

# **Transitieplan Participatiebedrijf Zuid-Kennemerland (Spaarne Werkt) 2025 – 2028**

13 februari 2025

## Inhoud

1.	Inleiding .....	3
2.	Stip op de horizon.....	3
3.	Scope en uitgangspunten van het transitieplan .....	4
4.	Totaaloverzicht Spaarne Werkt 2025 – 2028.....	6
4.1.	Verloop medewerkers regeling gebonden.....	7
4.2.	Verloop medewerkers niet regeling gebonden .....	8
4.3.	Meerjarenbegroting.....	8
4.4.	Ontwikkeling overhead/overige kosten .....	10
5.	Afbouw werksoorten nader toegelicht.....	11
5.1.	Business Post, Parkeerbeheer, Fietsdepot .....	11
5.2.	Groen .....	11
5.3.	Schoonmaak .....	12
5.4.	Techniek .....	12
5.5.	Grafisch .....	13
6.	Ontwikkeling activiteiten die blijven.....	13
6.1.	Beschut Werk.....	13
6.2.	Kleding en Kringloop.....	14
6.3.	Detacheren .....	14
6.4.	Programma Re-integratie.....	15
6.5.	Programma Jongeren.....	15
7.	Risico's en beheersmaatregelen .....	15
7.1.	Risico's.....	15
7.2.	Maatregelen.....	16
8.	Conclusie.....	16
9.	Vervolgstappen .....	17
10.	Communicatie.....	17

## 1. Inleiding

Het bestuur van Spaarne Werkt heeft eind 2023 – op basis van een extern onderzoek – de koers ingezet naar een duurzame toekomst voor Spaarne Werkt. Dat was nodig omdat met de komst van de Participatiewet (2015) de instroom vanuit de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) is gestopt en de instroom vanuit de nieuwe doelgroep beschut werk veel lager is. De huidige infrastructuur staat daarom steeds minder in verhouding tot het aantal mensen uit de doelgroep en dat zet de bedrijfsvoering – net als bij het merendeel van de andere werkontwikkelbedrijven - flink onder druk. Het rijk heeft voor de komende jaren daarom geld vrijgemaakt voor de transitie van werkontwikkelbedrijven. Met de keuze voor een duidelijke koers loopt Spaarne Werkt wat dat betreft voorop.

De gekozen koers houdt in dat de organisatie wordt afgebouwd in lijn met de krimpende doelgroep, maar met ruimte voor terugval van en springplank voor de doelgroep. De raden van Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort zijn hierover 14 februari 2024 in een gezamenlijke raadsbijeenkomst geïnformeerd. Het bestuur heeft de directie gevraagd om een transitieplan waarin de financiële doorrekening van de afbouw van werksoorten inzichtelijk wordt gemaakt, zodat duidelijk wordt wat de financiële en personele consequenties zijn van gemaakte en te maken keuzes. Het onderliggende transitieplan is daarvan het resultaat.

## 2. Stip op de horizon

Sinds de komst van de Participatiewet stromen er geen medewerkers meer in die vallen onder de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). De huidige groep Wsw stroomt volgens berekeningen tot 2048 uit. De praktijk leert echter dat die uitstroom harder kan gaan dan voorzien, bijvoorbeeld door ziekte of vervroegde pensionering. De instroom van nieuwe medewerkers bij Spaarne Werkt die onder de Participatiewet een indicatie beschut werk krijgen is veel lager dan die in de voormalige Wsw. Dit komt doordat meer medewerkers die vroeger zouden instromen in de Wsw nu begeleid worden naar een plek op de reguliere arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door inzet van job coaching en loonkostensubsidie. Voor onze regio wordt het uiteindelijke aantal medewerkers met een indicatie beschut werk in 2048 geschat op 300 medewerkers<sup>1</sup>. In de gekozen koers heeft het bestuur afgesproken om in de toekomst tenminste een infrastructuur (programma Werk) in stand te houden voor deze groep, ook als een deel daarvan wordt gedetacheerd of in dienst komt bij een reguliere werkgever. Op die manier blijft er altijd een vangnet en kunnen gemeenten ten alle tijden voldoen aan de wettelijke verplichting om een arbeidsplaats aan te bieden voor inwoners met een indicatie beschut werk.

Daarnaast heeft het ministerie in 2024 aandacht gevraagd voor een groep mensen zonder indicatie beschut werk, vaak wel met een indicatie banenafpraak, die iets meer ondersteuning of iets anders nodig heeft om de stap naar werk te kunnen maken. Het rijk heeft voor deze groep geld vrijgemaakt voor extra ondersteuning. In onze regio gaat het ongeveer om 100 mensen<sup>2</sup>. Het is goed mogelijk dat een deel van die groep baat heeft bij een (tijdelijke) plek bij Spaarne Werkt. Het aantal plekken dat Spaarne Werkt binnen de gekozen koers voor deze groep -

---

<sup>1</sup> Op grond van het rapport 'Verkenning uitvoeringsperspectieven voor duurzame baankans' dat in 2024 in opdracht van het Ministerie is opgesteld en uitgaande van de huidige 1% verdeelsleutel.

<sup>2</sup> Idem.

bovenop de 300 gereserveerd voor medewerkers nieuw beschut werk - moet reserveren is nu nog niet goed te voorspellen. Dat hangt af van een aantal factoren:

- De mogelijkheden die de arbeidsmarkt biedt voor medewerkers met een indicatie beschut werk (al dan niet op detachingsbasis). Hoe meer mensen een werkplek buiten Spaarne Werkt krijgen, hoe meer plekken er tijdelijk ingenomen kunnen worden door mensen uit andere doelgroepen;
- Hoeveel mensen uit de groep van 100 mensen die extra ondersteuning nodig heeft het best geholpen zijn met een tijdelijke werkplek bij Spaarne Werkt en hoeveel een andere ondersteuningsbehoefte hebben. Op dit moment ontbreekt het inzicht in zowel de omvang als in de verschillen in behoeften en dus ook hoeveel mensen baat zouden hebben bij een plek binnen de infrastructuur van Spaarne Werkt.

Deze onzekerheden hebben tot gevolg dat de omvang van de uiteindelijke infrastructuur nog kan veranderen. Het bestuur heeft daarom een ijkmoment afgesproken in 2028. Op dat moment worden alle ontwikkelingen opnieuw gewogen. Tot die tijd kan Spaarne Werkt uitgaan van een infrastructuur die ruimte biedt voor 350 plekken. Zo wordt voorkomen dat het kind met het badwater wordt weggegooid, maar worden wel de noodzakelijke stappen gezet om de bedrijfsvoering meer in balans te brengen met de omvang van de doelgroep.

### 3. Scope en uitgangspunten van het transitieplan

Het transitieplan is gebaseerd op de door het bestuur eerder gemaakte keuzes:

- Het transitieplan legt de focus op de uitwerkingen voor de komende vier jaar (2025 – 2028). In 2028 volgt een ijkmoment.
- Vooral nog mag als stip op de horizon uitgegaan worden van 350 plekken binnen de infrastructuur van Spaarne Werkt (programma Werk).
- De resultaten van Spaarne Werkt van de programma's Werk, Re-integratie en Jongeren worden gezien als één bedrijfsvoering.
- Bij de afweging welke werksoorten er worden afgebouwd wordt niet alleen gekeken naar de financiën, maar o.a. ook naar welke impact dit heeft op de doelgroep en de organisatorische consequenties. Hiervoor is een matrix opgesteld (Figuur 1).
- De huidige medewerkers Wsw die nu 'binnen' werken continueren zoveel mogelijk hun huidige werk. Bij de afbouw van werksoorten worden medewerkers die nu werken op werksoorten die blijven of pas later worden afgebouwd zoveel mogelijk geplaatst op werksoorten die blijven. Dit voorkomt inhuur.
- Bij het programma Re-integratie wordt rekening gehouden met de opdracht om de kosten per traject naar het niveau van het Meerjarenkaderprogramma (MJK) te brengen.

Figuur 1 geeft het afwegingskader weer dat is gebruikt voor het maken van keuzes ten aanzien van de afbouw van werksoorten. Het maakt duidelijk dat de bezetting op veel werksoorten een knelpunt vormt.

**Figuur 1 Afwegingskader afbouw werksoorten (Programma Werk)**

Afdeling	Financiën	Participatie doelstelling	Relatie gevoeligheid	Leerwerk gedachte	Management /staf aandacht	Bezetting	Aantal (SW) teamleiders	Investerings
Was	-	+	+/-	-/-	+/-	+	+/+	+/+
FOOOM	+/-	+	+	+/-	+	+	+/+	+/+
Secrid	+/+	+	-/-	+	+/-	+/-	+	+/+
BusinessPost	+	+	+	+/-	-	-/-	+/-	+/-
Grafisch	+/+	-	+	-	-	+	-	+/-
Wielwerk	-/-	+/+	+	+/+	+/-	-	+/-	+
Montage	+/-	+	+/+	+/-	+/-	+	+	+/+
Metaal/Vialis	-/-	+	+	+/+	-/-	+	-	-/-
Detacheren	+/+	+/+	-	+	+/-	+/-	+/+	+/-
Groen	+	+	+	+/+	-	-/-	-/-	-
Schoonmaak	+/+	+	+	+/+	+/-	-/-	+/-	+
Parkeerbeheer	+/+	-/-	+	-	+/-	-/-	-/-	+/+
Fietsdepot	+/+	-/-	+/-	-	-/-	-/-	-/-	+/+
Kledingsorteer								
Snuffelmug	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-	-	-/-
Leerwerkbedrijf	-/-							
Catering int	-/-	+/+	-/-	+	-	-	+/+	-/-
Schoonmaak int	+/-	+	-	+/+	+/-	-/-	+/-	+/+
Receptie	-	+	-	+	-	+/-	-	+/+
Magazijn	-/-	+/-	-/-	+/+	-/-	-/-	-	+/-
T.D.	+/-	-	+	+	+/-	+/-	+/-	+
Groen int	+/-	+	+/-	+/+	+	+/-	+/-	+/+

Op basis van het afwegingskader is een planning gemaakt voor de afbouw van werksoorten van het programma Werk (Figuur 2). In de nu volgende paragrafen wordt allereerst een totaaloverzicht van de transitie 2025 – 2028 gegeven en vervolgens per werksoort toegelicht waarom keuzes gemaakt zijn en wat daarvan de financiële en personele consequenties zijn. Hoewel het tempo van de afbouw nog kan veranderen als gevolg van hogere of lagere instroom van doelgroepen, geeft Figuur 2 een realistisch beeld van het verloop van de transitie.

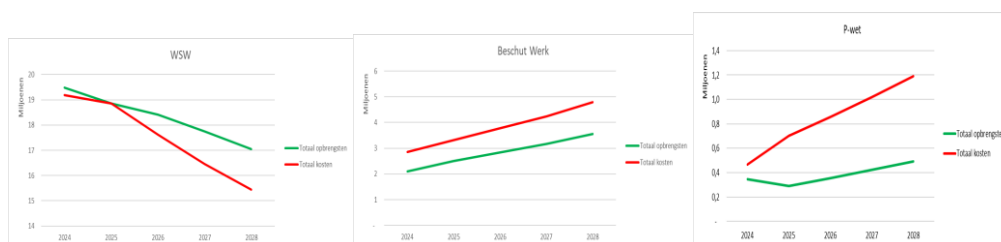
**Figuur 2 Planning afbouw werksoorten programma Werk**

Werksoort	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Business Post	Productie	Stopt	Stopt	Stopt	Stopt	Stopt
Parkeerbeheer	Productie	Stopt	Stopt	Stopt	Stopt	Stopt
Fietsdepot	Productie	Stopt	Stopt	Stopt	Stopt	Stopt
Groen	Productie	Afbouw	Afbouw	Afbouw	Afbouw	Afbouw
Schoonmaak	Productie	Afbouw	Afbouw	Afbouw	Afbouw	Afbouw
Techniek	Productie	Productie	Afbouw	Afbouw	Afbouw	Afbouw
Grafisch	Productie	Productie	Productie	Afbouw	Afbouw	Afbouw

#### 4. Totaaloverzicht Spaarne Werkt 2025 – 2028

De doelgroepen van Spaarne Werkt bestaan uit inwoners die vallen onder de Wsw, die met een indicatie beschut werk en die met een indicatie banenafpraak. Figuur 3 geeft het verloop van deze doelgroepen weer.

**Figuur 3 Verloop doelgroepen (regeling gebonden)**



Voor deze groepen zijn er subsidies en geven gemeenten bijdragen die zijn hiervoor van het rijk ontvangen, zoals loonkostensubsidie en voor begeleidingskosten<sup>3</sup>. Tabel 1 geeft per doelgroep het saldo weer van deze bijdragen en de loonkosten. Het maakt duidelijk dat het saldo voor de doelgroepen jongeren en nieuw beschut werk negatief is. Het tekort op nieuw beschut loopt in 2028 op tot ruim € 1,2 miljoen en zal met de jaren toenemen. In de komende jaren is een positief saldo te verwachten op de Wsw.

**Tabel 1 Saldo loonkosten en bijdragen per doelgroep**

Resultaat hoofddoelgroepen:	2024	2025	2026	2027	2028
WSW	295.194	2.390	790.874	1.290.750	1.598.729
BW	-761.468	-805.670	-942.310	-1.080.539	-1.246.358
P-Wet (60)	-123.774	-411.040	-500.829	-596.227	-698.689
Jongeren	-62.000	-240.000	-240.000	-240.000	-240.000
Resultaat WSW, BW, P-wet en leerlingen	-652.048	-1.454.320	-892.264	-626.016	-586.318

Het saldo wordt vervolgens naar rato van het aantal deelnemers toegerekend naar de verschillende activiteiten.

<sup>3</sup> De infrastructurele opslag die eind 2023 door het ministerie is toegezegd voor de inwoners die extra ondersteuning nodig hebben zijn niet meegenomen in de begroting.

#### 4.1. Verloop medewerkers regeling gebonden

De afname van de Wsw-populatie doet zich de komende jaren bij alle werksoorten voor. Dit wordt maar ten dele gecompenseerd door de instroom van medewerkers met een indicatie beschut werk en inwoners met een indicatie banenafpraak die tijdelijk in dienst komen van Spaarne Werkt omdat zij de stap naar de arbeidsmarkt nog niet kunnen maken of waarvan het nog niet duidelijk is of voor hen een beschutte werkplek uiteindelijk beter past. In het transitieplan wordt nu uitgegaan van 60 plekken voor mensen met een banenafpraak in 2028. In het eindplaatje is uitgegaan van 50 plekken bovenop de 300 voor nieuw beschut werk, maar zoals eerder aangegeven, is de omvang en samenstelling hiervan nog onzeker.

Zoals nu voorzien neemt de totale omvang van regeling geboden personeel de komende jaren met zo'n 50 fte af (ongeveer 10%).

**Tabel 2 Verdeling regeling gebonden personeel over de activiteiten**

Aantal deelnemers per jaar, gemiddeld in fte \*

	2024				2025				2026				2027				2028			
	BW	Wsw	P-wet	Totaal	BW	Wsw	P-wet	Totaal	BW	Wsw	P-wet	Totaal	BW	Wsw	P-wet	Totaal	BW	Wsw	P-wet	Totaal
Fietsdepot	0,5	3,5	1,0	5,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beschut Werk	23,8	79,1	3,7	106,6	37,0	70,6	5,0	112,6	35,1	66,6	5,0	106,8	38,6	62,9	6,0	107,5	43,1	57,2	6,0	106,3
Post	6,9	30,9	1,8	39,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kringloop en kleding	10,3	31,4	5,3	47,0	17,5	29,8	30,0	77,3	20,9	29,0	32,0	81,9	23,0	27,7	35,0	85,7	25,7	25,2	35,0	85,8
Techniek	11,2	32,4	1,1	44,6	13,4	30,8	2,0	46,1	14,2	28,8	2,0	45,0	15,6	25,4	2,0	43,0	17,4	22,4	2,0	41,8
Grafisch	1,8	16,8	0,3	18,9	2,1	14,5	1,0	17,5	2,5	13,2	1,0	16,7	2,8	12,5	1,0	16,2	3,1	11,4	1,0	15,4
Groen	8,3	55,6	1,8	65,8	5,1	60,8	2,0	67,9	6,7	56,1	3,0	65,7	7,4	52,9	3,0	63,3	8,2	50,9	3,0	62,1
Schoonmaak	4,5	36,5	1,2	42,2	2,1	33,7	2,0	37,8	4,2	31,4	2,0	37,5	4,6	29,4	2,0	36,0	5,1	27,0	2,0	34,1
Parkeerbeheer	4,7	14,4	-	19,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Catering (extern)	-	0,5	0,4	0,9	-	1,0	1,0	2,0	-	1,0	2,0	3,0	-	0,9	2,0	2,9	-	0,9	2,0	2,9
Detacheren	10,8	142,8	2,6	156,1	6,2	165,2	5,0	176,3	16,7	155,5	6,0	178,2	18,4	142,3	7,0	167,7	20,5	129,6	7,0	157,2
Reintegratie	0,6	-	1,7	2,4	-	-	2,0	2,0	0,8	-	2,0	2,8	0,9	-	2,0	2,9	1,0	-	2,0	3,0
<b>Totaal direct</b>	<b>83,4</b>	<b>444,1</b>	<b>21,0</b>	<b>548,5</b>	<b>83,3</b>	<b>406,2</b>	<b>50,0</b>	<b>539,5</b>	<b>101,2</b>	<b>381,5</b>	<b>55,0</b>	<b>537,7</b>	<b>111,3</b>	<b>353,9</b>	<b>60,0</b>	<b>525,3</b>	<b>124,2</b>	<b>324,6</b>	<b>60,0</b>	<b>508,7</b>
Indirect	0,8	27,8	1,4	30,0	5,1	17,9	-	23,1	0,8	16,0	-	16,8	0,9	14,5	-	15,5	1,0	14,0	-	15,0
<b>Totaal</b>	<b>84,2</b>	<b>471,9</b>	<b>22,4</b>	<b>578,5</b>	<b>88,4</b>	<b>424,2</b>	<b>50,0</b>	<b>562,6</b>	<b>102,1</b>	<b>397,5</b>	<b>55,0</b>	<b>554,5</b>	<b>112,3</b>	<b>368,5</b>	<b>60,0</b>	<b>540,7</b>	<b>125,2</b>	<b>338,6</b>	<b>60,0</b>	<b>523,8</b>

\* Exclusief niet-actieven en begeleid werken

**Tabel 3 Aantal deelnemers, inclusief indirect**

Aantal deelnemers in fte, inclusief indirect

	2024	2025	2026	2027	2028	Totale groei
<b>WSW</b>	471,9	424,2	397,5	368,5	338,6	-28,2%
<b>BW</b>	84,2	88,4	102,1	112,3	125,2	48,7%
<b>P-wet</b>	22,4	50	55	60	60	167,9%
<b>Totaal:</b>	<b>578,5</b>	<b>562,6</b>	<b>554,6</b>	<b>540,8</b>	<b>523,8</b>	<b>-9,5%</b>

#### 4.2. Verloop medewerkers niet regeling gebonden

Niet regeling gebonden personeel (Nrg) bestaat uit direct leidinggevend personeel, overhead en inhuur.

**Tabel 4 Verdeling niet regeling gebonden personeel 2024 - 2028**

**Niet-regelingegebonden personeel (in fte)**

	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>
<b>Programma Werk</b>	<b>74,7</b>	<b>62,1</b>	<b>58,3</b>	<b>54,6</b>	<b>50,6</b>
- Staf en ondersteunende diensten	33,4	32,9	29,9	27,9	25,9
- Kringloop en kleding	20,8	8,8	8,8	8,8	8,8
- Detacheren	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
- Groen	2,5	2,5	2,5	2,0	1,0
- Schoonmaak	3,5	3,5	2,7	2,0	2,0
- Beschut werk	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
- Techniek	4,0	4,0	4,0	3,5	3,0
- Grafisch	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5
<b>Programma Jongeren</b>	<b>10,5</b>	<b>10,2</b>	<b>10,2</b>	<b>10,2</b>	<b>10,2</b>
<b>Programma Re-integratie</b>	<b>31,8</b>	<b>31,3</b>	<b>31,3</b>	<b>31,3</b>	<b>31,3</b>
<b>Totaal</b>	<b>116,9</b>	<b>103,5</b>	<b>99,8</b>	<b>96,0</b>	<b>92,0</b>

2024 is exclusief Businesspost, Parkeerbeheer en Fietsdepot

Het aantal fte niet regeling gebonden personeel neemt tot 2028 af met bijna 25 fte. Dat is bijna 22% ten opzichte van de huidige formatie. Deze afname wordt met name veroorzaakt door de forse afname op Kleding en Kringloop van voornamelijk ingehuurd personeel. In 2024 is het aantal direct leidinggevend bij Kleding en Kringloop 6,8 fte en 2 fte chauffeurs. De overige 12 fte zijn inhuur. De verwachting is dat een deel van deze inhuur vervangen wordt door mensen met een banenafpraak. Bij de overige werksoorten is er geen of minder dan 1 fte externe inhuur.

In 2024 zit Spaarne Werkt totaal ruim 6 fte boven de begrote formatie. Dat wordt gecorrigeerd in 2025, waarmee de daling tot en met 2028 netto uitkomt op 18,9 fte (17% daling).

#### 4.3. Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting laat zien dat als gevolg van de afname van de medewerkers die vallen onder de Wsw de opbrengsten dalen. Door indexatie van de bedragen wordt de daling enigszins gedempt.

De personele kosten zijn een weerspiegeling van de afname in niet regeling gebonden personeel zoals beschreven in paragraaf 4.2. Bij de overige kosten valt de omvang van de huisvestingskosten op. De afname wordt verklaard door hogere geplande verhuur inkomsten en een verlaging van de energiekosten.

De overheadkosten bij overige kosten zijn redelijk stabiel. Het betreffen onderhoudskosten, afschrijvingen, verzekeringen en kantoorkosten.

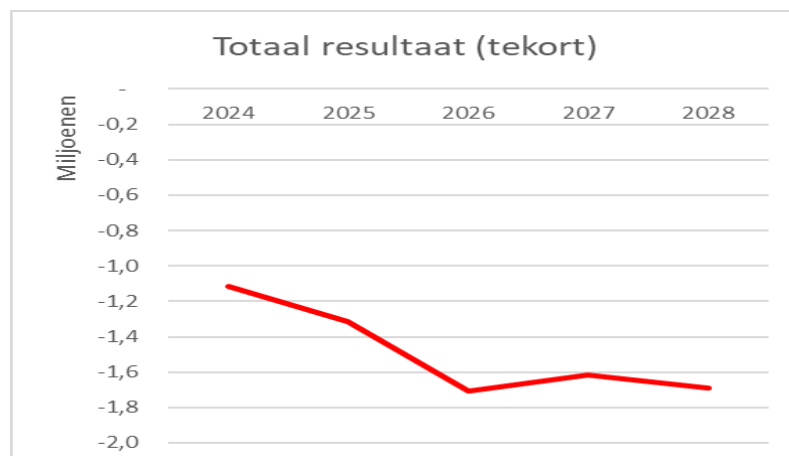
De operationele kosten betreffen kosten die direct samenhangen met de uitvoeringsactiviteiten/productie.



**Tabel 5 Meerjarenbegroting 2024 – 2028**

Resultaat operationeel	2024	2025	2026	2027	2028
Omzet	17.405.674	15.756.496	15.405.309	15.183.870	15.048.907
Kostprijs omzet	-3.135.714	-2.361.500	-2.313.223	-2.289.409	-2.280.126
<b>Netto omzet</b>	<b>14.269.960</b>	<b>13.394.996</b>	<b>13.092.086</b>	<b>12.894.461</b>	<b>12.768.781</b>
<b>Overige opbrengsten</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Vergoeding begeleidingskosten	388.399	378.072	421.229	462.937	512.317
Onderwijssubsidies	96.238	134.000	136.680	139.414	142.202
Gemeentelijke subsidie	350.012	308.200	314.364	320.651	327.064
Subsidies Europees Sociaal Fonds	429.189	320.566	-	-	-
Opbrengst loonkostensubsidie	4.370	-	-	-	-
Aandeel partners in RWC	117.685	60.000	61.200	62.424	63.672
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>1.385.893</b>	<b>1.200.838</b>	<b>933.473</b>	<b>985.426</b>	<b>1.045.256</b>
<b>Totale Opbrengsten</b>	<b>15.655.853</b>	<b>14.595.834</b>	<b>14.025.560</b>	<b>13.879.887</b>	<b>13.814.037</b>
<b>Personele kosten NRG</b>					
Overhead	-3.332.557	-3.131.101	-2.904.692	-2.767.303	-2.624.177
Operationeel	-8.026.671	-7.101.912	-7.210.115	-7.330.252	-7.451.389
<b>Totaal</b>	<b>-11.359.228</b>	<b>-10.233.013</b>	<b>-10.114.808</b>	<b>-10.097.555</b>	<b>-10.075.566</b>
<b>Overige kosten</b>					
Overhead	-1.196.621	-1.126.502	-1.089.726	-1.083.149	-1.079.498
Huisvesting	-1.979.310	-2.316.136	-1.444.704	-1.466.803	-1.503.368
Operationeel	-2.409.521	-2.195.750	-2.193.665	-2.221.719	-2.260.053
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>-5.585.452</b>	<b>-5.638.388</b>	<b>-4.728.095</b>	<b>-4.771.672</b>	<b>-4.842.919</b>
<b>Resultaat operationeel</b>	<b>-1.288.827</b>	<b>-1.275.567</b>	<b>-817.343</b>	<b>-989.340</b>	<b>-1.104.448</b>
<b>Resultaat WSW, BW, P-wet en leerlingen</b>	<b>-652.048</b>	<b>-1.454.320</b>	<b>-892.264</b>	<b>-626.016</b>	<b>-586.318</b>
<b>Totaal generaal resultaat</b>	<b>-1.940.875</b>	<b>-2.729.887</b>	<b>-1.709.607</b>	<b>-1.615.356</b>	<b>-1.690.766</b>
Transitiegelden	660.388	576.000			
Dekking uit reserves	165.849	837.000			
<b>Totaal resultaat (tekort)</b>	<b>-1.114.638</b>	<b>-1.316.887</b>	<b>-1.709.607</b>	<b>-1.615.356</b>	<b>-1.690.766</b>
Beschikbare transitiegelden			587.000	603.000	618.000

**Figuur 4 Verloop resultaat (tekort)**

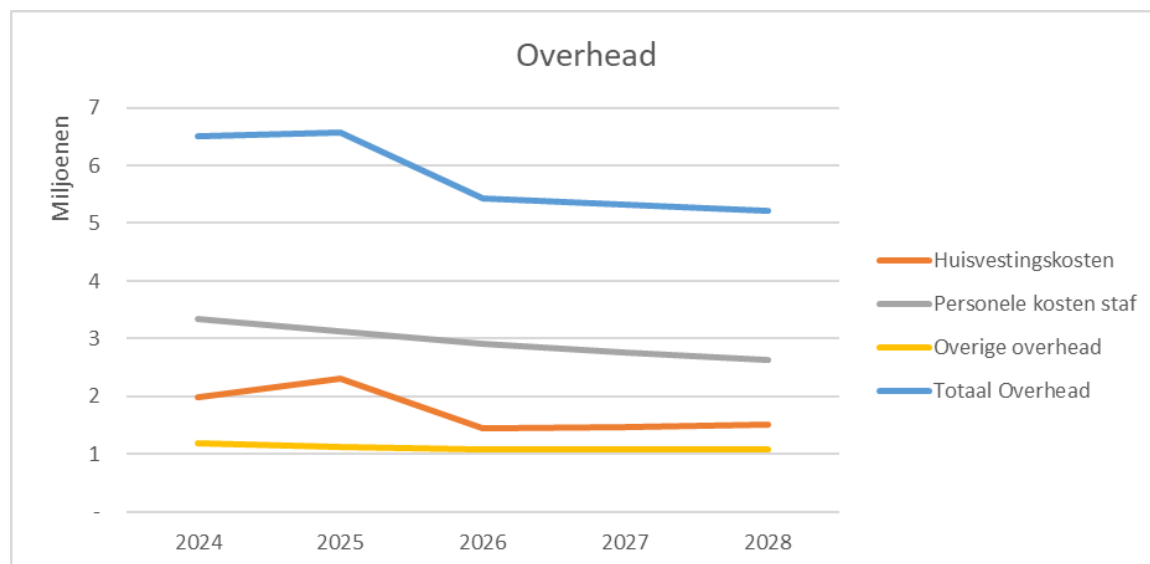


Het verlies van het operationele resultaat is in 2028 iets afgenomen tot € 1,104 miljoen negatief. Het saldo voor de verschillende doelgroepen (zie ook Tabel 1) laat echter een tegenovergesteld beeld zien. Dat saldo loopt op tot een verlies van bijna €600.000 in 2028. Gezien de onzekerheden rond de inkomsten en uitgaven voor de doelgroep Wsw kan de positieve bijdrage daarvan ook aanzienlijk lager zijn, waardoor het verlies hoger kan uitvallen dan de geprognoseerde €1,69 miljoen in 2028. Daar staat tegenover dat Spaarne Werkt transitiegelden ontvangt (circa 600.000 euro per jaar). Voor 2024 en 2025 zijn deze opgenomen in de begroting. Voor de jaren 2025 t/m 2028 moeten de transitiekosten apart worden verantwoord en zijn daarom niet in de begroting opgenomen.

Een neutraal resultaat vraagt om extra bijdragen van gemeenten. In de begroting is dat opgenomen als een tekort. In 2028 is dat tekort begroot op €1,69 miljoen euro. Daarnaast zijn de reserves aangesproken om de verliezen in 2024 en 2025 te dekken. Dit is cumulatief een afname van €1 miljoen van de reserves.

#### 4.4 Ontwikkeling overhead/overige kosten

**Figuur 5 Ontwikkeling overhead**



De overhead/overige kosten bestaan met name uit de kosten voor staf (niet regeling gebonden) en huisvesting. De transitiegelden van het rijk (ongeveer € 600.000) vormen een belangrijke financieringsbron voor deze kosten. De transitiegelden zijn onder andere besteed aan een ontslagvergoeding, maar voor een groot deel (nog) niet nader gespecificeerd in 2024 en 2025 toegevoegd aan de exploitatie. Ondanks de besparing van ruim € 1 miljoen in 2028 (o.a. door een afname van niet regeling gebonden personeel), blijven de kosten ook de komende jaren relatief hoog. Dat komt vooral ook door de hoge kosten voor huisvesting..

De doorbelasting van de overheadkosten voor staf en huisvesting drukken op de afzonderlijke programma's en de manier van doorbelasten houdt geen rekening met de afbouw van werksoorten. Dat betekent dat met name voor die programma's waar een afbouw wordt voorzien de doorbelasting steeds zwaarder gaat wegen op het afzonderlijke resultaat.

## 5. Afbouw werksoorten nader toegelicht

### 5.1. Business Post, Parkeerbeheer, Fietsdepot

Begin 2024 is de keuze gemaakt om de werksoorten Fietsdepot, Parkeerbeheer en Business Post als eerste en versneld af te bouwen. De belangrijkste reden om met deze werksoorten te stoppen waren de krapte in de bezetting en de aansturing en begeleiding. Bovendien zijn deze werksoorten minder geschikt voor de ouder wordende doelgroep door de fysieke belasting en bieden ze minder mogelijkheden voor het ontwikkelen van leerlijnen. Dit maakt dat – ondanks de huidige financiële voordelen van deze contracten – de werksoorten ook op termijn niet meer het meest passend zijn voor de doelgroepen. Bij het afstoten van de werksoorten heeft Spaarne Werkt de keuze aan medewerkers gelaten om op detachingsbasis mee te gaan naar een overnamepartner of op een andere werksoort aan de slag te gaan. Het merendeel van de medewerkers wilden hun huidige werk voortzetten en worden dus sinds januari 2025 gedetacheerd. In de gekozen koers kunnen deze medewerkers dus later indien nodig altijd nog terugvallen op een plek bij andere werksoorten. De vrije keuze voor medewerkers betekende dat er relatief weinig mensen intern herplaatst zijn. Een aantal is nu werkzaam bij Groen, wat de externe inhuur enigszins beperkt, maar voor toekomstige afbouw van werksoorten zullen medewerkers daar waar mogelijk intern herplaatst worden om extra inhuur te voorkomen.

Het afstoten van deze werksoorten levert niet direct financieel voordeel op. Deze werksoorten zorgden in 2024 voor € 420.000 aan dekking van overheadkosten. Daarnaast behaalden deze werksoorten in 2024 een positief resultaat van €495.000. Door het wegvallen van de dekking van de overhead en het wegvallen van het positieve resultaat levert dit een totaal nadeel op van ongeveer €915.000 voor de komende jaren.

### 5.2. Groen

De werksoort Groen heeft op dit moment weliswaar – net als Business Post, Parkeerbeheer en Fietsdepot – een positief effect op het financiële resultaat, maar is als werksoort in deze omvang op termijn niet haalbaar. Het seizoensmatige karakter van de werkzaamheden is minder geschikt voor een groot deel van de doelgroep, waardoor het – met steeds minder mensen uit de doelgroep - onmogelijk is om zonder externe inhuur aan alle contractverplichtingen te kunnen (blijven) voldoen. Daarnaast is het werk ook fysiek belastend en daarmee minder geschikt voor een steeds ouder wordende groep mensen die nog valt onder de Wsw. Ook zijn vertrekkende specialistische teamleiders (veelal Wsw) veel lastiger te vervangen door medewerkers met een indicatie beschut werk. Daardoor zou extra niet-regeling gebonden personeel (ngr) nodig zijn, terwijl het juist de bedoeling is dat de formatie ngr in lijn met de afname van de doelgroep (regeling gebonden personeel) afneemt. Ook zal er – zonder ingrijpen - op termijn flink geïnvesteerd moeten worden in een nieuw machinepark. Het is daarom een logische keuze om Groen af te bouwen. Op een werkelijke omzet van 2 miljoen euro werd in 2024 voor 394.000 euro personeel ingehuurd en voor 170.000 euro werk uitbesteed. Het totaal van 564.000 euro is een kwart van de omzet Groen. Door herplaatsing van personeel die nu op andere werksoorten werkzaam zijn kan een besparing worden gerealiseerd,

De werksoort Groen blijft zowel financieel als voor (een deel van) de doelgroep waardevol. Het is daarom niet de bedoeling dat de werksoort helemaal verdwijnt. Uiteindelijk blijft er een interne groenafdeling over en eventueel een bescheiden opdrachtenportefeuille. Dat betekent dat de huidige opdrachtportefeuille tussen 2025 en 2028 wordt afgebouwd. Dat wordt direct zichtbaar

in een afname van de omzet van ongeveer 14%, terwijl de kosten niet evenredig afnemen. Uitgaande van de begrote afbouw in de periode 2024-2028, is de verwachting dat ook in de toekomst nog met ingehuurd personeel zal worden gewerkt.

De afbouw van de opdrachtenportefeuille heeft vooral invloed op de kosten voor onderhoud, brandstof en vervoersmiddelen, maar slechts een beperkte invloed op de daling van de (vaste) kosten. Wel is het zo dat eventuele stijging van kosten voor inhuur of niet regeling gebonden personeel is voorkomen.

Toch draagt de werksoort Groen de komende jaren nog steeds bij aan een positief resultaat en voorziet het ook op termijn in waardevol werk voor mensen met een indicatie beschut werk en – in beperkte mate – tijdelijk voor die met een banenafpraak. Er worden geen transitiekosten of investeringen verwacht.

### 5.3. Schoonmaak

Bij de werksoort Schoonmaak spelen nagenoeg dezelfde factoren als bij de werksoort Groen. Ook hier gaat het om een omvangrijke opdrachtenportefeuille voor een krimpende doelgroep, fysiek belastend werk en specialistische teamleiders (niet regeling gebonden) die uitstromen, waardoor er op korte termijn al problemen ontstaan in zowel de bezetting als de aansturing. In 2027 zal daarom opnieuw een plek voor een niet regeling gebonden teamleider moeten worden ingevuld.

Daar staat tegenover dat de werksoort Schoonmaak bijdraagt aan een positief financieel resultaat en het een passende werksoort is voor een deel van de doelgroep. Net als bij Groen wordt de opdrachtportefeuille de komende jaren afgebouwd, maar blijft er een afdeling interne schoonmaak eventueel aangevuld met kleine externe projecten.

Het afschalen van Schoonmaak heeft, net als bij Groen, slechts in beperkte mate invloed op de overige bedrijfskosten. De kosten die worden beïnvloed betreffen onderhoudskosten, brandstofkosten en verzekeringskosten van vervoersmiddelen en machines. Deze kosten zullen in dezelfde mate afnemen als de afname van de netto omzet, maar de doorbelasting van de overheadkosten blijven drukken op het resultaat, waardoor het resultaat na transitie negatief is. Er worden geen transitiekosten of additionele investeringen verwacht.

### 5.4. Techniek

De opdrachtenportefeuille bij Techniek bestaat momenteel uit grote en kleine klanten waarvoor metaalwerk, fietsenmakers werkzaamheden (wielwerk) en technische assemblage werkzaamheden worden verricht. Het grootste deel van de omzet van Techniek wordt gerealiseerd met een beperkt aantal klanten. De werksoort Techniek biedt een brede doelgroep passend werk. Assemblage werksoorten zijn geschikt voor medewerkers die gebaat zijn bij de meest vergaande vorm van beschut werk (in het programma Werk aangemerkt als Beschut Werk), zoals ook de wasserij, terwijl de werksoort ook (voor andere doelgroepen) ontwikkelmogelijkheden biedt. Medewerkers uit de doelgroep kunnen daardoor tot hun pensionering waardevol werk doen. Momenteel is de bijdrage van Techniek aan het bedrijfsresultaat negatief. Echter, Techniek is een focussector in de regio en dat biedt ook kansen. Dat vraagt wel om modernisering en investeringen (met name in metaal).

Op de korte termijn richt de transitie binnen Techniek zich met name op het afstoten van de kleinere klanten die naar verhouding veel capaciteit vragen. Dit proces is goed beheersbaar, waardoor de daling van de netto omzet – en daarmee samenhangend het aantal fte niet regeling gebonden personeel - gelijkmatiger verloopt dan bij de werksoorten Groen en Schoonmaak. Er is wel tijdelijke inzet van nrg personeel nodig om de activiteiten in deze omvang te continueren. In 2028 zal 1fte zijn uitgestroomd. De afname van de overige bedrijfskosten is minimaal en betreft vooral de kosten van gereedschappen en materialen. Punt van zorg is wel de hoge kostprijs verkopen en de hoge overhead. Op de korte termijn worden geen investeringen verwacht.

Om een goede afweging voor de langere termijn te maken wordt een business case opgesteld. Wat dit betekent voor de transitiegelden en investeringen is nu nog niet bekend.

### 5.5. Grafisch

Grafisch heeft naar verwachting over 2024 een positief resultaat (300.000 euro) als gevolg van hogere omzet (885.000 euro) dan verwacht (631.000 euro).

De werksoort Grafisch draagt niet of zelfs negatief bij aan het begrootte financiële resultaat in de jaren 2025 tot en met 2028 maar biedt voor de komende paar jaar (door beperkte uitstroom van Wsw'ers op deze werksoort en instroom medewerkers nieuw beschut werk) passend werk voor de doelgroep. De uitstroom van Wsw'ers verloopt dan wel geleidelijk, maar bereikt in 2028 een dusdanig kritisch punt dat de werksoort Grafisch niet langer in de huidige vorm kan worden voortgezet. De markt voor deze werksoort is niet groot, wat de vraag oproept of deze activiteit nog tot 2028 gehandhaafd moet blijven met een cumulatief verlies van 600.000 euro. Daar komt bij dat het werk voor een klein deel van de doelgroep passend is. Op termijn zal de werksoort Grafisch daarom worden afgebouwd. Echter, tussen 2025 en 2028 zullen de huidige werkzaamheden worden gecontinueerd. Deze planning valt samen met de afloop van het leasecontract voor de grafische machines waardoor de overige bedrijfskosten zullen afnemen met ruim 220.000 euro per jaar. Het vroegtijdig ontbinden van het leasecontract zou aanzienlijke kosten met zich meebrengen. Uiteindelijk blijft er mogelijk alleen een reproductieafdeling over, bijvoorbeeld voor de gemeenten. Hierover moet nog worden beslist. Voor de komende jaren worden geen aanvullende transitiekosten of investeringen verwacht.

## 6. Ontwikkeling activiteiten die blijven

Als stip op de horizon blijft een infrastructuur voor het programma Werk in stand die voldoende plekken en variatie biedt voor (ontwikkeling van) medewerkers. De toekomst van Techniek staat nog niet vast en ook over de repro (Grafisch) moet nog worden beslist. Zoals het eindplaatje er nu uitziet blijft van het programma Werkt een beperkt aantal interne plekken voor Groen en Schoonmaak en ruimte voor de werksoort Beschut Werk en Kleding en Kringloop. In de transitie zullen medewerkers die nu werken op werksoorten die worden afgebouwd, zoveel mogelijk geplaatst worden op de werksoorten die achterblijven, zodat dure inhuur wordt voorkomen. Dat neemt niet weg dat ook bij de werksoorten waarvan nu uitgegaan wordt dat ze blijven nog maatregelen worden genomen.

### 6.1. Beschut Werk

Beschut Werk biedt zinvol (productie) werk aan de doelgroep en is absoluut een werksoort waaraan ook op de lange termijn behoefte blijft. De werksoort biedt weinig

ontwikkelmogelijkheden, maar is daarmee juist geschikt voor mensen met een zeer grote ondersteuningsbehoefte. Vanuit de markt is er ook ruimvoldoende vraag naar dit type werk, met name ook door klanten die maatschappelijk willen bijdragen. Er worden geen grote investeringen voorzien. Dat maakt dat de werksoort als totaal ook positief kan blijven bijdragen aan het resultaat.

## 6.2. Kleding en Kringloop

De werksoort Kleding en Kringloop biedt een breed aanbod aan werkzaamheden en is daarmee passend voor zowel medewerkers met een indicatie beschut werk, Wsw als voor die met een indicatie banenafpraak en leent zich ook goed voor leerwerktrajecten. Daarnaast draagt de werksoort ook bij aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de gemeenten en voorziet kringloopwinkel de Snuffelmug in de behoefte van een grote groep inwoners. Het bestuur heeft daarom een voorkeur uitgesproken om de werksoort op termijn in stand te houden. Dit vraagt echter wel om maatregelen, omdat de werksoort financieel minder aantrekkelijk is voor het bedrijfsresultaat. Op een omzet van €1,7 miljoen in 2024 bedroegen de personeelskosten €1,5 miljoen. Met de overige kosten van €0,8 miljoen bedroeg het negatieve resultaat in 2024 bijna -/- € 600.000.

Begroot was een verlies van €1,5 miljoen in 2024. Het verschil tussen het gerealiseerde en begrootte resultaat is een indicatie van de wispelturigheid van deze bedrijfstak.

Het verwachte negatieve resultaat in 2028 bedraagt, bij gelijkblijvende omzet ten opzichte van 2024, ondanks de transitie-inspanningen -/- €721.000. In dit verlies is wel een dekking van de doorbelaste kosten van de hoofddoelgroepen van €1,1 miljoen inbegrepen.

De aansturing en bezetting van deze werksoort is complexer (o.a. door openingstijden) en de afgelopen jaren is veel gebruik gemaakt van dure externe inhuur, ondanks alle inspanningen om die zo beperkt mogelijk te houden. Daarnaast zijn er grote investeringen nodig om het fysiek zware kleding sorteren machinaal te ondersteunen (waarmee ook de efficiency wordt vergroot).

Om de Kleding en Kringloop ook in de toekomst op financieel verantwoorde manier te kunnen blijven doen is het noodzakelijk dat medewerkers op werksoorten die worden afgebouwd worden geplaatst op plekken waar nu voor wordt ingehuurd en plekken tijdelijk kunnen worden ingevuld door mensen met een banenafpraak. Voor de toekomstige financiering zal daarnaast duidelijker moeten worden waar de grens ligt tussen de duurzaamheidsdoelstellingen en participatiedoelstellingen van de gemeenten.

## 6.3. Detacheren

Bij de werksoort Detacheren zijn medewerkers op detachingsbasis werkzaam bij een reguliere werkgever, zoals bijvoorbeeld de medewerkers die zijn meegegaan met de overgang van Business Post naar een nieuwe partner. De werksoort draagt positief (€1,7 tot €1,9 miljoen in de periode 2024-2028) bij aan het bedrijfsresultaat van Spaarne Werkt, vraagt relatief weinig investeringen en de bezetting is goed te managen. Wel is er een tekort aan chauffeurs om mensen naar het werk te brengen. Mogelijk dat deze werksoort op termijn organisatorisch kan worden ondergebracht bij het programma Re-integratie.

#### 6.4. Programma Re-integratie

Eén van de redenen voor de transitie is het veel lagere aantal kandidaten voor re-integratie dan bij de oprichting in het Meerjarenkaderprogramma (MJK) was voorzien, met name door de krappe arbeidsmarkt. De lump sum financiering van de gemeente Haarlem en Zandvoort is echter nog op die hogere aantallen gebaseerd<sup>4</sup>. Uit het externe onderzoek naar een duurzame toekomst Spaarne Werkt blijkt ook dat de trajectprijs veel hoger is dan het landelijke gemiddelde en dan die in het MJK. Het bestuur heeft Spaarne Werkt daarom eind 2023 de opdracht gegeven om de trajectprijs meer in lijn te brengen. Het afgelopen jaar trekt het aantal aanmeldingen aan, met name ook door grotere inzet van de praktijkroute en wordt meer gebruik gemaakt van de mogelijkheid om mensen met een banenafpraak tijdelijk intern te plaatsen. Het toekomstig verloop van aantallen is echter onzeker. Daar komt bij dat de lump sum financiering (het grootste deel van de inkomsten van de gemeenten) mogelijk verdwijnt na afloop van het huidige MJK (eind 2026). Hier is echter (nog) geen rekening mee gehouden in de begrotingen.

#### 6.5. Programma Jongeren

Het programma Jongeren biedt in samenwerking met het Doorstroompunt en Nova voor een zeer specifieke groep jongeren zonder startkwalificatie een uniek leerwerkprogramma waarbij jongeren ook hulpverlening krijgen. Sinds het schooljaar 2024/2025 wordt het leerprogramma aangeboden in een BBL-constructie. Het programma Jongeren draagt vanaf het begin van het Participatiebedrijf negatief bij aan het bedrijfsresultaat van Spaarne Werkt. Dat komt onder andere omdat het financiële risico van de samenwerking voor het grootste deel terecht komt bij Spaarne Werkt, terwijl de invloed daarop begrensd is. In 2024 zijn al maatregelen genomen door de sluiting van restaurant De Ripper. Ondanks de besparing van ruim € 200.000 euro is het duidelijk dat het programma ook op termijn niet rendabel is voor Spaarne Werkt. Het bestuur van zowel Spaarne Werkt als de GR schoolverzuim en VSV Zuid-Kennemerland en IJmond hebben daarom begin 2025 een opdracht uitgezet om de mogelijkheden voor optimalisatie van de bedrijfsvoering van het Jongerenprogramma te inventariseren. De resultaten hiervan worden medio 2025 verwacht. Om die reden is het Jongerenprogramma nu niet verder in het transitieplan meegenomen.

### 7. Risico's en beheersmaatregelen

Het voorliggende transitieplan is gebaseerd op de cijfers en ontwikkelingen zoals die nu bekend zijn. Het transitieplan kent daarmee ook een aantal risico's die in deze paragraaf worden beschreven evenals de beheersmaatregelen.

#### 7.1. Risico's

De belangrijkste risico's samengevat:

1. De onzekerheid over de omvang van de doelgroep banenafpraak. In het transitieplan is rekening gehouden met de tijdelijke interne bezetting van 60 mensen in 2028 met een banenafpraak. Het transitieplan laat zien dat deze plekken noodzakelijk zijn voor de continuïteit van de werksoort, met name Kleding en Kringloop, maar tegelijkertijd ook het risico met zich meedraagt dat gemeenten onvoldoende geschikte kandidaten kunnen

---

<sup>4</sup> Gemeente Heemstede/Bloemendaal financieren meer in lijn met het werkelijke aantal deelnemers.



aanmelden. Inhuur is gemiddeld 20% duurder en dat zou het financiële resultaat direct negatief beïnvloeden, met name ook voor de formatie niet regeling gebonden personeel. Minder kandidaten zou daarnaast ook kunnen leiden tot minder rendabele inkomsten uit detacheren.

2. De transitiegelden worden in 2024 en 2025 toegevoegd aan de exploitatie. Vanaf 2025 moeten die apart worden gespecificeerd. Dat inzicht is nodig, aangezien hogere transitiekosten dan de transitiegelden een negatief effect hebben op het resultaat.
3. De kosten voor de overhead/overige kosten drukken (nog steeds) zwaar op de afzonderlijke werksoorten en programma's. Bij afbouw van de werksoorten zullen deze doorbelastingen steeds zwaarder gaan wegen. De overheadkosten bevatten een aantal onzekerheden. Het is nu niet duidelijk hoe het aantal niet regeling gevonden personeel mee krimpt met de afbouw van werksoorten. Daarnaast is een concrete businesscase voor huisvesting nodig om meer grip te krijgen op de toekomstige ontwikkelingen van de overhead.

## 7.2. Maatregelen

De transitie bevat de komende jaren dus nog een aantal onzekerheden die vragen om het continue monitoren van wat er in de praktijk gebeurt. Het bestuur zal daarom de ontwikkeling van de inhuur en formatie (zowel ngr als rg) per kwartaal monitoren, zodat goed grip wordt gehouden op de risico's en daarnaast een beeld wordt opgebouwd van de (omvang van)groep medewerkers met een banenafpraak die tijdelijk bij Spaarne Werkt zijn geplaatst..

Daarnaast volgt een aantal vervolgstappen (onder hoofdstuk 9 verwoord) die meer inzicht geven en basis vormen voor verantwoorde vervolgkeuzes.

## 8. Conclusie

Spaarne Werkt biedt ook op termijn voldoende gevarieerd en passend werk voor medewerkers uit de doelgroepen Wsw, nieuw beschut werk en banenafpraak. De keuze voor afbouw van werksoorten is primair gemaakt op basis van de doelstellingen van het Participatiebedrijf Spaarne Werkt, namelijk het bieden van voldoende veilige werkplekken en ontwikkelmogelijkheden voor mensen uit deze doelgroepen. Dat maakt de aard van het bedrijf wezenlijk anders dan andere organisaties. In de praktijk betekent dit dat soms winstgevend contracten worden stopgezet, omdat er onvoldoende mensen uit de doelgroep beschikbaar zijn en/of de werksoort qua werk op termijn minder passend is voor de doelgroep. Zonder ingrijpen zou echter het financiële resultaat met een krimpende doelgroep steeds verder onder druk komen te staan, bijvoorbeeld door stijging van inhuur, met een stijging van de gemeentelijke bijdragen tot gevolg. Het onderliggende transitieplan levert een besparing op van ongeveer € 2 miljoen euro. Desalniettemin blijft het tekort hoog.

Het speciale karakter van Spaarne Werkt vraagt om continue zoeken naar een gezonde balans tussen meest passend voor de doelgroep en de financiële consequenties. Alle medewerkers uit de doelgroep Wsw en beschut werk zijn de komende jaren zeker van een plek bij Spaarne Werkt, maar zullen zoveel mogelijk wel op andere werksoorten moeten worden geplaatst. Bij afwegingen over de toekomst van Grafisch en Techniek moet daarom niet alleen goed gekeken worden naar de kansen voor de doelgroep, maar ook naar wat herplaatsing van deze medewerkers zou betekenen voor de kosten/baten van de werksoorten die zeker blijven. Met



name bij Kleding en Kringloop, waar de bezetting door regeling gebonden personeel een belangrijke factor is in het resultaat.

Door de afbouw van werksoorten neemt de formatie voor niet regeling gebonden personeel met ruim 20% af, maar de kosten dalen niet evenredig. De hoge kosten voor het gebouw drukken echter nog steeds zwaar op de bedrijfsvoering, waardoor het financiële resultaat ook de komende jaren nog onder druk zal staan. Deze worden nu voor een groot deel gedekt door rijks gelden voor de transitie. Zonder ingrijpen zouden de kosten echter nog veel hoger zijn geweest, onder andere door noodzakelijke reguliere inhuur.

## 9. Vervolgstappen

De resultaten van de in dit transitieplan geprognoseerde financiële en personele consequenties worden in kwartaalrapportages gemonitord. Dat betekent dat:

- er een formatieplan wordt opgesteld waarin de afbouw, herplaatsing en inhuur van regeling gebonden en niet regeling gebonden personeel is uitgewerkt.
- de transitiegelden worden gespecificeerd.

Daarnaast dient nog een aantal zaken uitgewerkt te worden om goed grip te hebben op de effecten van gemaakte keuzes, eventuele bijsturing en nog te maken keuzes.

Daarvoor zullen vóór de zomer 2025 worden de volgende twee zaken worden opgeleverd:

1. Businesscase huisvesting waarbij gekeken is naar mogelijke besparingen op de huidige locatie en de optie voor andere locaties (en financiële gevolgen) zijn onderzocht.
2. Businesscase Kleding en Kringloop, waarbij niet alleen gekeken is naar mogelijkheden voor financiering vanuit de duurzaamheidsdoelstellingen, maar ook naar alternatieven is gekeken zoals uitbesteding, afsplitsing van activiteiten of locaties.

In 2025 wordt ook een besluit van het bestuur verwacht over de toekomst van het Jongerenprogramma.

Op basis van deze vervolgstappen wordt eind 2025 besloten over eventuele bijsturing.

In 2026 worden de volgende stappen verwacht:

1. Het opstellen van een Businesscase Techniek
2. Een besluit over het eindplaatje Grafisch (wel of geen repro)
3. Inzicht in hoe trajectprijs voor programma Re-integratie in lijn wordt gebracht met MJK

## 10. Communicatie

Het transitieplan is besproken met de OR en zal ter informatie worden aangeboden aan de raden en in een gezamenlijke raadsbijeenkomst worden toegelicht. De Participatieraad, Adviesraad en Cliëntenraad worden voorafgaand aan die raadsbijeenkomst in een gezamenlijke bijeenkomst geïnformeerd.