeenten sturen zelf.
Toekomstbestendig	+	Krimp bestand op te lossen met instroom andere groepen uit de P-wet.

3.4.5 De financiële effecten op de kosten van Wsw-uitvoering

De volgende uitgaven ontstaan voor Gemeenten bij opheffing van GR Baanstede:

e. Liquidatiesaldo (incl. frictiekosten)	Verdeelsleutel GR (30% inw, 70% fte Wsw)	Eenmalig
f. Subsidiëresultaat Wsw'ers	Loonkosten Wsw minus (fictieve) rijkssubsidie	Structureel
g. SW-uitvoering passend werk nieuw	Loonwaarde realisatie minus uitvoeringskosten	Structureel
h. Investeringskosten infra nieuw	Investerings in activa/benodigd werkkapitaal	Eenmalig

e. liquidatiesaldo

Het begrote liquidatiesaldo van GR Baanstede is als volgt opgebouwd:

Balansmutaties na beëindiging activiteiten	<i>in miljoen €</i>
Boekwaarde materiele activa per 1-1-2016	4,75
Boekverlies na afstoten materiele activa	<u>-1,00</u>
opbrengst uit verkoop materiele activa	3,75
boekwaarde financiële activa per 1-1-2016	0,25
boekverlies na afstoten financiële activa	-0,25
vrijval voorzieningen	0,07
vrijval reserves	0,30
aanspraken verlof en vakantiegeld niet-Swperoneel	<u>-0,25</u>
beschikbaar voor aflossen BNG-lening	3,87
aflossing BNG-leningen	-3,90
afkoop huurverplichtingen	-0,50
Kosten mobiliteitscentrum herplaatsing personeel	-0,25
afboeken verschil overige activa/passiva	-0,12
advieskosten vereffening	<u>-0,10</u>
liquidatiesaldo	-1,00

De aanspraken verlof en vakantiegeld van Wsw'ers worden geacht naar gemeenten te zijn overgedragen met de overname van de Wsw-dienstverbanden. Dit saldo is exclusief mogelijke uitkeringslasten bij werkloosheid van vast ambtelijk personeel. Door overname van personeel door Zaanstad kan is dit risico gemaximeerd op gedwongen afvloeiing van 15 fte oplopen tot maximaal € 3,0 miljoen (3 x het jaarsalaris). Deze kosten kunnen mogelijk verlaagd worden door de inzet van een gemeenschappelijk mobiliteitsbureau.

De verdeling van het (negatieve) liquidatiesaldo over de GR gemeenten is als volgt:

Beemster	€21.652
Edam Volendam	€96.624
Landsmeer	€17.213
Oostzaan	€16.289
Purmerend	€292.239
Waterland	€40.021
Wormerland	€28.234
Zaanstad	€474.149
Zeevang	€13.580
	€1.000.000

f. subsidieresultaat Wsw'ers

Elke gemeente draagt na opheffing van GR Baanstede het subsidieresultaat van de eigen Wsw'ers.

<i>subsidieresultaat</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Beemster	€ -48.296	€ -58.180	€ -65.993	€ -66.821	€ -70.705
Edam Volendam	€ -458.170	€ -471.530	€ -480.498	€ -473.959	€ -467.907
Landsmeer	€ -8.377	€ -15.800	€ -22.513	€ -25.472	€ -28.921
Oostzaan	€ -58.174	€ -62.035	€ -64.646	€ -61.454	€ -58.002
Purmerend	€ -648.988	€ -806.358	€ -941.471	€ -969.427	€ -1.000.600
Waterland	€ -87.973	€ -102.233	€ -113.223	€ -112.006	€ -113.984
Wormerland	€ -75.386	€ -85.414	€ -93.292	€ -94.815	€ -95.616
Zaanstad	€ -1.392.509	€ -1.626.746	€ -1.815.199	€ -1.836.745	€ -1.891.441
Zeevang	€ -14.267	€ -21.145	€ -27.106	€ -29.350	€ -31.533
overig	€ -81.277	€ -85.550	€ -88.469	€ -86.588	€ -86.078
totaal	€ -2.792.140	€ -3.249.443	€ -3.623.940	€ -3.670.049	€ -3.758.709

Deze berekeningen zijn gemaakt conform de aannames zoals beschreven in het basisscenario ten aanzien van de te verwachten loonkostenontwikkeling van Wsw'ers, indexering van de (fictieve)rijks subsidie Wsw en krimp in de omvang van het aantal Wsw'ers.

g. SW uitvoering passend werk nieuw

Wanneer gemeenten voor hun Wsw'ers opnieuw werk moeten organiseren zijn naast de kosten uit het voornoemde subsidieresultaat de volgende (netto)kosten te verwachten:

<i>op basis van fte's 2016</i>	<i>Beschut</i>	<i>Deta</i>	<i>Groen</i>	<i>totaal</i>	<i>resultaat in basisscenario</i>
Beemster	€ -15.360	€ 14.997	€ 21.920	€ 21.557	€ -10.867
Edam Volendam	€ -125.875	€ 93.884	€ 71.377	€ 39.385	€ -56.744
Landsmeer	€ - 8.820	€ 16.518	€ 5.880	€ 13.578	€ - 6.168
Oostzaan	€ - 6.240	€ 14.208	€ 10.944	€ 18.912	€ - 6.528
Purmerend	€ -566.129	€ 236.628	€ 153.866	€ - 175.635	€ -177.319
Waterland	€ -37.189	€ 33.621	€ 27.260	€ 23.692	€ -19.448
Wormerland	€ - 25.705	€ 13.558	€ 16.813	€ 4.667	€ -11.020
Zaanstad	€ -611.117	€ 393.175	€ 389.240	€ 171.298	€ -272.029
Zeevang	€ -8.330	€ 8.662	€ 12.642	€ 12.974	€ - 6.184
Totaal				€ 130.430	€ -566.307

Deze berekening is gemaakt vanuit het scenario dat Beschut en Groen door gemeenten worden ingekocht van Zaanstad en dat alle gemeenten zelf de uitvoering van Deta verzorgen.

Het resultaat zou hiermee voor de gemeenten samen € 0,70 miljoen gunstiger uitvallen in 2016.
In deze berekening is uitgegaan de volgende aannames m.b.t. opbrengsten/kosten per categorie:

<i>Bij zelf doen (in€)</i>	<i>beschut</i>	<i>Deta</i>	<i>Groen</i>
NTW/fte	2500	7000	10000
beg.kost/fte	-2600	-1300	-2600
ov.kost/fte	-3000	-1500	-3000
Subtotaal	-3100	4200	4400
overhead/fte	-1000	-500	-1000
resultaat/fte	-4100	3700	3400
<i>Caseload beg.fte</i>	<i>25</i>	<i>50</i>	<i>25</i>
<i>Bij inkoop Zaanstad (in€)</i>			
all-in prijs/fte	-4500	3000	3000

Toelichting

NTW: lager dan in Basis door verlies synergie
Fte begeleiding kost € 65k per jaar
Vervoer kost gemiddeld € 500 per fte p/jr
Werkgeverslasten gem. € 1000 per fte p/jr
Werkplekkosten beschut en groen: € 1500 p/jr
Overheadkosten beg.fte: € 25k p/jr

Beschut en Groen worden door alle gemeenten ingekocht bij Zaanstad.
Bij detachering (inclusief BW) is ervan uitgegaan dat alle gemeenten dit zelf uitvoeren.

De gehanteerde NTW per fte is lager dan in het basisscenario bij Baanstede omdat rekening gehouden wordt met lagere opbrengsten door suboptimalisatie als gevolg van het ontvlechten van Baanstede (verlies van synergie uit schaal van samenwerken en risico van verlies van huidige opdrachtrelaties met externe opdrachtgevers).

Deze cijfers zullen moeten worden herijkt wanneer de subregio's hun business-cases hebben uitgewerkt.

h. Investeringsuitgaven nieuwe uitvoeringsstructuur

Voor het overnemen en voortzetten van de Wsw-uitvoering in de categorie 'detachering' zijn geen noemenswaardige investeringsuitgaven gemoeid. Elke gemeente wordt geacht de benodigde formatie aan consultants gemakkelijk te kunnen onderbrengen in de huidige uitvoeringsorganisatie voor andere PW-groepen.

Voor de uitvoering van de categorieën 'beschut' en 'groen' zijn wel investeringsuitgaven nodig. Dit betreft in eerste instantie de veronderstelde overname van activa van GR Baanstede (excl. Gebouw). In totaal gaat het daarbij om een overname bedrag van ruim € 1 miljoen (waarvan 2/3 betrekking heeft op Groengerelateerde activa).

Algemene werkplekkosten voor de begeleidingsformatie worden geacht te zijn verwerkt in het budget opslag overheadkosten per begeleidingsfte.

Ten aanzien van de benodigde m2 wordt vooralsnog uitgegaan van huur van ruimte in bestaande gebouwen. Uiteraard zal de verhuizing en inrichting wel eenmalig extra uitgaven met zich meebrengen. Daar is echter op dit moment nog geen inschatting van te maken gezien het ontbreken van concrete plannen .

3.4.6 De gevolgen voor personeel en huidige organisatie

Voor het personeel (Wsw en regulier) dat werkzaam is in de bedrijfssonderdelen 'beschut' en 'groen' zal er weinig veranderen (behalve verhuizen). Het personeel en organisatie op de overige bedrijfssonderdelen en staf worden volledig ontmanteld en afgebouwd. Dat betekent dat voor het daarop werkzame reguliere personeedeels een herplaatsing naar een gemeente aan de orde is of

outplacement via een gemeenschappelijk mobiliteitscentrum. De bestuurlijke organisatie van GR Baanstede wordt volledig opgeheven. Daarvoor in de plaats komt een jaarlijks overleg op ambtelijk niveau tussen Zaanstad en de opdrachtgevende gemeenten op basis van de spelregels zoals vastgelegd in een nieuw aan te gaan samenwerkingsovereenkomst.

3.4.7 Het tijdspad voor mogelijke implementatie

2016 kan gebruikt worden als voorbereidingsjaar voor een plan waarmee alle rechten en verplichtingen van GR Baanstede worden beëindigd en vereffend (opheffingsplan). Dat zal naadloos moeten aansluiten op een nieuw af te sluiten samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Zaanstad enerzijds en de andere (inkopende) gemeenten anderzijds. Dit zal weer naadloos moeten aansluiten op het plan van de gemeente Zaanstad ten aanzien van het overnemen en voortzetten van bedrijfsactiviteiten van GR Baanstede. Gezien de onderlinge verwevenheid en verschillende belangen en rollen is uitgegaan van een onafhankelijke deskundige projectleider wil de planvorming en besluitvorming binnen één jaar kunnen worden afgerond zodat vanaf 2017 gestart kan worden in de nieuwe structuur en vereffening van alle resterende verplichtingen door GR Baanstede in 2017.

3.4.8 De risico's en kansen om transitie- of frictiekosten te beperken

<i>Aanleiding frictiekosten</i>	<i>Hoogte frictiekosten</i>
Afvloeiing ambtelijk personeel	Max € 3,0 mln
Boekverlies bij overdracht of afstoten materiele activa	€ 1,00 mln

Met de overdracht van personeel en activa door GR Baanstede aan Zaanstad kan het risico op frictiekosten ten opzichte van scenario 3 (opheffen GR en ontvlechten Wsw-uitvoering) belangrijk worden teruggebracht. Afhankelijk van de breedte van het takenpakket van een door Zaanstad op te richten PW/SW-bedrijf en de bereidheid van gemeenten tot het maken van meerjarige afspraken over de inkoop van Wsw- en eventueel PW-uitvoering kan meer personeel, activa en lopende verplichtingen van GR Baanstede tegenover derden worden overgenomen waardoor frictiekosten lager kunnen uitvallen.

4. Beoordeling scenario's en advies

4.1 Samenvatting beoordeling scenario's

Scenario's vergeleken met elkaar vanuit optiek Zaanstad/Zaanstreek/grootste gemeenten

<i>Wsw-ers</i>	1	2	3	4
Duidelijkheid huidige deelnemers Wsw	0	+	+	+
Zo regulier mogelijk werken	0	++	++	++
Reisafstand/nabijheidsprincipe	0	++	+	++
<i>Beleid en regie</i>				
In overeenstemming met gemeentelijk beleid 3D	-	++	++	++
Gemeentelijke wens tot regie op de uitvoering	-	++	++	++
Mogelijkheid tot sturing	-	++	++	++
Effectieve en efficiënte beleidsuitvoering	-	++	++	++
<i>Extern</i>				
Mogelijkheden lokale aanbieders (benutten)	--	++	++	++
Sluit aan op samenwerking arbeidsmarktregio	+	+	+	+
<i>Intern</i>				
Mogelijkheden gemeentelijke organisatie voor zelf uitvoeren	nvt	+	+	+
Bestuurlijke drukte	-	+	+	+
<i>Financieel en risico's</i>				
Gunstig voor exploitatie /toekomstige resultaten Baanstede (opvangen tekorten)	-	++	++	0
Investering en frictie	--	+	+	+
Incidentele kosten uittreding	++	--	--	0
Beheersbaarheid toekomstige financiële risico's	0	+	+	+
Toekomstbestendig	--	+	+	+

Scenario 1 Voorzetten huidige samenwerking in GR (optiek alle gemeenten)

Scenario 2 Zaanstreek treedt uit en voert zelf uit (optiek Zaanstreek)

Scenario 3 Baanstede wordt opgeheven en gemeenten voeren uit in drie grootste gemeenten (optiek grootste drie gemeenten)

Scenario 4 Baanstede wordt omgevormd tot Werkbedrijf Zaanstad, inkoop door andere gemeenten (optiek Zaanstad)

Scenario's vergeleken met elkaar vanuit optiek gemeenten Waterland CQ kleinste gemeenten

<i>Wsw-ers</i>	1	2	3	4
Duidelijkheid huidige deelnemers Wsw	0	0	+	+
Zo regulier mogelijk werken	0	0	+	+
Reisafstand/nabijheidsprincipe	0	0	0	0
<i>Beleid en regie</i>				
In overeenstemming met gemeentelijk beleid 3D	-	-	0	0
Gemeentelijke wens tot regie op de uitvoering	-	-	+	+
Mogelijkheid tot sturing	-	-	+	+
Effectieve en efficiënte beleidsuitvoering	-	-	0	0
<i>Extern</i>				
Mogelijkheden lokale aanbieders (benutten)	--	--	++	++
Sluit aan op samenwerking arbeidsmarktregio	+	+	+	+
<i>Intern</i>				
Mogelijkheden gemeentelijke organisatie voor zelf uitvoeren	nvt	nvt	0	+
Bestuurlijke drukte	-	-	+	+
<i>Financieel en risico's</i>				
Gunstig voor exploitatie /toekomstige resultaten Baanstede (opvangen tekorten)	-	-	++	+
Investing en frictie	--	--	+	+
Incidentele kosten uittreding	++	++	--	0
Beheersbaarheid toekomstige financiële risico's	0	0	+	+
Toekomstbestendig	--	--	+	+

Scenario 1 Voorzetten huidige samenwerking in GR (optiek alle gemeenten)

Scenario 2 Zaanstreek treedt uit en voert zelf uit (optiek Waterland gemeenten)

Scenario 3 Baanstede wordt opgeheven en gemeenten voeren uit in drie grootste gemeenten (optiek kleine gemeenten)

Scenario 4 Baanstede wordt omgevormd tot Werkbedrijf Zaanstad, inkoop door andere gemeenten (optiek alle gemeenten behalve Zaanstad)

Samenvatting frictiekostenrisico's

<i>Aanleiding frictiekosten</i>	<i>Basisscenario</i>	<i>Uittreedscenario</i>	<i>GR weg, uitvoering naar Gemeenten</i>	<i>GR weg, uitvoering naar Zaanstad</i>
Afvloeiing ambtelijk personeel	Geen	Max € 2,5 mln	Max € 7,5 mln	Max € 3,0 mln
Boekverlies bij overdracht of	Geen	Geen*	Ca € 1,25 mln	Ca € 1,00 mln

afstoten materiele activa				
---------------------------	--	--	--	--

**) mits regeling wordt getroffen voor toekomstige vermogensschaderisico*

4.2 Advies

4.2.1 Inleiding

De uitvoering van de Wsw, vrijwel altijd georganiseerd binnen een gemeenschappelijke regeling, is decennia lang een onderwerp geweest waar wel aandacht voor was vanuit sociale motieven, maar die beleidsinhoudelijk of financieel geen discussiepunt was. Dat veranderde zo'n vijftien jaar geleden toen de vaak productiegerichte Wsw-bedrijven zich moesten omvormen tot mensontwikkelbedrijven, Wsw-ers zo regulier mogelijk moesten gaan werken en er tekorten ontstonden. Bestuurders en raadsleden voelden, zeker na de invoering van het dualisme, de belemmeringen van de wet Gemeenschappelijke Regelingen. Ze voelden zich machteloos in hun pogingen om meer grip te krijgen, koerswijzigingen door te voeren of zelfs maar informatie te verkrijgen.

Deze ontwikkeling werd versterkt door de aanzienlijke korting op de rijkssubsidie, de invoering van de Participatiewet en het stoppen van de Wsw. In het kader van de invoering van de 3D, de kanteling, de veranderde opvattingen over zelfredzaamheid, eigen kracht, maatwerk etc., werd het voor gemeenten steeds belangrijker om zelf te kunnen sturen, zowel inhoudelijk als financieel. Soms gedreven door de specifieke kenmerken van een gemeente, soms door politieke opvattingen maar vaak ook door de eigen opvattingen over beleid, uitvoering en de daarbij gewenste vorm. In samenwerkingsverbanden wringt het daarom af en toe omdat dat wat men bindt steeds kleiner wordt.

4.2.2 Samenwerking in de regio Zaanstreek-Waterland

De samenwerking binnen de Gemeenschappelijke Regeling werkvoorzieningsschap Zaanstreek-Waterland (Baanstede) is in haar kenmerken niet uniek. Een hele grote gemeente, twee relatief grote gemeenten en een aantal significant kleinere gemeenten. Gemeenten die in hun aard zeer verschillend zijn: een stedelijke gemeente, een forensengemeente, een gemeente met een uniek profiel op het gebied van toerisme, visserij, bedrijvigheid en muziek en een aantal plattelandsgemeenten. Een situatie die op zich niet afwijkt van bijvoorbeeld de samenwerking in het Rijk van Nijmegen (stedelijk versus platteland) of Oostelijk Zuid-Limburg (het verstedelijkte Parkstad versus het toeristische Heuvelland).

De verschillende kenmerken komen (ook) tot uiting in de opvatting over de vorm waarin de Participatiewet moet worden uitgevoerd. Inhoudelijk is er weliswaar niet veel verschil, maar er is bij een aantal gemeenten een sterke wens tot vrijheid, om zelf in te richten en zelf te kunnen sturen. Als het gaat om Baanstede denkt de ene gemeente om uitsluitend gebruik voor de Wsw terwijl men wanneer men zelf "eigenaar" van Baanstede zou zijn, men de voorziening juist breed zou willen benutten voor andere doelgroepen. Integraliteit in de uitvoering van de Participatiewet staat iedere gemeente voor, mits men daar ook vrijheid in heeft.

De vorm Gemeenschappelijke Regeling knelt daarbij. In het bestuurlijk gremium moet men het steeds eens zien te worden. Dat het besluit van de GR soms anders is dan de wethouder door College of Raad werd meegegeven wordt "thuis" soms moeilijk begrepen. De financiële situatie van Baanstede helpt daar niet bij, ook al zijn de tekorten vooral veroorzaakt door de korting op de rijkssubsidie. Het knellen is niet iets van vandaag of gisteren. Al jaren worstelen gemeenten, en worstelt het bestuur met de koers. Dat heeft niet geleid tot een consistente richting waardoor er bij de gemeenten zelf maar ook bij de medewerkers een permanente onrust is, over wat we nou gaan

doen. In het belang van alle betrokkenen moet er daarom op korte termijn duidelijkheid komen over een langjarige, duurzame koers. Dat kan alleen bij een oplossing waar iedereen zich prettig bij voelt en er geen verliezers zijn.

4.2.3 Eigen koers

Gezien de wens van de meeste gemeenten om de eigen invloed en sturing te vergroten en een eigen koers te varen, ligt ontbinding van de Gemeenschappelijke Regeling het meest voor de hand. Dat wil niet zeggen dat de organisatie Baanstede dan ook maar ontbonden moet worden. Er zijn immers Wsw-dienstverbanden en die verdwijnen niet. Er is werk wat de gemeenten en de markt aan Baanstede gunnen en dat gaat ook niet weg. Begeleiding en facilitering van die begeleiders blijven ook noodzakelijk. En de organisatie Baanstede zou ook benut kunnen worden voor andere doelgroepen, wanneer dat gebeurt in een vorm waar iedereen zich prettig bij voelt.

Een opdeling van Baanstede in acht partjes ligt niet in de rede. Sommige gemeenten kunnen en/of willen het werk voor hun wsw-ers niet zelf organiseren. Zeker beschutte werkzaamheden zijn lastig zelf te organiseren. Zorginstellingen zijn mogelijk een alternatief, als ze er zijn en als ze het kunnen tegen aanvaardbare kosten. Dus er zullen, ook bij ontbinding van de GR, gezamenlijke activiteiten nodig blijven, alleen dan anders georganiseerd en met andere verhoudingen. Zaanstad/Zaansteek is al ver in haar denken en lijkt de knoop eigenlijk al doorgehakt te hebben: men wil zelf verder en wil een eigen organisatie opbouwen. Purmerend wil ook wel onderdelen zelf doen (o.a. detachering, groen), maar zal voor bijvoorbeeld beschut werk een beroep moeten doen op anderen. Andere gemeenten zitten er op andere manieren in, benadrukken daarbij vooral het belang van integraliteit.

4.2.4 Oplossing

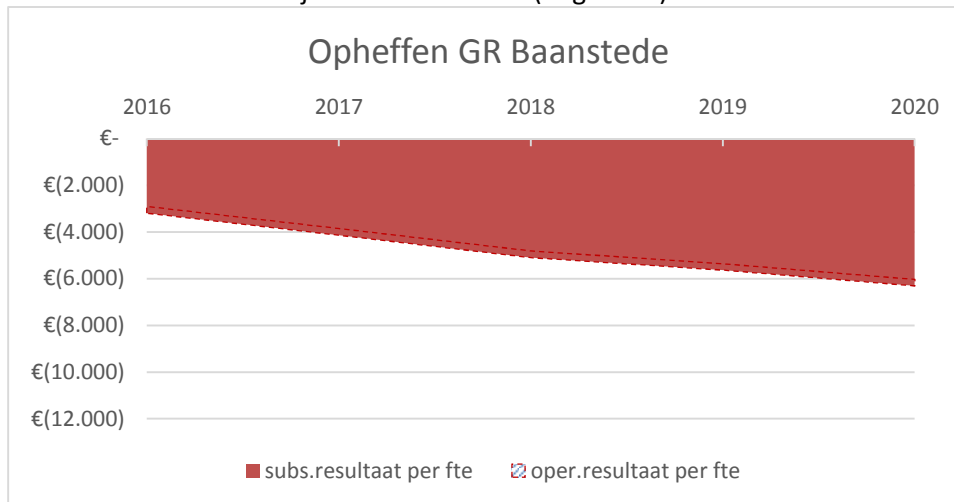
De mooiste oplossing is een oplossing zonder verliezers. Eenzijdige uittreding past daar slecht bij. De uittreders betalen een groot bedrag en hebben wellicht het gevoel dat ze te duur uit zijn geweest, de achterblijvers kunnen zich in de steek gelaten voelen doordat ze alleen opdraaien voor de erfenis. En de organisatie krijgt een knauw, omdat ze halveert. Een oplossing die recht zou kunnen doen, is de oplossing waar de regio Zwolle voor gekozen heeft. Wezo in Zwolle is een GR met daaronder een NV. Zwolle is de grote centrumgemeente. De overige gemeenten zijn (veel) kleiner. De GR Wezo wordt per 1 januari ontbonden en de vier kleine gemeenten “verkopen”⁷ hun aandelen aan Zwolle. Het bedrijf is daarmee van Zwolle geworden en zij kan er mee doen wat ze wil: bijvoorbeeld daar de integrale Participatiewet laten uitvoeren. De overige gemeenten staat het vrij wel of niet gebruik te maken van Wezo. Twee gemeenten doen dat volledig, twee anderen hebben besloten gedeelten van de Wsw zelf uit te voeren. De (financiële) gevolgen van deze operatie zijn in kaart gebracht, inclusief de effecten van wel of niet blijven inkopen. Gemeenten die zelf uitvoeren hebben de schade beperkt door personeel en/of materieel over te nemen. Zwolle stuurt rechtstreeks op het bedrijf, de inkopers middels een inkoopovereenkomst en anderen door het in eigen beheer uit te voeren. Een oplossing die geen verliezers kent.

Datzelfde zou in de regio Zaanstreek-Waterland een oplossing zijn: Zaanstad die de kern van het Sw-bedrijf van Baanstede overneemt en omvormt tot haar eigen werkbedrijf en andere gemeenten de gelegenheid geeft om in te kopen. De (oude) Wsw, maar ook andere onderdelen van de Participatiewet. Gemeenten die zelf en aantal onderdelen willen uitvoeren hebben die vrijheid, maar nemen dan wel een deel van de boedel over of betalen de schade die ontstaat wanneer zij dat niet willen. De situatie Zaanstreek-Waterland wijkt wat af van de regio Zwolle omdat het pand niet in de grootste gemeente staat. Dus organisatorisch zal het veel voeten in de aarde hebben. Maar het is een veel beter alternatief voor een uittreding van één subregio waarbij een relatief grote organisatie

⁷ Verlopen tussen aanhalingstekens want de aandelen hebben een negatieve waarde. Zwolle krijgt dus geld van de verkopende partijen.

achterblijft voor maar de helft van de werknemers of voor opheffing van de hele organisatie, wat nooit een echte oplossing kan zijn zo lang er de zorg is voor de circa 800 Wsw-ers waarvoor altijd iets georganiseerd moet worden.

In dit scenario kan feitelijk een deel van het (negatieve) subsidieresultaat worden terugverdiend.



Opvolgen van bovenstaand advies betekent dat gemeenten een besluit nemen om GR Baanstede gezamenlijk op te heffen onder gelijktijdige afsluiting van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst waarin afspraken zijn opgenomen over de duur en condities waarin gemeenten diensten inkopen bij het bedrijf dat Zaanstad opricht om de overgenomen bedrijfsactiviteiten van Baanstede voort te zetten. De voorbereidingen daartoe zouden op basis van een stuurgroep (portefeuillehouders) en projectgroep (ambtelijke vertegenwoordigers van gemeenten) in 2016 voorbereid kunnen worden. Een onafhankelijk en deskundig projectleider kan met de overnemende en overdragende partij de benodigde beslissingdocumenten voorbereiden zodat het proces van opheffing en overname van bedrijfsonderdelen in de tijd parallel loopt met het traject van besluitvorming rond de inrichting van een nieuwe uitvoeringsorganisatie en de daarbij behorende opdrachtrelaties tussen gemeenten en de nieuwe uitvoerder.

Bijlage: Verklaringen en details belangrijkste effectberekeningen

Verklaring afkortingen

SW	Sociale werkvoorziening
BW	Begeleid werken. Een reguliere werkgever die zelf een arbeidscontract sluit met een Wsw'er (op basis van de eigen CAO) ontvangt een loonkostensubsidie
PW	Participatiewet
NTW	Netto toegevoegde waarde: de detachingsopbrengst van een Wsw'er of de (netto)bedrijfsopbrengsten van een bedrijfsonderdeel van het Sw-bedrijf s
fte	Fulltime equivalent ofwel de omvang van het arbeidscontract in fulltime-verbanden
SE	Subsidie eenheid die het Rijk hanteert om een Wsw-dienstverband van gemeenten te subsidiëren

Basisscenario BU I&D

Basisscenario per Business Unit t/m 2020	I&D (incl projecten)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-1.969.561	-1.230.950	-1.148.025	-1.061.452	-982.025	-905.439	-835.527
	0	0					
	404.055	0					
Lonen en sociale lasten doelgroepen	944.126	7.703.029	7.255.945	6.775.856	6.331.514	5.896.113	5.495.264
Vervoerskosten WSW	133.034	179.520	169.101	157.912	147.557	137.410	128.068
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	675.844	663.310	624.811	583.471	545.208	507.716	473.199
Overige personeelskosten	25.573	35.033	33.000	30.816	28.795	26.815	24.992
Externe dienstverlening	209.213	348.958	328.704	306.956	286.826	267.102	248.943
Afschrijvingen	98.245	92.598	87.224	81.452	76.111	70.877	66.058
090 Rentelasten	0	0	0	0	0	0	0
Huurkosten	1.507	3.116	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Onderhoudskosten	97.042	92.577	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
Energieverbruik	45.060	50.646	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Belastingen en verzekeringen	59.449	65.419	39.000	37.000	35.000	33.000	31.000
Algemene kosten	90.774	106.742	100.547	93.894	87.737	81.703	76.149
Diverse baten/lasten	4.492	6.459	6.084	5.682	5.309	4.944	4.608
140 Mut. Res/voorz	0	0					
Subsidie-overdracht	-643.101	-6.897.267	-6.420.368	-5.788.754	-5.214.906	-4.761.088	-4.331.042
Loonsuppleties Begeleid Werken	0	0	0				
Subtotaal direct resultaat	175.751	1.219.191	1.239.022	1.385.833	1.510.127	1.522.153	1.544.712
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>	<i>-125.273</i>	<i>413.428</i>	<i>403.445</i>	<i>398.731</i>	<i>393.519</i>	<i>387.128</i>	<i>380.490</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>	<i>283.655</i>	<i>782.949</i>	<i>842.326</i>	<i>780.729</i>	<i>752.079</i>	<i>733.264</i>	<i>715.677</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>	<i>1.119</i>	<i>2.999</i>	<i>3.459</i>	<i>3.468</i>	<i>3.611</i>	<i>3.818</i>	<i>4.038</i>
verdeelsleutel staf in %	-44%	-33%	-35%	-35%	-35%	-35%	-35%
Toerekening staffkosten	1.233.532	890.136	1.064.994	943.210	881.938	840.241	802.461
verdeelseutel huisv in %	-63%	-60%	-60%	-60%	-60%	-60%	-60%
Toerekening huisvesting	576.167	549.551	611.014	541.157	505.651	481.765	460.518
verdeelsleutel vervk in %							
Toerekening vervoerskosten	-167.239	-180.030	-172.134	-159.159	-147.091	-135.629	-125.331
Resultaat integraal	2.456.594	2.478.848	2.742.897	2.711.041	2.750.626	2.708.529	2.682.360
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>							
	-135	-2	-12	-6	2	9	15
aantal Wsw fte	253,5	261,1	243,5	225,1	208,3	192,1	177,2
aantal wsw-BW fte	0,0	0,0	0	0	0	0	0
reg fte ambtelijk	9,8	9,8	9,1	8,5	7,8	7,2	6,7
reg fte inhuur	3,0	5,0	4,7	4,4	4,1	3,8	3,6
totaal reg fte	12,8	14,8	13,8	12,8	11,9	11,0	10,2
<i>aantal SE</i>		269,3	251,4	232,6	215,2	198,5	183,3
beemster	3,6	2,6	2,5	2,3	2,1	1,9	1,8
edam Volendam	20,8	21,1	20,0	17,7	15,8	14,5	13,3
landsmeer	1,6	2,0	2,0	1,9	1,8	1,7	1,7
oostzaan	2,4	1,4	1,4	1,3	1,2	1,1	0,9
purmerend	99,1	104,2	96,7	89,2	82,7	76,3	69,8
Waterland	7,8	7,9	7,4	6,7	6,1	5,5	5,0
wormerland	2,0	2,0	1,9	1,9	1,8	1,7	1,5
zaanstad	110,8	114,3	106,0	98,9	91,9	84,8	78,9
zeevang	0,9	1,9	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	4,5	4,1	3,8	3,5	3,3	3,0	2,8
fte SW Basisscenario	253,5	261,4	243,5	225,1	208,3	192,1	177,2

Basisscenario BU Detachering/BW

Basisscenario per Business Unit t/m 2020	Deta/BW						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-973.529	-1.342.573	-1.327.473	-1.225.420	-1.131.279	-1.042.888	-963.197
	395						
Lonen en sociale lasten doelgroepen	73.570	4.853.008	4.846.412	4.518.568	4.213.150	3.922.800	3.659.274
Vervoerskosten WSW	282	23.833	23.801	22.191	20.691	19.265	17.971
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	0	343.347	342.880	319.686	298.078	277.535	258.891
Overige personeelskosten	2.263	6.199	6.191	5.772	5.382	5.011	4.674
Externe dienstverlening	131.558	291.264	290.868	271.192	252.862	235.435	219.619
Afschrijvingen	2.581	3.280	3.276	3.054	2.848	2.651	2.473
090 Rentelasten	0	0	0	0	0	0	0
Huurkosten	0	0	0	0	0	0	0
Onderhoudskosten	921	1.392	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Energieverbruik	1.377	2.585	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Belastingen en verzekeringen	1.449	1.770	2.300	2.100	1.900	1.700	1.500
Algemene kosten	1.235	2.422	2.419	2.255	2.103	1.958	1.826
Diverse baten/lasten	-209.354	-173.967	-173.731	-161.978	-151.030	-140.622	-131.175
140 Mut. Res/voorz	0	0					
Subsidie-overdracht	-2.181.652	-5.977.759	-5.894.695	-5.314.795	-4.787.931	-4.371.270	-3.976.434
Loonsuppleties Begeleid Werken	1.059.632	997.312	977.539	916.327	858.106	799.366	745.967
Subtotaal direct resultaat	-2.089.270	-967.887	-896.314	-637.149	-411.222	-285.158	-154.710
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>	<i>-1.041.217</i>	<i>-840.448</i>	<i>-825.570</i>	<i>-757.249</i>	<i>-694.547</i>	<i>-636.054</i>	<i>-583.517</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>	<i>-952.048</i>	<i>-749.719</i>	<i>-732.045</i>	<i>-672.206</i>	<i>-615.695</i>	<i>-562.481</i>	<i>-514.688</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>	<i>-4.049</i>	<i>-3.246</i>	<i>-3.224</i>	<i>-3.202</i>	<i>-3.172</i>	<i>-3.143</i>	<i>-3.114</i>
verdeelsleutel staf in %	-18%	-28%	-22%	-22%	-22%	-22%	-22%
Toerekening staffkosten	507.161	765.000	674.593	596.504	556.552	530.154	506.756
verdeelseutel huisv in %	-4%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%
Toerekening huisvesting	35.000	31.000	34.467	30.526	28.524	27.176	25.978
verdeelsleutel vervk in %	-32%	-33%	-34%	-34%	-34%	-34%	-34%
Toerekening vervoerskosten	54.169	59.729	59.057	54.517	50.329	46.397	42.851
Resultaat integraal	-955.472	-112.158	-128.197	44.398	224.183	318.569	420.875
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>							
	346	536	537	539	540	542	543
aantal Wsw fte	157,3	156,0	154,2	142,4	131,4	121,2	111,9
aantal wsw-BW fte	77,9	75,0	72,8	67,6	62,6	57,8	53,4
	13.600,7	13.297,5	13.430,5	13.564,8	13.700,4	13.837,4	14.975,8
reg fte ambtelijk	4,9	4,9	4,8	4,5	4,1	3,8	3,5
reg fte inhuur	1,9	4,2	4,2	3,9	3,6	3,4	3,1
totaal reg fte	6,8	9,1	9,0	8,3	7,7	7,2	6,6
aantal SE		247,3	230,8	213,6	197,6	182,2	168,3
beemster	4,2	4,2	4,1	3,8	3,5	3,2	3,0
edam Volendam	24,2	26,7	25,4	22,4	20,0	18,4	16,8
landsmeer	4,6	4,6	4,5	4,3	4,1	4,0	3,8
oostzaan	3,0	4,0	3,8	3,6	3,3	2,9	2,6
purmerend	66,2	68,9	64,0	59,0	54,7	50,5	46,2
Waterland	9,7	9,7	9,1	8,2	7,4	6,7	6,1
wormerland	3,8	3,8	3,7	3,5	3,3	3,1	2,9
zaanstad	108,8	114,5	106,3	99,2	92,1	85,0	79,1
zeevang	2,4	2,4	2,3	2,2	2,1	2,0	1,9
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	8,3	4,3	4,0	3,7	3,5	3,2	3,0
fte SW Basisscenario	235,2	243,1	227,0	209,9	194,1	178,9	165,3

Basisscenario BU Business Post en Print (BPP)

Basisscenario per Business Unit t/m 2020	BPP						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-1.741.184	-1.602.396	-1.539.557	-1.424.458	-1.317.861	-1.216.255	-1.123.650
	0	0	0	0	0		
	161.384	0					
Lonen en sociale lasten doelgroepen	431.979	2.374.500	2.304.196	2.153.251	2.012.038	1.875.480	1.750.009
Vervoerskosten WSW	1.278	11.612	11.268	10.530	9.839	9.172	8.558
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	120.515	112.866	109.524	102.349	95.637	89.146	83.182
Overige personeelskosten	14.673	10.513	10.202	9.533	8.908	8.304	7.748
Externe dienstverlening	86.491	109.148	105.916	98.978	92.487	86.210	80.442
Afschrijvingen	71.726	61.039	59.232	55.352	51.722	48.211	44.986
090 Rentelasten	0	0	0	0	0	0	0
Huurkosten	89	0	0	0	0	6.236	0
Onderhoudskosten	81.228	72.715	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Energieverbruik	18.301	15.317	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Belastingen en verzekeringen	14.066	10.473	15.000	14.000	13.000	12.000	11.000
Algemene kosten	100.888	94.540	91.741	85.731	80.109	74.672	69.676
Diverse baten/lasten	646	3.152	3.059	2.858	2.671	2.490	2.323
140 Mut. Res/voorz	0	0	0	0	0		
Subsidie-overdracht	-261.256	-1.991.906	-1.899.596	-1.712.720	-1.542.936	-1.408.665	-1.281.427
Loonsuppleties Begeleid Werken		0	0	0	0		
Subtotaal direct resultaat	-899.173	-718.428	-677.015	-552.596	-442.386	-361.000	-295.152
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>	<i>-1.231.283</i>	<i>-1.101.021</i>	<i>-1.081.615</i>	<i>-993.126</i>	<i>-911.489</i>	<i>-827.815</i>	<i>-763.735</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>	<i>-1.079.836</i>	<i>-911.961</i>	<i>-875.806</i>	<i>-809.741</i>	<i>-740.374</i>	<i>-665.499</i>	<i>-609.284</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>	<i>-13.737</i>	<i>-11.999</i>	<i>-11.994</i>	<i>-11.985</i>	<i>-11.845</i>	<i>-11.537</i>	<i>-11.433</i>
verdeelsleutel staf in %	-9%	-10%	-11%	-11%	-11%	-11%	-11%
Toerekening staffkosten	263.892	259.097	319.351	283.031	264.645	252.375	241.308
verdeelseutel huisv in %	-13%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%
Toerekening huisvesting	123.261	159.961	177.851	157.518	147.183	140.230	134.046
verdeelsleutel vervk in %	-17%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%
Toerekening vervoerskosten	28.186	29.099	27.958	25.868	23.932	22.087	20.405
Resultaat integraal	-347.265	-270.271	-151.855	-86.179	-6.627	53.692	100.607
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>							
	375	536	537	539	540	542	543
aantal Wsw fte	78,6	76,0	73,0	67,6	62,5	57,7	53,3
aantal wsw-BW fte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
reg fte ambtelijk	2,0	2,0	1,9	1,8	1,6	1,5	1,4
reg fte inhuur	1,2	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1
totaal reg fte	3,2	3,6	3,4	3,2	3,0	2,7	2,6
<i>aantal SE</i>		79,7	74,4	68,8	63,7	58,7	54,2
beemster	1,0	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,7
edam Volendam	8,8	7,9	7,5	6,6	5,9	5,4	5,0
landsmeer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
oostzaan	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
purmerend	26,1	25,9	24,0	22,1	20,5	18,9	17,3
Waterland	0,0	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6
wormerland	3,0	3,0	2,9	2,8	2,6	2,5	2,3
zaanstad	37,9	37,9	35,2	32,8	30,5	28,1	26,2
zeevang	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	1,8	1,8	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2
fte SW Basisscenario	78,6	78,3	73,0	67,6	62,5	57,7	53,3

Basisscenario BU Groen

Basisscenario per Business Unit t/m 2020	Groen						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-4.493.936	-4.087.084	-3.814.457	-3.530.147	-3.263.795	-3.009.032	-2.781.776
	0	0	0	0	0		
	346.195	0					
Lonen en sociale lasten doelgroepen	1.628.598	7.308.598	6.889.292	6.439.557	6.013.227	5.599.287	5.228.169
Vervoerskosten WSW	9.956	36.396	34.308	32.068	29.945	27.884	26.036
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	734.204	678.534	639.605	597.852	558.271	519.841	485.386
Overige personeelskosten	45.721	20.627	19.444	18.174	16.971	15.803	14.755
Externe dienstverlening	142.115	200.041	188.564	176.255	164.586	153.256	143.098
Afschrijvingen	364.354	334.840	315.630	295.025	275.493	256.529	239.526
090 Rentelasten	0	0	0	0	0	0	0
Huurkosten	17.697	14.515	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Onderhoudskosten	214.737	238.006	224.351	209.706	195.822	182.342	170.256
Energieverbruik	194.214	185.635	174.985	163.562	152.733	142.219	132.793
Belastingen en verzekeringen	83.208	79.970	100.000	95.000	90.000	85.000	80.000
Algemene kosten	81.006	81.248	76.587	71.587	66.848	62.246	58.120
Diverse baten/lasten	24.956	27.384	25.813	24.128	22.530	20.980	19.589
140 Mut. Res/voorz		0	0	0	0		
Subsidie-overdracht	-1.136.825	-6.198.756	-5.757.866	-5.191.427	-4.676.793	-4.269.804	-3.884.133
Loonsuppleties Begeleid Werken	0	0	0	0	0		
Subtotaal direct resultaat	-1.743.801	-1.080.045	-€ 879.245	-€ 594.160	-€ 349.662	-€ 208.949	-€ 63.681
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>	<i>-2.581.768</i>	<i>-2.189.888</i>	<i>-2.010.670</i>	<i>-1.842.290</i>	<i>-1.686.096</i>	<i>-1.538.433</i>	<i>-1.407.716</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>	<i>-2.316.884</i>	<i>-1.918.686</i>	<i>-1.725.420</i>	<i>-1.586.265</i>	<i>-1.447.644</i>	<i>-1.313.490</i>	<i>-1.194.804</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>	<i>-10.136</i>	<i>-8.055</i>	<i>-7.761</i>	<i>-7.710</i>	<i>-7.610</i>	<i>-7.490</i>	<i>-7.370</i>
verdeelsleutel staf in %	-28%	-30%	-32%	-32%	-32%	-32%	-32%
Toerekening staffkosten	794.730	812.066	972.277	861.911	805.380	767.243	734.086
verdeelseutel huisv in %	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%
Toerekening huisvesting	180.000	180.000	200.132	177.251	165.621	157.797	150.838
verdeelsleutel vervk in %	-51%	-51%	-49%	-49%	-50%	-50%	-50%
Toerekening vervoerskosten	84.884	91.202	85.118	78.774	72.831	67.146	62.074
Resultaat integraal	-272.894	3.223	378.282	523.776	694.169	783.237	883.319
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>							
	415	536	537	539	540	542	543
aantal Wsw fte	228,6	238,2	222,3	205,7	190,2	175,4	162,1
aantal wsw-BW fte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
reg fte ambtelijk	11,9	11,9	11,1	10,3	9,5	8,7	8,1
reg fte inhuur	2,0	2,9	2,7	2,5	2,4	2,2	2,0
totaal reg fte	13,9	14,7	13,8	12,8	11,8	10,9	10,1
<i>aantal SE</i>		241,5	225,5	208,6	193,0	178,0	164,4
beemster	8,6	7,6	7,3	6,8	6,2	5,7	5,4
edam Volendam	25,0	25,0	23,8	21,0	18,8	17,3	15,8
landsmeer	3,0	2,0	2,0	1,9	1,8	1,7	1,7
oostzaan	3,8	3,8	3,6	3,4	3,1	2,8	2,4
purmerend	51,0	55,3	51,3	47,3	43,9	40,5	37,0
Waterland	9,7	9,7	9,1	8,2	7,4	6,7	6,1
wormerland	6,8	5,8	5,6	5,4	5,1	4,8	4,4
zaanstad	114,4	123,4	114,5	106,9	99,2	91,6	85,2
zeevang	4,3	4,3	4,2	4,0	3,8	3,6	3,4
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	2,0	1,0	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7
fte SW Basisscenario	228,6	237,9	222,3	205,7	190,2	175,4	162,1

Basisscenario Staf

Basisscenario per Business Unit t/m 2020	Staf (incl overig)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-107.495	-36.000	-463	-468	-473		
	0	0	0	0	0		
	11.565	0	0	0	0		
Lonen en sociale lasten doelgroepen	19.236.178	614.567	565.408	530.671	497.514	464.252	433.503
Vervoerskosten WSW	97.978	2.390	2.199	2.064	1.935	1.805	1.686
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	1.487.451	993.052	949.796	887.065	828.385	771.483	719.697
Overige personeelskosten	379.226	478.331	452.966	418.860	387.280	357.106	329.837
Externe dienstverlening	286.249	695.354	658.481	608.901	562.992	519.129	479.487
Afschrijvingen	331.618	267.478	384.773	408.782	290.790	275.000	250.000
090 Rentelasten	172.193	146.656	139.881	141.481	137.769	135.000	130.000
Huurkosten	288.577	285.412	524.214	168.869	170.208	170.000	170.000
Onderhoudskosten	315.840	286.820	285.364	280.991	290.046	280.000	280.000
Energieverbruik	128.590	149.916	120.391	115.276	117.430	115.000	115.000
Belastingen en verzekeringen	58.885	70.180	106.291	105.521	106.910	105.000	105.000
Algemene kosten	361.158	341.682	340.134	349.480	342.701	340.000	340.000
Diverse baten/lasten	-31.149	7.842	-710	0	0	0	0
140 Mut. Res/voorz	533.880	0	125.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Subsidie-overdracht	-17.792.874	-407.762	-372.132	-335.523	-302.262	-275.958	-251.032
Loonsuppleties Begeleid Werken	0	0	0	0	0		
Subtotaal direct resultaat	5.757.872	3.895.918	4.281.592	3.801.970	3.551.224	3.377.817	3.223.177
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>		<i>3.689.113</i>	<i>4.088.316</i>	<i>3.606.822</i>	<i>3.355.973</i>	<i>3.189.524</i>	<i>3.040.707</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>		<i>2.768.600</i>	<i>3.064.851</i>	<i>2.700.370</i>	<i>2.508.993</i>	<i>2.382.555</i>	<i>2.269.327</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>							
verdeelsleutel staf in %							
Toerekening staffkosten	-2.799.315	-2.726.299	-3.031.215	-2.684.656	-2.508.515	-2.390.013	-2.284.611
verdeelseutel huisv in %							
Toerekening huisvesting	-914.429	-920.513	-1.023.466	-906.453	-846.980	-806.969	-771.381
verdeelsleutel vervk in %							
Toerekening vervoerskosten	0	0					
Resultaat integraal	320.415	249.106	226.911	210.861	195.729	180.835	167.186
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>		<i>4.488</i>	<i>5.240</i>	<i>4.998</i>	<i>5.028</i>	<i>5.182</i>	<i>5.349</i>
aantal Wsw fte	49,5	15,7	14,3	13,3	12,3	11,4	10,5
aantal wsw-BW fte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
reg fte ambtelijk	15,3	14,6	13,8	12,8	11,8	10,9	10,1
reg fte inhuur	4,1	9,9	9,4	8,7	8,0	7,4	6,8
totaal reg fte	19,4	24,5	23,2	21,5	19,9	18,3	16,9
<i>aantal SE</i>		<i>15,6</i>	<i>14,6</i>	<i>13,5</i>	<i>12,5</i>	<i>11,5</i>	<i>10,6</i>
beemster	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
edam Volendam	3,7	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3
landsmeer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
oostzaan	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
purmerend	20,1	5,5	5,1	4,7	4,4	4,0	3,7
Waterland	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
wormerland	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,7	0,7
zaanstad	22,8	8,5	7,9	7,3	6,8	6,3	5,9
zeevang	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
fte SW Basisscenario	49,5	15,4	14,3	13,3	12,3	11,4	10,5

Basisscenario Baanstedes totaal

Basisscenario per Business Unit t/m 2020	Totaal					
	2014	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-9.285.705	-7.829.975	-7.241.944	-6.695.433	-6.173.613	-5.704.151
	0	0	0	0	0	0
	923.594	0	0	0	0	0
Lonen en sociale lasten doelgroepen	22.314.451	21.861.252	20.417.903	19.067.443	17.757.932	16.566.219
Vervoerskosten WSW	242.528	240.676	224.765	209.967	195.535	182.318
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	3.018.014	2.666.617	2.490.423	2.325.579	2.165.722	2.020.355
Overige personeelskosten	467.456	521.801	483.156	447.336	413.039	382.007
Externe dienstverlening	855.626	1.572.534	1.462.281	1.359.753	1.261.132	1.171.590
Afschrijvingen	868.524	850.134	843.665	696.963	653.268	603.044
090 Rentelasten	172.193	139.881	141.481	137.769	135.000	130.000
Huurkosten	307.870	531.714	176.369	177.708	183.736	177.500
Onderhoudskosten	709.768	656.115	637.097	632.268	608.742	596.656
Energieverbruik	387.542	364.876	348.338	339.663	326.719	317.293
Belastingen en verzekeringen	217.057	262.591	253.621	246.810	236.700	228.500
Algemene kosten	635.061	611.427	602.947	579.497	560.579	545.771
Diverse baten/lasten	-210.409	-139.485	-129.311	-120.520	-112.209	-104.655
140 Mut. Res/voorz	533.880	125.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Subsidie-overdracht	-22.015.708	-20.344.658	-18.343.219	-16.524.828	-15.086.785	-13.724.069
Loonsuppleties Begeleid Werken	1.059.632	977.539	916.327	858.106	799.366	745.967
Subtotaal direct resultaat	1.201.379	3.068.039	3.403.899	3.858.081	4.044.863	4.254.347
<i>operationeel resultaat (excl loon/subs WSW)</i>						
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>		-2.490.945	-2.287.483	-2.051.633	-1.808.206	-1.603.098
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>						
aantal Wsw fte	767	707	654	605	558	515
aantal wsw-BW fte	77,9	72,8	67,6	62,6	57,8	53,4
		780,2	721,7	667,4	615,5	568,5
reg fte ambtelijk	43,9	40,8	37,7	34,9	32,2	29,7
reg fte inhuur	12,2	22,5	20,9	19,4	18,0	16,7
totaal reg fte	56,1	63,3	58,6	54,3	50,2	46,4
<i>aantal SE</i>		796,6	737,1	681,9	629,0	580,8
beemster	17,4	14,8	13,7	12,6	11,5	10,9
edam Volendam	82,6	77,1	68,2	60,9	56,0	51,2
landsmeer	9,1	8,4	8,1	7,8	7,4	7,1
oostzaan	9,2	8,9	8,2	7,6	6,7	5,9
purmerend	262,6	241,0	222,3	206,2	190,2	174,1
Waterland	28,1	26,4	23,9	21,7	19,4	17,7
wormerland	16,5	15,0	14,4	13,6	12,8	11,9
zaanstad	394,6	369,8	345,1	320,5	295,8	275,3
zeevang	8,6	8,4	8,1	7,6	7,2	6,7
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	16,6	10,3	9,6	9,0	8,3	7,7
fte SW Basisscenario	845,3	780,2	721,7	667,4	615,5	568,5

SAMENVATTING					
	2016	2017	2018	2019	2020
subsidieresultaat	€ -2.494.133	€ -2.991.010	€ -3.400.721	€ -3.470.512	€ -3.588.118
<i>subs.resultaat per fte</i>	€ -3.197	€ -4.145	€ -5.095	€ -5.639	€ -6.312
operationeel resultaat BU's	€ 2.490.945	€ 2.287.483	€ 2.051.633	€ 1.808.206	€ 1.603.098
<i>oper. resultaat BU's per fte</i>	€ 3.193	€ 3.170	€ 3.074	€ 2.938	€ 2.820
overhead algemeen	€ -3.064.851	€ -2.700.370	€ -2.508.993	€ -2.382.555	€ -2.269.327
<i>overhead lasten per fte</i>	€ -3.928	€ -3.742	€ -3.759	€ -3.871	€ -3.992
uitvoeringskosten integraal	€ -3.068.038	€ -3.403.898	€ -3.858.080	€ -4.044.862	€ -4.254.346
<i>per fte</i>	€ -3.933	€ -4.717	€ -5.780	€ -6.572	€ -7.484

Uittreedsценario BU I&D

Uittreedsценario Zaanstreek per 2017	I&D (incl projecten)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-1.969.561	-1.230.950	-1.148.025	-580.130	-534.971	-492.791	-451.825
	0	0					
<i>correctie loonkaandeel Zaanstreek</i>	404.055	0		3.715.527	3.460.567	3.219.592	2.981.467
Lonen en sociale lasten doelgroepen	944.126	7.703.029	7.255.945	3.703.300	3.449.179	3.208.997	2.971.655
Vervoerskosten WSW	133.034	179.520	169.101	86.306	80.384	74.786	69.255
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	675.844	663.310	624.811	318.892	297.010	276.328	255.890
Overige personeelskosten	25.573	35.033	33.000	16.842	15.687	14.594	13.515
Externe dienstverlening	209.213	348.958	328.704	167.765	156.253	145.372	134.620
Afschrijvingen	98.245	92.598	87.224	44.517	41.463	38.575	35.722
090 Rentelasten	0	0	0	0	0	0	0
Huurkosten	1.507	3.116	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Onderhoudskosten	97.042	92.577	110.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Energieverbruik	45.060	50.646	50.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Belastingen en verzekeringen	59.449	65.419	39.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Algemene kosten	90.774	106.742	100.547	51.317	47.796	44.468	41.179
Diverse baten/lasten	4.492	6.459	6.084	3.105	2.892	2.691	2.492
140 Mut. Res/voorz	0	0					
Subsidie-overdracht	-643.101	-6.897.267	-6.420.368	-3.159.130	-2.836.578	-2.588.002	-2.340.693
Loonsuppleties Begeleid Werken	0	0	0				
Subtotaal direct resultaat	175.751	1.219.191	1.239.022	793.012	858.501	863.613	869.621
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>	-125.273	413.428	403.445	236.615	234.512	232.023	228.847
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>	283.655	782.949	842.326	554.726	531.872	520.361	509.007
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>	1.119	2.999	3.459	4.508	4.687	4.978	5.311
verdeelsleutel staf in %	-44%	-33%	-35%	-39%	-39%	-39%	-39%
Toerekening staffkosten	1.233.532	890.136	1.064.994	755.155	705.267	677.548	651.223
verdeelseutel huisv in %	-63%	-60%	-60%	-60%	-60%	-60%	-60%
Toerekening huisvesting	576.167	549.551	611.014	392.473	365.665	351.243	337.928
verdeelsleutel vervk in %							
Toerekening vervoerskosten	-167.239	-180.030	-172.134	-74.362	-68.305	-62.905	-57.768
Resultaat integraal	2.456.594	2.478.848	2.742.897	1.866.278	1.861.129	1.829.500	1.801.004
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>							
aantal Wsw fte	253,5	261,1	243,5	123,1	113,5	104,5	95,8
aantal wsw-BW fte	0,0	0,0	0	0	0	0	0
reg fte ambtelijk	9,8	9,8	9,1	4,6	4,3	3,9	3,6
reg fte inhuur	3,0	5,0	4,7	2,4	2,2	2,1	1,9
totaal reg fte	12,8	14,8	13,8	7,0	6,5	6,0	5,5
aantal SE		269,3	251,4	126,9	117,1	107,9	99,1
beemster	3,6	2,6	2,5	2,3	2,1	1,9	1,8
edam Volendam	20,8	21,1	20,0	17,7	15,8	14,5	13,3
landsmeer	1,6	2,0	2,0	1,9	1,8	1,7	1,7
oostzaan	2,4	1,4	1,4				
purmerend	99,1	104,2	96,7	89,2	82,7	76,3	69,8
Waterland	7,8	7,9	7,4	6,7	6,1	5,5	5,0
wormerland	2,0	2,0	1,9				
zaanstad	110,8	114,3	106,0				
zeevang	0,9	1,9	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	4,5	4,1	3,8	3,5	3,3	3,0	2,8
fte SW Uittreedsценario	253,5	261,4	243,5	123,1	113,5	104,5	95,8

Uittreedsценario BU Detachering/BW

Uittreedsценario Zaanstreek per 2017	Deta/BW						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-973.529	-1.342.573	-1.327.473	-620.879	-569.897	-525.181	-482.484
<i>correctie loonkaandeel Zaanstreek</i>	395			2.208.324	2.047.263	1.905.494	1.768.083
Lonen en sociale lasten doelgroepen	73.570	4.853.008	4.846.412	2.289.407	2.122.432	1.975.458	1.833.001
Vervoerskosten WSW	282	23.833	23.801	10.870	9.999	9.213	8.462
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	0	343.347	342.880	156.596	144.055	132.724	121.907
Overige personeelskosten	2.263	6.199	6.191	2.827	2.601	2.396	2.201
Externe dienstverlening	131.558	291.264	290.868	132.842	122.203	112.591	103.415
Afschrijvingen	2.581	3.280	3.276	1.496	1.376	1.268	1.165
090 Rentelasten	0	0	0	0	0	0	0
Huurkosten	0	0	0	0	0	0	0
Onderhoudskosten	921	1.392	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Energieverbruik	1.377	2.585	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Belastingen en verzekeringen	1.449	1.770	2.300	2.100	1.900	1.700	1.500
Algemene kosten	1.235	2.422	2.419	1.105	1.016	936	860
Diverse baten/lasten	-209.354	-173.967	-173.731	-79.344	-72.990	-67.249	-61.768
140 Mut. Res/voorz	0	0					
Subsidie-overdracht	-2.181.652	-5.977.759	-5.894.695	-2.632.091	-2.361.336	-2.154.963	-1.948.830
Loonsuppleties Begeleid Werken	1.059.632	997.312	977.539	427.886	399.557	371.630	344.586
Subtotaal direct resultaat	-2.089.270	-967.887	-896.314	-384.368	-270.353	-205.540	-137.004
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>	-1.041.217	-840.448	-825.570	-388.487	-355.836	-327.702	-300.843
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>	-952.048	-749.719	-732.045	-338.726	-309.855	-284.524	-260.315
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>	-4.049	-3.246	-3.224	-3.267	-3.249	-3.238	-3.225
verdeelsleutel staf in %	-18%	-28%	-22%	-23%	-23%	-23%	-23%
Toerekening staffkosten	507.161	765.000	674.593	442.730	411.566	395.555	380.945
verdeelseutel huisv in %	-4%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%
Toerekening huisvesting	35.000	31.000	34.467	22.139	20.627	19.814	19.062
verdeelsleutel vervk in %	-32%	-33%	-34%	-37%	-37%	-37%	-37%
Toerekening vervoerskosten	54.169	59.729	59.057	27.622	25.354	23.365	21.465
Resultaat integraal	-955.472	-112.158	-128.197	108.123	187.195	233.193	284.468
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>							
aantal Wsw fte	157,3	156,0	154,2	72,1	66,2	61,0	56,1
aantal wsw-BW fte	77,9	75,0	72,8	31,5	29,2	26,9	24,7
	13.600,7	13.297,5	13.430,5	14.564,8	13.700,4	13.837,4	14.975,8
reg fte ambtelijk	4,9	4,9	4,8	2,2	2,0	1,8	1,7
reg fte inhuur	1,9	4,2	4,2	1,9	1,7	1,6	1,5
totaal reg fte	6,8	9,1	9,0	4,1	3,7	3,4	3,1
aantal SE		247,3	230,8	105,8	97,4	89,8	82,5
beemster	4,2	4,2	4,1	3,8	3,5	3,2	3,0
edam Volendam	24,2	26,7	25,4	22,4	20,0	18,4	16,8
landsmeer	4,6	4,6	4,5	4,3	4,1	4,0	3,8
oostzaan	3,0	4,0	3,8				
purmerend	66,2	68,9	64,0	59,0	54,7	50,5	46,2
Waterland	9,7	9,7	9,1	8,2	7,4	6,7	6,1
wormerland	3,8	3,8	3,7				
zaanstad	108,8	114,5	106,3				
zeevang	2,4	2,4	2,3	2,2	2,1	2,0	1,9
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	8,3	4,3	4,0	3,7	3,5	3,2	3,0
fte SW Uittreedsценario	235,2	243,1	227,0	103,7	95,4	87,9	80,7

Uittreedsenario BU BPP

Uittreedsenario Zaanstreek per 2017	BPP						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-1.741.184	-1.602.396	-1.539.557	-673.435	-619.444	-570.443	-522.836
	0	0	0	0	0		
<i>correctie loonkaandeel Zaanstreek</i>	161.384	0		1.033.865	960.488	893.354	826.985
Lonen en sociale lasten doelgroepen	431.979	2.374.500	2.304.196	1.017.983	945.733	879.630	814.281
Vervoerskosten WSW	1.278	11.612	11.268	4.978	4.625	4.302	3.982
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	120.515	112.866	109.524	48.387	44.953	41.811	38.705
Overige personeelskosten	14.673	10.513	10.202	4.507	4.187	3.895	3.605
Externe dienstverlening	86.491	109.148	105.916	46.793	43.472	40.434	37.430
Afschrijvingen	71.726	61.039	59.232	26.168	24.311	22.612	20.932
090 Rentelasten	0	0	0	0	0	0	0
Huurkosten	89	0	0	0	0	6.236	0
Onderhoudskosten	81.228	72.715	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Energieverbruik	18.301	15.317	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Belastingen en verzekeringen	14.066	10.473	15.000	14.000	13.000	12.000	11.000
Algemene kosten	100.888	94.540	91.741	40.531	37.654	35.022	32.420
Diverse baten/lasten	646	3.152	3.059	1.351	1.255	1.168	1.081
140 Mut. Res/voorz	0	0	0	0	0		
Subsidie-overdracht	-261.256	-1.991.906	-1.899.596	-816.733	-731.585	-666.025	-600.869
Loonsuppleties Begeleid Werken		0	0	0	0		
Subtotaal direct resultaat	-899.173	-718.428	-677.015	-217.586	-165.083	-123.635	-95.564
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>	-1.231.283	-1.101.021	-1.081.615	-434.718	-393.986	-350.964	-321.680
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>	-1.079.836	-911.961	-875.806	-308.250	-276.301	-238.367	-213.823
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>	-13.737	-11.999	-11.994	-9.651	-9.405	-8.810	-8.623
verdeelsleutel staf in %	-9%	-10%	-11%	-10%	-10%	-10%	-10%
Toerekening staffkosten	263.892	259.097	319.351	196.013	182.601	175.375	168.501
verdeelseutel huisv in %	-13%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%
Toerekening huisvesting	123.261	159.961	177.851	114.240	106.436	102.238	98.363
verdeelsleutel vervk in %	-17%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%
Toerekening vervoerskosten	28.186	29.099	27.958	12.229	11.249	10.359	9.494
Resultaat integraal	-347.265	-270.271	-151.855	104.895	135.202	164.337	180.793
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>							
aantal Wsw fte	78,6	76,0	73,0	31,9	29,4	27,1	24,8
aantal wsw-BW fte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
reg fte ambtelijk	2,0	2,0	1,9	0,8	0,8	0,7	0,7
reg fte inhuur	1,2	1,6	1,5	0,7	0,6	0,6	0,5
totaal reg fte	3,2	3,6	3,4	1,5	1,4	1,3	1,2
<i>aantal SE</i>		79,7	74,4	32,8	30,2	27,8	25,4
beemster	1,0	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,7
edam Volendam	8,8	7,9	7,5	6,6	5,9	5,4	5,0
landsmeer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
oostzaan	0,0	0,0	0,0				
purmerend	26,1	25,9	24,0	22,1	20,5	18,9	17,3
Waterland	0,0	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6
wormerland	3,0	3,0	2,9				
zaanstad	37,9	37,9	35,2				
zeevang	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	1,8	1,8	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2
fte SW Uittreedsscenario	78,6	78,3	73,0	31,9	29,4	27,1	24,8

Uittreedsценario BU Groen

Uittreedsценario Zaanstreek per 2017	Groen						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-4.493.936	-4.087.084	-3.814.457	-1.546.562	-1.420.685	-1.307.701	-1.201.390
	0	0	0	0	0		
<i>correctie loonkaandeel Zaanstreek</i>	346.195	0		2.804.879	2.602.353	2.419.346	2.244.890
Lonen en sociale lasten doelgroepen	1.628.598	7.308.598	6.889.292	2.821.178	2.617.475	2.433.405	2.257.935
Vervoerskosten WSW	9.956	36.396	34.308	14.049	13.035	12.118	11.244
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	734.204	678.534	639.605	261.920	243.008	225.919	209.628
Overige personeelskosten	45.721	20.627	19.444	7.962	7.387	6.868	6.373
Externe dienstverlening	142.115	200.041	188.564	77.217	71.642	66.604	61.801
Afschrijvingen	364.354	334.840	315.630	129.251	119.918	111.485	103.446
090 Rentelasten	0	0	0	0	0	0	0
Huurkosten	17.697	14.515	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Onderhoudskosten	214.737	238.006	224.351	91.872	85.239	79.244	73.530
Energieverbruik	194.214	185.635	174.985	71.657	66.483	61.807	57.351
Belastingen en verzekeringen	83.208	79.970	100.000	95.000	90.000	85.000	80.000
Algemene kosten	81.006	81.248	76.587	31.362	29.098	27.052	25.101
Diverse baten/lasten	24.956	27.384	25.813	10.570	9.807	9.118	8.460
140 Mut. Res/voorz		0	0	0	0		
Subsidie-overdracht	-1.136.825	-6.198.756	-5.757.866	-2.248.435	-2.014.016	-1.836.709	-1.657.741
Loonsuppleties Begeleid Werken	0	0	0	0	0		
Subtotaal direct resultaat	-1.743.801	-1.080.045	-€ 879.245	-€ 194.756	-€ 92.232	-€ 35.349	€ 27.193
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>	-2.581.768	-2.189.888	-2.010.670	-751.201	-680.569	-617.986	-559.957
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>	-2.316.884	-1.918.686	-1.725.420	-588.139	-529.097	-473.759	-422.463
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>	-10.136	-8.055	-7.761	-6.525	-6.390	-6.216	-6.034
verdeelsleutel staf in %	-28%	-30%	-32%	-28%	-28%	-28%	-28%
Toerekening staffkosten	794.730	812.066	972.277	553.146	514.616	494.024	475.779
verdeelseutel huisv in %	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%
Toerekening huisvesting	180.000	180.000	200.132	128.551	119.770	115.046	110.685
verdeelsleutel vervk in %	-51%	-51%	-49%	-46%	-46%	-46%	-46%
Toerekening vervoerskosten	84.884	91.202	85.118	34.511	31.702	29.181	26.809
Resultaat integraal	-272.894	3.223	378.282	521.452	573.856	602.901	640.465
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>							
aantal Wsw fte	228,6	238,2	222,3	90,1	82,8	76,2	70,0
aantal wsw-BW fte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
reg fte ambtelijk	11,9	11,9	11,1	4,5	4,1	3,8	3,5
reg fte inhuur	2,0	2,9	2,7	1,1	1,0	1,0	0,9
totaal reg fte	13,9	14,7	13,8	5,6	5,1	4,7	4,4
<i>aantal SE</i>		241,5	225,5	90,4	83,1	76,6	70,2
beemster	8,6	7,6	7,3	6,8	6,2	5,7	5,4
edam Volendam	25,0	25,0	23,8	21,0	18,8	17,3	15,8
landsmeer	3,0	2,0	2,0	1,9	1,8	1,7	1,7
oostzaan	3,8	3,8	3,6				
purmerend	51,0	55,3	51,3	47,3	43,9	40,5	37,0
Waterland	9,7	9,7	9,1	8,2	7,4	6,7	6,1
wormerland	6,8	5,8	5,6				
zaanstad	114,4	123,4	114,5				
zeevang	4,3	4,3	4,2	4,0	3,8	3,6	3,4
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	2,0	1,0	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7
fte SW Uittreedsценario	228,6	237,9	222,3	90,1	82,8	76,2	70,0

Uittreedsenario Staf

Uittreedsenario Zaanstreek per 2017	Staf (incl overig)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-107.495	-36.000	-463	-468	-473		
	0	0	0	0	0		
<i>correctie loonkaandeel Zaanstreek</i>	11.565	0	0	183.674	171.571	159.755	147.686
Lonen en sociale lasten doelgroepen	19.236.178	614.567	565.408	204.695	191.206	178.038	164.588
Vervoerskosten WSW	97.978	2.390	2.199	796	744	692	640
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	1.487.451	993.052	949.796	437.206	406.262	377.923	350.301
Overige personeelskosten	379.226	478.331	452.966	206.443	189.932	174.934	160.543
Externe dienstverlening	286.249	695.354	658.481	300.108	276.106	254.303	233.382
Afschrijvingen	331.618	267.478	384.773	408.782	290.790	275.000	250.000
090 Rentelasten	172.193	146.656	139.881	141.481	137.769	135.000	130.000
Huurkosten	288.577	285.412	524.214	168.869	170.208	170.000	170.000
Onderhoudskosten	315.840	286.820	285.364	280.991	290.046	280.000	280.000
Energieverbruik	128.590	149.916	120.391	115.276	117.430	115.000	115.000
Belastingen en verzekeringen	58.885	70.180	106.291	105.521	106.910	105.000	105.000
Algemene kosten	361.158	341.682	340.134	349.480	342.701	340.000	340.000
Diverse baten/lasten	-31.149	7.842	-710	0	0	0	0
140 Mut. Res/voorz	533.880	0	125.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Subsidie-overdracht	-17.792.874	-407.762	-372.132	-132.376	-118.222	-107.415	-96.591
Loonsuppleties Begeleid Werken	0	0	0	0	0		
Subtotaal direct resultaat	5.757.872	3.895.918	4.281.592	2.685.783	2.501.773	2.400.193	2.305.962
<i>operationeel resultaat (excl loonk/subs WSW)</i>		<i>3.689.113</i>	<i>4.088.316</i>	<i>2.634.485</i>	<i>2.448.424</i>	<i>2.347.853</i>	<i>2.254.866</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhead alg)</i>		<i>2.768.600</i>	<i>3.064.851</i>	<i>1.977.081</i>	<i>1.835.924</i>	<i>1.759.511</i>	<i>1.688.827</i>
<i>operationeel resultaat (excl overhea) per fte SW</i>							
verdeelsleutel staf in %							
Toerekening staffkosten	-2.799.315	-2.726.299	-3.031.215	-1.947.044	-1.814.050	-1.742.501	-1.676.447
verdeelseutel huisv in %							
Toerekening huisvesting	-914.429	-920.513	-1.023.466	-657.404	-612.499	-588.342	-566.039
verdeelsleutel vervk in %							
Toerekening vervoerskosten							
Resultaat integraal	320.415	249.106	226.911	81.335	75.223	69.349	63.475
<i>opslag overhead alg per fte SW</i>		<i>4.488</i>	<i>5.240</i>	<i>7.443</i>	<i>7.516</i>	<i>7.825</i>	<i>8.188</i>
aantal Wsw fte	49,5	15,7	14,3	5,1	4,7	4,4	4,0
aantal wsw-BW fte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
reg fte ambtelijk	15,3	14,6	13,8	6,3	5,8	5,3	4,9
reg fte inhuur	4,1	9,9	9,4	4,3	3,9	3,6	3,3
totaal reg fte	19,4	24,5	23,2	10,6	9,7	9,0	8,2
<i>aantal SE</i>		<i>15,6</i>	<i>14,6</i>	<i>5,3</i>	<i>4,9</i>	<i>4,5</i>	<i>4,1</i>
beemster	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
edam Volendam	3,7	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3
landsmeer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
oostzaan	0,0	0,0	0,0				
purmerend	20,1	5,5	5,1	4,7	4,4	4,0	3,7
Waterland	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
wormerland	0,9	0,9	0,9				
zaanstad	22,8	8,5	7,9				
zeevang	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
fte SW Uittreedsenario	49,5	15,4	14,3	5,1	4,7	4,4	4,0

Uittreedsценario Baanstede totaal

Uittreedsценario Zaanstreek per 2017	Totaal					
	2014	2016	2017	2018	2019	2020
Netto Toegevoegde Waarde	-9.285.705	-7.829.975	-3.421.473	-3.145.471	-2.896.116	-2.658.535
	0	0	0	0	0	0
<i>correctie loonkaandeel Zaanstreek</i>	923.594	0	9.946.269	9.242.240	8.597.541	7.969.111
Lonen en sociale lasten doelgroepen	22.314.451	21.861.252	10.036.563	9.326.024	8.675.528	8.041.461
Vervoerskosten WSW	242.528	240.676	116.999	108.786	101.111	93.583
Salarissen en sociale lasten ongesubs.pers.	3.018.014	2.666.617	1.223.001	1.135.287	1.054.704	976.431
Overige personeelskosten	467.456	521.801	238.582	219.794	202.687	186.236
Externe dienstverlening	855.626	1.572.534	724.725	669.676	619.304	570.648
Afschrijvingen	868.524	850.134	610.215	477.858	448.940	411.265
090 Rentelasten	172.193	139.881	141.481	137.769	135.000	130.000
Huurkosten	307.870	531.714	176.369	177.708	183.736	177.500
Onderhoudskosten	709.768	656.115	479.263	481.685	465.644	459.930
Energieverbruik	387.542	364.876	236.433	233.413	226.307	221.851
Belastingen en verzekeringen	217.057	262.591	241.621	236.810	228.700	222.500
Algemene kosten	635.061	611.427	473.795	458.265	447.478	439.560
Diverse baten/lasten	-210.409	-139.485	-64.317	-59.035	-54.273	-49.735
140 Mut. Res/voorz	533.880	125.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Subsidie-overdracht	-22.015.708	-20.344.658	-8.988.765	-8.061.736	-7.353.114	-6.644.724
Loonsuppleties Begeleid Werken	1.059.632	977.539	427.886	399.557	371.630	344.586
Resultaat integraal	1.201.378	3.068.038	2.682.084	2.832.605	2.899.280	2.970.206
aantal Wsw fte	767	707	322	297	273	251
aantal wsw-BW fte	77,9	72,8	31,5	29,2	26,9	24,7
		780,2	353,9	325,8	300,0	275,4
reg fte ambtelijk	43,9	40,8	18,4	16,9	15,6	14,3
reg fte inhuur	12,2	22,5	10,4	9,6	8,8	8,2
totaal reg fte	56,1	63,3	28,8	26,5	24,4	22,4
<i>aantal SE</i>		796,6	361,2	332,7	306,5	281,2
beemster	17,4	14,8	13,7	12,6	11,5	10,9
edam Volendam	82,6	77,1	68,2	60,9	56,0	51,2
landsmeer	9,1	8,4	8,1	7,8	7,4	7,1
oostzaan	9,2	8,9	0,0	0,0	0,0	0,0
purmerend	262,6	241,0	222,3	206,2	190,2	174,1
Waterland	28,1	26,4	23,9	21,7	19,4	17,7
wormerland	16,5	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0
zaanstad	394,6	369,8	0,0	0,0	0,0	0,0
zeevang	8,6	8,4	8,1	7,6	7,2	6,7
ov gemeenten (verloop cfrm zaanstad)	16,6	10,3	9,6	9,0	8,3	7,7
fte SW Uittreedsценario	845,3	780,2	353,9	325,8	300,0	275,4

Samenvatting	2016	2017	2018	2019	2020
subsidieresultaat	€ -2.494.133	€ -1.385.391	€ -1.580.061	€ -1.616.057	€ -1.668.973
<i>subsidieresultaat per fte</i>	€ -3.197	€ -3.914	€ -4.850	€ -5.386	€ -6.061
operationeel resultaat BU's	€ 2.490.945	€ 680.388	€ 583.381	€ 476.289	€ 387.594
<i>Oper.resultaat BU's per fte</i>	€ 3.193	€ 1.922	€ 1.791	€ 1.587	€ 1.408
overhead algemeen	€ -3.064.851	€ -1.977.081	€ -1.835.924	€ -1.759.511	€ -1.688.827
per fte	€ -3.928	€ -5.586	€ -5.636	€ -5.864	€ -6.133
uitvoeringskosten integraal	€ -3.068.038	€ -2.682.084	€ -2.832.605	€ -2.899.280	€ -2.970.206
per fte	€ -3.933	€ -7.578	€ -8.695	€ -9.663	€ -10.786
<i>oper. resultaat per fte</i>	€ -736	€ -3.664	€ -3.845	€ -4.277	€ -4.725

Opheffingsscenario (liquidatie GR)

Boekwaarden ultimo 2014	I&D	Deta	BBP	Groen	Staf	huisvest	totaal	
grond						1.058.443	1.058.443	
geb						2.494.874	2.494.874	
vervoermid	245.889	18.224	84.448	540.217			888.778	
machines	15.645		62.793	280.372	82.362		441.172	
kant app	46.506		10.000	76.071	94.000		226.577	
totaal boekwaarde	308.040	18.224	157.241	896.660	176.362		5.109.844	
eind 2015	246.432	14.579	125.793	717.328	141.090	3.500.000	4.745.222	
boekverlies	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25		
	74.038	3.645	31.448	179.332	70.545	875.000	1.234.008	boekverlies
	172.394	10.934	94.345	537.996			3.511.214	

Liquidatiebegroting	inkoop 3G	inkoopZs
	<i>in mln €</i>	<i>in mln €</i>
Boekwaarde materiele activa per 1-1-2016	4,75	4,75
Boekverlies na afstoten materiele activa	-1,25	-1,00
opbrengst uit verkoop materiele activa	3,50	3,75
boekwaarde financiële activa per 1-1-2016	0,25	0,25
boekverlies na afstoten financiële activa	-0,25	-0,25
vrijval voorzieningen	0,07	0,07
vrijval reserves	0,30	0,30
overdracht aanspraken verlof en vakantiegeld niet-Swperoneel	-0,25	-0,25
beschikbaar voor aflossen BNG-lening	3,62	3,87
aflossen BNG-leningen	-3,90	-3,90
afboeken verschil overige activa/passiva	-0,12	-0,12
advieskosten vereffening	-0,10	-0,10
afkoop huurverplichtingen	-0,50	-0,5
mobilitieitscentrum	-0,50	-0,25
liquidatiesaldo	-1,50	-1,00

Uitvoeringskosten na opheffing: zelf doen en inkoop

fte's 2016	Beschut	Deta	Groen	Staf	Totaal
beemster	2,5	4,1	7,3	0,0	14,8
edam Volendam	20,0	25,4	23,8	0,5	77,1
landsmeer	2,0	4,5	2,0	0,0	8,4
oostzaan	1,4	3,8	3,6	0,0	8,9
purmerend	96,7	64,0	51,3	5,1	241,0
Waterland	7,4	9,1	9,1	0,0	26,4
wormerland	1,9	3,7	5,6	0,9	15,0
zaanstad	106,0	106,3	114,5	7,9	369,8
zeevang	1,9	2,3	4,2	0,0	8,4
netto/fte basis	3.459	-3.224	-7.761	0	
overhead/fte basis	€ -3.928				769
zelf doen	beschut	Deta	Groen		
NTW/fte	-2500	-7000	-10000		
beg.kost/fte	2600	1300	2600		
ov.kost/fte	3000	<u>1500</u>	<u>3000</u>		
subtotaal	3100	-4200	-4400		
overhead/fte	<u>1000</u>	<u>500</u>	<u>1000</u>		
resultaat/fte	4100	-3700	-3400		
inkoop					
allin prijs/fte	4500	-3000	-3000		
caseloadnorm	25	50	25		
vervoerskost/fte	500	500	500		
werkgeverskost/fte	1000	1000	1000		
ov.werkplekkost/fte	1500	0	1500		
kosten beg.fte	65000	65000	65000		
overhead beg.fte	25000	25000	25000		