



MEERJARENPLAN
EN
MEERJARENBEGROTING
2025 – 2028



Inhoudsopgave

1. MANAGEMENT SAMENVATTING	3
2. INTRODUCTIE	5
2.1 Missie, visie en hoofddoelstelling van RWA/Amfors	5
2.2 Het belang van meedoen	6
2.3 Passend Werk	7
2.4 Landelijke ontwikkelingen	8
3. LEREN EN ONTWIKKELEN	9
3.1 Visie op leren en ontwikkelen	9
3.2 Kennis en vaardigheden	9
3.3 Werksoorten	11
4. ORGANISATIE EN CULTUUR.....	12
4.1 Waarden en doelen	12
4.2 Verbinding en veiligheid.....	12
4.3 Strategische personeelsplanning	13
4.4 Verzuim	13
4.5 Inclusie en diversiteit.....	14
4.6 Communicatie.....	14
5. VIER THEMA'S.....	15
5.1 Thema Vitaliteit.....	15
5.2 Thema Innovatie	18
5.3 Thema Duurzaamheid	20
5.4 Thema Nieuwe doelgroepen.....	21
6. Ontwikkelingen binnen units	22
6.1 Cleanfors	22
6.2 Eemfors	23
6.3 Metafors.....	24
6.4 Productiebedrijf.....	25
7. Financiële begroting RWA.....	27
7.1 Begroting RWA.....	27
7.2 Weerstandsvermogen	29
7.3 Gemeentelijke Bijdrage	30
7.4 Financiering.....	32
7.5 Risico's.....	34
7.6 Voorzieningen.....	36

1. MANAGEMENT SAMENVATTING

In de voorliggende begroting kijken we vooruit naar maatschappelijke en financiële ontwikkelingen en verwachtingen voor de periode 2025 tot en met 2028 en schetsen we de koers van RWA/Amfors op hoofdlijnen. De nadere uitwerking van plannen en projecten wordt jaarlijks in december in de Amfors jaarplan & begroting vastgesteld.

Maatschappelijk

RWA/Amfors is sinds jaar en dag bij uitstek goed in het ontwikkelen en begeleiden van mensen met een (grotere) afstand tot de arbeidsmarkt. Met het Inclusive Fieldlab zijn we een voorloper in het daarbij gebruik maken van technologische en maatschappelijke innovaties die het werken voor onze medewerkers niet alleen makkelijker, maar ook toegankelijker maken. Daarnaast is de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

RWA/Amfors blijft de komende jaren de focus leggen op vier centrale thema's: Vitaliteit, Innovatie, Duurzaamheid en Nieuwe Doelgroepen. Alle projecten en programma's hebben tot doel medewerkers te begeleiden op of te ontwikkelen naar de meest passende werkplek. Samen met onze medewerkers geven we invulling aan die projecten en programma's. Zo worden mogelijke vervolgacties op het gebied van Sociale Veiligheid besproken met medewerkers. Ook voor de projecten in het kader van Vitaliteit worden medewerkers betrokken bij de vorm en inhoud en de evaluatie.

De (toekomstige) rol van sociaal ontwikkelbedrijven zoals RWA/Amfors binnen de regionale arbeidsmarkt staat volop in de belangstelling. Zo maken diverse van de deelnemende gemeenten nu al op beperkte schaal gebruik om inwoners die vallen onder de Participatiewet tijdelijk in diverse trajecten binnen RWA/Amfors te plaatsen. Het is zo de intentie de organisatie verder te ontwikkelen naar een Sociaal Ontwikkelbedrijf van de toekomst, waarin ook de inwoners uit andere doelgroepen een plek kunnen krijgen.

Naar aanleiding van het Berenschot onderzoek heeft ook de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de waarde van sociale ontwikkelbedrijven bevestigd en ziet mogelijkheden om zo de arbeidsmarkt-participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te optimaliseren. Gemeenten worden uitgenodigd om transformatieplannen in te dienen om de bestaande infrastructuur te behouden. Hiervoor zal de Rijksoverheid voor de komende jaren middelen beschikbaar stellen (Impulsbudget).

Het RWA bestuur ziet kansen om RWA/Amfors, met genoemde Impulsbudgetten, door te ontwikkelen naar het Sociaal Ontwikkelbedrijf in onze arbeidsmarktregio. De komende periode zal RWA/Amfors het gesprek hierover met de deelnemende gemeenten aangaan.

Financieel

De komende jaren zien we ontwikkelingen in zowel het Amfors als het RWA resultaat.

Als gevolg van het krimpende aantal medewerkers zien we zowel omzet als resultaat van Amfors aanzienlijk dalen. De ondersteunende organisatie is inmiddels teruggebracht tot een ondergrens die nodig is om de continuïteit te garanderen. De bijbehorende kosten blijven hiermee nagenoeg op hetzelfde niveau. Bij de oprichting van RWA/Amfors is bepaald dat de personeelskosten van begeleiding van Sw-medewerkers en de kosten van het RWA vastgoed door Amfors worden gedragen.

Inzake de verwachte resultaten moet worden opgemerkt dat de effecten van de verhuizing van Metafors (die medio 2026 inhuizen op de hoofdlocatie aan de Uraniumweg) en de opbrengst van de verkoop van de Heliumweg (Metafors), alsmede de keuzes inzake soorten werk en het areaal dat Eemfors gaat bieden na 2025, nog niet zijn verwerkt in de Amfors resultaten zoals opgenomen in tabel 1.

Het RWA resultaat verbetert zich in dezelfde periode aanzienlijk. Dit als gevolg van een verwachte verbetering van de Rijkssubsidie per SE (de Lumpsum versus aantal Sw-medewerkers). Daarmee daalt de Gemeentelijke bijdrage.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verwachte resultaten bij RWA en Amfors en het verloop van de Gemeentelijke Bijdrage over de periode 2025 - 2028.

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028
Resultaat Amfors	985	496	84	-173
RWA resultaat	-1.991	-1.253	-432	-3
Bijdrage Gemeenten	1.006	757	348	176

Tabel 1: Resultaten en bijdragen gemeenten 2025-2028

Met een forse verbetering van het RWA resultaat daalt de bijdrage van de deelnemende gemeenten, ondanks de daling van het Amfors resultaat (zie ook pagina 30).

De risico's liggen voornamelijk op het niveau van de wet -en regelgeving en financieringsstructuur vanuit de Rijksoverheid. Zo voorziet de VNG voor 2026 een Ravijnjaar voor de Nederlandse gemeenten. De gevolgen voor de Gemeenschappelijke Regeling RWA zijn lastig te voorspellen. Indien hier zaken veranderen worden deze, waar mogelijk, passend opgevangen.

2. INTRODUCTIE

2.1 Missie, visie en hoofddoelstelling van RWA/Amfors

De missie van RWA/Amfors is: *“Samen maken we werk bereikbaar”*

De visie van RWA/Amfors is dat wij ons als *sociaal ontwikkelbedrijf* richten op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, *met als doel* hen zo volwaardig mogelijk te laten *participeren* in de maatschappij, op een *werkplek die past bij hun mogelijkheden*.

Wij **stimuleren de arbeidsontwikkeling** van medewerkers zodanig, dat zij op een passende werkplek, duurzaam, maximaal en op eigen kracht kunnen (blijven) werken. Dit tegen acceptabele maatschappelijke kosten. Onze infrastructuur en de aanwezige expertise op het gebied van arbeidsontwikkeling begeleiding en re-integratie is bij uitstek geschikt voor alle doelgroepen uit de Participatiewet.

De missie en visie van RWA/Amfors vertalen zich in een hoofddoelstelling: *het bieden van een passende en duurzame werkplek, tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, uitgaande van de mogelijkheden van de individuele medewerker.*

Uitgangspunten - Bij de realisatie van de hoofddoelstelling hanteren wij een aantal uitgangspunten:

1. Wij zijn een sociale onderneming die primair is gericht op Sw-medewerkers en tegelijkertijd open staat voor andere doelgroepen uit de Participatiewet.
2. Medewerkers werken naar vermogen. Dat wil zeggen dat we uitgaan van reële mogelijkheden.
3. Er is een gezonde balans tussen arbeidsontwikkeling en operationeel resultaat.
4. Het aantal Sw-medewerkers daalt in de periode van 2025 tot en met 2028 naar verwachting van circa 670 naar circa 530.

Wij doen dit **vanzelfsprekend niet alleen**. We onderhouden een goede relatie met de deelnemende gemeenten en het regionale bedrijfsleven en diverse instanties en instituten.



Figuur 3: Samenwerking

2.2 Het belang van meedoen

De **Meerjarenbegroting van 2024 – 2027** stond in het teken van meedoen. ‘Meedoen’ is lang niet voor iedereen vanzelfsprekend. Een *beperkte zelfredzaamheid*, een *beperkt netwerk*, *beperkte toegang tot hulpbronnen* en een *lagere levensstandaard* betekent voor een grote groep mensen dat ‘meedoen’ vaak moeilijk is. De drempels om mee te doen zijn voor mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt vaak hoog. De medewerkers van RWA/Amfors merken dat als geen ander. De *stijgende leeftijd* en *toename van de beperking* wegen ieder jaar vaak weer ietsje zwaarder. Dit stelt RWA/Amfors voor de vraag en uitdaging hoe haar medewerkers zo goed mogelijk mee kunnen blijven doen. Daarbij gaan we uit van de individuele mogelijkheden, en bieden wij onze medewerkers een passende werkplek. Dit doen we door regelmatig in gesprek (o.a. het ontwikkelgesprek) te zijn met de medewerkers over de passendheid van het werk en de wensen rondom verdere ontwikkeling.

Om goed mee te (blijven) doen is ook een goede taalbeheersing van groot belang. Daarom is er binnen de organisatie met diverse trainingen en opleidingen continu aandacht voor oplossingen voor de aanwezige *laaggeletterdheid*.

Meedoen betekent ook dat we onze medewerkers zoveel als mogelijk bij de ontwikkeling en implementatie van onze plannen, programma’s en projecten betrekken.

Zo doet de projectleider Vitaliteit participatief onderzoek door mee te werken binnen afdelingen en zijn de theatervoorstellingen inzake Sociale Veiligheid en gewenst gedrag vooraf besproken met een groep medewerkers en na afloop ook geëvalueerd.

Ook de Ondernemingsraad en de WSW Cliëntenraad zijn een belangrijk klankbord, waar het gaat om de koers van het bedrijf en de invulling van de programma’s.

Aan de hand van een aantal aandachtsgebieden die in onderstaande figuur zijn weergegeven realiseren wij de beste kansen voor onze medewerkers om optimaal mee te (blijven) doen. In de voorliggende begroting worden deze aandachtsgebieden nader uitgewerkt.



Figuur 1: Aandachtsgebieden

Als werkgever realiseert RWA/Amfors een werkomgeving die bijdraagt aan het welzijn van haar Sw-medewerkers. Werk geeft immers zingeving en structuur aan mensen, wat weer belangrijk is voor het welzijn. Het belang van werk is een aantal jaren geleden door *Prof. dr. Paul Schnabel*, kroonlid van de SER en oud-directeur van het SCP, mooi verwoord: *“Werk bepaalt de structuur van je dag. Het bepaalt voor een groot deel je eigenwaarde, en door te werken ben je ook ‘sociaal interactief’”*.

Op persoonlijk vlak is de betekenis van werk voor veel mensen dus groot. We zien dat het maatschappelijk belang van werk de afgelopen jaren is toegenomen en naar verwachting nog meer toe zal nemen. Om het huidige welvaartsniveau als maatschappij te behouden, moeten meer mensen, meer uren en meer jaren blijven werken. Voor onze medewerkers betekent dit *langer* mee (kunnen) blijven doen.

Xandra Jonker, medewerker Cleanfors:

“Schoonmaakwerk is heel belangrijk. Anders zou het onhygiënisch worden. Voor mij is het belangrijk dat ik door mijn werk structuur heb in mijn dag. Als ik geen werk zou hebben, zou ik laat naar bed gaan en niet veel doen en dat is niet gezond voor mij.”



2.3 Passend Werk

Wat is passend werk. De officiële definitie is *“Alle arbeid die voor de krachten en bekwaamheden van de werknemer is berekend, tenzij aanvaarding om redenen van lichamelijke, geestelijke of sociale aard niet van hem/haar kan worden gevegd.”* Bij RWA/Amfors is passend werken, werken op een werkplek waar de medewerker met plezier werkt, naar zijn of haar vermogen, en optimaal bijdraagt aan een gezond financieel resultaat.



Figuur 2: Passend werk

Om werk passend te maken voor onze medewerkers worden aanbod, wens & ambitie, en vaardigheden & beperkingen, zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. We stimuleren en ondersteunen onze Sw-medewerkers om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen. De ontwikkelgesprekken geven inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van de individuele medewerker. Zij geven zelf aan wat zij kunnen en willen en bespreken de haalbaarheid daarvan met hun leidinggevende. De ervaring leert dat in het kader van de ‘wens & ambitie’ uitgaan van wat realistisch mogelijk is. Inzake het aanbod worden binnen onze muren, maar ook daarbuiten samen met en bij reguliere werkgevers passende werkplekken gecreëerd.

2.4 Landelijke ontwikkelingen

Eind 2023 heeft Berenschot de uitkomsten van een onderzoek naar de infrastructuur van Sociale Ontwikkelbedrijven gepresenteerd. Belangrijkste conclusie is dat het ontbreekt aan een passende infrastructuur voor de Participatiewet waarbij meer en beter gebruik kan worden gemaakt van de infrastructuur van sociale ontwikkelbedrijven. Ook is geconstateerd dat een grote groep van de voormalige instroom buiten beeld is verdwenen. Het betreft hier vooral mensen die voorheen een aanzienlijk deel van de instroom van de sociaal ontwikkelbedrijven uitmaakten.

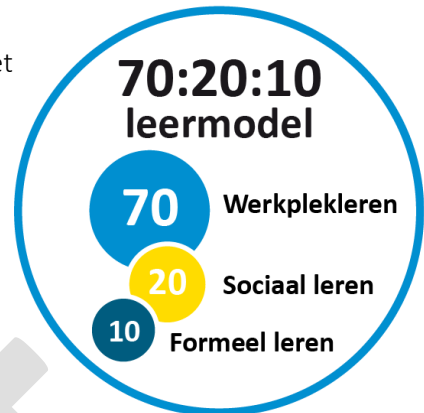
De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft naar aanleiding van dit onderzoek de waarde van sociale ontwikkelbedrijven bevestigd en ziet mogelijkheden om zo de arbeidsmarktparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te optimaliseren. Gemeenten zijn uitgenodigd om transformatieplannen in te dienen om de bestaande infrastructuur te behouden. Hiervoor heeft de Rijksoverheid voor de komende jaren middelen beschikbaar gesteld (Impulsbudget).

Gemeenten maken nu al op beperkte schaal gebruik om inwoners die vallen onder de Participatiewet tijdelijk in diverse trajecten binnen Amfors te plaatsen. Er liggen mogelijkheden om (in goed overleg met de deelnemende gemeenten) met genoemde Impulsbudgetten de organisatie verder te ontwikkelen naar een Sociaal Ontwikkelbedrijf van de toekomst, waarin ook de inwoners uit andere doelgroepen een plek kunnen krijgen.

3. LEREN EN ONTWIKKELEN

3.1 Visie op leren en ontwikkelen

In de visie op leren en ontwikkelen ligt bij ons een sterke nadruk op het ontwikkelen van arbeidsvaardigheden. Als basis hanteren we hierbij het 70:20:10-model van Charles Jennings. In dit model staat het leren op de werkplek centraal: 70% van het leren gebeurt door te doen en te ervaren op de werkplek, 20% door coaching en begeleiding en 10% door het formele leren (trainingen & opleidingen). De werkplek zien wij als de beste leeromgeving voor onze medewerkers. De medewerker wordt hier op passende wijze begeleid door zijn leidinggevende en volgt de benodigde trainingen en opleidingen.



3.2 Kennis en vaardigheden

De Sw-medewerkers van RWA/Amfors beschikken door hun vaak jarenlange ervaring over veel kennis en vaardigheden. Om te kunnen blijven meedoen is het van belang die kennis en vaardigheden op peil te houden en hiermee te anticiperen op de verwachte ontwikkelingen en veranderingen in de toekomst. Doel is om op deze wijze zo lang en gezond mogelijk op de eigen passende werkplek te blijven functioneren.

Voor het goed functioneren, op welke werkplek dan ook, is het allereerst van belang dat men beschikt over de benodigde algemene werknemersvaardigheden. *Sociale vaardigheden, computervaardigheden, motivatie en leerhouding* worden in onze maatschappij steeds belangrijker om goed te kunnen functioneren op de arbeidsmarkt. RWA/Amfors blijft focussen op programma's en opleidingen die de ontwikkeling van deze vaardigheden ondersteunen.

RWA/Amfors biedt daarvoor een divers scala aan opleidingen en trainingen voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden. RWA/Amfors hanteert daarbij het eerder genoemde 70:20:10-model waar de opleiding/training zoveel mogelijk met het werk gecombineerd kan worden. We ontwikkelen de trainingen veelal vanuit de doelgroep zelf. Medewerkers hebben aangegeven dat zij een aantal basisbehoeftes voelen die van belang zijn, zoals autonomie, erbij horen, interesse en waardering en vertrouwen in eigen kunnen.

Om de verbinding met collega's op de afdelingen te versterken zullen de trainingen rondom Vitaliteit en Werkplezier zoveel mogelijk gegeven worden *binnen het eigen team* en dus met directe collega's. Voor leidinggevenden is het van belang in te kunnen blijven spelen op de ontwikkeling van de individuele medewerker en de veranderende omstandigheden. Zij worden via diverse programma's en methodieken getraind om hier op de meest optimale wijze invulling aan te geven.

Laaggeletterdheid is bij RWA/Amfors helaas geen uitzondering. Wij zien in een voldoende beheersing van de taal een belangrijk element voor het 'mee kunnen blijven doen' op onze werkvloer én in de samenleving. Via diverse programma's stellen wij medewerkers in de gelegenheid zich op dit vlak te ontwikkelen. Zo organiseren wij *taalcursussen*, zetten *ambassadeurs* in die als ervaringsdeskundige medewerkers over de drempel van schaamte heen helpen en *passen wij onze interne communicatie aan*, zodat iedereen de informatie kan begrijpen. De presenteren wij jaar- en kwartaalresultaten in begrijpelijke vorm.

In de ontwikkeling en scholing van onze medewerkers werken wij vanuit diverse programma's met een scala aan trainingen en opleidingen voor medewerkers en leidinggevendenden:

1. Programma basisvaardigheden
 - Training Vitaal met taal, een combinatie van taaltraining en werken aan vitaliteit
 - Training Basis Digitale vaardigheden
 - Training Omgaan met geld
2. Programma Vitaliteit en werkplezier
 - Training op de afdeling Fluitend naar je werk
 - Training werk je fit
 - Gereedschapskist (Oefeningen in spelvorm gericht op vitaliteit en E-learning)
 - Stoppen met roken.
3. Programma veiligheid
 - Cursus Bedrijfshulpverlening
 - Cursus Veilig werken op locatie
 - Training Veilig werken aan wegen (Eemfors)
 - In-house-trainingen Bediening machines en apparaten
 - BHV en brand en ontruiming.
4. Programma Vakvaardigheden
 - Leiderschapstrainingen o.a voor voormannen.
 - Klantcontacten (bedrijfsbureau)
 - Computervaardigheden voor gevorderden
 - Vaste vakvaardigheden (Wet natuurbeheer, SVS)
5. Programma trajecten Werk fit
 - Zelf aan zet
 - Dive in Your Future (taal en werk)

Richard Schievelt, meewerkend voorman Eemfors:

"In 2009 begon ik bij Eemfors en in 2012 kon ik de opleiding meewerkend voorman niveau 3 volgen. Ik had nooit gedacht dat ik ook echt meewerkend voorman zou kunnen worden, vanwege mijn slechtziendheid. Hier kreeg ik wel deze kans. Ik heb veel plezier in mijn werk. In diezelfde tijd vroegen ze mij voor de OR. Ook daar heb ik veel geleerd en ik heb me door de jaren heen verder ontwikkeld. Nu ben ik bezig met de opleiding opzichter/ uitvoerder op MBO 4 niveau."



Voor een passende begeleiding van mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt hebben wij een aantal jaar geleden het programma Coachen op de werkplek ontwikkeld. De *Amfors-praktijkbegeleiders en -consulenten* zijn getraind in deze nieuwe begeleidingsstandaard. In deze standaard staat de ontwikkeling van de medewerker en diens visie hierop centraal. In de jaarlijkse ontwikkelgesprekken met medewerkers staan thema's als verbinden en veiligheid centraal. Daarnaast wordt in gezamenlijkheid tussen medewerker en leidinggevende gekeken of de werkplek nog passend is. En vooral ook - wat er eventueel nodig is om deze passend te houden. In het geval dat dit niet meer mogelijk is, wordt gekeken naar wat een goede, nieuwe, passende werkplek kan zijn of worden.

3.3 Werksoorten

Een werkplek bij RWA/Amfors is een duurzame, passende werkplek. Eén die past bij de mogelijkheden van de individuele Sw-medewerker. Het is ook een werkplek waar medewerkers zo lang als mogelijk kunnen blijven functioneren. Daarbij maken we onder meer gebruik van de innovaties uit het Inclusive Fieldlab.

Om de kansen van onze mensen zo optimaal mogelijk te maken stemmen we onze opleidingen en ontwikkelprogramma's zo goed mogelijk af op de reguliere arbeidsmarkt. RWA/Amfors richt zich hierbij voornamelijk op de ontwikkeling van *de algemene werknemersvaardigheden*. Deze zijn gebaseerd op de competenties zoals vastgesteld door SBCM (A&O Fonds SW).

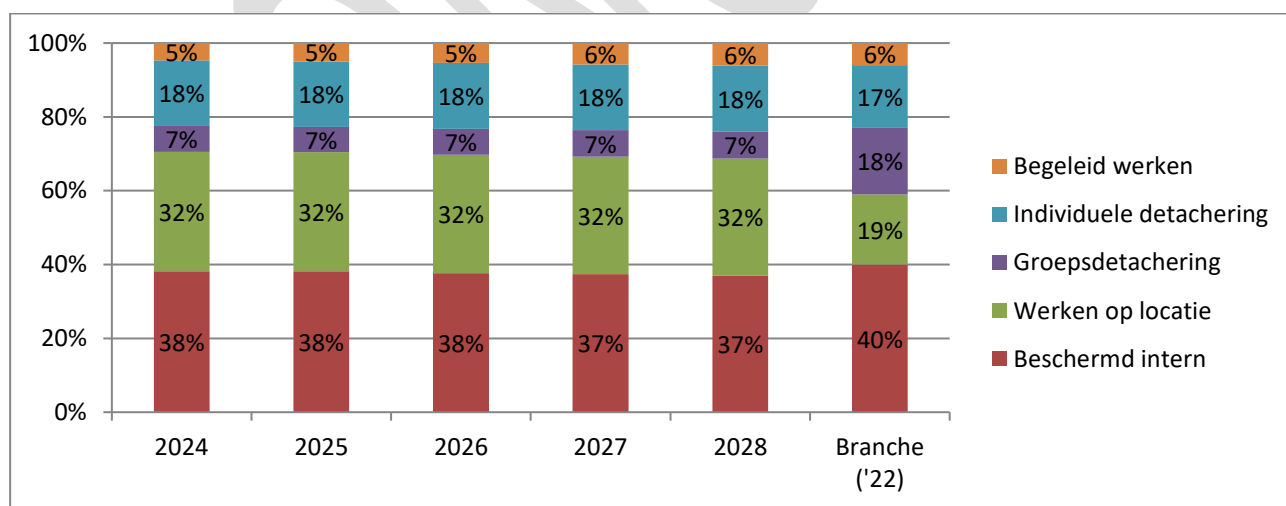


Het uitgangspunt is dat iedere medewerker werkt op een duurzame werkplek in een werksoort die past bij de mogelijkheden en rekening houdt met de beperkingen.

	2024	2025	2026	2027	2028	Branche ('22)
Begeleid werken	29	29	29	29	28	6%
Individuele detachering	110	103	96	88	82	7%
Groepsdetachering	43	40	38	36	34	18%
Werken op locatie	200	188	173	158	146	19%
Beschermd/Intern	236	222	203	186	170	40%
SE Totaal	618	582	539	497	460	100%

* 2024 is prognose

Tabel 2: Geprognostiseerde SE-formatie ultimo



* Begeleid werken, individuele en groepsdetachering samen zijn extern (2023 is begroting)

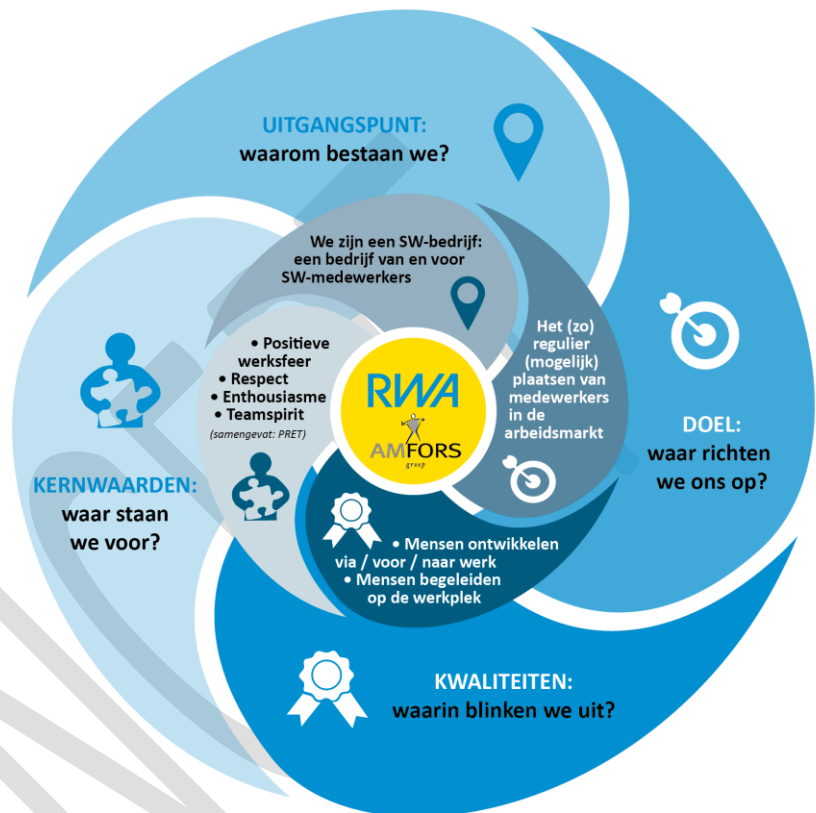
Tabel 3: Verdeling op de werkladder

4. ORGANISATIE EN CULTUUR

4.1 Waarden en doelen

In de missie, visie en hoofddoelstelling benoemen we het bestaansrecht van RWA/Amfors. De uitvoering hiervan vraagt om een aantal kernwaarden, zoals weergegeven in onderstaande figuur. Aan de hand hiervan geven wij invulling aan de doelen.

Bij het realiseren van de hoofddoelstelling hanteren wij een viertal kernwaarden. Een Positieve werksfeer, Respect, Enthousiasme en Teamspirit (kortweg: PRET). Wij werken in een open en positieve werksfeer waarin iedereen zich met respect behandeld voelt en kan groeien, en zich kan ontwikkelen naar het beste van zijn of haar kunnen. Daarbij hebben wij respect voor elkaar, maar ook voor de omgeving waarin we werken. Werkplezier en productiviteit gaan hand in hand. Medewerkers nemen eigen verantwoordelijkheid en voelen zich samen eigenaar van de zaken waaraan men werkt. Dit creëert de teamspirit die de basis vormt voor het succes dat we met elkaar bereiken. Met de vruchtbare mix van deze ingrediënten realiseren we een *prettige en gezonde werkomgeving*.



Figuur 4: Waarden en doelen

4.2 Verbinding en veiligheid

Verbinding en veiligheid zijn onderwerpen die bij RWA/Amfors hoog op de agenda staan. Wij trachten in alles wat we doen de optimale verbinding met onze medewerkers te bewerkstelligen. Dat doen wij door *niet óver, maar mét* onze medewerkers te praten. We luisteren naar hun ideeën en wensen, en toetsen deze aan de haalbaarheid daarvan.

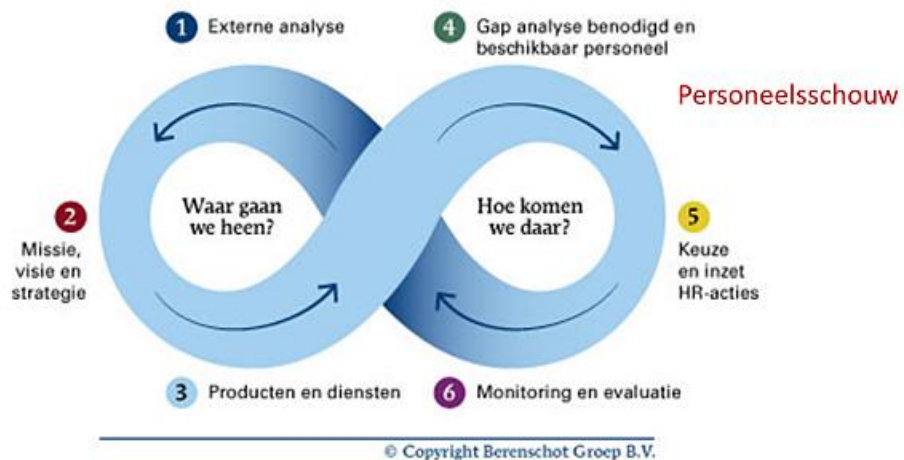
Eind 2022 is Amfors gestart met het *project Sociale Veiligheid*. Dit mede naar aanleiding van een aantal landelijke incidenten, de terugkoppeling uit de ontwikkelgesprekken en de adviezen van de vertrouwenspersoon. Herhaalde aandacht voor dit onderwerp en het streven naar verbinding en veiligheid zijn essentieel voor het zo lang mogelijk gezond en met plezier aan het werk blijven. Amfors organiseerde in 2023 *interactieve theatervoorstellingen*. Hierin spelen acteurs situaties na waarin duidelijk wordt gemaakt wat sociale (on)veiligheid is. Daarbij komen onderwerpen als pesten, schelden, discriminatie, seksueel getinte onderwerpen aan de orde. Hierna gaan de deelnemers met elkaar *in gesprek over wat gewenst en ongewenst gedrag is*. Mede met de uitkomsten van deze gesprekken geven we een update aan de *protocollen Gewenst Gedrag* en de *Integriteitscode*. De komende jaren blijft dit onderwerp hoog op de agenda staan, vanuit de gedachte dat een veilige werkplek een fijne en gezonde werkplek is.

4.3 Strategische personeelsplanning

Om medewerkers ook in de toekomst van een passende werkplek te blijven voorzien, wordt jaarlijks binnen RWA/Amfors een **personeelsschouw** uitgevoerd. Per medewerker wordt de *begeleidingsintentie* bepaald voor het komende jaar en uitgaande van de mogelijkheden vooruitgekeken naar de mogelijkheden voor de jaren daarna. Die begeleidingsintentie wordt dan met de medewerker besproken in het ontwikkelgesprek.

Middels de **personeelsschouw kan worden bijgehouden** hoe begeleidingsintenties vorderen en zijn personeelwisselingen tussen de verschillende units *beter voorspelbaar*. Bovendien is het een hulpmiddel om boven de dagelijkse begeleiding uit te stijgen en naar de toekomst te kijken. Het is daarmee een instrument om nu en in *de toekomst op effectieve wijze te sturen op een optimale bezetting* van de organisatie, de verschillende units en de diverse afdelingen. We maken hierbij gebruik van het **programma Microsoft Power BI**. Met deze interactieve tool worden de opgehaalde data gevisualiseerd. Hierdoor zien leidinggevenden welke resultaten zijn behaald en waarop bijgestuurd dient te worden. Met de resultaten uit de personeelsschouw kunnen *ook de stafafdelingen* een betere inschatting maken van de *benodigde capaciteit voor ondersteuning*.

Strategische personeelsplanning



4.4 Verzuim

Binnen RWA/Amfors **spreken we over** verzuim en niet over ziekte. De afweging om wel of niet te verzuimen wordt mede bepaald door andere factoren zoals de sociale omgeving, arbeidswaardering en aanwezigheidsmotivatie van de medewerker en niet alleen door ziekte of een gebrek. Van oudsher ligt het verzuim binnen doelgroepen als de onze boven de landelijke percentages. Daarom ligt de focus bij RWA/Amfors meer op het *beïnvloeden van de verzuimkeuze* en daarmee *het verzuimgedrag*. Aangezien de leidinggevende is degene die het meeste invloed kan uitoefenen op het (verzuim)gedrag heeft deze een centrale rol in het verzuimmanagement. Onze leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en de organisatie heeft zelf de regie over de randvoorwaarden die in het verzuimproces aan bod komen. De bedrijfsarts heeft de rol van adviseur van leidinggevende en de medewerker en stelt objectief de mate van arbeidsongeschiktheid vast.

Wij zien binnen RWA/Amfors een sterk verband tussen vitaliteit en verzuim. De vergrijzing en jaarlijkse afname van het aantal medewerkers stelt ons voor de uitdaging hier op de juiste wijze invulling aan te geven. Daarbij maken wij gebruik van de projecten die wij op dit thema uitvoeren.

Het verzuimbeleid is er de komende jaren op gericht om kort en middellang verzuim zoveel mogelijk te beperken. De stijgende leeftijd van de medewerkers (de vergrijzing) en de beperking die vaak zwaarder weegt hebben een zichtbaar effect op het verzuim. Zo zagen we als gevolg van een griep epidemie het verzuim in het laatste kwartaal van 2023 sterk stijgen. Dit zien we ook bij de hittegolven die de laatste jaren steeds vaker voorkomen. Het blijft dan ook een uitdaging om onder deze omstandigheden het verzuim tot het haalbare minimum te beperken.

4.5 Inclusie en diversiteit

Bij RWA/Amfors krijgt iedereen een kans om ‘het beste’ uit zichzelf te halen. Daarbij zien we dat iedereen bijdraagt aan het uiteindelijke resultaat. Dat ‘beste’ is in sommige gevallen niet voor iedereen de gewenste plek. Onze leidinggevenden spelen hierop in door het interne inclusieve klimaat positief te beïnvloeden. Dit kan onder meer via het programma *Coachen op de werkplek*. Hier wordt met de medewerker - *met zijn of haar wensen als uitgangspunt* - gekeken naar en gewerkt aan de meest optimale werkplek. Eén die uitgaat van de mogelijkheden en kansen, en waarbij rekening gehouden wordt met de beperkingen die er individueel nu eenmaal zijn.

Er is binnen RWA/Amfors sprake van een beperkt verloop in het personeelsbestand van *leidinggevenden en kaderpersoneel*. Bij werving worden alle reacties meegenomen en wordt geselecteerd op ervaring met de doelgroep en de specifieke leidinggevende kwaliteiten die voor het begeleiden en leidinggeven aan deze doelgroep nodig zijn. Amfors volgt hierbij de nieuwe *sollicitatiecode van het NVP* (het netwerk voor HR-professionals), waarin met name de aandacht voor *diversiteit centraal* staat.

4.6 Communicatie

Bij RWA/Amfors is er continu aandacht voor begrijpelijke en leesbare interne communicatie. Zeker gezien de hogere mate van laaggeletterdheid is duidelijke communicatie essentieel. Daarbij staan we altijd voor de uitdaging om het niveauverschil bij onze medewerkers zoveel mogelijk recht te doen. Via intranet, posters en beeldschermen communiceren wij met de medewerkers over onderwerpen, zoals de jaarlijkse verplichte roostervrije dagen, energietips, nieuwsberichten en andere wetenswaardigheden. Ook de jaarlijkse resultaten en kwartaalberichten voor de stakeholders worden vertaald naar begrijpelijke versies voor de medewerkers die in posterformaat binnen de organisatie worden verspreid.

Jacco van Dusschoten, medewerker speelvoorzieningen Eemfors:

“We hebben een leuk team. Mijn werk is afwisselend, ik word op veel plaatsen ingezet. Om 6.00 uur beginnen we al met het repareren van machines. Ik vind het fijn om lekker bezig te zijn en ben veel onderweg. Ook zit ik in de cliëntenraad. Het is belangrijk om mee te kunnen denken.”



5. VIER THEMA'S

Aan de hand van een viertal thema's, Vitaliteit, Innovatie, Duurzaamheid en Trajecten realiseert RWA/Amfors haar doelstellingen voor de komende jaren. In dit hoofdstuk worden deze thema's nader uitgewerkt.

5.1 Thema Vitaliteit

De komende jaren ligt de focus binnen Amfors sterk op het thema Vitaliteit. De populatie vergrijs, ook bij ons, en dat stelt ons voor uitdagingen. Met diverse programma's op het gebied van vitaliteit spelen wij in op deze ontwikkeling. Daarbij maken we goed gebruik van de zelfontwikkelde innovaties uit ons Inclusive Fieldlab. Via ons leer- en innovatiecentrum delen wij onze knowhow inzake deze innovaties ook weer met andere partijen. In alles wat we doen, proberen we zo duurzaam mogelijk te opereren.

Om de verbinding met collega's op de afdelingen te versterken zullen de trainingen rondom Vitaliteit, zoals bijvoorbeeld de training Fluitend naar je werk die zoveel mogelijk gegeven worden binnen het eigen team en dus met directe collega's. Voor leidinggevendenden is het van belang in te kunnen blijven spelen op de ontwikkeling van de individuele medewerker en de veranderende omstandigheden. Zij worden via diverse programma's en methodieken getraind om hier op de meest optimale wijze invulling aan te geven.

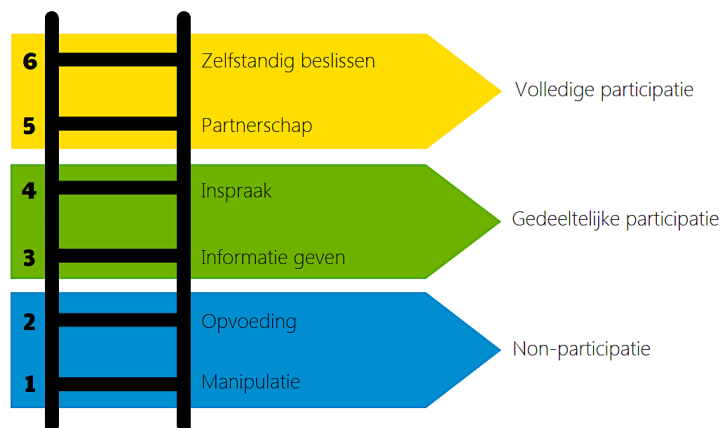
Doel van het programma Vitaal Vakmanschap is alle medewerkers gezond en met plezier zijn/haar vak kan uitoefenen, tot aan het pensioen. Dit doel is gesteld met inachtneming van het verder krimpemde en vergrijzende personeelsbestand van RWA/Amfors. De gemiddelde leeftijd stijgt de komende jaren met gemiddeld 0,5 jaar per kalenderjaar naar circa 54 jaar in 2027. De gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoeften nemen daardoor toe, waardoor medewerkers kwetsbaarder worden. Vanuit het besef dat onze medewerkers ons belangrijkste kapitaal zijn, is het programma Vitaal Vakmanschap een centraal thema geworden. De focus op vitaliteit maakt dat onze medewerkers - nu en in de toekomst - hun vak kunnen blijven uitoefenen.

Vitaliteit Amfors-breed - Werken aan gedragsverandering begint met waardering voor en erkenning van de ervaring, praktische kijk en reeds aanwezige kennis van medewerkers. Wij laten onze medewerkers ervaren dat ze invloed hebben op dat wat hen overkomt. Het programma versterkt de gezondheid en het vertrouwen dat men heeft in het eigen vakmanschap. Daarom ligt de focus de komende jaren vooral op participatie (meedoen) en werkplezier. Dat meedoen vinden we bij Amfors ook terug in de wijze waarop wij nieuwe programma's en projecten opzetten. Namelijk met en door medewerkers. Ook de evaluaties en vervolgacties worden in gezamenlijkheid vastgesteld.

Samen in gesprek over vitaliteit Samen werken aan projecten Samen beslissen over het vervolg



Bij het ontwikkelen van activiteiten hanteert Amfors dus de participatieve benadering. Door op de werkplek laagdrempelig te ervaren wat participatie is en wat het in de praktijk betekent, stimuleren we de basisbehoeften die élk mens heeft: autonomie, erbij horen, interesse/waardering en het vertrouwen in eigen kunnen. De participatieladder (figuur 5) beschrijft de verschillende vormen van participatie, waarbij iedere traptrede de invloed beschrijft van de deelnemers op het eindproduct. Hierbij is de hoogste trede niet altijd het 'beste' of het 'meest ideaal' en moet de trede passen bij de situatie. Het belangrijkste is dat er verschillende manieren zijn om alle relevante actoren te betrekken en dat er dialoog plaatsvindt. Medewerkers worden bij het vitaliteitsprogramma betrokken op niveaus 3 en 4 van de participatieladder. Een voorbeeld hiervan is de invulling van de gereedschapskist in het Productiebedrijf.



Figuur 5: Participatieladder, gebaseerd op Arnstein (1969) en Burns et al. (1994)

De ambities van Amfors voor de komende jaren liggen vooral op participatie op de niveaus 5 en 6. Dit houdt in dat aan medewerkers niet alleen gevraagd wordt naar hun mening, maar dat zij ook mee mogen beslissen als er bijvoorbeeld meerdere opties mogelijk zijn. Nieuwe deelprojecten binnen het vitaliteitsprogramma komen onder eigen verantwoordelijkheid van de afdeling. Hiermee streven wij naar meer deelname en het vergroten van de eigen invloed op werkplezier en gezondheid. Zo integreert Amfors alle aspecten van vitaliteit binnen de werkwijzen van de diverse onderdelen.

Het doel is: een werkomgeving met ópen gesprekken op álle afdelingen en in élke ploeg, waarbij medewerkers ook vanuit zichzelf actief meedenken en waar mogelijk keuzes durven maken. Dit resulteert in medewerkers met zelfvertrouwen, die eigen regie nemen over hun werk, die invloed ervaren op hun werkplek en die hierdoor beter gaan functioneren én lekkerder in hun vel zitten.

- **Werkplezier - Vitaliteit en werkplezier gaan hand in hand.** Als werkgever willen wij graag dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan. Een goede werksfeer heeft een positief effect op de vitaliteit. De komende jaren staat plezier op de werkvloer dan ook hoog op de agenda.
- **Leefstijltrainingen en gezonde voeding -** Amfors organiseert bij diverse bedrijfsonderdelen leefstijltrainingen. Hierin staan onderwerpen als ouder worden en energiebalans centraal. De trainingen zijn zo opgezet dat ze zowel op het werk als in de thuisomgeving zijn toe te passen. Stoppen met roken is één van die onderwerpen. Desgewenst worden medewerkers gestimuleerd en ondersteund in hun wens om te stoppen met roken. Onder meer door mee te doen aan de jaarlijkse Stoptober-uitdaging.
- **Vitaliteit binnen de bedrijfsonderdelen -** Sinds 2020 kennen we de dagelijks wandelmomenten in het Productiebedrijf. Leidinggevend stimuleren hun medewerkers om op pauzemomenten of tussen opdrachten in buiten een rondje te wandelen. Ook zijn steeds meer tafels vervangen door dynamische werkplekken = zit/sta-tafels. De 'Gereedschapskisten' bij het Productiebedrijf zijn inmiddels goed ingeburgerd.

Deze kisten zijn gevuld met ontwikkelingsgerichte activiteiten op het gebied van vitaliteit, samenwerken, taal- en rekenvaardigheid. Leidinggevend gebruiken op deze manier de rustige momenten op de werkvloer. Medewerkers hebben zélf de ruimte om de inhoud van de gereedschapskist aan te vullen.

De komende jaren ligt de focus op de inrichting van een Vitaliteitslab. Naar het model van het Inclusive Fieldlab zal dit de plek worden waar alles samenkomt dat met vitaliteit, welzijn, plezier, gezonde voeding en beweging te maken heeft. Alle Sw-medewerkers kunnen hier kennis maken met de mogelijkheden die de organisatie biedt. Dit alles in samenwerking met deskundigen op het gebied van vitaliteit, inclusief onderwijsinstellingen en andere Sw-bedrijven. Het Vitaliteitslab zal worden gehuisvest binnen het Productiebedrijf.

Het is bij het behalen van de doelstellingen op dit thema van groot belang om op passende wijze te communiceren met de medewerkers. Uitgangspunt daarbij is dat communicatie aansluit bij de belevingswereld van de medewerkers.

Een overzicht van een aantal van de nieuwe plannen voor 2025:

- We gaan door met de participatie van onze medewerkers in de diverse ambassadeursgroepen.
- We continueren de opleidingen waarin vitaliteit als thema of onderwerp centraal staat.
- We geven een vervolg aan het verder opzetten van het Vitaliteitslab. Een centrale (fysieke) ruimte binnen de organisatie, waar we de diverse activiteiten uit het thema Vitaliteit samenbrengen.
- We beginnen de samenwerking met twee stagiaires van de MBO fit academie en zoeken nog verdere aansluiting bij initiatieven van de deelnemende gemeenten, zoals de buurtsportcoaches en andere organisaties die als doel hebben de vitaliteit bij burgers te vergroten.
- We continueren het etnografisch onderzoek, waarbij als eerste Metafors op de planning staat.
- We introduceren toolboxes bij Eemfors.

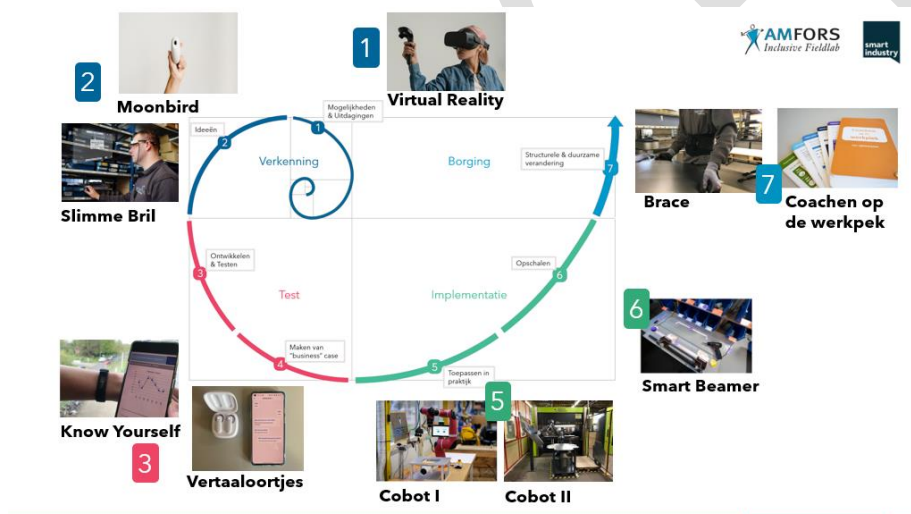
5.2 Thema Innovatie

• **Kansen en mogelijkheden** - Het toepassen van innovaties is één van de mogelijkheden om werk passend te maken en te houden. Door gebruik te maken van slimme technologieën en methodieken kunnen mensen langer en gezonder blijven participeren. We noemen dit *inclusieve innovatie*. Inclusieve innovatie verhoogt de zelfstandigheid, de flexibiliteit en het leerpotentieel van mensen met en zonder een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij kunnen dankzij nieuwe hulpmiddelen sneller en slimmer werken en langer actief blijven, en halen meer voldoening uit hun werk. Robotisering en digitale technologie hebben invloed op ons werklandschap. Hier liggen echter ook kansen voor onze medewerkers in de vorm van (sociale) innovatie.



In het *Inclusive Fieldlab* ontwikkelt, test en implementeert Amfors deze nieuwe technologieën. We onderscheiden hierbij technologieën gericht op fysieke of cognitieve ondersteuning en sociale innovaties. Voor meer informatie over onze innovaties verwijzen we naar de website van het [Inclusive Fieldlab](#).

De medewerkers van Amfors zijn enthousiast over de nieuwe technologieën. Vooral in het besef dat het technieken betreft die ondersteunend werken in plaats van dat ze mensen vervangen. Zo willen we laten zien dat Amfors investeert in de toekomst en dat geeft vertrouwen. Zo geven medewerkers aan dat ze met de *Smart Beamer* technisch werk kunnen doen dat zónder de beamer niet zou lukken. Daarnaast zeggen ze het fijn te vinden om iets nieuws te kunnen leren zonder vaak om hulp te hoeven vragen.



Figuur 6: de soorten technologieën van het Fieldlab

In 2022 is in één van de hallen van het Productiebedrijf een centrale plek binnen RWA/Amfors gerealiseerd waar verschillende technologieën uit het Inclusive Fieldlab zijn samengebracht. De komende jaren ligt er een sterke focus op het vergroten van zowel de interne als de externe impact van het Inclusive Fieldlab. Concreet betekent dat we meer medewerkers kennis laten maken met het werken met de innovaties, het voortzetten en door ontwikkelen van innovatietrajecten met klanten/bedrijven, en het continueren en uitbouwen van het aanbod van innovatietours in ons Fieldlab.

RWA/Amfors heeft een handreiking 'Inclusief Innoveren' uitgebracht. Deze handreiking biedt richting aan organisaties en projectleiders om zélf een soortgelijk platform als het Inclusive Fieldlab op te zetten en evidence-based aan de slag te gaan met inclusieve innovatie. Voor het downloaden van de handreiking, zie www.inclusivefieldlab.nl.

We maken steeds meer hulpmiddelen met de 3D printer in het Inclusive Fieldlab. Dit doen we samen met medewerkers en aan de hand van hun ideeën van medewerkers. Zo maken we werk leuker, toegankelijker en langer vol te houden. De komende tijd ligt de focus op het inbedden van de kennis van 3D tekenen en – printen binnen de organisatie. Zo wordt het maken van een hulpmiddel nog toegankelijker.

We zoeken continu naar **verschillende werksoorten** die geschikt zijn om met de Smart Beamer aan te leren. Daarnaast maken we het ontwikkelen van werkinstructies op de Smart Beamer toegankelijker. Zo zetten we in op het vergroten van het aanbod werkplekken met de Smart Beamer in het Inclusive Fieldlab.

We onderzoeken de **mogelijkheden van Virtual Reality** binnen Amfors. We zien mogelijkheden in het toepassen van Virtual Reality binnen de Sociale Werkvoorziening. Zo denken wij bijvoorbeeld aan het toepassen van VR op het gebied van opleidingen, trainingen, loopbaanoriëntatie of voorlichting. Virtual Reality biedt de kans om een stap richting een andere werkplek of een spannende training toegankelijker te maken.

De rug brace gaan we eveneens steeds verder inbedden binnen de organisatie. Doel: medewerkers maximale ondersteuning bieden, wanneer mogelijk met innovatieve oplossingen, zodat ze zo lang mogelijk passend werk kunnen blijven doen. De rug brace is een goed voorbeeld van een oplossing die raakvlakken heeft met zowel innovatie als vitaliteit.

- **Vergroten externe impact** - Sinds de opening van het Inclusive Fieldlab in het najaar van 2022 hebben wij een grote hoeveelheid bezoekers ontvangen. In de toekomst blijft dit een dienst die wij aanbieden. Daarbij zijn ook verdiepingssessies voor externen die een stap verder willen zetten, en die naast inspiratie & enthousiasme ook informatie & ervaring mee willen krijgen op het gebied van de implementatie van één van de projecten.

We gaan meer **in contact met reguliere werkgevers**. We hebben in het Inclusive Fieldlab nu veel kennis gedeeld over inclusieve innovatie. Deze kennis willen we ook graag delen met reguliere werkgevers. Zij kunnen deze projecten gebruiken door werk bij Amfors neer te leggen of door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt beter bij henzelf aan het werk te krijgen. Zo kan de arbeidsmarkt met behulp van inclusieve innovatie toegankelijker worden.

Meer strategische samenwerkingen met partnerbedrijven - Waar wij bij de start van ons Fieldlab nog nagenoeg alleen stonden in de toepassingen, passen een aantal andere SW-bedrijven inmiddels inclusieve technologie ook succesvol toe. Vanuit het Inclusive Fieldlab wordt reeds samengewerkt met een groot deel van deze bedrijven. De ambitie is om deze samenwerking verder uit te diepen en uit te breiden. Samenwerkingen zijn al gestart op het gebied van bijvoorbeeld 3D-printen en Smart Beamer-implementatie met Rotterdam Inclusief, Kempenplus, WeenerXL en Lucrato.

We vergroten het bereik van inclusieve technologie door samen te werken met regiopartners zoals bijvoorbeeld hogescholen, MBO's/ROC's en gemeentes. Verder kiezen we voor verdere verbreding van de doelgroepen en toepassingen van het Inclusive Fieldlab. We zetten de mogelijkheden van het Fieldlab ook in bij trajecten met nieuwe doelgroepen (zie 5.4).

5.3 Thema Duurzaamheid

In een tijd waarin klimaatverandering een steeds belangrijker en urgenter thema wordt, neemt RWA/Amfors de verantwoordelijkheid om op dit thema te doen wat binnen haar macht ligt. Op verschillende vlakken ondernemen we stappen om de CO₂-uitstoot te beperken, door energie te besparen en milieuvriendelijke materialen te gebruiken. Doelstelling is om in 2029 energieneutraal te werken. We maken daarbij onderscheid tussen de mogelijkheden om te verminderen en te verbeteren. Bij verminderen is de voornaamste mogelijkheid om die doelstelling te behalen zelf energie opwekken en minder energie te verbruiken. Behalve op de werkplek stimuleren wij onze medewerkers ook om thuis stappen te laten zetten.



De afgelopen jaren zijn al aanzienlijke stappen gezet. Er zijn zonnepanelen geplaatst met een capaciteit van circa 380.000 kWh. We zijn overgestapt op groene stroom en hebben zoveel mogelijk reguliere lampen vervangen door ledlampen.

Komende jaren gaan we verder met het verduurzamen van het wagenpark en materieel van Eemfors. Dat doen we door bij iedere vervanging te kijken naar de beste oplossing.

Regelmatig vestigen wij via de interne communicatiekanalen de aandacht op het belang van duurzaamheid om zo het bewustzijn bij de medewerkers te vergroten. Vanuit de participatieve benadering vragen wij medewerkers ook om zélf met ideeën te komen voor milieu- en energiebesparende maatregelen.

- **CO₂ Prestatieladder** - RWA/Amfors neemt deel aan de CO₂ Prestatieladder, waarin doelstellingen zijn geformuleerd om de CO₂-footprint te verminderen. De Prestatieladder is een duurzaamheidsinstrument dat bedrijven en overheden helpt bij het reduceren van CO₂ en energiekosten. De Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen auditeert en certificeert organisaties die deelnemen jaarlijks op de realisatie van de doelstellingen. De afgelopen jaren zijn we erin geslaagd de CO₂-uitstoot terug te brengen van circa 2300 ton in 2014 naar minder circa 900 ton eind 2023. Mede als gevolg van de verdere reductie in materieel bij Eemfors, de vervangingen richting energiezuiniger materieel, en de overstap naar biodiesel daalt de CO₂ uitstoot de komende periode verder. Jaarlijks worden de doelstellingen hiervoor vastgesteld.

5.4 Thema Nieuwe doelgroepen

Veel van de betreffende inwoners uit de deelnemende gemeenten wisten op eigen kracht (en soms met ondersteuning vanuit *het regionale Werkgeversservicepunt, WSP*) een baan te vinden.

Wat resteert is de groep inwoners met *een grote afstand* tot de arbeidsmarkt. Voor hen blijkt een grotere inspanning en meer expertise nodig om een plek op de 'gewone arbeidsmarkt' te bemachtigen.

De verwachting is dat dit ook geldt voor de groep die momenteel nog niet in beeld is bij de gemeente. RWA/Amfors heeft zowel de expertise als de infrastructuur om deze groep naar een passende plek te ontwikkelen en te begeleiden. Dit gebeurt onder meer in de vorm van zogeheten werk-fit trajecten.

Momenteel onderzoeken de in RWA deelnemende gemeenten de mogelijkheden en plaats van RWA/Amfors in de regionale arbeidsmarktinfrastructuur. Daarbij spelen zij ook in op de uitkomsten van het onderzoek naar de infrastructuur van Sociale Ontwikkelbedrijven van Berenschot dat concludeert dat er meer en beter gebruik kan worden gemaakt de infrastructuur van deze organisaties.. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bevestigt dit en ziet mogelijkheden om zo de arbeidsmarktparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te optimaliseren en stelt daar een (impulsbudget) voor beschikbaar.

In bestaande en nieuwe trajecten nemen kandidaten deel aan de opleiding en ontwikkelprogramma's van Amfors en doen werkervaring op binnen één van de bedrijfsonderdelen van RWA/Amfors. RWA/Amfors heeft hier de laatste jaren al de nodige ervaring in opgedaan bij de deelnemers van de AE Teams voor dames en heren. Een project voor mensen met multi-problematiek, waarbij naast het ontbreken van een baan er meerdere probleemgebieden zijn die werken in de weg staan. Dit project wordt gefinancierd door de gemeente Amersfoort.

Sinds 2023 biedt Amfors tevens de mogelijkheid om Beschutte Werkplekken aan te bieden. 'Beschut Werk' is voor Amfors een nieuwe doelgroep. De deelnemers volgen een traject, waarbij zij via een tijdelijk contract bij Amfors (via de CAO Aan de Slag) leren en werken, met als einddoel een werkplek bij een reguliere werkgever.

Momenteel onderzoekt RWA/Amfors met de gemeente Amersfoort de mogelijkheden voor een deel van deze doelgroep. Dit in navolging op een traject dat samen met de BBS gemeenten, Baarn, Bunschoten en Soest is ontwikkeld en geïmplementeerd.

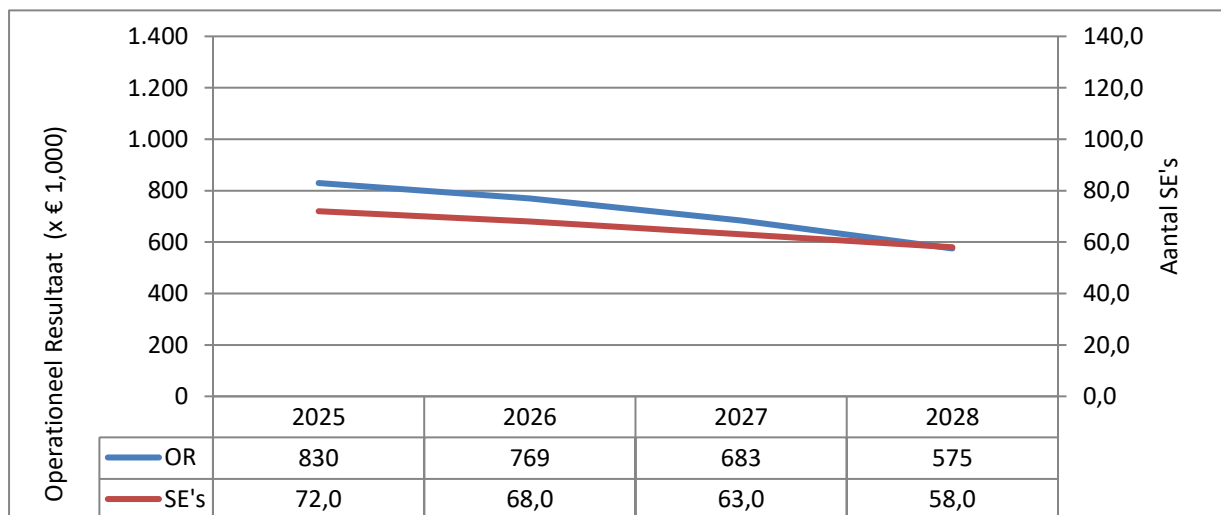
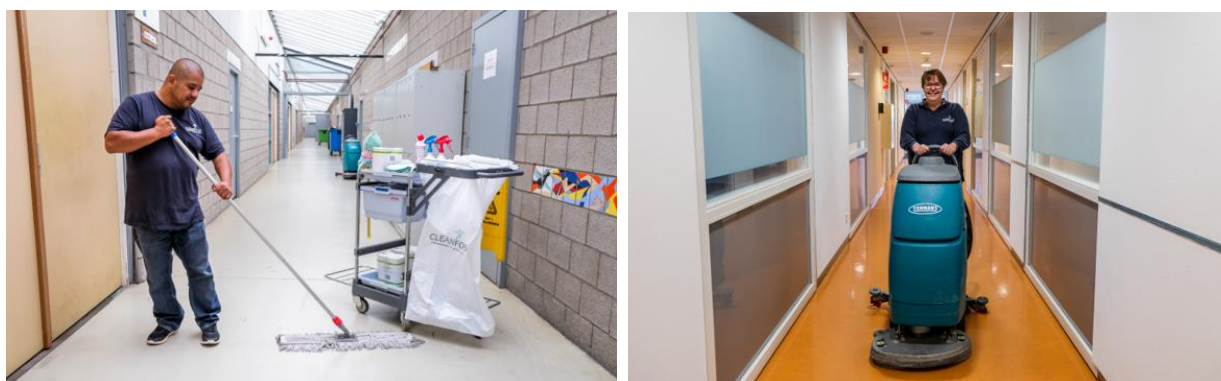
De komende jaren is RWA/Amfors voornemens om nog meer van dergelijke trajecten te ontwikkelen en aan te bieden. Bij een organisatie in krimp, zal echter na verloop van tijd de benodigde expertise en infrastructuur langzaamaan verdwijnen, iets wat in de huidige arbeidsmarkt helaas niet snel terug te winnen blijkt. Een recente Maatschappelijke Kosten Baten Analyse van Cedris toont aan dat investeren in dergelijke trajecten over een heel arbeidsleven zijn vruchten zal afwerpen. Mensen die werken, doen namelijk minder vaak een beroep op allerlei gemeentelijke sociale voorzieningen.

6. Ontwikkelingen binnen units

In dit hoofdstuk kijken we vooruit naar aan aantal algemene ontwikkelingen binnen de verschillende units die we voor de komende jaren verwachten. Het uitgangspunt is dat alle units doorgaan op de ingezette koers, daar waar wijzigingen verwacht worden, staat dit toegelicht. Een algemene trend binnen alle units is de verdere daling van het aantal SE's als gevolg van pensionering, RVU, uitstroom WIA en overlijden. De daling van het aantal medewerkers heeft een negatief effect op het operationele resultaat (OR) van de verschillende units.

6.1 Cleanfors

Kerncijfers



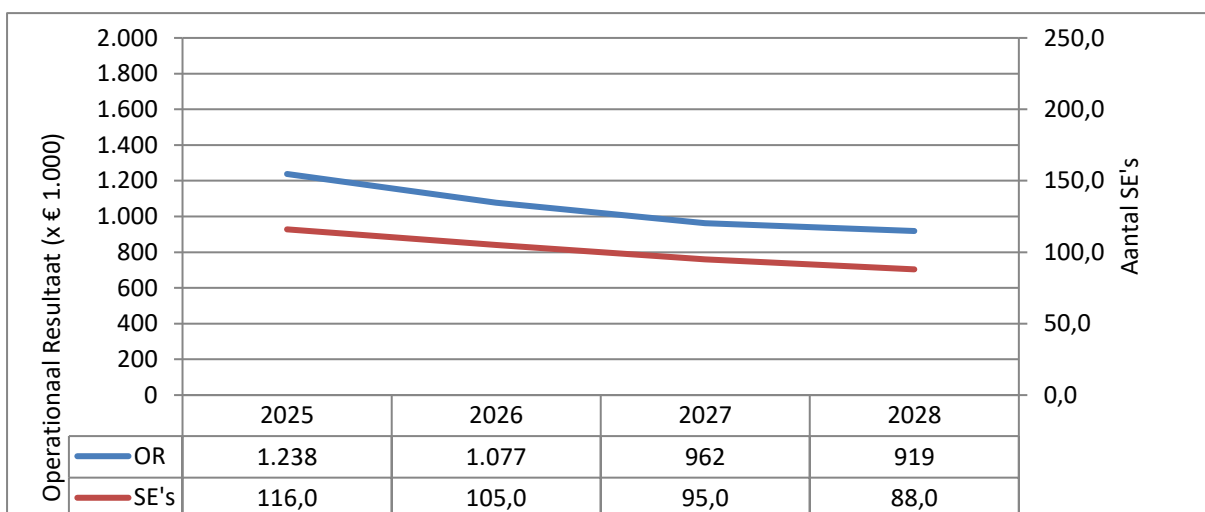
Kernopgave en toekomst

De werkzaamheden van Cleanfors bestaan uit schoonmaakwerkzaamheden en blijven zeer geschikt om medewerkers uit de doelgroep(en) te laten participeren. Klanten zien Cleanfors als een goede partner bij het bereiken van hun doelen in het kader van maatschappelijk ondernemen.

De werkomvang zal gefaseerd mee krimpen met het dalende personeelsbestand. De nadruk blijft liggen op *relatief grote opdrachten* om zo een mix van sterkere en zwakkere Sw-medewerkers, onder begeleiding, in groepsverband te laten werken.

Met het oog op de vergrijzing maken we waar mogelijk in toenemende mate gebruik van de ontwikkelingen en innovaties uit de schoonmaakbranche zoals de robotstofzuiger. Dergelijke robots kunnen onze medewerkers de komende jaren ontlasten, zodat zij zo lang mogelijk en met plezier aan het werk kunnen blijven.

Kerncijfers



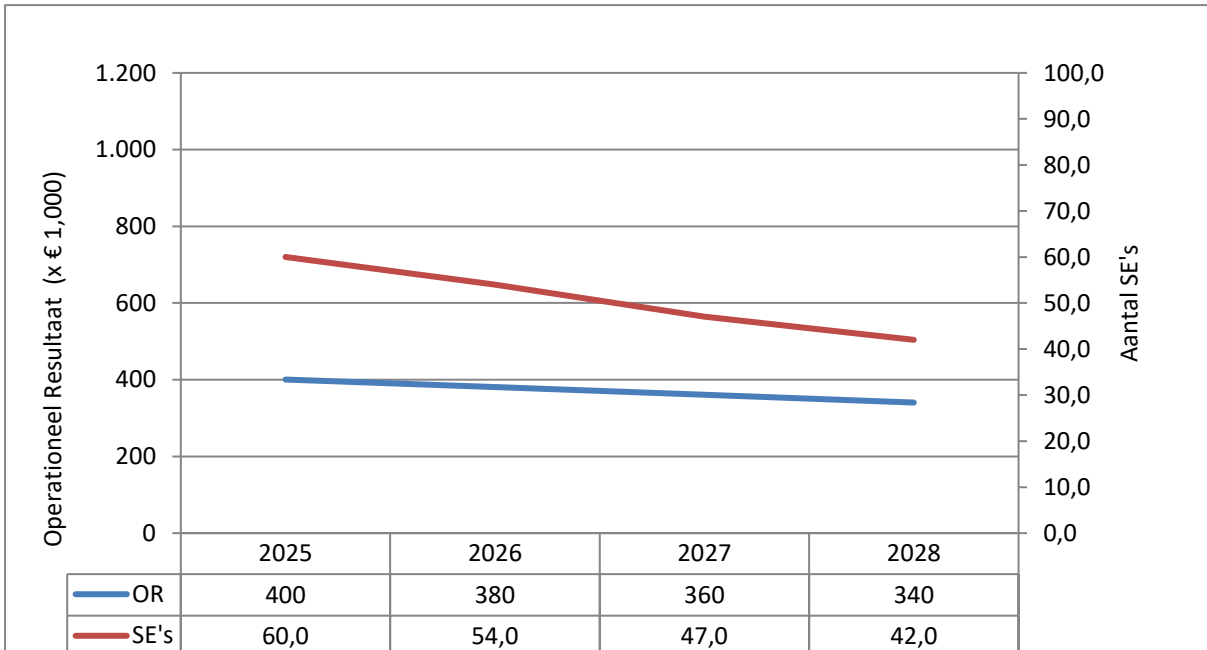
Kernopgave en toekomst

Ondanks de verdere daling in het personeelsbestand in de periode 2025 - 2028 zal Eemfors werkzaamheden blijven uitvoeren in de openbare ruimte met als belangrijkste opdrachtgevers Amersfoort, Soest en Bunschoten. Omdat wij aan onze doelgroep *divers werk willen aanbieden* zoals maaien, onderhoud speelvoorzieningen, vuil verwijderen en groenonderhoud, zullen wij op alle onderdelen blijven acteren. Eemfors zal de hoeveelheid werk afstemmen op de aanwezige capaciteit van de medewerkers. Op deze manier kunnen, samen met het waar mogelijk verminderen van de kosten, de organisatiedoelstellingen op financieel gebied voor langere tijd worden gegarandeerd. Op basis van de nog aanwezige capaciteit zullen in 2025 nieuwe keuzes worden gemaakt inzake het soort werk en het areaal dat Amfors kan bieden.

Om onze medewerkers vitaal aan het werk te houden zijn het blijven aanbieden van verschillende werksoorten belangrijk. De komende jaren wordt ook geïnvesteerd in ergonomietrainingen om de medewerkers vitaal te houden. Medewerkers leren hierbij het materiaal en het lichaam op de juiste, meest optimale manier te gebruiken. Zo wordt gekeken naar het goed gebruiken van handgereedschap, zoals schoffels en bezems; hierbij is de juiste lengte van de steel belangrijk. Op deze wijze voorkomen wij lichamelijke klachten bij onze medewerkers. Daarnaast investeert Eemfors in elektrische machines, deze zijn lichter en maken minder geluid. Hiermee blijven we ook voldoen aan de eisen die de ISO-certificering van ons vraagt.

6.3 Metafors

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

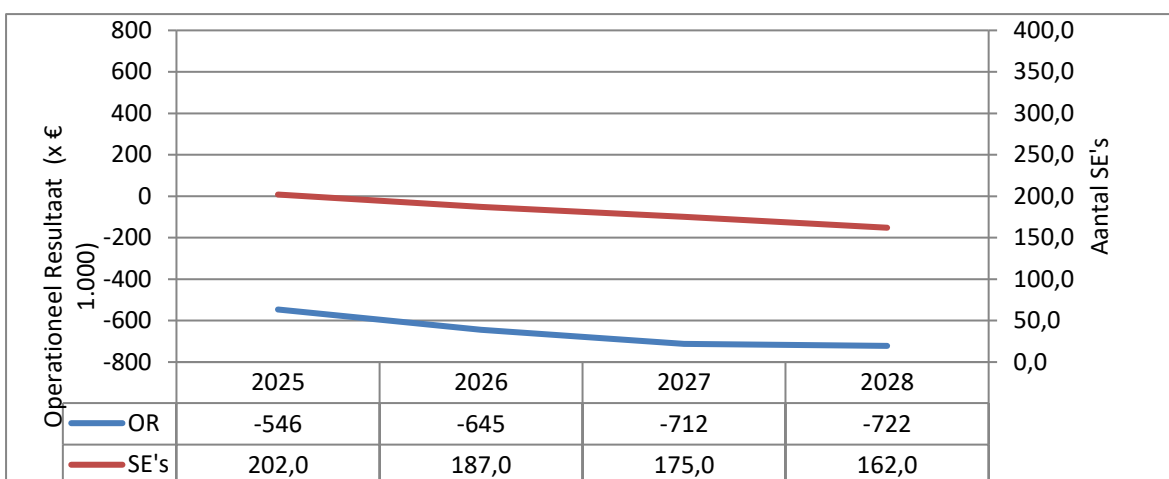
Met Metafors heeft Amfors nog één van de weinige Sociale Ontwikkelbedrijven die zich richt op assemblage en montage in de metaal. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt biedt dit kansen bij reshoring (het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland naar het eigen land). Maar ook in het aanbieden van werkervaringstrajecten aan inwoners uit de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet in onze regio.

Metafors blijft ook in de toekomst een goede basis om verdere technische innovatie op de productielijnen te onderzoeken en indien mogelijk te implementeren.

In verband met de verkoop van het pand per 1 januari 2027 aan de Provincie Utrecht verhuizen de activiteiten van Metafors in de loop van 2026 naar een andere locatie.

6.4 Productiebedrijf

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

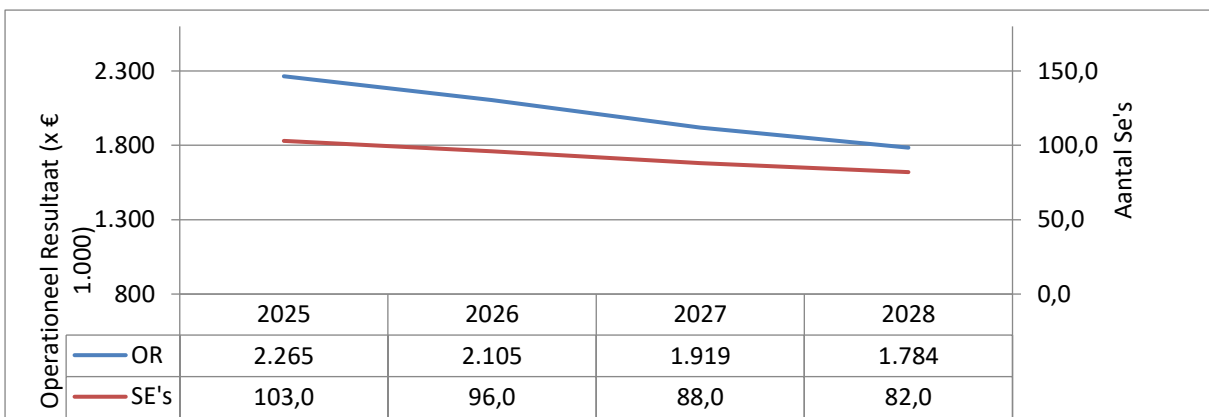
Het Productiebedrijf (verpakken, ompakken en montageactiviteiten) blijft een passende werkplek voor onze medewerkers. Enerzijds voor medewerkers die *structureel zijn aangewezen op een beschutte werkplek* en anderzijds *als tijdelijke werkplek* voor de andere units. Dit kan als *re-integratieplek* tijdens verzuim of bijvoorbeeld vanuit Werksupport voor het opvangen van periodes tussen verschillende detacheringsoopdrachten. Het Productiebedrijf bestaat uit de interne productieafdelingen én groepsdetacheringen. Deze zijn voornamelijk op de locatie van de opdrachtgever. Het Productiebedrijf is tevens geschikt voor de nieuwe trajecten voor nieuwe doelgroepen uit de P-wet.

Aandachtspunt voor de komende jaren zijn de groepssamenstelling, -grootte en het rendement. De komende jaren neemt het aantal SE's verder af. De focus op vitaliteit wordt daarbij steeds belangrijker in de realisatie van de doelstellingen. Onderdeel van Vitaliteit is onder meer de vergroening van de werkomgeving. Een aantrekkelijke werkomgeving leidt tot gelukkige en gezonde medewerkers. Er wordt minder stress ervaren en medewerkers ervaren hun werk een stuk positiever. Een aantal klanten van het productiebedrijf ervaart fluctuaties in de vraag naar hun eigen product. Ze willen flexibel reageren op veranderingen in de vraag en staan voor uitdagingen met betrekking tot grondstoffen en logistiek. Op hun beurt vraagt dit bij ons om een grote mate van flexibiliteit bij de verwerking van hun product. Het monitoren van het werk om stilstand te minimaliseren en klanttevredenheid te waarborgen, vraagt de komende jaren volle aandacht.

Het Productiebedrijf zet ook de komende jaren in op verdere implementatie van technologieën uit het Inclusive Fieldlab, zoals de Smart Beamer en het Exoskelet. Deze bieden unieke kansen voor complexere assemblages. Tegelijkertijd worden sociale innovaties, zoals coachen op de werkplek, verder gedeeld.

6.5 Werksupport

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

De werkzaamheden van Amfors Werksupport laten zich splitsen in twee activiteiten.

1. Detachering: Dit is voor onze medewerkers die uitdaging zoeken buiten onze eigen bedrijven. Voor hen organiseert Amfors Werksupport passende werkplekken bij 70 bedrijven en organisaties in de regio. Hier werken onze medewerkers onder dagelijkse leiding van de werkgever. Deze werkgevers kunnen bij Amfors terecht voor advies over banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Consulenten van Werksupport zorgen voor een goed verloop. Zij zijn dé schakel tussen medewerker en werkgever. Door deze manier van werken is de continuïteit hoog en het verloop laag.

2. Trajecten: Via Werksupport ontwikkeld Amfors verschillende soorten trajecten, voor mensen die niet in dienst zijn, maar tijdelijk door de gemeentes bij ons geplaatst worden. Via deze trajecten kunnen inwoners uit de regio met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt werk-fit worden gemaakt en ervaring opdoen om zo de arbeidsmarkt te kunnen betreden. We continueren de samenwerking met de BBS gemeentes in het Zelf en Zet traject. En zijn in gesprek met de gemeente Amersfoort over de inzet van een dergelijk traject (zie hoofdstuk 5.4 van deze begroting).

7. Financiële begroting RWA

In dit hoofdstuk wordt de financiële uitwerking van de RWA-begroting weergegeven. Dit resulteert in een begroot resultaat voor Amfors, een begroot resultaat voor RWA en als saldo de begrote Gemeentelijke Bijdragen.

Taakvelden – Volgens de richtlijnen, Regeling vaststelling taakvelden, valt de gehele begroting onder het taakveld 6.5. Dit betreft het Sociale Domein, arbeidsparticipatie.

Ontwikkeling resultaat – Het resultaat van Amfors laat een dalende lijn zien. Dit komt door de afname in SE. Door keuzes voor passende werksoorten en toepassing van inclusieve innovaties wordt het effect van de krimp gedempt. De gemeentelijke bijdrage laat een licht dalende, maar redelijk stabiel beeld zien. Voor de begroting is de Circulaire van september 2023 als uitgangspunt genomen voor de te verwachten Rijkssubsidie voor de komende jaren. Uiteindelijke afwijkingen hierin hebben een direct gevolg voor ons begrote resultaat. In de meicirculaire 2024 wordt de eerstvolgende actuele stand van zaken gepubliceerd.

7.1 Begroting RWA

Onderdelen en vertrekpunten begroting – Onderdelen van deze begroting zijn de Sw-lonen, subsidies, ambtenaren salarissen, activa en afschrijvingen, financieringskosten en mogelijke risico's. In deze begroting is een *aantal vertrekpunten* gekozen:

- Het aantal Sw-medewerkers in dienst van RWA daalt in de begrotingsjaren 2025 tot en met 2028 met circa 7 % per jaar;
- De loonstijging (conform cao) wordt via de Rijkssubsidie gecompenseerd door de Rijksoverheid, hier wordt in deze meerjarenbegroting geen rekening mee gehouden.

Trends salariskosten – De salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen verder terug van € 1,2 mln. in 2025 naar € 1,1 mln. in 2028. Na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt de uitstroom indien nodig vervangen door nieuwe medewerkers. Het aantal ambtenaren bij het RWA daalt als gevolg van pensionering met 4 personen in de periode tot en met 2028.

Trends investeringsvolume – Het investeringsvolume is redelijk stabiel en bedraagt naar verwachting maximaal € 600.000,- per jaar. De begrote investeringen betreffen in hoofdzaak vervangingsinvesteringen ter continuering van huidige opdrachtverplichtingen en investeringen in ICT, ter ondersteuning en verbetering van de bedrijfsprocessen.

Kosten Overhead – Het RWA heeft een samenwerkingsovereenkomst met Amfors Holding. Hierin is afgesproken dat RWA de Sw-medewerkers “om niet” aan Amfors ter beschikking stelt. Amfors dient als tegenprestatie een passende werkplek en de juiste begeleiding en ontwikkeling te bieden aan deze medewerkers. Gevolg van deze afspraak is dat de overheadkosten door Amfors worden gedragen en derhalve niet in voorliggende RWA-meerjarenbegroting zijn opgenomen.

RWA-resultaat – Het resultaat wordt geheel bepaald door het verschil in Sw-kosten en de ontvangen Rijkssubsidie. Het verlies van RWA wordt aangevuld vanuit het operationeel resultaat van Amfors en eventuele reserves van Amfors Holding BV. Het eigen vermogen van Amfors heeft al geruime tijd de vastgestelde ondergrens van € 2,5 mln. bereikt, waardoor dit niet kan worden aangesproken om het RWA-verlies aan te zuiveren. Het negatieve resultaat na bestemming loopt bij ongewijzigde omstandigheden over de begrotingsjaren 2025 t/m 2028 terug naar nihil.

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2025	2026	2027	2028
Lonen en salarissen ambtenaren	1.231	1.198	1.131	1.095
Rentelasten	30	30	30	30
Afschrijvingen	600	600	550	550
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100
Som der RWA bedrijfslasten	1.961	1.928	1.811	1.775
Doorbelasting naar Amfors	1.961	1.928	1.811	1.775

Tabel 4: Kosten

De jaarlijkse daling van de Sw-populatie met circa 7 % leidt tot de volgende begroting:

RWA begroting (x €1.000)	2025	2026	2027	2028
Rijkssubsidie Sw	22.198	21.478	20.503	19.443
Lonen Sw-medewerkers	-22.455	-21.039	-19.260	-17.781
Overige Sw-gerelateerde kosten	-1.734	-1.691	-1.675	-1.665
RWA resultaat	-1.991	-1.253	-432	-3

Tabel 5: RWA begroting

In deze RWA begroting zijn de volgende incidentele baten en lasten opgenomen:

Incidentele baten en lasten RWA begroting (x €1.000)	2025	2026	2027	2028
Verkoopopbrengst vaste activa	50	50	50	50
Totaal incidentele baten	50	50	50	50
Boekwaarde verkochte vaste activa	-50	-50	-50	-50
Totaal incidentele lasten	-50	-50	-50	-50
Saldo incidentele baten en lasten	0	0	0	0

Tabel 6: Incidentele baten en lasten

De incidentele baten en lasten betreffen resultaten op verkoop van materieel dat in gebruik is bij de diverse Amfors-onderdelen. Op basis van de afspraken in de samenwerkingsovereenkomst tussen RWA en Amfors leidt dit uiteindelijk niet tot een resultaat bij RWA.

Het verloop van de activa (2025) is hieronder weergegeven.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2025	Investerings 2024	Afschrijvingen 2024	Boekwaarde 31-12-2024
Activa	8.490	600	-600	8.490

Tabel 7: verloop activa

7.2 Weerstandvermogen

Definitie begrip weerstandvermogen – Het weerstandvermogen wordt gedefinieerd als het vermogen dat nodig is om tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit van de organisatie in gevaar komt. Daarbij wordt niet alleen rekening gehouden met mogelijke tegenvallers, maar ook met de flexibiliteit die een organisatie heeft om haar uitgavenpatroon aan te passen aan haar nieuwe inkomstenniveau, inclusief de kans dat er zich tegelijkertijd tegenslagen voordoen.

Afspraken over vermogen Amfors Holding – In de samenwerkingsovereenkomst tussen enerzijds Amfors Holding BV en anderzijds het Regionaal Sociaal Werkvoorzieningsschap Amersfoort en omgeving (RWA) zijn afspraken gemaakt over het vermogen. Het vermogen van Amfors Holding is voorzien van een ondergrens van € 2,5 miljoen. Exploitatieverliezen in RWA worden aangevuld vanuit het vermogen van Amfors én de bijdragen van de deelnemende gemeenten.

Indien het eigen vermogen van Amfors Holding BV tussen € 2,5 mln. en € 4,5 mln. bedraagt, is Amfors Holding voor 50 procent aansprakelijk voor de aanzuivering van de bij RWA ontstane exploitatietekorten. Indien het eigen vermogen meer dan € 4,5 mln. bedraagt, is al het meerdere beschikbaar voor eventuele aanzuivering van de bij RWA ontstane exploitatiekosten.

Ondergrens bereikt – De vermogensondergrens van € 2,5 mln. is ultimo 2014 bereikt. Derhalve kan vanuit het eigen vermogen van Amfors geen extra bijdrage meer geleverd worden om het RWA verlies aan te zuiveren, anders dan vanuit het operationele resultaat in het desbetreffende jaar.

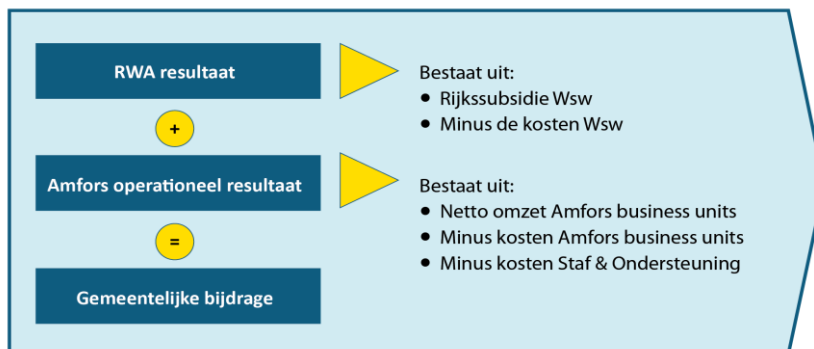
Verloop vermogen – Onderstaand wordt het verloop van het eigen vermogen van Amfors weergegeven. Hieruit valt af te leiden wat de bijdrage van Amfors is in de aanzuivering van het exploitatietekort bij RWA voor de lopende begrotingsjaren. De Gemeentelijke Bijdrage is eveneens opgenomen in het vermogensverloop.

Vermogensverloop (x €1.000)	2024	2025	2026	2027	2028
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Resultaat Amfors	1.490	985	496	84	-173
RWA resultaat	-2.610	-1.991	-1.253	-432	-3
Bijdrage Gemeenten	1.120	1.006	757	348	176
Ultimo boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

Tabel 8: Vermogensverloop Amfors

7.3 Gemeentelijke Bijdrage

Relatie met hoogte eigen vermogen – Een negatief exploitatieresultaat wordt zoals hiervoor beschreven op basis van de tussen RWA en Amfors Holding BV gesloten samenwerkingsovereenkomst door Amfors aangezuiverd.



Figuur 7: Berekeningsmethodiek Gemeentelijke Bijdrage

Dit resulteert in het volgende verloop van de Gemeentelijke Bijdrage voor de komende jaren.

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028
Resultaat Amfors	985	496	84	-173
RWA resultaat	-1.991	-1.253	-432	-3
Bijdrage Gemeenten	1.006	757	348	176

Tabel 9: Resultaat

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt ontwikkelt zowel het Amfors als het RWA resultaat zich de komende jaren aanzienlijk met een forse daling van de Gemeentelijke Bijdrage.

Het goed om in acht te nemen dat bij de keuze van de RWA/Amfors structuur destijds is bepaald dat de personeelskosten van de begeleiding van de Sw-medewerkers en de kosten van huisvesting (zoals energie) door Amfors worden gedragen.

Als gevolg van het dalende aantal Sw-medewerkers als gevolg van het gekozen krimpscenario dalen zowel omzet als resultaat van Amfors de komende jaren. De ondersteunende organisatie is inmiddels teruggebracht tot een ondergrens die nodig is om de continuïteit te garanderen. De bijbehorende kosten blijven nagenoeg op hetzelfde niveau. Daarbij moet worden opgemerkt dat de effecten van de verhuizing van Metafors (die medio 2026 inhuizen op de hoofdlocatie aan de Uraniumweg) en op opbrengst van de verkoop van de Heliumweg (Metafors), alsmede de keuzes inzake soorten werk en het areaal dat Eemfors gaat bieden na 2025, nog niet zijn verwerkt in bovenstaande resultaten.

Het RWA resultaat verbetert zich (bij ongewijzigd overheidsbeleid) in dezelfde periode aanzienlijk. Dit komt doordat de lumpsum van de Rijkssubsidie ieder jaar over minder Sw-medewerkers worden verdeeld, met een hogere Rijkssubsidie per Sw-er als gevolg. Aangezien de Sw-medewerkers van RWA een iets hogere gemiddelde leeftijd hebben, kennen wij daarnaast een iets hoger krimpprocentage dan het landelijk gemiddelde, wat eveneens een positief effect op de bijdrage per Sw-er heeft. (de Lumpsum versus aantal Sw-medewerkers).

Naar verwachting is het Amfors resultaat in 2028 negatief, waardoor bijdrage aan het RWA resultaat niet meer mogelijk is en op grond van de samenwerkingsovereenkomst het Eigen Vermogen van Amfors door RWA aangevuld dient te worden.

De verdeling van de gemeentelijke bijdrage vindt plaats op basis van het aantal SE per gemeente dat werkzaam is binnen RWA/Amfors. Op basis van de SE-aantallen ultimo 2023 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2025 als volgt:

Gemeenten	Formatie ultimo 2023	Gemeentelijke Bijdrage 2025 x € 1.000
Amersfoort	479	802
Baarn	23	39
Bunschoten	29	49
Leusden	41	69
Soest	84	141
Woudenberg	12	20
Totaal RWA gemeenten	669	1.120

Tabel 10: Verdeling GB op basis van SE

CONCEPT

7.4 Financiering

Goede beheersbaarheid staat voorop – Financiering wordt enkel aangetrokken ten behoeve van de uitoefening van de publieke taak. Belangrijk is duurzaam toegang te behouden tot de financiële markten tegen acceptabele condities. De vermogens- en (rente)resultaten van de organisatie dienen te worden beschermd tegen ongewenste financiële risico's, zoals renterisico's, liquiditeitsrisico's en kredietrisico's. Voor de beheersbaarheid van het renterisico wordt gewerkt met de kasgeldlimiet en de renterisiconorm. Op de volgende pagina staat de weergave van de berekening van de renterisiconorm en de kasgeldlimiet. De afgelopen jaren zijn er geen nieuwe leningen aangetrokken. De leningen die we hebben lopen allemaal bij BNG.

Minimale koers- en valutarisico's – De aan- en verkoop in buitenlandse valuta's wordt in principe niet aangegaan, evenals beleggingen.

Aangepast investeringsniveau – Het Investeringsniveau voor de komende jaren is verder aangepast aan de ingeslagen koers van RWA/Amfors naar mensontwikkelbedrijf. Vanaf 2022 bedraagt dit ongeveer € 600.000,- per jaar.

Financiële kengetallen

Kengetallen:	Verloop van de kengetallen		
	Realisatie 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
netto schuldquote	-2,57	-2,00	-2,00
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	nvt	nvt	nvt
solvabiliteitsratio	0	0	0
grondexploitatie	nvt	nvt	nvt
structurele exploitatieruimte	100%	100%	100%
belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt

Tabel 11: Financiële kengetallen

Bij netto schuldquote en structurele exploitatieruimte dient vermeld te worden dat in de berekening als "gerealiseerde totaal saldo van de baten" het (negatief) subsidieresultaat is gehanteerd. Bij de berekening van het solvabiliteitsratio is het Eigen Vermogen op 0 gesteld. Vanuit de samenwerkingsovereenkomst is de ondergrens van het Eigen Vermogen voor Amfors gesteld op € 2,5 mln. De Gemeenschappelijke Regeling-statuten bepalen dat eventuele tekorten van RWA jaarlijks worden aangezuiverd door de deelnemende gemeenten.

Renterisiconorm (x €1.000)	2025	2026	2027	2028
1. Renteherziening				
Renteherziening op vaste schuld o/g				
Renteherziening op vaste schuld u/g				
Netto renteherziening op vaste schuld				
2. Mutatie vaste schuld				
Nieuwe aangetrokken vaste schuld	1.500	0	1.500	0
Nieuwe verstrekte lange leningen	0	0	0	0
Netto nieuw aangetrokken schuld	1.500	0	1.500	0
3. Betaalde aflossingen				
	1.150	800	650	800
4. Herfinanciering (laagste van 2 en 3)				
	1.150	0	650	0
5. Renterisico op vaste schuld (1 + 4)				
	1.150	0	650	0
6. Renterisiconorm				
Stand van de vaste schuld per 1 januari	2.850	3.200	2.400	3.250
Percentage	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500
7. Toets renterisiconorm				
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.150	0	650	0
Ruimte	1.350	2.500	1.850	2.500

Tabel 12: renterisiconorm

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2025	2026	2027	2028
Toegestane limiet Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)	23.708	22.230	20.414	18.906
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	1.944	1.823	1.674	1.560

Tabel 13: kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2025 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2025	Nieuwe lening	Aflossingen 2024	Saldo per 31-12-2025	Rente 2025
Bank Nederlandse Gemeenten	150		150	0	3
Bank Nederlandse Gemeenten	150		150	0	6
Bank Nederlandse Gemeenten	200		200	0	1
Bank Nederlandse Gemeenten	300		150	150	1
Bank Nederlandse Gemeenten	450		150	300	4
Bank Nederlandse Gemeenten	600		150	450	4
Bank Nederlandse Gemeenten	1.000		200	800	4
Lening 2025	0	1.500	0	1.500	7
Totaal	2.850	0	1.150	3.200	30

Tabel 14: Leningen

7.5 Risico's

Overzicht belangrijkste risico's – Het is van belang een goed inzicht te hebben in mogelijke risico's voor de organisatie. Om de stabiliteit in het resultaat te verbeteren en de sociale doelstellingen nu en op lange termijn te behalen. In onderstaande tabel zijn de voornaamste risico's gerubriceerd. Daar waar de risico's beïnvloedbaar zijn heeft RWA/Amfors de bedrijfsvoering zo ingericht dat de kans dat ze zich voordoen zo klein mogelijk wordt gehouden. Voor de niet of nauwelijks te beïnvloeden risico's, die met name in het domein van de Rijksoverheid liggen, vindt continu lobby vanuit de branchevereniging Cedris en de VNG plaats.

	Risico	Hoogte risico en effect op resultaat	Voortgang
Strategisch	Politieke ontwikkelingen in de Gemeentes , die bepalen of Amfors wel of niet nieuwe instroom krijgt	Midden / PM	Er zijn gesprekken met de gemeentes over trajecten en de inzet van Amfors voor de uitvoering van de Participatiewet. De eerste bewegingen zijn voorzichtig ingezet.
Operationeel:	Kwetsbaarheid ondersteunende organisatie. Door krimp zijn veel functies solitair geworden en is de continuïteit van kennis en werkzaamheden een aandachtspunt	Midden / PM	De continuïteit is voldoende geborgd. Mede door de migratie naar nieuwe hard- en software. Zo is de personeels- en salarisadministratie gemigreerd naar AFAS. Hierdoor kan de backoffice efficiënter werken en sneller en adequater inspelen op veranderingen in de toekomst.
Financieel	Landelijke politieke ontwikkelingen, die invloed hebben op de Rijkssubsidie	Midden / PM	Er worden vooralsnog geen grote veranderingen in het bestaande beleid verwacht op het dossier Sociaal Domein (WSW). De financiering is onveranderd.
	Economische ontwikkelingen, waardoor Amfors minder klanten aantrekt, of met hogere inkoopkosten en leveringsproblemen te maken heeft.	Midden / PM	Het economisch klimaat heeft een beperkt negatief effect op de omzet van Amfors.
	Bezuinigingen als gevolg van daling Gemeentefonds, waardoor de omzet vanuit de deelnemende gemeenten onder druk komt.	Hoog / PM	De VNG voorspelt aanzienlijke bezuinigingen voor de gemeenten vanaf het jaar 2026 (Ravijnjaar) en voert hier lobby op.
	Stijgende energieprijzen	Hoog / PM	Stijgende energieprijzen kunnen effect hebben bij afloop van lopende contracten.
Verslaggeving	We zien geen significante risico's op het gebied van verslaggeving.	Laag	
Wet- en regelgeving	We zien geen significante risico's op het gebied van verslaggeving.	Laag	

Tabel 15: Risico's

7.6 Voorzieningen

Onderhoud kapitaalgoederen

Voorziene uitgaven onderhoud – Leidraad voor beleid en verdere acties is de onderhoudsscan die RWA in 2020 heeft laten uitvoeren. Naar aanleiding hiervan wordt een onderhoudsvoorziening getroffen voor de locatie aan de Uraniumweg waar de voornaamste activiteiten zijn geconcentreerd. Op deze wijze worden de kosten voor het groot onderhoud door middel van stortingen in de onderhoudsvoorziening gelijkmatig verdeeld over een aantal kalenderjaren. Het betreft hier een onderhoudsvoorziening voor de egalisatie van kosten van rehabilitatie, herinrichting of renovatie van onroerend goed. Ultimo 2023 bedraagt de voorziening € 647.000,-.

Huisvesting – Amfors is gevestigd aan de Uraniumweg in Amersfoort. Deze hoofdlocatie functioneert als centrale huisvesting voor RWA/Amfors. Beschikbare ruimtes (kantoor en productie) worden aan diverse partijen verhuurd.

Daarnaast bezit RWA een tweetal panden aan de Argonweg en de Heliumweg die beide aan de Provincie Utrecht zijn verkocht. Het pand aan de Argonweg is inmiddels overgedragen. Met de provincie is overeengekomen dat het pand van Metafors op 1 januari 2027 wordt overgedragen. Herhuisvesting van de Metafors-activiteiten wordt in 2025 nader uitgewerkt.

RWA is tevens eigenaar van een perceel aan de Schothorsterlaan in Amersfoort. De gemeente Amersfoort heeft belangstelling getoond voor dit perceel

