

Pantar

Sterk in de stad

Meerjarenstrategie Pantar 2026 - 2028

Inhoud

1 De Opgave van Pantar 3

2 Pantar vandaag, de schakel die we sterker willen maken 5

3 Pantar over 5 jaar. Onderdeel van de Amsterdamse keten 7

4 Pantar is herkenbaar, professioneel en dichtbij 12

5 Wat het de stad oplevert 14

6 Financieel 15

7 Fasering 18

8 Bijlage: Meerjarenbegroting 20

Pantar

1

De Opgave van Pantar

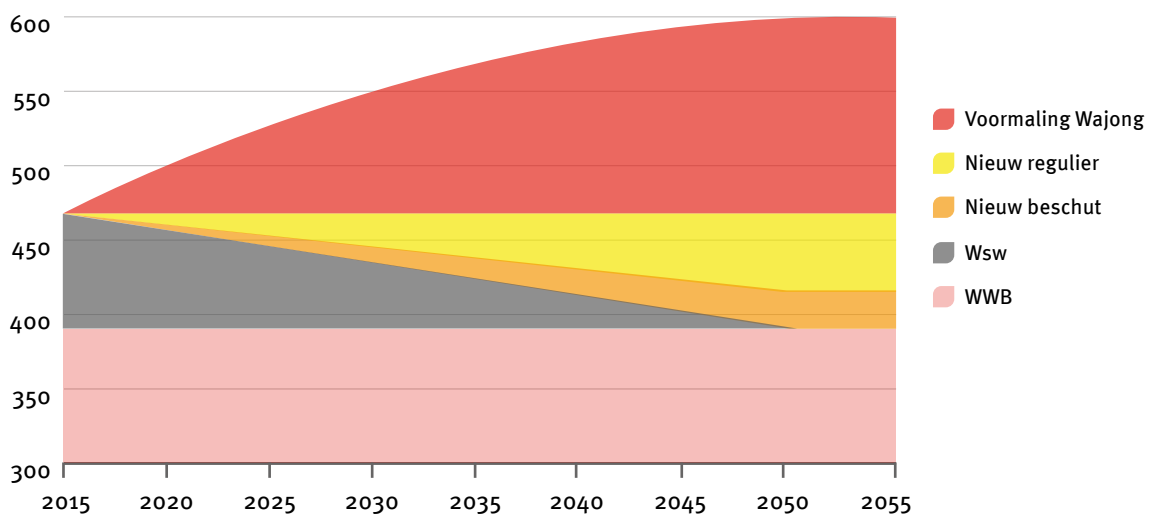
Begeleiding, ontwikkeling en waarde voor de stad

Pantar is het grootste sociaal ontwikkelbedrijf van Nederland. Aan ruim 2.500 collega's met een arbeidsbeperking in de regio Amsterdam bieden wij werk, begeleiding en aandacht voor hun ontwikkeling. Wij zorgen voor passend werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, vanwege een beperking, of bijvoorbeeld omdat iemand lange tijd niet heeft gewerkt. Ontwikkeling staat hierbij centraal: op onze eigen werkplekken en bij werkgevers die met ons samenwerken. Samen zorgen we voor werkplezier én, als dit mogelijk is, hulp om de stap naar de reguliere arbeidsmarkt te zetten.

Pantar zorgt niet alleen voor een beschutte werkomgeving, begeleiding, structuur in de dag, eigenwaarde, ontwikkeling en zelfontplooiing voor onze werknemers, maar levert ook een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid en het welzijn van de hele stad. Er zijn structurele tekorten van mensen in essentieel werk: in de stadsreiniging en in de buitenruimte, facilitaire dienstverlening, logistiek rond evenementen en circulaire activiteiten die de stad groener en betaalbaarder maken. In een krappe arbeidsmarkt zorgen tekorten voor een rem op de economische groei en hogere uitvoeringskosten in deze sectoren. Pantar zorgt voor een inclusievere arbeidsmarkt waarin alle Amsterdammers meedoen en daarbij een zichtbare bijdrage leveren aan de leefbaarheid (zwerfvuil, veiligheid, groen) in de stad.

Op weg naar een toekomstbestendig Pantar

De begeleiding van de doelgroep waar wij ons op richten, kent een prijs. Financieel kan het niet uit en onderaan de streep boekt Pantar een negatief resultaat. En dat resultaat wordt bovendien steeds negatiever. Dit komt doordat sinds 2015 de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) wordt afgebouwd en er steeds meer mensen bij ons werken die onder de Participatiewet vallen. De vergoedingen die vanuit het Rijk worden verstrekt voor deze laatste groep zijn veel lager. Alle sociaal ontwikkelbedrijven hebben hiermee te maken.



Figuur 1: Landelijke ontwikkeling van doelgroep Participatiewet volgens ramingen van het Ministerie van SZW (aantallen x 1.000).

Een probleem dat in het verlengde hiervan ligt is dat, door de afbouw van de WSW (zie bovenstaande figuur met raming uit 2015) en een andere doelgroep die instroomt onder de participatiewet en gemeentelijk beleid, gelijk ook de gemiddelde loonwaarde van ons medewerkersbestand afneemt. Bij ongewijzigd beleid kunnen hierdoor werksoorten met hogere omzetwaarde op termijn wegvallen en dreigt een verdere toename van het jaarlijkse financiële negatieve resultaat. In dit document heeft Pantar een strategie geformuleerd en zetten we uiteen hoe we de komende jaren een goede mix van werknemers aan ons blijven binden en rendabele werksoorten behouden blijven. Dit doen wij door, naast een vangnet te zijn voor Amsterdammers die langdurig intensieve ondersteuning nodig hebben (Social Base), ons te richten op marktgericht en rendabel werk (Social Firm). De werksoorten onder de Social Firm hebben een betere aansluiting op de reguliere arbeidsmarkt en bieden een fijne werkplek voor mensen die wel wat ondersteuning nodig hebben, naast mensen die dat helemaal niet nodig hebben.

Een ander belangrijk ingrediënt van deze strategie is het versterken van de ketensamenwerking met de gemeente, om nog beter bij te kunnen dragen aan de sociale opgaven waar de stad voor staat.
Dit betreft bijvoorbeeld het verbeteren van de samenwerking met klantbegeleiders van de gemeente bij het doorverwijzen van nieuwe medewerkers, maar ook het maken van afspraken over het gunnen van gemeentelijke opdrachten. Zo zorgen we er samen voor dat Pantar een veilige beschutte werkomgeving blijft bieden aan Amsterdammers die dat nodig hebben, een mooie opstap voor Amsterdammers is die nu nog aan de kant staan en ook structureel interessante werkplekken biedt aan medewerkers zonder ondersteuningsbehoefte.

Deze meerjarenstrategie beslaat een periode van 3 jaar, maar we kijken ook verder naar wat op langere termijn nodig is om Pantar toekomstbestendig te maken. Pantar zal na 2 jaar een onafhankelijke evaluatie uit laten voeren naar de effecten van de strategie. Uitkomsten en eventuele aanbevelingen daaraan gekoppeld kunnen worden benut voor de volgende meerjarenstrategie.



2

Pantar vandaag, de schakel die we sterker willen maken

Pantar vandaag

In feite is Pantar nu al twee organisaties in één: een vangnet voor Amsterdammers die langdurig ondersteuning nodig hebben (de Social Base) én een Social Firm waar teams elke dag marktconform presteren. De breedte in het werkportfolio en de diversiteit aan niveaus in werk zorgen ervoor dat Pantar voor verschillende Amsterdammers passend werk heeft. Er is ruimte om uit te vinden welk werk er echt bij de medewerker past. En wanneer taken te complex worden, is er de mogelijkheid om een stapje terug te doen. In het vangnet bieden we veilig, voorspelbaar werk met passende begeleiding. In de social firm leveren we diensten die de stad vooruithelpen. Denk aan het schoonhouden van de stad, het werk in het groen en facilitaire en logistieke diensten. Dat levert zichtbare waarde op: betrouwbaarheid voor opdrachtgevers, ontwikkeling voor medewerkers en in meerdere werksoorten ook een gezonde positieve bijdrage aan ons financieel resultaat. Passend werk, zichtbare waarde voor de stad en rendement gaan hierbij samen.

Pantar versterken

De komende jaren willen we binnen Pantar een aantal verbeteringen doorvoeren. Minder versnippering en meer focus op een kleiner aantal grotere, herkenbare werksoorten maakt het werk overzichtelijker, kwalitatief beter en productiever. We gaan ons efficiënter organiseren, actiever werken aan ons imago en werk aantrekkelijker maken. Efficiëntie betekent onder andere minder omsteltijden en daardoor een hogere productiviteit en ook een hogere kwaliteit van het werk. Door het werk op een beperkt(er) aantal opdrachten en werksoorten te concentreren, worden we professioneler in het werk wat we doen en het resultaat dat we leveren.

De samenwerking met de gemeente willen we ook verbeteren. Door te veel afstand kunnen soms onbedoeld wachttijden, dubbele beoordelingen en andere vormen van inefficiëntie ontstaan.

“Pantar is in feite twee organisaties in één: een vangnet én een Social Firm.”



“Beter maken is óók financieel beter maken.”

Graag willen we met de gemeente verkennen of met meer afstemming met klantbegeleiders, een warme overdracht en instroomstreefwaarden per doelgroep, we sneller kunnen schakelen, tot een nog beter aanbod voor Amsterdammers komen en zo meer mensen duurzaam laten meedoen. Ook gaan we samen met de gemeente verkennen of doelmatigheid kan worden vergroot door ontdubbeling met voorschakel- en/of leerwerktrajecten van de afdeling Amsterdamwerkt!. Uitgangspunt hierbij is om elkaar te versterken en onbedoelde concurrentie te voorkomen. Beter maken is óók financieel beter maken. De huidige Rijksfinanciering, die niet kostendekkend is voor de mensen vanuit de Participatiewet, maakt dat er altijd een bijdrage van de gemeente nodig blijft voor de basisdienstverlening.

Met deze strategie leggen we een plan neer om het tekort dat we in de afgelopen jaren zagen, te temperen en beheersbaar te houden. Hoe? Door scherpere keuzes in de werksoorten, meer focus op rendement waar dat kan en door in de keten instroom en nazorg strak te organiseren. Zo gaat er meer van elke euro naar begeleiding, opleiding en loon op de werkvloer en minder verloren aan ruis, marges en coördinatie. De kosten binnen Pantar bewegen mee en zijn in lijn met de omvang van de doelgroep. Ook verkennen we graag, samen me de gemeente, mogelijkheden voor afspraken over preferente inkoop voor stadstaken die om continuïteit vragen.





Op deze manier versterken we Pantar als vaste schakel waarop gemeente en ook de stad Amsterdam rekent. Voor wie langdurig ondersteuning nodig heeft, is er zonder omweg een passende plek. Voor wie kán doorgroeien, is er een zichtbare route met certificaten, interessant werk en doorstroom naar andere werkgevers. Op straat zie je het verschil: schonere, veilige buurten en betrouwbare uitvoering van werk waar de stad om vraagt.

De dienstverlening van Pantar is hiermee eenvoudig en voorspelbaar: heldere instroom per doelgroep en twee duidelijke gezichten naar buiten: Social Base en Social Firm, zodat iedereen weet waar hij aan toe is. Financieel wordt de toename van het tekort afgevlakt: meer opbrengst uit renderend werk, minder inefficiëntie in de keten, en de gemeentelijke bijdrage die beter landt op plekken waar het voor Amsterdammers het meeste oplevert. Kortom: één Pantar dat met hart, hoofd en handen mensen laat meedoen én de stad merkbaar vooruithelpt.

3

Pantar over 5 jaar: Onderdeel van de Amsterdamse keten

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de dienstverlening van Pantar er in de komende jaren uitziet. We redeneren vanuit de werk- en participatieketen van de gemeente Amsterdam. Pantar is geen solospeler maar een schakel die samen met en in opdracht van gemeentelijke partners het verschil maakt voor Amsterdammers en voor de stad. Per onderdeel lichten we toe waar we in de keten aanhaken, welke aanpak daarbij past en hoe dit in de uitvoering zichtbaar wordt.

Werk: uitvoering van wettelijke taken via Social Base en Social Firm

Pantar levert een belangrijke bijdrage aan de wettelijke taken van de gemeente: WSW en Participatiewet, inclusief Beschut Werk. Zoals in het vorige hoofdstuk aangekondigd gaan we onderscheid maken tussen twee duidelijke lijnen.

Social Base:
het vangnet en de basisdienstverlening voor Amsterdammers die langdurig intensieve ondersteuning nodig hebben. Hier staat duurzaam passend werk met goede begeleiding centraal. Ontwikkeling richt zich op stabiliseren van vaardigheden, inzetbaarheid en, waar nodig, terugstroom naar lichter werk. Het rendement is beperkt, maar de maatschappelijke waarde groot: minder uitkeringen, minder zorgkosten, meer zelfredzaamheid.

Social Firm:
het domein waar Pantar meer marktconform en rendabel werk biedt dat aansluit bij talenten van medewerkers met ontwikkel- en uitstroompotentieel en bij vragen van de stad en werkgevers (o.a. schoon & buitenruimte, facilitair, logistiek, circulair). Door deskundige begeleiding realiseren teams hier kwaliteit met gezond rendement en bouwen mensen aan vaardigheden die te vertalen zijn naar competenties op de arbeidsmarkt.

Deze tweedeling maakt helder wat de opdracht is en welke resultaten we nastreven, sociaal én economisch. Door onze bestaande activiteiten door te ontwikkelen en te organiseren in twee lijnen verwachten we bovendien een meer aansprekend aanbod te kunnen doen voor een bredere groep Amsterdammers. We hebben ook oog voor de governance onder deze tweedeling. Mogelijk is een andere juridische entiteit voor de Social Firm, zoals een B.V. of een nieuwe handelsnaam onder de huidige stichting, beter passend bij de te realiseren doelen. Arbeidsrechtelijke aspecten en plaatsing van de nieuwe groep medewerkers zal daarin worden meegenomen.

> **“Ontwikkeling is geen bijzaak maar de kern van onze opdracht.”**

Ontwikkelen: leer-werklijnen die passen bij de Amsterdamse arbeidsvraag

Ontwikkeling is geen bijzaak maar de kern van onze opdracht. We bieden structurele leer-werklijnen die aansluiten bij de doelgroep én bij de arbeidsvraag in de stad. Medewerkers ontwikkelen basale werknemersvaardigheden, vakvaardigheden en, waar passend, taal/inburgering, steeds via leren in de praktijk en zichtbaar met praktijkverklaringen en certificaten.

We richten in eerste instantie 5 lijnen in met een duidelijke belofte. Deze lijnen bieden stappen van eenvoudig naar complex werk, ondersteunen door- en uitstroom met aansluiting op de reguliere arbeidsmarkt, waarbij we, meer dan nu al gedaan wordt, samenwerkingen aangaan met werkgevers. Het zijn sectoren waar we nu ook al aanwezig zijn, maar het inrichten van lijnen gericht op werksoorten is nieuw. Voor specifieke groepen (o.a. statushouders/inburgering Z-route, jongeren in overgang pro/vso) kijken we samen met de gemeente naar nieuwe trajecten waarbij we werk en leren koppelen zodat uitval wordt voorkomen en doorstroom wordt bevorderd.

Doorstroom naar andere werkgevers: één route, één team

Als doorstroom naar een andere werkgever in het belang van de Amsterdammer is, zorgen we voor één doorlopende lijn met gemeentelijke partners waarbij Pantar voorbereidt op het gebied van vaardigheden en certificaten. Onderling zorgen we voor warme overdracht. Zo ervaren Amsterdammers en werkgevers eenduidige dienstverlening, met heldere rollen en afspraken.

Behoud: begeleiding, nazorg en een tijdelijk vangnet

Duurzaam resultaat wordt bereikt door mensen niet meteen los te laten. Bij de overgang naar regulier werk blijft Pantar 6 tot 12 maanden in beeld voor begeleiding en (indien nodig) probleemoplossing op de werkvloer. Waar nodig schakelen we, samen met de gemeente, tijdelijk terug naar een vangnetplek, om structurele uitval te voorkomen en opnieuw op te bouwen. Na afronding volgt, indien nodig, een warme overdracht naar gemeentelijke begeleiding. Dit maakt werk stabieler en verkleint de kans op terugkeer naar een uitkering. Met WSP/RWC, jobcoaches en jobhunters proberen we afspraken te maken over werkgeversbenadering, warme overdracht en nazorg van 6–12 maanden na uitstroom. Dit voorkomt terugval en maakt plaatsingen duurzaam.

Een passende personeelsopbouw om renderende werksoorten vast te houden

In dit deel schetsen we hoe onze operationele bezetting er over vijf jaar uitziet. Uitgangspunt blijft steeds de Amsterdammer: wat iemand kan en wil, en wat nodig is om te groeien of duurzaam te blijven werken. We laten Amsterdammers alleen instromen als Pantar een betere of minstens gelijkwaardige werkgever is ten opzichte van andere werkgevers.

Om renderende werksoorten te kunnen blijven uitvoeren, aantrekkelijk te blijven als werkgever, inclusief te blijven als bedrijf én aan onze beeldvorming te werken, heeft Pantar een gemixte personeelsopbouw nodig. Die mix combineert mensen die blijvend ondersteuning nodig hebben met groepen die ontwikkelen en doorstromen, én met een groep medewerkers met minimaal 100% loonwaarde die teams productief en stabiel maakt.

De mix is nodig om te voorkomen dat, door de uitstroom van WSW'ers, werksoorten met hogere omzetwaarden niet meer uitgevoerd kunnen worden. Hieronder is een overzicht weergegeven van de huidige werksoorten, de gemiddelde netto toegevoegde waarde per werksoort en de minimaal nodige gemiddelde loonwaarde voor de werksoorten die onder de social firm vallen. In de tabel is te zien dat om werksoorten met een hogere netto toegevoegde waarden te behouden, een gemiddelde loonwaarde van minimaal 40% tot 60% noodzakelijk is. Bij de werksoorten onder social base is geen sprake van een minimale loonwaarde en in de praktijk stromen daar mensen in vanaf 30% loonwaarde.

Werkbedrijven	NTW/FTE	Minimale loonwaarde	FTE minimaal	FTE huidig
Ambachten (werkplaats)	7.834	nvt	nvt	242
Beheer	53.043	48%	157	125
Groen	18.228	40%	240	305
Hospitality (catering, schoonmaak)	17.543	45%	236	268
Industrie (verpakken)	3.361	nvt	nvt	507
Logistiek	20.514	48%	130	126
Reiniging	47.253	60%	152	133
Tuinderij	5.967	nvt	nvt	249

Hoe ziet die goede mix eruit? In de tabellen hieronder staat weergegeven hoe de instroom en formatie zich naar verwachting ontwikkelen waarbij we uit zijn gegaan van de basisdienstverlening aan een bezetting die zich op lange termijn ontwikkelt tot ongeveer 400 mensen met een beschut Werk-indicatie en 600 met LKS. De aantallen met 100% loonwaarde zijn bepaald op basis van de de verwachte uitstroom en de instroom vanuit de basisdienstverlening. We zetten in op instroom 100% WML per 2027 omdat dat het kalenderjaar is waarin we onder de kristische grens voor wat betreft loonwaarde komen en dit in lijn is met de opdracht van de gemeente aan Pantar voor wat betreft basisdienstverlening.

Instroom in aantallen en doelgroep

Jaar	WSW	Beschut werk (*1)	LKS basis (*1)	LKS 50-100% (*2)	100% wml (*3)	Totaal
2026	-	-	65	ntb	-	65
2027	-	48	50	ntb	42	140
2028	-	41	55	ntb	41	137
2029	-	33	59	ntb	40	132
2030	-	39	55	ntb	39	133
2031	-	40	54	ntb	38	132
2032	-	64	12	ntb	30	106
2033	-	24	60	ntb	37	121
2034	-	24	60	ntb	36	120

*1 Aantallen die gemeente van Pantar vraagt als basisdienstverlening
*2 Als Pantar en de gemeente afspraken maken over deze groep, die zich kan ontwikkelen richting reguliere arbeidsmarkt, helpt dit Pantar om meer rendabel werk uit te voeren.
*3 Instroom kan via gemeente (mensen uit de bijstand), UWV en vanuit de reguliere arbeidsmarkt komen. Pantar past instroom reguliere arbeidsmarkt aan op basis van instroom die via gemeente binnenkomt.

Formatie in aantallen en doelgroep

Jaar	WSW	Beschut werk	LKS (basis)	LKS 50-100%	100% wml	Totaal *
2025	1.560	308	716	-	-	2.584
2026	1.440	257	710	ntb	-	2.407
2027	1.354	288	691	ntb	42	2.375
2028	1.273	310	678	ntb	81	2.342
2029	1.196	324	670	ntb	116	2.306
2030	1.124	342	659	ntb	149	2.274
2031	1.057	360	648	ntb	179	2.244
2032	994	400	600	ntb	200	2194
2033	934	400	600	ntb	227	2161
2034	878	400	600	ntb	251	2129

* In het totaalcijfer is geen instroom van de ontwikkelgroep met een loonwaarde van 50% tot 100% meegenomen. Inclusief de instroom van deze groep zal er mogelijk sprake zijn van een minder sterke daling of van een gelijkblijvende formatie.
Aannames uitstroom per jaar: WSW 6%, Beschut werk 5%, LKS 10%, 100% WML 5%



“Medewerkers bouwen vaardigheden en certificaten op die hun positie op de arbeidsmarkt versterken.”

Amsterdammers met een WSW-indicatie

Deze groep wordt de komende jaren geleidelijk kleiner door natuurlijk verloop. We blijven een goede werkgever voor WSW-medewerkers: passend werk, voorspelbaar en betrouwbaar, en duurzame begeleiding. Waar het kan benutten we de ervaring in mentorrollen binnen teams.

Amsterdammers die niet op de reguliere arbeidsmarkt terecht kunnen <50% loonwaarde (Social Base)

Voor deze groep organiseren we structureel werk binnen Pantar. Het gaat om minimaal 1.000 werkplekken, waarvan circa 400 Beschut Werk en circa 600 onder de Participatiewet met langdurige ondersteuningsbehoefte. Deze groep is aan het werk bij werksoorten en -plekken die goed aan te passen zijn, zoals in de tuinderij en bij ambachten en industrie. De ondersteuning richt zich op stabiliseren van vaardigheden, inzetbaarheid en, waar nodig, terugstroom naar lichter werk om uitval te voorkomen. Daar waar mogelijk moet er ruimte zijn voor ontwikkeling en de doorstroom naar complexere werksoorten en mogelijk zelfs regulier werk.

De ontwikkelgroep met loonwaarde tussen de 50 en 100% (Social Firm – tijdelijk, met doorstroom)

Voor deze groep biedt Pantar een passend, in principe tijdelijk, ontwikkelaanbod en maakt in maximaal 3 jaar het verschil. Medewerkers werken in renderende werksoorten (zoals Reiniging, Groen, Facilitair of Logistiek) en bouwen vaardigheden en certificaten op die hun positie op de arbeidsmarkt versterkt. De periode is bedoeld als ontwikkelfase waarin mensen ervaring opdoen, groeien en uitstromen naar andere werkgevers. Voor mensen die na deze 3 jaar niet op de reguliere arbeidsmarkt terecht kunnen, is er altijd een plek binnen Pantar.

We hebben binnen deze groep speciale aandacht voor statushouders (koppeling met taal/inburgering) en jongeren (voorkomen van langdurige bijstand). De ontwikkelgroep is de motor achter onze doorstroomdoelstelling en draagt tegelijk bij aan de productiviteit van Social Firm werksoorten.

Instroom van medewerkers met minimaal 100% loonwaarde

Door de afbouw van de WSW zal bij ongewijzigd beleid ook het aantal medewerkers met relatief hogere loonwaarden afnemen. Voor een deel verwachten we dit te kunnen compenseren met de ontwikkelgroep van medewerkers met een loonwaarde van 50 tot 100%. Maar om de werksterkte op niveau te houden (en renderende werksoorten te kunnen behouden) hebben we ook medewerkers met een loonwaarde van 100% nodig. We bouwen stapsgewijs naar een situatie waarin 30% van onze medewerkers een loonwaarde van minstens 100% heeft. Dit kan gaan om mensen die vanuit een uitkeringssituatie instromen of rechtstreeks via de arbeidsmarkt. Deze groep vormt het fundament van onze renderende werksoorten, verhoogt de productiviteit van teams en vervult vaak rolmodel- en mentortaken. Met deze groep versterken we ook onze uitstraling naar opdrachtgevers en onze proposities richting nieuwe kandidaten. Voor een gedeelte kan deze groep worden geworven door Pantar zelf. Maar Pantar en de gemeente hebben ook nadrukkelijk de ambitie om (waar dit meerwaarde heeft) Pantar een rol te laten spelen bij de re-integratie van nieuwe bijstandsgerechtigden. Een voorbeeld hiervan staat in het kader hiernaast.



Pilot “Asielzoekers & Statushouders aan het werk”

Pantar levert een bijdrage aan de gemeentelijk opgave om asielzoekers en statushouders een plek te geven op de arbeidsmarkt. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten. De medewerker kan in een veilige en stabiele werkomgeving aan het werk en Pantar kan piekwerkzaamheden flexibel opvangen. Ook heeft Pantar zich tot doel gesteld te leren van wat deze doelgroepen nodig hebben om duurzaam op de arbeidsmarkt te kunnen participeren zodat dat ook, waar nog niet aanwezig, aan de dienstverlening kan worden toegevoegd ten behoeve van deze doelgroepen. De pilot “Asielzoekers & Statushouders aan het werk” loopt van 1 december 2025 t/m 30 september 2026, waarbij drie groepen van telkens vijf deelnemers starten op 1 december, 1 februari en 1 april voor een periode van zes maanden.

Om voldoende loonwaarde, en daarmee verdiencapaciteit, te borgen, hebben we de groep met 100% loonwaarde pas vanaf 2027 nodig, zoals in het overzicht met de instroom, te zien is. Pantar heeft nu ook al 30 mensen met 100% loonwaarde in dienst. We zetten de komende periode verder in op deze instroom, om te volgen of deze zich duurzaam ontwikkelt zoals beoogd.

“Pantar heeft nu al 30 medewerkers met 100% loonwaarde in dienst.”

4

Pantar is herkenbaar, professioneel en dichtbij

Een sterk imago is geen foldertekst, maar de optelsom van wat mensen elke dag met, bij en door Pantar ervaren. Het bepaalt of Amsterdammers ons vertrouwen als plek waar werk wél lukt, of gemeentelijke collega's ons zien als een vaste schakel in de keten, en of opdrachtgevers, waaronder de gemeente Amsterdam, ons werk toevertrouwen. We richten ons daarbij op drie groepen: (potentiële) medewerkers, gemeentelijke professionals die over ontwikkeling en bemiddeling gaan, en onze commerciële opdrachtgevers.

(Potentiële) medewerkers: hier past werk bij mij

Voor medewerkers, begeleiders en coaches willen we een veilige werkplek zijn waar je vooruitkomt en trots op kunt zijn. Wie bij ons binnenkomt, merkt vanaf het begin het verschil tussen Social Base en Social Firm. In Social Base is het werk stabiel en zorgvuldig georganiseerd, met begeleiding die past. In Social Firm ligt daarnaast het tempo hoger en is er nadrukkelijk ruimte om te leren en door te stromen. We maken de stap naar binnen eenvoudig: kennismaken, een proefdag, en snel starten in een team dat past. Daarna volgt een plan op maat met zicht op certificaten die tellen op de arbeidsmarkt. We vieren vooruitgang, van de eerste werkdag tot het moment dat iemand doorstroomt of juist duurzaam op zijn plek blijkt. Zo groeit niet alleen het vakmanschap, maar ook het zelfvertrouwen. Ons verhaal naar buiten sluit daarop aan: geen grote woorden, maar laten zien wat teams doen in buurten, bij klanten en in de stad.



"We vieren voor-uitgang, van de eerste werkdag tot het moment dat iemand doorstroomt."

Gemeentelijke professionals: Pantar als vaste schakel

Voor collega's van de gemeente willen we vooral voorspelbaar zijn. Eén gezamenlijk proces rond overdracht van de groepen waar onze expertise ligt en instroomstreefwaarden, waarbij we per kwartaal monitoren of dit gerealiseerd wordt. Klantbegeleiders weten goed wat Pantar te bieden heeft. Hiertoe is het belangrijk dat Pantar zichtbaar is voor de klantafdelingen en aanwezig om de kennis en beeldvorming rond Pantar gezamenlijk te verbeteren. We houden korte lijnen in de uitvoering en delen overzichtelijke informatie over voortgang, certificaten, door- en uitstroom. Als er iets stokt, zitten we samen aan tafel en lossen we het op. Dit voorkomt dubbele beoordelingen, vertraging in trajecten en bevordert tempo richting passend werk.



Van vangnet naar individuele detachering

Pieter werkte al enige tijd op de tuinderij van Pantar. Eenduidige instructie en een duidelijke structuur zijn voor hem belangrijk, net als een luisterend oor en persoonlijke aandacht. Pieter kreeg behoefte aan meer beweging tijdens zijn werk. Pantar hielp hem in de zoektocht naar een nieuwe functie met meer beweging én een duidelijke structuur. Bij de afdeling Transport bleek een vacature voor koerier, waarbij zijn eerdere ervaring als postbezorger goed van pas kwam. Na een proefperiode wordt hij nu individueel gedetacheerd bij Compass Group en brengt hij maaltijdboxen rond in een 'light electric vehicle' (LEV). Na een warme overdracht begeleidt Pantar hem nog steeds op afstand. Het luisterend oor blijft, de klant is tevreden.

Commerciële opdrachtgevers: afspraak is afspraak

Opdrachtgevers krijgen bij Pantar twee herkenbare proposities. In Social Base leveren we stabiele, begeleide teams op werk met maatschappelijke prioriteit. In Social Firm werken we resultaatgerichter en met productiviteitsnormen die passen bij de opdracht. In beide gevallen geldt: één aanspreekpunt, duidelijke afspraken over kwaliteit, continuïteit en veiligheid, en de mogelijkheid om snel op- of af te schalen. Teams zijn gemengd samengesteld, met rolmodellen die nieuwe collega's meenemen in ritme en kwaliteit. We maken prijs en prestaties transparant en houden de administratie eenvoudig: zo halen we het meeste uit elke euro op de werkvloer.

Herkenbaarheid begint bij duidelijke taal. Daarom communiceren we de tweedeling Social Base - Social Firm consequent, van werving en inwerken tot planning en rapportage. De twee onderdelen zijn los van elkaar herkenbaar. Pantar heeft het voornemen om in ieder geval aan het Social Firm deel één of meerdere nieuwe namen te geven, en deze als nieuwe merken in de markt te zetten.



5 Wat het de stad oplevert



Voor veel Amsterdammers is werk geen vanzelfsprekendheid. Juist voor deze groep is werk meer dan een salarisstrook: het brengt ritme en structuur in de dag, collegialiteit en erbij horen in een team, en ontwikkeling en zelfontplooiing door stapjes die zichtbaar vooruitgang geven. Wie werkt, ontdekt wat hij of zij kan, leert nieuwe vaardigheden en ervaart trots op wat samen is bereikt. Dat maakt mensen sterker, op het werk, thuis en in de buurt. De maatschappelijke waarde reikt verder dan de werkplek. Minder isolement en meer dagritme zorgen vaak voor een betere gezondheid. Werk brengt rust en voorspelbaarheid; kinderen zien dat meedoen loont.

De maatschappelijke waarde vertaalt zich ook in euro's. Mensen die bij Pantar werken, ontvangen geen bijstandsuitkering en doen minder beroep op dure voorzieningen in zorg en welzijn. Werk zorgt bovendien voor stabiliteit in gezinnen, wat doorwerkt in minder inzet van jeugdhulp en handhaving. De maatschappelijke kosten en batenanalyse voor de inzet is positief, dit heeft Berenschot onafhankelijk vastgesteld.[1]

Ook helpt Pantar om vacatures te vullen in sectoren waar de stad vastloopt. Met duidelijke inkoopkaders en, waar passend, preferente inzet gaat minder geld verloren aan coördinatie en marges. Meer van elke euro komt terecht op de werkvloer.

Pantar helpt Amsterdam bij het uitvoeren van wettelijke taken: WSW en Participatiewet, inclusief Beschut Werk. Met onze Social Base borgen we duurzame, passende plekken met intensieve begeleiding voor Amsterdammers die dat nodig hebben. Met onze Social Firm creëren we werkplekken waar mensen vaardigheden opbouwen die te vertalen zijn naar de arbeidsmarkt. Voor de gemeente betekent dit: een inclusievere arbeidsmarkt waarin alle Amsterdammers zichtbaar meedoen.

Waarde in werk én een schone stad

Pantar werkt aan een schone stad. In Westpoort en de stadsdelen Sloterdijk, Geuzenveld, Amsterdam Zuidoost, Noord, Nieuw West maken ongeveer 170 reinigingsmedewerkers van Pantar de buitenruimte en bedrijfsterreinen van Amsterdam schoon. Dit doen zij onder andere met veegmachines. Om deze te kunnen besturen, worden de medewerkers eerst opgeleid. Pantar creëert werk voor mensen met een ondersteuningsbehoefte. En door dat te doen, creëert Pantar tegelijkertijd waarde voor de stad: een stad die schoon is.

Referentie 1: 70505-mkba-lks-rapportage-def-1902.pdf

6 Financieel

De kern van deze strategie is eenvoudig: met een gemixte opbouw van personeel blijven renderende werksoorten goed draaien. Dat doen we door twee, duidelijk benoemde groepen structureel te betrekken in onze uitvoering:

- **Een ontwikkelgroep met een gemiddelde loonwaarde tussen 50–100%, die bij ons leert en doorstroomt.**
- **Een vaste kern van ongeveer uiteindelijk 30% medewerkers met 100% loonwaarde, die teams productief en stabiel houdt.**

Deze mix houdt de gemiddelde loonwaarde en daarmee de capaciteit van teams op peil en maakt dat we kwaliteit en rendement kunnen blijven leveren in die werksoorten waar dit mogelijk is.

Tegelijk zal er met de huidige Rijksfinanciering altijd gemeentelijke cofinanciering nodig blijven voor de basisdienstverlening. Dat geldt niet alleen voor Pantar, maar voor alle sociaal-ontwikkelbedrijven in Nederland. Pantar heeft berekend dat de nieuwe mix essentieel is: zonder instroom van nieuwe groepen medewerkers met hogere loonwaardes verslechtert het negatieve exploitatieresultaat zeer fors. Met de voorgestelde mix vlakt deze stijgende lijn substantieel af en blijft de gemeentelijke bijdrage beheersbaar.



Ontwikkeling exploitatiesaldo 2025-2034

MJS jaar	Expl. Saldo (x € 1.000,-)
2025	-16.051
2026	-14.447
2027	-15.238
2028	-15.860
2029	-16.397
2030	-16.930
2031	-17.452
2032	-18.003
2033	-18.330
2034	-18.588

Wat is in dit financiële plaatje is meegerekend

In deze strategie hebben we de nieuwe instroom verwerkt, met de kosten (begeleiding, opleiding, materieel etc.) en opbrengsten (productie, plaatsingen, huidige preferente inzet) die daarbij horen.

Uit de sectorinformatie van Cedris (zie hieronder) blijkt dat de verhouding begeleiding/staf tot de doelgroep bij Pantar in lijn is met het landelijke gemiddelde. De vergelijking is met alle types sociaal ontwikkelbedrijven en met het type ‘partieel werkbedrijf’ waar Pantar onder wordt ingedeeld.

Cedris, Sectorinformatie 2024

Aantal fte niet-doelgroep per 100 fte medewerkers uit de doelgroep

	Begeleiders	Algemene staf	Niet-doelgroep in primair proces
Onderste 10%	5	3	0
Gemiddelde	9	6	3
Bovenste 10%	13	11	9
Partieel werkontwikkelbedrijf	7	5	2
Stichting Pantar Amsterdam	8	5	3

De raming die Pantar heeft gemaakt is conservatief en verantwoord. We zien tegelijk extra potentieel dat nog niet is ingeboekt, omdat dit afhankelijk is van vervolgbesluiten of nadere uitwerking met de gemeente. Denk aan:

- **Meer efficiency door onder andere verdere besparing op de bedrijfskosten, portfolioconcentratie, slimmere planning en digitalisering op de werkvloer.**
- **Meer opbrengsten voor Pantar via preferente inkoop op specifieke stadstaken (een mogelijkheid die we met de gemeente gaan verkennen) en een groter aandeel detacheringen.**

Deze verbeteringen vragen om nadere keuzes en in sommige gevallen gezamenlijke uitwerking (inkoopkader, ketenafspraken, tempo). Ze zitten niet in deze basisraming, maar laten wel zien dat er meer mogelijk is dan we nu voorzichtig begroten. Samen met de gemeente blijven we de komende jaren het financieel model, dat ten grondslag ligt aan onze begroting, verder verbeteren. Dat betekent o.a. dat we de komende 2 jaar met extra nadruk kijken hoe we de bedrijfsvoering van Pantar realistisch kunnen aanpassen aan de realiteit van de steeds minder kostendekkende financiering vanuit het Rijk. Hierbij zal ook gebruik worden gemaakt van benchmarks, bijvoorbeeld over overheadkosten.

Samengevat

Dit financiële kader maakt de uitvoering houdbaar. Met een heldere mix van medewerkers houden we renderende werksoorten in de Social Firm, en met dus de hogere netto toegevoegde waarde dan bij de werksoorten in de Social Base, in stand. Met deze mix blijven we inclusief én professioneel, en zorgen we dat de noodzakelijke gemeentelijke bijdrage rendeert op de werkvloer en in de stad.

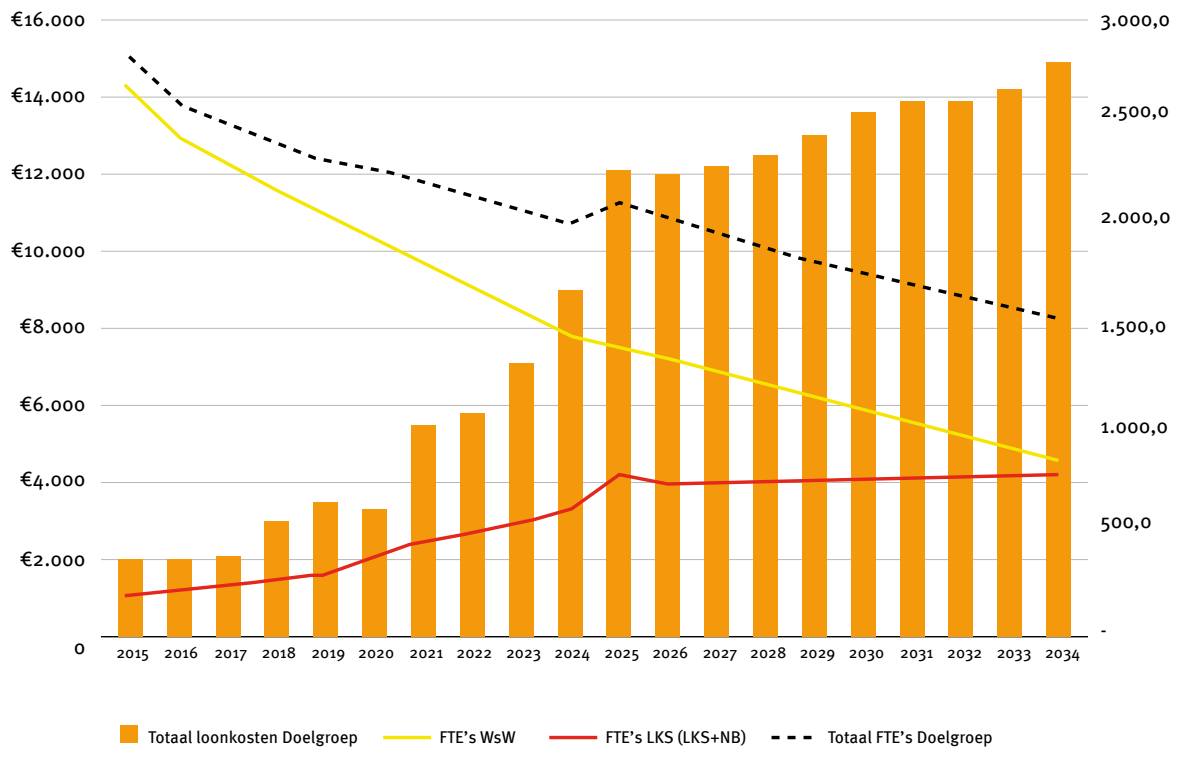
Voorspelbare bekostiging en benutten Rijksmiddelen

Samen met de gemeente werken we een eenduidig bekostigingskader voor de basisdienstverlening dat meebeweegt met aantallen en resultaten (reëel PxQ-model). Dit model wordt verder verfijnd en in de aanloop naar de volgende meerjarenstrategie vastgesteld en geïmplementeerd als onderlegger voor de bekostiging. Na vaststelling van de meerjarenstrategie maken we een gezamenlijk investeringsplan met fasering, effecten en verantwoording.[2]

Per 2015 trad de Participatiewet in werking. Tot dat moment werden alle loonkosten van de doelgroep volledig door het Rijk gefinancierd via WSW-subsidie. Voor de doelgroep die daarna onder het regime van de Participatiewet instroomde geldt dat enkel loonkostensubsidie wordt verstrekt. Er zit een groot financieel verschil tussen deze twee subsidies. De onderstaande tabel laat zien welke financiële consequenties dit netto loonkosteneffect voor Pantar heeft gehad. In 2025 moet meer dan 12 miljoen euro extra aan loonkosten door Pantar worden opgebracht ten opzichte van 2014, terwijl het werknemersbestand en de gemiddelde werksterkte aanzienlijk gedaald zijn.

Referentie 2: Voor een gedeelte van de kosten van dit investeringsplan kan mogelijk gebruik worden gemaakt van een impulsbudget dat de gemeente ontvangt van het Rijk. Dit budget is bestemd voor eenmalige versterking en transitie van de sociale infrastructuur: het concentreren van werksoorten, het op orde brengen van faciliteiten en materieel, en het zorgvuldig uitvoeren van veranderingen op de werkvloer (inclusief begeleiding en tijdelijke frictiekosten).

Effect P-wet



7 Fasering

Waarom gefaseerd werken?

Met een gefaseerde aanpak beginnen we waar het snelst verbeteringen te realiseren zijn. Dat geeft ons ruimte om te leren en bij te sturen. Voor een deel van deze ambities zal Pantar samen met de gemeente een nadere uitwerking opstellen (bijvoorbeeld rondom inkoopkaders en samenwerking bij diagnosestelling). Met deze fasering zorgen we voor tempo en zorgvuldigheid: we starten met wat nu kan, werken parallel aan nadere onderlinge afspraken en consolideren wat werkt.

Per kwartaal bespreken we met de gemeente de voortgang op de op de geschetste richtingen (waaronder ook de realisatie van de instroomstreefwaarden) en indien wenselijk sturen we samen bij. Na twee jaar vindt er een externe evaluatie plaats van deze meerjarenstrategie. Daarbij wordt onderzocht of de prognoses kloppen of moeten worden aangepast en of Pantar door kan op de ingeslagen weg of dat de koers gewijzigd moet worden.

Fase 1 (nu–2026): starten, versimpelen en tempo maken

- We sturen op de instroomstreefwaarden waarbij we afspraken maken met de gemeente Amsterdam over de instroombandbreedtes per doelgroep (Beschut, overige basisdienstverlening, dienstverlening voor statushouders en jongeren en ontwikkelgroep 50–100% LW en WML-plus). We monitoren maandelijks en sturen elk kwartaal gezamenlijk bij.
- Samen met de gemeente gaan we verkennen welke rol Pantar kan spelen bij de re-integratie van nieuwe bijstandsgerechtigden. Een mogelijkheid hiervoor is dat Pantar als expertisecentrum een bijdrage levert in de vorm van advisering. Als onderdeel van de nieuwe aanpak Focus in Dienstverlening van de gemeente verkennen we hoe en op welke plek in het dienstverleningsproces van de gemeente Pantar een rol kan krijgen. De regie blijft bij de gemeente.
- Bekostigingskader voor de basis: eenduidige, voorspelbare financiering die meebeweegt met aantallen en resultaten (met heldere definities van wat we leveren en hoe we afrekenen).
- Portfolio versimpelen: van veel kleine naar minder, grotere en herkenbare werksoorten; we bouwen renderende activiteiten uit en faseren werk met weinig perspectief af.
- Leer-werklijnen uitrollen: de eerste lijnen (Schoon & Buitenruimte, Facilitair & Schoon, Logistiek & Transport, Circulair & Maak, Hospitality & Service) draaien met duidelijke certificaten en stappen van eenvoudig naar complex.
- Detacheringspaden opschalen: meer plaatsingen bij bestaande opdrachtgevers, met één aanspreekpunt en warme overdracht.
- Herkenbaarheid vergroten: consequente communicatie van de tweedeling Social Base - Social Firm.
- Eenvoudige sturing: maandelijkse uitvoeringsafstemming en een gezamenlijke kwartaaltafel (Pantar + betrokken gemeentelijke directies) op volumes, kwaliteit, en financiën.
- Investeren met impulsbudget: met de gemeente verkennen we gezamenlijk een investeringsplan voor éénmalige versterking en transitie. Hierbij betrekken we wat er nodig is om werksoorten efficiënter te organiseren, digitale ondersteuning en het begeleiden van veranderingen op de werkvloer.





Fase 2 (2026–2028): afspraken verdiepen, opschalen

Wat we in ieder geval gaan doen:

- Leer-werklijnen naar de volledige breedte uitrollen; speciale aandacht voor statushouders die een aanbod op taal nodig hebben en op jongeren om uitval en slechte eerste ervaringen op de arbeidsmarkt te voorkomen.
- Opschalen Social Firm: gefaseerde groei van renderende werksoorten, gekoppeld aan doorstroomdoelen en een stabiele 100%-LW-kern.Verdere efficiency uit portfolio¬concentratie en planning/digitalisering laten landen in het operationeel financieel resultaat.

Wat we graag samen met de gemeente willen verkennen:

- Preferente inzet/inkoop voor stadstaken waar continuïteit en maatschappelijke waarde voorop staan. We leggen vast wanneer en hoe direct of vereenvoudigd gunnen kan, inclusief marktconformiteit, kwaliteitseisen en rapportage.
- Governance & ketenlogica: rollen en verantwoordelijkheden in intake, matching, begeleiding, uitstroom en nazorg zijn organisatiebreed vastgelegd; escalatieroutes en bijsturingsmomenten helder.
- Nazorg standaardiseren: 6–12 maanden begeleiding na uitstroom om banen te behouden.
- Met behulp van WSP/RWC/Sociaal Werkkoepel wil Pantar het werkgeversnetwerk verdiepen en structurele doorstroomkanalen inrichten.
- Verkenning om de social firm in een afzonderlijke nieuw op te richten juridische entiteit, als B.V. onder de huidige stichting of anderszins gestructureerd, onder te brengen. Hiermee worden de risico's en belangen van de twee afzonderlijke domeinen ook juridisch meer gescheiden.

Fase 3 (2028–2030): consolideren en verder verbeteren

- Borgen van de kernwerksoorten: continuïteit waar mogelijk (om een stabiele werkomgeving voor onze werk-nemers te garanderen) en bijstellen waar nodig (als behoeften van medewerkers of de markt daarom vragen).
- Lerend besturen: periodieke evaluaties met Amsterdam over instroommix, preferente inzet, bekostiging en resultaten: keuzes bijstellen als de ontwikkeling van de stad en de doelgroep daar om vraagt.

Samengevat

Met deze route beginnen we vandaag, maken we samen afspraken en houden we bijsturingsruimte waar dat verstandig is. Zo groeit Pantar stap voor stap uit tot de vaste schakel waarop Amsterdam kan rekenen: voorspelbaar in de uitvoering en betekenisvol voor de Amsterdammers voor wie werk niet vanzelfsprekend is.

Bijlage: Meerjarenbegroting

Financieringsmodel (x € 1.000,-)	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Omzet en opbrengsten binnen	9.328	9.458	9.557	9.629
Omzet en opbrengsten buiten	26.498	26.987	29.105	31.163
Directe kosten (inhuur/uitbesteed werk/materiaal)	4.022	4.214	4.364	4.528
Toegevoegde waarde	**31.804**	**32.23**	**34.298**	**3 6.264**
Loonkosten naar werk begeleide medewerkers WSW	55.635	55.552	53.801	52.100
Loonkosten naar werk begeleide medewerkers PW	25.666	24.949	26.123	27.231
Overige kosten t.b.v. werk	11.308	11.754	12.203	12.521
Totaal waarde in werk	**-60.805**	**-60.023**	**-57.830**	**-55.588**
Kosten van overbruggen afstand tot de arbeidsmarkt				
Stichtingskosten - staf	10.976	11.136	11.118	11.098
Stichtingskosten - werkbegeleiding	8.221	6.299	6.441	6.582
Stichtingskosten - ontwikkeling	3.243	3.436	3.459	3.478
Stichtingskosten - productief	1.999	2.059	3.959	5.710
Bruto exploitatieresultaat	-85.244	-82.953	-82.806	-82.456
Loonkosten subsidie WSW	53.113	53034	51362	49739
Loonkosten subsidie PW	11.454	11126	11657	12156
Gemeentelijke bijdrage SW / subsidieresultaat	2.522	2518	2439	2362
Begeleidingssubsidies	2.104	1828	2110	2339
Subsidiëring overbruggen afstand tot de arbeidsmarkt	**69.193**	**68.506**	**67.568**	**66.596**
Netto exploitatieresultaat	-16.051	-14.447	-15.238	-15.860
Gemiddelde Fte's doelgroepen WSW	1.355	1.314	1.235	1.161
Gemiddelde Fte's doelgroepen P-wet	721	680	692	700
Gemiddelde Fte's doelgroepen totaal	**2.076**	**1.994**	**1.927**	**1.862**
Staf	118	116	112	109
Werkbegeleiding	88	66	65	65
Ontwikkeling	35	36	35	34
Productief	21	21	60	95
Fte's Stichting	**262**	**238**	**272**	**302**
Gemiddelde omzet per fte	17	18	20	22
Netto toegevoegde waarde per fte	15	16	18	19
Gemiddelde loonkosten doelgroepen	39	40	41	43
Gemiddelde subsidie doelgroepen	33	34	35	36
Gemiddelde stichtingskosten per fte	12	12	13	14
Gemiddeld subsidieresultaat SW	2	2	2	2
Saldo loonkosten/subsidie	**6**	**6**	**6**	**7**
% overhead t.o.v. de omzet	63%	57%	54%	52%
Begeleidingsratio (1 op xx)	24	31	31	30
Ontwikkelingsratio (1 op xx)	60	56	55	55