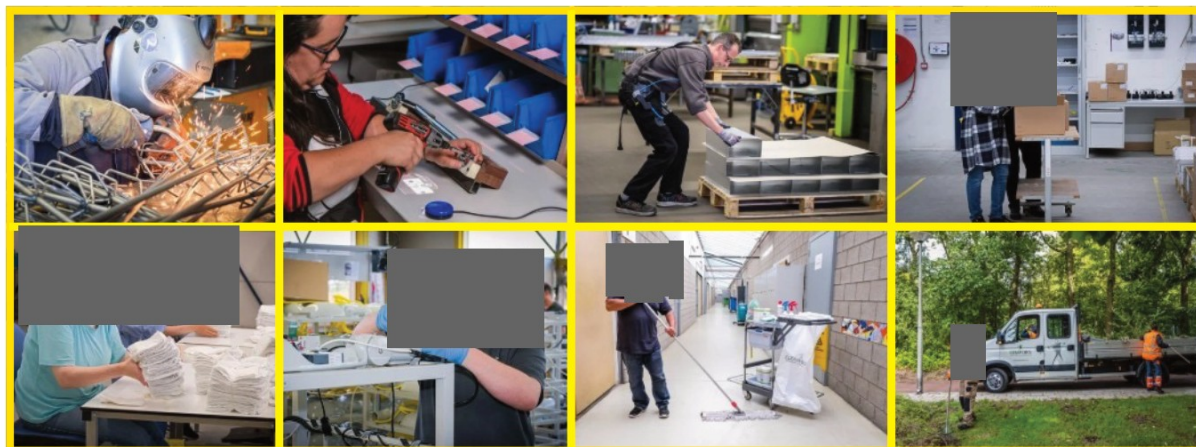


RWA Meerjarenbegroting 2026-2029

Inclusief 'Tussenevaluatie van TWEE29' en 'Visie op de toekomst:
De transitie naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf'



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	"1 Introductie"	1
	1.1 Financiële positie RWA en Amfors	1
	1.2 Toekomst sociaal ontwikkelbedrijf	1
	1.3 Leeswijzer	1
Hoofdstuk 2	"2 RWA/Amfors"	2
	2.1 Sociaal ontwikkelbedrijf regio Amersfoort	2
	2.2 Zo werkt het bij RWA/Amfors	2
Hoofdstuk 3	"3 Terugblik: tussenevaluatie TWEE29"	5
	3.1 Achtergrond	5
	3.2 Maatschappelijke ontwikkelingen	5
	3.3 RWA/Amfors brede ontwikkelingen	5
	3.4 Ontwikkelingen binnen de units	6
	3.5 Ontwikkeling staf en ondersteunende afdelingen	6
	3.6 Ontwikkeling en opleiding	6
	3.7 Invloed megatrends op RWA/Amfors: introductie pijlers	7
	3.8 Pijler vitaliteit	7
	3.9 Pijler innovatie	8
	3.10 Pijler duurzaamheid	8
	3.11 Kengetallen	9
	3.12 Conclusies	10
Hoofdstuk 4	"4 Vooruitkijken: actualisatie TWEE29"	11
	4.1 Demografie	11
	4.2 Technologie	11
	4.3 Milieu	11
	4.4 Flexibiliteit	12
	4.5 Ongelijkheid	12
	4.6 Van diversiteit naar inclusiviteit	12
	4.7 Rijks- en gemeentebestuur	12
	4.8 Ontwikkelingen binnen de units	13
	4.9 Ontwikkeling medewerkers	13
	4.10 Pijler vitaliteit	13
	4.11 Pijler innovatie	14
	4.12 Pijler duurzaamheid	14
Hoofdstuk 5	"5 RWA Meerjarenbegroting 2026 – 2029"	16
	5.1 Uitgangspunten begroting RWA	16
	5.2 Exploitatierkening	16
	5.3 Gemeentelijke bijdrage	17
	5.4 Vermogen	17
	5.5 Investerings	18
	5.6 Voorzieningen	18
	5.7 Financiering	18
	5.8 Risico's	18
Bijlage	"Visie op de toekomst"	21
	1 Achtergrond	21
	2 RWA/Amfors als dienstverlener van arbeidsontwikkeling en als netwerkorganisatie	21
	3 Duurzaam opschalen	23
	4 Gemaakte aannames en inschattingen	24
	5 Eerste voorzichtige conclusies	25
Bijlage	"Bijdrage van de Cliëntenraad: visual"	26

1 Introductie

Op het moment van het samenstellen van de reguliere Meerjarenbegroting (MJB) 2026-2029 zijn de eerste vijf jaren van het onderliggende beleidsdocument TWEE29 verstreken. In deze MJB delen we de tussenevaluatie. Daarnaast kijken we op basis van de geactualiseerde aannames⁽¹⁾ vooruit naar de komende periode (2026-2029). Tegelijkertijd zijn we in samenwerking met de deelnemende gemeenten bezig met het ontwikkelen van een nieuwe visie op de toekomst van RWA/Amfors als breed sociaal ontwikkelbedrijf. In de bijlage geven we hiervan alvast een doorkijkje.

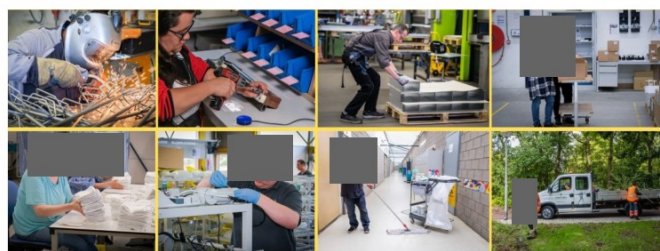
1.1 Financiële positie RWA en Amfors

De begroting maakt duidelijk dat RWA financieel gezond is. Niet alleen blijkt uit de RWA resultaatrekening een financieel overschot, ook loopt de gemeentelijke bijdrage terug.

Hierbij plaatsen we de volgende kanttekeningen:

- Uitgaande van het huidige krimpscenario (geen nieuwe instroom) beweegt Amfors zich naar een negatief resultaat in 2028.
- Door het ontvangen van een hogere Rijkssubsidie per Sw-medewerker stijgt het RWA-resultaat sneller dan voorzien.

1.2 Toekomst sociaal ontwikkelbedrijf



Passend werk

Wanneer het krimpscenario wordt doorgezet koersen we aan op een situatie waarin RWA/Amfors niet meer kan voldoen aan haar doel: het bieden van duurzame werkplekken in werksoorten die passen bij de medewerkers.

Als dit gebeurt, dan verliest de regio waardevolle expertise. Bovendien wordt er geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om RWA/Amfors in te zetten bij het terugbrengen van de krapte op de arbeidsmarkt.

Met het **project 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf'** willen de gemeenten van de arbeidsregio invulling geven aan de toekomstige vorm van RWA/Amfors als regionaal sociaal ontwikkelbedrijf.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 delen we de missie, visie, het doel en de werkwijze van RWA/Amfors. Hierna volgt de tussenevaluatie op **TWEE29**. In dit hoofdstuk kijken we terug op de afgelopen vijf jaar. In hoofdstuk 4 blikken we vooruit op basis van het huidige krimpscenario; we maken we een inschatting van de impact van een aantal trends op onze organisatie. In hoofdstuk 5 beschrijven we de **reguliere MJB 2026-2029** gebaseerd op de verdere krimp van het aantal medewerkers. Op deze begroting vragen we:

- een besluit van het RWA bestuur, en;
- de zienswijze van de gemeenteraden.

Als bijlage hebben we de **'Visie op de toekomst: de transitie naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf'** toegevoegd. Hierin beschrijven we ook enkele lopende pilots met nieuwe doelgroepen. De verdere uitwerking van de toekomstvisie vindt plaats in het project 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf'. ■

⁽¹⁾ Geactualiseerde aannames: bijgewerkte uitgangspunten

2 RWA/Amfors

In dit hoofdstuk gaat het over RWA/Amfors; wie zijn wij en welk doel streven we na? In het tweede deel gaat het over onze zienswijze op passend werk en hoe we hier invulling aan geven.

2.1 Sociaal ontwikkelbedrijf regio Amersfoort



Het organisatiekompas

Missie en visie

De missie van RWA/Amfors is: **'Samen maken we werk bereikbaar'**.

RWA/Amfors streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt. **Wij vinden dat iedereen een baan verdient die bij hem of haar past en dat talent ontwikkeld moet worden.** Hierbij laten we ons leiden door de overtuiging dat **werk en ontwikkeling hand in hand gaan**.

Bij RWA/Amfors is werk een middel om vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast hebben we veel aandacht voor innovatie, vitaliteit en duurzaamheid.

Doel

RWA/Amfors wil een **passende en duurzame werkplek** bieden, tegen **maatschappelijk aanvaardbare kosten**⁽¹⁾, uitgaande van de **mogelijkheden** van de betreffende medewerker.

Dit doen we niet alleen; RWA/Amfors onderhoudt een **duurzame relatie** met de deelnemende **gemeenten**, het regionale **bedrijfsleven** en andere **instanties en organisaties**.

⁽¹⁾ Maatschappelijk aanvaardbare kosten: kosten die de maatschappij acceptabel vindt

Organisatiewaarden

Hoe geeft RWA/Amfors invulling aan haar doel én aan de relatie met medewerkers, klanten en andere belanghebbenden? Hierbij laten we ons leiden door de volgende waarden:

- **Positieve werksfeer**
- **Respect**
- **Enthousiasme**
- **Teamspirit**

2.2 Zo werkt het bij RWA/Amfors

Passend werk

Passend werk bij RWA/Amfors is werken op een werkplek waar iedereen **met plezier** werkt, naar zijn of haar **vermogen** en **optimaal bijdraagt** aan een gezond (financieel) resultaat. Om werk passend te maken stemmen we het **aanbod** van werk, de **wensen en ambities** én de **vaardigheden en mogelijkheden** van onze medewerkers zo goed mogelijk op elkaar af.

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. Van **begeleid werken, individuele en groepsdetachering, werken op locatie tot beschermd/intern werken**, bij RWA/Amfors begeleiden we medewerkers bij **verschillende werksoorten**.

Hierbij stimuleren we **ontwikkelgesprekken**. Dan gaat het niet alleen over het werk en de mogelijkheden maar ook over werkplezier en persoonlijk welzijn. Deze gesprekken tussen medewerker en leidinggevende dragen bij aan verbinding en **sociale veiligheid**⁽²⁾. Dit helpt om met elkaar te inventariseren welke volgende stap in de ontwikkeling gezet kan worden.

⁽²⁾ Sociale veiligheid: een werkomgeving waar iedereen kan prettig werken

Ontwikkeling op ieder niveau

Gastles stadsdichter

Deelnemers 'Vitaal met taal' hebben hun eigen gedicht gemaakt.



Als sociaal ontwikkelbedrijf ziet RWA/Amfors het als **haar taak** om ontwikkeling mogelijk te maken. Binnen onze organisatie kunnen medewerkers zich ontwikkelen:

- op het gebied van **basis**-(3), **werknemers**-(4) en **vakvaardigheden**-(5) én **participatie**-(6);
- richting **zo regulier mogelijk werk**, en;
- binnen de **eigen mogelijkheden**.

Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- **Werk**
 - o Het werk is georganiseerd op een manier waarbij ontwikkeling mogelijk is.
 - o Bij de keuze van werkzaamheden houden we rekening met de ontwikkelmogelijkheden en doelen.
- **Begeleiding**
 - o De medewerkers worden begeleid door deskundige leidinggevers en jobcoaches.
- **Training en certificering**
 - o We bieden training aan in samenwerking met trainers en opleiders uit de regio.
 - o We streven naar certificering door diploma's en praktijkverklaringen.

(3) Basisvaardigheden: rekenen, taal, digitale vaardigheden en gezondheidsvaardigheden

(4) Werknemersvaardigheden: communicatie, flexibiliteit, geloof in eigen kunnen en leerbaarheid, zelfstandigheid, planning, omgaan met tegenslag en omgaan met regels

(5) Vakvaardigheden: vaardigheden die bij een bepaald vak horen

(6) Participatie: meedoen

Sociale veiligheid

Een prettige werkomgeving is belangrijk om je te kunnen ontwikkelen. Daarom zijn we bij RWA/Amfors bewust bezig met het thema **sociale veiligheid**. Hiertoe hebben we de volgende **kernwaarden**-(7) opgesteld:

- **Jezelf zijn**
Bij Amfors mag iedereen zichzelf zijn.
- **Respect**
We respecteren dat iedereen anders is.
- **Waardering**
We vinden het belangrijk om anderen te laten merken dat hun bijdrage ertoe doet.

Door activiteiten op de werkvloer geven we met elkaar betekenis aan deze waarden.

(7) Kernwaarden: onderwerpen die we belangrijk vinden

Strategische personeelsplanning

Om onze medewerkers ook in de toekomst een passende werkplek te kunnen bieden, voeren we jaarlijks een **personeelsschouw**-(8) uit. Hierin staat niet alleen welke begeleiding elke medewerker het komende jaar nodig heeft, maar ook welke ontwikkelmogelijkheden er zijn, zowel binnen als buiten RWA/Amfors.

(8) Personeelsschouw: dit is een hulpmiddel zodat de P&O Adviseurs een overzicht hebben van de kennis, vaardigheden en beperkingen van medewerkers

Verzuim

Binnen RWA/Amfors spreken we van **verzuim**, dus **niet van ziekte**. Of iemand wel óf niet verzuimt wordt namelijk ook bepaald door factoren zoals¹:

- de **sociale omgeving**;
- hoe het werk wordt **gewaardeerd**, en;
- de **motivatie** om aanwezig te zijn.

Leidinggevers spelen een centrale rol binnen het verzuimproces; zij zijn **verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding**. De reden hiervoor is dat zij het dichtst bij een medewerker staan. Vanuit deze positie kunnen zij de meeste invloed uitoefenen op het (verzuim)gedrag. **P&O ondersteunt** het proces en geeft de randvoorwaarden⁽⁹⁾ aan.

Het verzuimbeleid is erop gericht om **kort en middellang verzuim**-(10) **zoveel mogelijk te beperken**. Hierbij speelt **vitaal zijn** een belangrijke rol. Daarnaast zetten we **technische en sociale innovaties** uit het Inclusive Fieldlab in om het verzuim te beperken.

(9) Randvoorwaarden: het kader (de eisen) rondom dit proces

(10) Kort en middellang verzuim: kort verzuim is minder dan één week; middellang verzuim duurt langer dan één week maar korter dan zes weken

Opleiding: trainingen



'Medewerkers afdeling 3M begrijpen elkaar nu beter'



Verder lezen? Scan de QR-code.

Trainingen **zijn een middel** bij het ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling. De trainingen die RWA/Amfors aanbiedt zijn **onderdeel** van andere leer- en ontwikkelinterventies⁽¹¹⁾:

- **De trainingen en opleidingen sluiten direct aan op het werk binnen Amfors of ergens anders**
Zo ondersteunt het leren in een training direct het leren in de praktijk.
- **Leren door ervaring staat centraal**
Hierbij houden trainers rekening met de basisbehoeften⁽¹²⁾ van 'coachen op de werkplek'⁽¹³⁾, namelijk autonomie⁽¹⁴⁾, erbij horen, interesse en waardering én vertrouwen in kunnen.
- **Leidinggevers en medewerkers volgen – waar mogelijk – samen een training**
De ervaring leert dat dit helpt om het geleerde binnen het team levend te houden.

¹ Verzuim en gedrag » Falke & Verbaan / <https://falkeverbaan.nl/verzuim-en-gedrag/>

- **De pijlers en uitgangspunten van Amfors zijn onderdeel van een training**

Om een voorbeeld te noemen: in een taaltraining kan de gespreksoefening over vitaliteit gaan.

(11) *Leer- en ontwikkelinterventies: manieren om te leren en ontwikkelen*

(12) *Basisbehoeften: de belangrijkste dingen die je nodig hebt om te kunnen werken*

(13) *Coachen op de werkplek: dit gaat over de manier van begeleiden, zoals leidinggevendenden dat binnen RWA/Amfors doen*

(14) *Autonomie: je denkt na over je werk en voert het ook op die manier uit*

Interne communicatie

Binnen RWA/Amfors draagt interne communicatie eraan bij dat medewerkers **geïnformeerd** zijn en **begrijpen** wat er speelt binnen de organisatie, én waarom. Zo

voelen zij zich **verbonden** met RWA/Amfors en **trots** dat zij hier onderdeel van zijn. Op deze manier kan communicatie de **organisatiedoelen** ondersteunen.

Interne communicatie is méér dan medewerkers informeren. Het gaat ook over:

- het ophalen van **signalen** over wat er leeft binnen RWA/Amfors;
- het stimuleren van **dialogoog**⁽¹⁵⁾, en;
- het versterken van **ambassadeurschap en verbinding**.

Bovenstaande maakt duidelijk dat **interne communicatie bij RWA/Amfors van iedereen is**. Hierbij is het belangrijk om ervoor te zorgen dat informatie voor medewerkers beschikbaar en begrijpelijk is. ■

(15) *Dialogoog: gesprekken waarin we goed naar elkaar luisteren*

3 Terugblik: tussenevaluatie TWEE29

In dit hoofdstuk kijken we terug op de verwachtingen en aannames zoals we die in 2020 hebben opgenomen in de toekomstvisie TWEE29. Dit helpt om de plannen voor de komende jaren – tot 2029 – te actualiseren.

3.1 Achtergrond

Krimpscenario

Bij de invoering van de Participatiewet in 2015 hebben de deelnemende gemeenten gekozen voor een **krimpscenario** voor RWA/Amfors. Hiermee kwam de focus van onze organisatie op de oorspronkelijke Wsw⁽¹⁾-doelgroep te liggen.

⁽¹⁾ Wsw: Wet sociale werkvoorziening

Toekomstvisie met strategisch denkkader

In 2019 heeft RWA/Amfors op verzoek van het Bestuur van RWA en de RvC een toekomstvisie opgesteld om het effect van dit krimpscenario voor de periode 2020 – 2029 in beeld te brengen. Uitgangspunt voor die toekomstvisie was een **strategisch denkkader** dat is gebaseerd op de strategische driehoek van professor Moore (Harvard)¹



De strategische driehoek

Legitimerende omgeving: steun uit de omgeving
Hierbij gaat het om de stakeholders⁽²⁾ en politieke besluitvormers; hun steun is een noodzakelijke voorwaarde voor RWA/Amfors om te kunnen bestaan.

Publieke waarde propositie: impact⁽³⁾ maken
We bieden passend werk met als doel dat medewerkers zo vitaal mogelijk kunnen participeren en hun pensioen kunnen halen.

Operationele capaciteit: benodigde capaciteit⁽⁴⁾ om te kunnen leveren.
De huidige operationele capaciteit (eind 2024) stelt ons in staat om werk te bieden aan circa 800

medewerkers. In 2020 bedroeg dit aantal circa 1.200 medewerkers.

⁽²⁾ Stakeholders: belanghebbenden

⁽³⁾ Impact: het effect of de betekenis

⁽⁴⁾ Capaciteit: het geheel van kennis, gekwalificeerde mensen en voldoende middelen

3.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

De afgelopen jaren speelden de volgende maatschappelijke ontwikkelingen²:

- De **beroepsbevolking is gekrompen** en meer Nederlanders hebben een betaalde baan.
- Er is een **grotere behoefte** ontstaan aan **nieuwe arbeidskrachten**. Als deze niet vanuit de huidige bevolking komen, dan kan deze behoefte alleen met **arbeidsmigratie**⁽⁵⁾ worden ingevuld.
- Mensen met **minder inkomen** zijn minder gaan participeren.
- De **werkdruk is gedaald** maar het aantal mensen met burn-out is toegenomen.
- De **kloof tussen arm en rijk is groter** geworden.
- Het **vertrouwen in de overheid** is afgenomen.
- Nederlanders zijn **eenzamer** geworden.
- Er is meer vraag naar, maar **minder aanbod van zorg**.

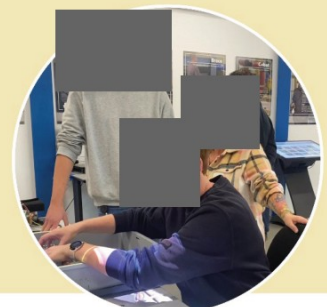
De afgelopen vijf jaar heeft een deel van de inwoners uit de regio, die eerder via de Wsw waren ingestroomd bij RWA/Amfors, **op eigen kracht of met ondersteuning van de gemeenten een baan gevonden**. Daarnaast is er een groep inwoners waarvan het niet duidelijk is waarom zij niet meedoen op de arbeidsmarkt.

⁽⁵⁾ Arbeidsmigratie: mensen die vanuit buitenland naar Nederland verhuizen om hier te komen werken

3.3 RWA/Amfors brede ontwikkelingen

Inclusive Fieldlab

Hier werken we samen aan technische en sociale innovaties.



¹ Moore, M. (2013). *Recognizing public value*. Harvard: Harvard University Press

² <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2025/02/18/sociale-en-culturele-ontwikkelingen-2025>

Welke ontwikkelingen hebben zich binnen onze organisatie voorgedaan? Hieronder staan de belangrijkste ontwikkelingen. Hiervan zijn de gevolgen de komende jaren nog zichtbaar.

- Het **aantal medewerkers** is **sneller gekrompen** dan verwacht.
- De **ondersteunende organisatie is mee gekrompen**, maar heeft de ondergrens bereikt.
- Om de gevolgen van de krimp en de vergrijzing op te vangen was er de afgelopen jaren veel aandacht voor **vitaliteit en innovatie**. Waar deze onderwerpen in TWEE29 als thema's zijn benoemd, spreken we nu van **pijlers**. Dit geldt ook voor **duurzaamheid**.
- Het **Inclusive Fieldlab** is opgericht.
- Een sterke focus op passend werk voor de **ouder wordende medewerker**.
- Om onze medewerkers passend werk te bieden zijn **bepaalde werkzaamheden afgestoten**. Hierdoor is ook het **klantenbestand veranderd**.
- De **gebouwen en de grond aan de Argonweg en de Heliumweg zijn verkocht**. De overdracht van de Heliumweg aan de Provincie Utrecht vindt plaats eind 2026. Voor de Argonweg was dit in 2024.
- Met een aantal deelnemende gemeenten heeft RWA/Amfors **trajecten** ontwikkeld voor andere doelgroepen dan de Wsw-doelgroep. Hiervan hebben de gemeenten beperkt gebruik gemaakt.

3.4 Ontwikkelingen binnen de units

Dalend aantal medewerkers

Niet alleen was er geen nieuwe instroom, ook gingen meer Sw-medewerkers met pensioen of stroomden uit via de WIA. Alle units hadden dan ook te maken met een **dalend aantal medewerkers**. Dit had gevolgen voor het klantenbestand; er is gekozen voor de meest passende en rendabele werkzaamheden voor bestaande en nieuwe klanten.

Alle units hebben afscheid genomen van klanten. Ingeval van Cleanfors ging het om ongeveer **10 klanten**. Dit is een kwart van het totale klantenbestand. Eemfors heeft het aantal **werkgebieden in Amersfoort teruggebracht van vijf naar drie**. Ook van de **bomenploeg en het team 'Bedrijven & Instellingen'** is afscheid genomen.

Ondanks deze veranderingen hebben onze medewerkers veel veerkracht getoond.

Re-shoring en nieuwe diensten

In TWEE29 rekenden we **re-shoring**⁽⁶⁾ en **nieuwe diensten** tot kansen. Inmiddels weten we dat re-shoring – en dan vooral werk in de maakindustrie – achterblijft bij de verwachtingen. Een uitzondering is de productie van straatverlichting door Metafors in opdracht van Innolumis.

Nieuwe diensten blijken in het huidige krimpscenario lastig te realiseren. Hoewel er in de maatschappij meer

aandacht is voor duurzaam en sociaal ondernemen, zien we dit nauwelijks terug in nieuwe klanten en opdrachten.

⁽⁶⁾ *Re-shoring: terughalen van werk uit het buitenland*

De impact van COVID-19

De keuze om tijdens de coronapandemie open te blijven is overwegend als positief ervaren. Op deze manier heeft RWA/Amfors het sociaal isolement⁽⁷⁾ van medewerkers willen beperken. Binnen de units was er veel aandacht voor maatregelen om COVID-19 op de werkvloer te voorkomen. Hierbij is ook het **vitaliteitsprogramma** ingezet.

De medewerkers van Cleanfors hebben ook **positieve effecten van COVID-19** ondervonden. Hygiëne was namelijk belangrijker dan ooit. De medewerkers voelden zich gewaardeerd en **trots op hun werk**.

⁽⁷⁾ *Sociaal isolement: alleen zijn*

3.5 Ontwikkelingen staf en ondersteunende afdelingen

De afgelopen vijf jaar heeft RWA/Amfors geïnvesteerd in het **optimaliseren van de bedrijfsprocessen**. Zo hebben we gekozen voor een **andere ICT-leverancier**. Daarnaast is de HR- en payrolladministratie overgegaan op **AFAS**. Hierdoor hebben we de krimp binnen deze afdelingen kunnen opvangen.

Wel is het zo dat de **ondergrens voor het garanderen van de benodigde continuïteit is bereikt**. Het aantal FTE⁽⁸⁾ is namelijk gedaald van 100 tot 68. In TWEE29 werd nog verwacht dat er in 2029 81 FTE werkzaam zouden zijn.

De leidinggevenden zijn getraind in de nieuwe, zelfontwikkelde methode **'Coachen op de Werkplek'**. Hierbij ligt de focus op **verbinding en veiligheid** door het toepassen van activerende en motiverende gesprekstechnieken.

⁽⁸⁾ *FTE: 1 FTE is een voltijdse functie*

3.6 Ontwikkeling en opleiding

Impact op medewerkerstevredenheid

Naast het ontwikkelen van **vakvaardigheden** is er binnen RWA/Amfors meer aandacht voor de ontwikkeling van **basisvaardigheden én werknemersvaardigheden**. Dit heeft een **positieve impact op de medewerkerstevredenheid**. Zo leidt een beter begrip van taal tot betere onderlinge communicatie, minder fouten en efficiënter samenwerken. Ook het zelfvertrouwen van medewerkers neemt toe; zij voelen zich competent en durven meer verantwoordelijkheid te nemen.

De afgelopen vijf jaar waren er meer dan 3.000 inschrijvingen voor een opleiding of training.

Training met de afdeling

Sinds 2024 kan ook een **afdeling** een training doen. Hierbij zijn de leidinggevenden betrokken. Het is dan mogelijk om een specifieke behoefte of vraagstuk van de afdeling te behandelen. Een ander voordeel is dat de leidinggevenden dat wat tijdens de opleiding is behandeld, meteen kunnen toepassen in de dagelijkse praktijk. Zij krijgen concrete handvatten om mee te kunnen werken.

Bedrijfsmaatschappelijke ondersteuning

Bij tegenslagen zoals het overlijden van een dierbare, gezondheidsproblemen of andere gebeurtenissen in de **persoonlijke levenssfeer** merken we dat onze medewerkers behoefte hebben aan ondersteuning. Dan is het binnen RWA/Amfors mogelijk om terug te vallen op **bedrijfsmaatschappelijke ondersteuning**.

Hierbij zetten we ook een **gecertificeerde coach** in die samen met de medewerkers werkt aan het vergroten van de veerkracht. Indien nodig wordt doorverwezen naar specialistische hulp of gemeentelijke instanties. Daarnaast bieden we **opleidingen** op de werkvloer aan. 'Fluitend naar je werk' is hiervan een goed voorbeeld.

3.7 Invloed megatrends op RWA/Amfors: pijlers

Om invulling te geven aan de effecten van de trends hebben we gekozen voor de volgende pijlers onder ons organisatiebeleid:

- **Vitaliteit – demografie**
- **Innovatie – technologie**
- **Duurzaamheid – milieu**

Hieronder volgt een toelichting op wat er binnen deze pijlers is gerealiseerd. Dit geeft een beeld van hoe RWA/Amfors met de megatrends is omgegaan.

3.8 Pijler vitaliteit



In 2019 is RWA/Amfors in samenwerking met de Universiteit van Maastricht gestart met het vitaliteitsprogramma **Vitaal Vakmanschap**. Het doel van Vitaal Vakmanschap is om **medewerkers te ondersteunen bij een gezonde en plezierige loopbaan** tot aan hun pensioen. Vitaliteit omvat meerdere

aspecten van gezondheid en welzijn. Om zoveel mogelijk facetten van vitaliteit te stimuleren, gaan we uit van de **pijlers van positieve gezondheid**³:

- Lichaamsfuncties
- Mentaal welbevinden
- Zingeving
- Kwaliteit van leven
- Meedoen
- Dagelijks leven

Participatie

Medewerkers worden actief betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het programma. Zo hebben we in 2024 een ambassadeursgroep Vitaliteit opgericht, waarin medewerkers **meedenken én signalen van de werkvloer doorgeven**. Ook spelen de ambassadeurs een rol als het gaat om het **motiveren** van medewerkers.

Etnografisch onderzoek

Om goed aan te sluiten op de behoeften van medewerkers doen we etnografisch onderzoek op de werkvloer. Dit houdt in dat we van **binnenuit** – door mee te werken – **onderzoek doen** naar hoe medewerkers hun **vitaliteit ervaren** en **wat hun behoeften zijn**.

De afgelopen vijf jaar is etnografisch onderzoek gedaan bij verschillende groepsdetacheringen en bij het Productiebedrijf, Umefa, 3M, Cleanfors en Eemfors.

Vitale trainingen

Medewerkers volgden diverse vitaliteitstrainingen, zoals **Vitaal met Taal** (taalvaardigheid en welzijn), **Werk je Fit** (gezonde leefstijl) en **Fluitend naar je Werk** (werkplezier en communicatie). Via de training **Stoppen met Roken** zijn de afgelopen jaren 44 medewerkers begeleid. Verder hebben we op Cleanfors-locaties **leefstijlworkshops** georganiseerd.

Sociale veiligheid



Met SBCM en Croan ontwikkelden we een **Roadshow** bestaande uit themadagen en de interactieve theatervoorstelling 'Kom op'. Het doel was om **bewustwording over sociale veiligheid** te creëren. De evaluaties hebben geleid tot **nieuwe adviezen**, een herziening van de **gedragscode** en het vaststellen van **kernwaarden**.

³ <https://www.iph.nl>

Gezonde gewoontes, sfeer en beweging

Vitaliteit wordt gestimuleerd door **watertaps**, Amfors **Doppers** en gezondere keuzes in het **bedrijfsrestaurant**. Verder ontvangen medewerkers regelmatig **fruit** en nemen we gezonde producten op in het **kerstpakket**.

Om de (fysieke) sfeer in het Productiebedrijf te verbeteren zijn er **wandvisuals**, **planten** én een **groene vloer** geplaatst. Verder beschikt het Productiebedrijf over drie **‘vitale gereedschapskisten’**.

Ook organiseerden we **speurtochten**, de **Fiets naar je Werk Dag** en deelname aan een **sportfestival**. In 2023 hebben we de **Week van de Vitaliteit** geïntroduceerd. Medewerkers kunnen meedoen aan workshops die in het teken staan van positieve gezondheid.

Samenwerken en kennis delen

De afgelopen jaren hebben we samengewerkt met **Buurtsporcoaches** en **Thiro Training**. Vanaf 2024 ondersteunen **stagiaires van de MBO Fit Academie** de vitaliteitsmomenten. Ook namen we deel aan het **Lerend Netwerk van SBCM** en sloten we vitaliteit aan bij **innovatietours**.

3.9 Pijler innovatie

Tot de pijler innovatie rekenen we alle projecten en activiteiten die binnen het Inclusive Fieldlab worden ontwikkeld. Het doel van het Inclusive Fieldlab is om **werk leuker, makkelijker en toegankelijker te maken** met behulp van technische en sociale innovaties.

Projecten

In 2021 is bij Metafors een **tweede Cobot** geplaatst. Deze coöperatieve robot⁽¹⁰⁾ helpt onze medewerkers bij hun werkzaamheden. In dit geval gaat het om het **kanten van metalen platen**.

De betreffende medewerker is nu verantwoordelijk voor het aansturen van de Cobot.

⁽¹⁰⁾ Coöperatieve robot: robot gemaakt om samen te werken met medewerkers

Verder hebben we in 2022 **vier vernieuwde Smart Beamer opstellingen** geplaatst in één van de productiehallen. Met behulp van visuele werkinstructies kunnen medewerkers zelfstandig en in hun eigen tempo **nieuw werk leren**.

Als het gaat om **stressherkenning** hebben we in 2021 de Spire ingezet bij de training ‘Fluitend naar je werk’. Een jaar later was de software niet meer beschikbaar. Toen hebben we meegedaan aan de pilot **Know Yourself**. Hieruit bleek dat de combinatie van Fitbit-data met vragenlijsten meer inzicht geeft in spanning.

Het **exoskelet** gebruiken we voor het **ondersteunen van de rug**. Na de introductie werd duidelijk dat dit hulpmiddel vooral helpend is voor medewerkers die

zich bezighouden met het sorteren van post. Om **verkeerde tilbewegingen te voorkomen** bieden we een **rugbrace** aan. Eind 2024 waren er binnen alle units in totaal 30 rugbraces in gebruik.



Sinds 2023 gebruiken we een **3D-printer**. We stimuleren medewerkers om mee te denken over de **hulpmiddelen** die we hiermee kunnen maken. Eind 2024 startte een **3D-tekenkursus**. Tot nu toe hebben hier 19 medewerkers aan deelgenomen.

Verder gebruiken we **vertaaloortjes**. Op deze manier kunnen medewerkers zich **beter uiten**. Ook kunnen leidinggevenden **instructies duidelijker overbrengen**. Deze innovatie wordt ook gebruikt tijdens intakegesprekken. Verder heeft Eemfors een set in gebruik. Op de website van het [Inclusive Fieldlab](#) vind je meer informatie over de projecten.

Samenwerken en kennis delen

In 2022 openden we een **demonstratieruimte** in het Productiebedrijf. Hier kunnen bezoekers **zelf projecten uitproberen**. Sinds de opening hebben we 25 tours voor groepen medewerkers verzorgd. Verder waren er 38 **innovatietours** voor in totaal 60 organisaties.

Door het delen van kennis doen we niet alleen zelf **nieuwe ideeën** op, ook bouwen we aan **relaties** met andere Sw-bedrijven en organisaties. Dit heeft ertoe geleid dat ook medewerkers werkzaam bij andere organisaties nu gebruik maken van de Smart Beamer, 3D-printer en vertaaloortjes. Naast innovatietours deelden we kennis via Webinars, congressen en projecten met onder andere AMIPI uit Nantes, de Hogeschool Arnhem & Nijmegen en ABB. In 2024 plaatsten we een **informatiezuil** in het **Werkcentrum Regio Amersfoort**. Werkzoekenden kunnen hier informatie vinden over Amfors Groep, trajecten, opleidingen en inclusieve innovaties.

Ook vroegen we medewerkers als **ambassadeurs** om hun ervaringen te delen. Verder schreven we een **handreiking**. Hierin vertellen wij over het belang van en onze kijk op inclusieve innovatie.

3.10 Pijler duurzaamheid

RWA/Amfors ziet het als haar plicht om **samen met medewerkers** invulling te geven aan maatregelen om zuinig om te gaan met energie en grondstoffen zodat het **milieu zo min mogelijk belast** wordt.

CO₂-Prestatieladder als hulpmiddel bij reductie

Met behulp van de **CO₂-Prestatieladder** meten we het **energieverbruik** binnen RWA/Amfors. In 2019 was onze totale CO₂-uitstoot 1.883 ton. In 2024 is deze hoeveelheid verminderd naar 737 ton; dit is een **daling van 1.146 ton**.

Een overzicht van de genomen maatregelen

Bovengenoemde vermindering is behaald door de volgende maatregelen:

- In 2019 zijn er **838 zonnepanelen** geplaatst op het dak van het Productiebedrijf.
- Er zijn **snelloopdeuren** geplaatst in de hallen van het Productiebedrijf.
- De meeste gasheaters in het Productiebedrijf zijn vervangen door **elektrische verwarming en koeling**.
- Het **dak** van het Productiebedrijf is vernieuwd met betere isolatie tot gevolg.
- Er zijn **nieuwe compressoren** geplaatst bij het gebouw van Metafors
- De **koppelstukken** van CV-stookinstallaties zijn **geïsoleerd**.
- Alle **leaseauto's** zijn nu **elektrisch**.
- Het aantal **bedrijfswagens** is teruggebracht van 87 naar 66 stuks.
- Ook het **materieel** (veegwagens, maaimachines en onkruidbranders) is **afgebouwd**.
- Er is structureel **controle op bandenspanning** van bedrijfswagens en het materieel.

Daarnaast hebben we de volgende acties ondernomen:

- RWA/Amfors gebruikt alleen (Nederlandse) **groene stroom**.
- We zijn volledig overgestapt op **ledverlichting**.
- In de kantoren en productielocaties wordt het **afval** gescheiden.
- We hebben **centrale kopieermachines** geïnstalleerd. Hierbij hebben we gekozen voor '**Carbon Zero**' machines. Dit betekent dat de leverancier de CO₂-uitstoot compenseert door het steunen van koolstoffinancieringsprojecten.
- De **printerinstellingen** zijn ingesteld op zwart/wit en dubbelzijdig printen.

Verder maken de medewerkers van Cleanfors schoon met de **microvezelmethode**. Hierbij is geen schoonmaakmiddel nodig. Is dit wel noodzakelijk, dan gebruiken zij vaak Ecolabel producten.

Samen besparen

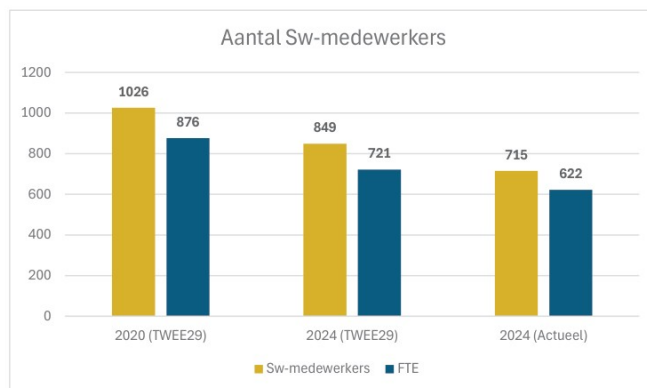
Via werkoverleg, posters, beeldschermen en berichten op intranet en website informeren we onze medewerkers over energiebesparing. Hierbij wordt iedereen opgeroepen om **eigen ideeën** in te brengen.

3.11 Kengetallen

Krimp en vergrijzing

Binnen RWA/Amfors heeft de **krimp** zich in een **sneller**

tempo ontwikkeld dan verwacht. Zo gingen we er vanuit dat het aantal medewerkers tot 2029 zou dalen naar 650. Als er niets aan het beleid verandert, dan bereiken we dit aantal al in 2026.



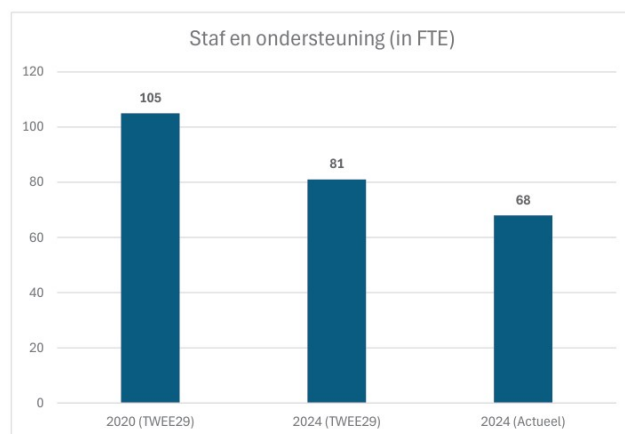
Tabel 1: Verloop aantal Sw-medewerkers en FTE

Het aantal **medewerkers in staf- en ondersteunende functies** is gedaald tot onder het aantal dat eerder werd verwacht. Het was de verwachting dat er eind 2024 nog circa 81 medewerkers zouden zijn. Eind 2024 bedroeg dit aantal 68, waarvan 4 vacatures. Zoals eerder aangegeven heeft de organisatie hiermee een **ondergrens** bereikt die noodzakelijk is om de gewenste continuïteit te waarborgen. Hierbij gaat het niet alleen om de begeleiding en ontwikkeling van de medewerkers, maar ook om de bedrijfsvoering van onze organisatie als geheel.

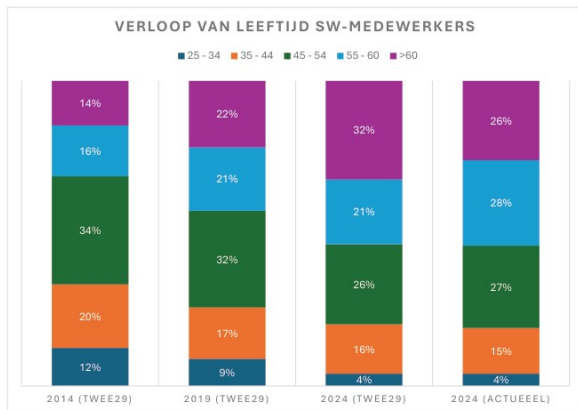
Verzuim

We zien dat de vergrijzing, die wordt versterkt door de krimp, een **negatief effect** had op het **verzuim**. Het verzuim steeg nog verder door COVID-19. Zo steeg het voortschrijdend verzuim⁽¹¹⁾ de afgelopen vijf jaar van 14 procent naar 17 procent. Om deze groei te beperken was er extra aandacht voor activiteiten op het gebied van vitaliteit. Overigens ligt de stijging van het verzuim in lijn met die binnen de branche en vergelijkbare Sw-bedrijven.

(11) Voortschrijdend verzuim: dit is een gemiddelde (cijfer) over een langere periode



Tabel 2: Verloop staf en ondersteuning (in FTE)



Tabel 3: Verloop van leeftijd Sw-medewerkers

In TWEE29 gingen we er vanuit dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers zou stijgen van 51 jaar in 2019 naar 55 jaar in 2029. **Eind 2024 is de gemiddelde leeftijd 54 jaar.**

RWA resultaten

Als we kijken naar de financiële kengetallen, dan wordt duidelijk dat de **omzet sterker daalt** dan verwacht. De belangrijkste oorzaak is de **snellere daling van het aantal beschikbare medewerkers**. Vergeleken met de verwachtingen valt de **Rijkssubsidie positief** uit. Dit heeft te maken met de lumpsum⁽¹²⁾ berekening van de Rijkssubsidie. Daarnaast hebben we in 2020 een vergoeding ontvangen als gevolg van tegenvallende omzet/inkomsten in de sector door de coronapandemie.

⁽¹²⁾ Lumpsum: het totale budget dat RWA krijgt

Door de hogere Rijkssubsidie én het Amfors resultaat is de **gemeentelijke bijdrage** de afgelopen vijf jaar aanzienlijk **lager** dan in TWEE29 uiteengezet.

€1000	2020 TWEE29	2024 TWEE29	2024 ACTUEEL
Omzet	18.086	15.531	15.243
Grond- en hulpstoffen/Uitbesteed werk	-3.669	-3.535	-3.030
Netto omzet	14.418	11.996	12.213
Personeel	7.706	5.928	6.771*
Huisvesting/Machines/Vervoer	3.274	2.976	1.777
Overige kosten	1.383	1.277	1.065
Netto Kosten	12.363	10.181	9.613
Amfors Resultaat	2.055	1.815	2.600**

* Bij het begroten van de personeelskosten is geen rekening gehouden met toekomstige CAO-verhogingen.

** Dit is inclusief de eenmalige opbrengst van € 1,4 mln. van de verkoop van het pand aan de Argonweg.

Tabel 4: Amfors resultaten

RWA resultaat in €1.000	2020 TWEE29	2024 TWEE29	2024 ACTUEEL
RWA kosten	29.072	25.351	26.783
Rijkssubsidie	23.298	20.458	24.049
RWA Resultaat	-5.774	-4.893	-2.734
Exploitatieresultaat	-3.719	-3.078	-134

Tabel 5: RWA resultaten

Amfors in €	2020 TWEE29	2024 TWEE29	2024 ACTUEEL
Resultaat Amfors	2.055.000	1.815.000	2.600.000
Netto Omzet per FTE	17.228	17.563	19.891
Resultaat per FTE incl. verkoopopbrengst	2.456	2.657	4.235
Resultaat per FTE reguliere bedrijfsvoering	2.456	2.657	1.954

Tabel 6: Amfors resultaat per FTE

RWA in €	2020 TWEE29	2024 TWEE29	2024 ACTUEEL
Resultaat RWA	-/- 5.774.000	-/- 4.893.000	134.000
Gemeentelijke Bijdrage per FTE	4.245	4.269	218

Tabel 7: Gemeentelijke Bijdrage per FTE

3.12 Conclusies

Het is duidelijk dat onze organisatie sneller krimpt dan verwacht. Het programma **Vitaal Vakmanschap** én de ontwikkeling van **technische en sociale innovaties** binnen het Inclusive Fieldlab zijn van groot belang om medewerkers zo optimaal mogelijk te laten participeren op een werkplek die het beste past bij hun mogelijkheden. We zijn erin geslaagd om zowel kleine uitdagingen – zoals het vervangen van het dak van het Productiebedrijf – als ook grote uitdagingen – COVID-19 – het hoofd te bieden. Ook op het gebied van **duurzaamheid** hebben we door participatie in de CO₂-Prestatieladder en door de plaatsing van de zonnepanelen en andere maatregelen mooie resultaten behaald.

Met de **optimalisatie van de bedrijfsprocessen** en de **transitie naar AFAS** is het mogelijk gebleken om de ondersteunende organisatie terug te brengen tot een minimaal niveau. Daarmee is er momenteel nog steeds een infrastructuur⁽¹³⁾ aanwezig om de huidige doelgroep – maar ook nieuwe doelgroepen van de participatiewet – op passende wijze te begeleiden en ontwikkelen. Wel is het huidige niveau de ondergrens om voldoende continuïteit in de dienstverlening te kunnen garanderen.

Onze organisatie is erin geslaagd om de gevolgen van de vergrijzing en de uitval van medewerkers op dusdanig positieve wijze te beïnvloeden dat de **maatschappelijke resultaten** zich de afgelopen vijf jaar **stabil** hebben ontwikkeld.

Wat betreft de financiële resultaten zien we dat het Amfors resultaat sneller daalt als verwacht. Hier staat tegenover dat de lumpsum benadering op de Rijkssubsidie en de compensatie als gevolg van COVID-19 het **RWA-resultaat positief** hebben beïnvloed. ■

⁽¹³⁾ Infrastructuur: voorzieningen

4 Vooruitkijken: actualisatie TWEE29

Er gebeurt veel om ons heen. Het sociaal domein⁽¹⁾ is volop in ontwikkeling. Om te beginnen gaat het in dit hoofdstuk over de megatrends demografie, technologie en milieu. De verwachting is dat ook flexibiliteit en ongelijkheid invloed hebben op onze organisatie. Verder komt de impact van het rijks- en gemeentebestuur op RWA/Amfors aan bod. In het laatste deel gaat het over hoe we hier met onze dienstverlening op kunnen anticiperen.

4.1 Demografie

Vergrijzing

Ook de komende jaren neemt de vergrijzing toe. Deze ontwikkeling heeft **grote gevolgen** voor de arbeidsmarkt.¹ RWA/Amfors houdt rekening met een **versnelde afname van het aantal medewerkers** als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Ook zullen medewerkers gebruikmaken van de Regeling voor Vervroegde Uittreding (RVU).

Generatiekloof

Naar verwachting bestaat in 2030 de helft van de beroepsbevolking uit **millennials**⁽¹⁾. Dit zorgt voor een verandering in de leeftijdsverhoudingen op de werkvloer. Hierdoor kan een **generatiekloof** ontstaan tussen oudere én jongere medewerkers. Elke generatie heeft nu eenmaal eigen waarden en normen én een **eigen kijk op werk**. RWA/Amfors zal hierop moeten inspelen om een goede samenwerking tussen de generaties te bevorderen.

⁽¹⁾ Sociaal domein: alles wat de gemeenten doen op het gebied van werk, participatie, zorg en jeugd

⁽²⁾ Millennials: geboren tussen 1985 - 2000

Taal en cultuur

Door de krapte op de arbeidsmarkt wordt de **inzet van arbeidsmigranten groter**. Ook bij RWA/Amfors werken steeds meer **mensen met een niet-Nederlandse achtergrond**. Taal, het begrijpen van elkaars cultuur én hoe hiermee om te gaan worden belangrijke onderwerpen.

In paragraaf 4.10 'Pijler vitaliteit' gaat het over hoe we invulling willen geven aan bovengenoemde ontwikkelingen.

4.2 Technologie

Kunstmatige intelligentie (AI) leren gebruiken

De versnelde digitalisering⁽³⁾ door COVID-19 heeft er onder meer voor gezorgd dat AI zich sneller heeft ontwikkeld dan verwacht. De komende jaren heeft AI invloed in alle sectoren. Dit betekent dat we moeten onderzoeken **welke toepassingen van AI kansen** bieden in het werk én welke **risico's** vormen.

Een kans is dat we AI inzetten om **kennis en ervaring met elkaar te delen**. Dan denken we aan AI als een hulpmiddel bij trainingen. Mogelijk komen Virtual en Augmented Reality⁽⁴⁾ (VR en AR) ook van pas. Daarnaast zien we het als onze verantwoordelijkheid

om **medewerkers te informeren** over hoe AI werkt en waar je in het gebruik rekening mee moet houden.

⁽³⁾ Digitalisering: digitaal maken en verwerken van informatie

⁽⁴⁾ VR en AR: een techniek waardoor je in een virtuele (denkbeeldige) omgeving terecht komt

Verschuiving werkzaamheden

Door digitalisering en robotisering **veranderen werkzaamheden en productieprocessen**.¹

Waar standaardwerkzaamheden (steeds) meer geautomatiseerd zullen worden, werkt het bij meer specifieke opdrachten anders. Dit vereist **maatwerk** van RWA/Amfors. Tegelijkertijd biedt het ook de **kans om meer verschillende werkzaamheden** aan te kunnen bieden.

Hoe we technologie binnen onze organisatie willen inzetten, dat beschrijven we in paragraaf 4.11 'Pijler innovatie'.

4.3 Milieu

Beleid Europese Unie en Nederland

Het **CO₂-reductiebeleid** van de Europese Unie (EU) en de Nederlandse overheid wordt **steeds strenger**. Nu 2030 – het jaar waarin de doelen uit het klimaatakkoord⁽⁵⁾ moeten worden gehaald – steeds dichterbij komt is het de verwachting dat het beleid voor organisaties de komende jaren wordt aangescherpt. RWA/Amfors heeft als doel om haar **CO₂-uitstoot** in 2029 waar dat kan verder te beperken. Hierbij maken we gebruik van de **CO₂-prestatieladder**.

⁽⁵⁾ Klimaatakkoord: afspraken om opwarming van de aarde tegen te gaan

Lokale ontwikkelingen

De volgende ontwikkelingen springen in het oog:

- In de **binnenstad** van de gemeente Amersfoort zijn vanaf 2027 alleen **commerciële voertuigen met vergunning** welkom. Dit kan gevolgen hebben voor de werkwijze van Eemfors.
- Voor de industrie betekent duurzame productie vaak **lokale productie**. Mogelijk brengen deze bedrijven werk onder bij RWA/Amfors.

Circulaire economie

De overgang naar een meer circulaire economie⁽⁶⁾ kan

¹ <https://www.pwc.nl/nl/dienstverlening/people-and-organisation/documents/pwc-de-toekomst-van-werk-2030.pdf>

voor **werkgelegenheid** zorgen. Daarnaast gebruiken we met elkaar niet alleen steeds meer gerecyclede en biologische materialen, ook is er meer aandacht voor afvalverwerking. Dit kan leiden tot meer variatie in werksoorten binnen onze organisatie.

Hoe RWA/Amfors de komende jaren wil inzetten op duurzaamheid staat in paragraaf 4.12 'Pijler duurzaamheid.'

⁽⁶⁾ *Circulaire economie: materialen en producten worden zo lang mogelijk gebruikt*

4.4 Flexibiliteit

Door de groei van internet, sociale media en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt **verandert de manier waarop mensen werken**¹. Ze willen eenvoudiger kunnen schakelen tussen werkuren, werklocaties en werksoorten. Dit is een verschil met hoe het nu bij RWA/Amfors gaat; medewerkers blijven vaak voor langere tijd op een vaste werkplek.

Tegelijkertijd groeit de behoefte aan autonomie, zingeving⁽⁷⁾ en de mogelijkheid om werk op een eigen manier in te richten. Dit geldt zeker voor de jongere generaties op de arbeidsmarkt.

⁽⁷⁾ *Zingeving: wat werk voor je betekent*

4.5 Ongelijkheid

Ongelijkheid neemt toe

De verwachting is dat **ongelijkheid** tussen mensen die zichzelf kunnen redden en mensen voor wie dat minder vanzelfsprekend is, toeneemt¹. Belangrijke factoren die deze ongelijkheid beïnvloeden zijn **leeftijd, geslacht, achtergrond, opleidingsniveau én de mate en vorm van arbeidsbeperking**. Deze aspecten kunnen het moeilijker maken om werk te krijgen, om door te groeien en om bij te blijven met technologische veranderingen. Dit raakt ook de medewerkers van RWA/Amfors.

De impact van technologische veranderingen

De technologische veranderingen, zoals hierboven genoemd, verdienen continu aandacht. We verwachten namelijk dat deze ontwikkelingen **de kloof** tussen mensen die hier wel én mensen die hier geen toegang toe hebben, zullen vergroten. Om de kloof zo klein mogelijk te houden wordt een **leven lang leren** steeds belangrijker.

4.6 Van diversiteit naar inclusiviteit

De hierboven genoemde megatrends raken diversiteit. Daarom zet RWA/Amfors **extra in op inclusiviteit**. RWA/Amfors wil een **inclusieve werkomgeving** zijn, waarin iedereen op een passende manier mee kan doen. We zien het als een belangrijke taak om in te spelen op een medewerkersbestand met verschillende wensen en behoeften.

Het onderwerp inclusiviteit nemen we dan ook op in onze **organisatiecultuur**⁽⁸⁾, **de opleidingen en trainingen én de pijlers innovatie en vitaliteit**. Hierbij stellen we ons de volgende doelen voor:

- Het omarmen van inclusiviteit.
- Leidinggevendenden bewustmaken van verschillen in leeftijd, achtergrond en cultuur én ongelijkheid.
- Kwetsbare medewerkers actief ondersteunen.
- Het stimuleren van een leven lang leren.

Inclusieve werkomgeving

Iedereen kan op zijn eigen manier meedoen.



⁽⁸⁾ *Organisatiecultuur: hoe we als collega's met elkaar omgaan en hoe anderen ons zien*

4.7 Rijks – en gemeentebestuur

Onderzoek naar infrastructuur van sociale ontwikkelbedrijven

Eind 2023 heeft Berenschot² de uitkomsten van een onderzoek naar de infrastructuur van sociale ontwikkelbedrijven gepresenteerd. De belangrijkste conclusie is dat **het ontbreekt aan een passende infrastructuur voor de Participatiewet**, waarbij er meer en beter gebruik kan worden gemaakt van de infrastructuur van sociale ontwikkelbedrijven. Ook is vastgesteld dat een **grote groep van de voormalige instroom uit beeld** is verdwenen. Het gaat hier vooral om mensen die voorheen een belangrijk deel van de instroom van de sociaal ontwikkelbedrijven uitmaakten.

Gemeenten kunnen transformatieplannen indienen

Naar aanleiding van dit onderzoek heeft de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de **waarde van sociale ontwikkelbedrijven bevestigd**. Hierbij ziet de minister mogelijkheden om de arbeidsmarktparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te optimaliseren. Gemeenten zijn uitgenodigd om **transformatieplannen**⁽⁹⁾ in te dienen om de bestaande infrastructuur te behouden. Hiervoor stelt de Rijksoverheid de komende jaren Impulsbudget⁽¹⁰⁾ beschikbaar.

⁽⁹⁾ *Transformatieplannen: plannen voor verandering (verbetering)*

⁽¹⁰⁾ *Impulsbudget: financiële middelen*

Rol RWA/Amfors

De deelnemende gemeenten maken beperkt gebruik van de mogelijkheid om inwoners die onder de Participatiewet vallen, te plaatsen in trajecten bij

RWA/Amfors. Als dit wel zou gebeuren dan kan onze organisatie zich ontwikkelen tot een **'Sociaal Ontwikkelbedrijf van de toekomst' met plek voor diverse doelgroepen**. Er vinden gesprekken en onderzoeken met de gemeenten plaats om de Impulsbudgetten hiervoor in te zetten.

Onderzoek en financiering

Voor de financiering heeft de Rijksoverheid in mei 2024 een totaalbedrag van € 600 miljoen vrijgemaakt voor het **behoud én ondersteuning van sociaal ontwikkelbedrijven**. Dit is voor een periode van 10 jaar. Na 2035 blijft er jaarlijks € 100 miljoen beschikbaar. De in RWA/Amfors deelnemende gemeenten hebben de bijdrage voor 2024 voor onze regio (€ 820.000) gereserveerd voor een onderzoek naar én de inrichting van de toekomstige regionale arbeidsmarktinfrastructuur⁽¹¹⁾. Het onderzoek betreft ook de ondersteunende rol die RWA/Amfors hier als sociaal ontwikkelbedrijf in heeft.

⁽¹¹⁾ Arbeidsmarktstructuur: alle organisaties en instanties die een rol spelen in de match tussen vraag én aanbod van werk

4.8 Ontwikkelingen binnen de units

Door het **vernieuwen en verder optimaliseren van het klantenbestand** voorziet RWA/Amfors in passend werk voor medewerkers binnen alle units. Geheel in lijn met de toekomstvisie trekt RWA/Amfors **werkzaamheden** aan die **passend zijn** voor andere doelgroepen. Waar mogelijk worden deze werkzaamheden geïntegreerd binnen de units.

4.9 Ontwikkeling medewerkers

Ontwikkeling op verschillende niveaus

Binnen RWA/Amfors kunnen medewerkers zich op ieder niveau ontwikkelen:

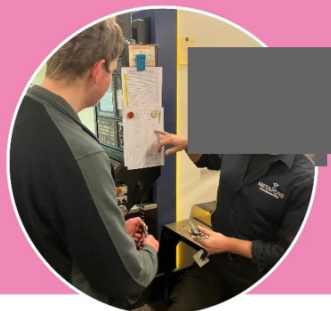
- op het gebied van **basis-, werknemers- en vakvaardigheden én participatie**;
- richting **zo regulier mogelijk werk**, en;
- binnen de **eigen mogelijkheden**.

Bij de ontwikkeling van de ouder wordende Sw-medewerker ligt de focus op taalvaardigheden, digitale vaardigheden en gezondheidsvaardigheden. Daarnaast blijft er aandacht voor veilig werken en werken met plezier.

Ontwikkeling andere doelgroepen

Beschut werk: mens centraal

Samen geven we invulling aan talent en mogelijkheden.



We begeleiden andere doelgroepen naar **betaald werk**. Dit kan ook beschut werk⁽¹²⁾ zijn. Hierbij ondersteunt RWA/Amfors deelnemers bij het aanleren van vaardigheden die zij nodig hebben. We bereiken dit onder meer door:

- **Het certificeren van werknemersvaardigheden door middel van MBO praktijkverklaringen**
RWA/Amfors werkt samen met MBO opleidingen in de regio zodat deelnemers werknemers- en vakvaardigheden kunnen oefenen, aanleren én hiervoor een certificaat krijgen.
- **Het aansluiten bij sectorale ontwikkelpaden⁽¹³⁾**
In de units van RWA/Amfors leren deelnemers basis-, werknemers- en vakvaardigheden. Op het moment dat zij deze vaardigheden beheersen, dan stromen zij door naar de arbeidsmarkt. Hierbij ligt de focus op sectoren met een grote vraag naar medewerkers binnen de arbeidsmarktregio.

RWA/Amfors wordt een netwerkorganisatie⁽¹⁴⁾. Voor werksoorten die RWA/Amfors zelf niet kan bieden zoeken we aansluiting bij bedrijven en andere organisaties in de arbeidsmarktregio. Bij dit alles is het belangrijk dat we:

- **Afspraken maken met werkgevers** zodat de vaardigheden die RWA/Amfors kan ontwikkelen aansluiten bij de werkzaamheden die werkgevers bieden, en;
- **Samenwerken met de gemeente(n) en werkgevers** om het aanbod en de vraag in de arbeidsmarktregio op elkaar af te stemmen.

Verder zorgen we ervoor dat het **werk én de leermiddelen geschikt** zijn voor alle deelnemers. Naast het aanbieden van passende ontwikkelmogelijkheden leggen we ons ook toe op het versterken van de motivatie.

⁽¹²⁾ Beschut werk: een 'beschutte' omgeving waar mensen onder aangepaste omstandigheden kunnen werken

⁽¹³⁾ Sectorale ontwikkelpaden: overzicht van functies en bijbehorende opleidingen binnen een sector

⁽¹⁴⁾ Netwerkorganisatie: een organisatie die contacten en gezamenlijke activiteiten met andere organisaties stimuleert

4.10 Pijler vitaliteit

Aanpak

RWA/Amfors vindt het belangrijk dat medewerkers gezond en met plezier werken tot aan hun pensioen. We blijven werken met de **etnografische en participatieve aanpak**. Om een compleet programma te bieden toetsen we deze ideeën met de pijlers van positieve gezondheid. Ook de deelnemers aan trajecten worden in deze aanpak meegenomen.

Vitaliteit bevorderen

De komende jaren verstevigen we het vitaliteitsprogramma door:

- **Het uitbreiden en versterken van samenwerkingen – integrale aanpak**

Door samenwerkingen te versterken en nieuwe samenwerkingen aan te gaan, zorgen we voor meer **verbinding met lokale initiatieven**. Niet alleen kunnen we deze initiatieven gebruiken, ook kunnen we de expertise van samenwerkingspartners benutten.

- **Het activeren van medewerkers – inzetten op beweging**

Het is de verwachting dat **overgewicht** in Nederland zal toenemen³. Daarom blijven we medewerkers activeren om **in beweging te komen én te blijven**. Als het kan ook buiten werktijd. We stemmen de activiteiten zo goed als mogelijk af op de verschillende soorten werkzaamheden binnen de units én op de diversiteit van onze medewerkers. Hierbij zullen we ook nieuwe **technologieën** inzetten, zoals gamification⁽¹⁵⁾, VR en mogelijk (vitaliteits)apps.

- **Het ontwikkelen van medewerkers – vitale trainingen**

Verder zal RWA/Amfors vitale trainingen (blijven) ontwikkelen waarin medewerkers leren hoe zij – waar mogelijk – **vorm** kunnen **geven aan hun vitaliteit**.



⁽¹⁵⁾ Gamification: het gebruiken van gametechniek

Sociale veiligheid

Een prettige werkplek is een plek waar medewerkers met elkaar **in verbinding** zijn. Sociale veiligheid is een onderwerp dat continu aandacht verdient. Als er nieuwe medewerkers instromen, dan is sociale veiligheid extra belangrijk vanwege de verschillen tussen de verschillende doelgroepen.

4.11 Pijler innovatie

Nieuwe mogelijkheden: VR, AR en AI

Het Inclusive Fieldlab zet haar werkwijze voort. Projecten worden **verder ontwikkeld, breder geïmplementeerd en geborgd**. Daarnaast blijven we **zoeken naar nieuwe mogelijkheden** voor inclusieve innovatie binnen RWA/Amfors. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar de inzet van **Virtual- en Augmented Reality (VR en AR)** bij assertiviteitstrainingen en loopbaanoriëntatie. Verder wordt AI steeds belangrijker. Het Inclusive Fieldlab heeft een rol bij het **onderzoeken van kansen en risico's van AI** voor RWA/Amfors én bij het **voorlichten van medewerkers**.

Platform voor samenwerking

Het Inclusive Fieldlab is het **platform voor samenwerking** tussen gemeentelijke instanties, organisaties en bedrijven. Het doel is om **gezamenlijk werkplekken toegankelijker te maken**.

Nieuwe doelgroepen en innovatie



Nieuwe doelgroepen geven een **impuls** aan de projecten. Het gevolg is dat méér medewerkers gebruik kunnen maken van technische en sociale innovaties. Neem nu de **Smart Beamer**; als meer mensen assemblagewerk leren, dan ontstaan er meer werkinstructies en werksoorten binnen het Productiebedrijf. Dit resulteert in **meer soorten passend werk**.

Vertaaltechnologie⁽¹⁶⁾ maakt het makkelijker om een gesprek te voeren. Dit is een uitstekend hulpmiddel om trajecten en werkzaamheden **toegankelijker** te maken **voor anderstaligen**. Verder onderzoeken we de mogelijkheden van **3D-tekenen** en **printen als leerwerkplek**. Op deze manier kunnen medewerkers **digitale vaardigheden** ontwikkelen. Om medewerkers kennis te laten maken met alle mogelijkheden – en om hun creativiteit voor nieuwe projecten te benutten – zullen we hen **innovatietours** aanbieden.

⁽¹⁶⁾ Vertaaltechnologie: bij Amfors gebruiken we vertaaloortjes

4.12 Pijler duurzaamheid

Doelstellingen

RWA/Amfors zet zich in om haar **ecologische voetafdruk** verder te **verkleinen**. De doelstelling voor 2026 is om de CO₂-uitstoot terug te brengen naar 700 ton. In 2029 streven we naar 650 ton.



Voorgenomen maatregelen

RWA/Amfors wil bovengenoemde reductiedoelstellingen behalen door:

- De **verhuizing van Metafors** naar de hoofdlocatie aan de Uraniumweg (1 januari 2027). Dit verbetert de energie-efficiëntie⁽¹⁷⁾
- Meer gebruik te maken van **elektrische bedrijfswagens**.
- Het **motorisch handgereedschap** bij Eemfors af te bouwen.

(17) Energie-efficiëntie: minder energie gebruiken om hetzelfde werk te doen

Circulaire bedrijfsvoering

RWA/Amfors stimuleert een **circulaire bedrijfsvoering**. Dit betekent onder meer dat we bij de inkoop van kantoorartikelen en meubilair de voorkeur geven aan **milieuvriendelijke of refurbished producten**. ■

5 RWA Meerjarenbegroting 2026 – 2029

In dit hoofdstuk wordt de financiële uitwerking van de RWA-begroting uitgaande van het huidige krimpscenario weergegeven. Dit resulteert in een begroot resultaat voor Amfors en een begroot resultaat voor RWA. Per saldo leidt dit tot een forse daling van de gemeentelijke bijdrage. Hierbij merken we op dat dit verandert als de toekomstvisie (bijlage) werkelijkheid wordt.

5.1 Uitgangspunten begroting RWA

Taakveld

Volgens de richtlijnen – Regeling vaststelling taakvelden – valt de begroting onder het taakveld 6.5. Dit betreft het Sociaal Domein: arbeidsparticipatie.

Onderdelen en uitgangspunten

Onderdelen van deze begroting zijn de Sw-lonen, subsidies, ambtenarensalarissen, activa⁽¹⁾ en afschrijvingen, financieringskosten en mogelijke risico's.

Deze begroting is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Het **aantal Sw-medewerkers** in dienst van RWA **daalt** in de begrotingsjaren 2026 - 2029 met **circa 7% per jaar**.
 - De Rijksoverheid compenseert de loonstijging (volgens CAO) met de **Rijkssubsidie**. In deze meerjarenbegroting wordt daarom geen inschatting gemaakt van toekomstige stijgingen.
 - Voor de begroting hebben we de meest recente Circulaire⁽²⁾ (september 2024) als uitgangspunt genomen voor de te verwachten Rijkssubsidie voor de komende jaren.
 - Onderstaande veranderingen zijn niet in deze begroting meegenomen:
 - o De **effecten** van de **verhuizing van Metafors**.
 - o De keuzes over **soorten werk** én het **werkgebied van Eemfors** na 2025.
- Niet alleen is de uitwerking nog niet concreet, ook schatten we in dat het effect op het resultaat beperkt is.
- Per 1 januari 2027 is het pand van Metafors aan de Heliumweg verkocht aan de Provincie Utrecht. De **opbrengst van de verkoop** is niet meegenomen in de meerjarenbegroting. Het Bestuur van RWA moet zich nog buigen over hoe de opbrengst aangewend gaat worden.
 - Bij de keuze van de RWA/Amfors structuur is bepaald dat de **personeelskosten van de begeleiding** van de Sw-medewerkers én de **kosten van huisvesting**, zoals energie, door Amfors worden gedragen.

⁽¹⁾ Activa: alle bezittingen

⁽²⁾ Circulaire: een schriftelijke, algemene mededeling van de Rijksoverheid waarin staat hoeveel Rijkssubsidie we ontvangen

5.2 Exploitatierkening

RWA-resultaat

Het resultaat wordt bepaald door het **verschil in Sw-kosten en de ontvangen Rijkssubsidie**. Het verlies van

RWA wordt volgens de samenwerkingsovereenkomst aangevuld vanuit het operationeel resultaat⁽³⁾ van Amfors.

⁽³⁾ Operationeel resultaat: bedrijfsopbrengsten minus de bedrijfskosten

RWA begroting (x €1.000)	2026	2027	2028	2029
Rijkssubsidie Sw	22.444	21.385	20.295	19.535
Lonen Sw-medewerkers	-22.646	-20.955	-19.369	-18.030
Overige Sw-gerelateerde kosten	-1.073	-1.048	-1.024	-1.001
RWA resultaat	-1.275	-618	-98	504

Tabel 8: RWA-begroting

Toelichting salariskosten

De **salariskosten van de Sw-medewerkers lopen verder terug** van € 23,7 mln. (2026) naar € 19,0 mln. (2029). Dit heeft te maken met uitstroom als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en uitstroom naar de WIA. De geschatte uitstroom in de periode 2026 – 2029 is 112 FTE. Het gaat om 73 FTE pensioneringen en 39 FTE WIA.

Aantal FTE per werkladdertrede	2026	2027	2028	2029	Branche ('23)
Begeleid werken	28	28	27	27	6%
Individuele detachering	80	73	66	57	17%
Groepsdetachering	37	34	31	29	18%
Werken op locatie	174	160	150	138	20%
Beschermde/Intern	225	209	195	183	39%
FTE Totaal	544	504	469	434	100%
Verloop	6,0%	7,3%	7,0%	7,4%	

Tabel 9: FTE per werkladdertrede

De **salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen verder terug** van € 1,2 mln. (2026) naar € 1,0 mln. (2029). Dit heeft te maken met uitstroom als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. In de periode 2026 – 2029 worden waar nodig nieuwe medewerkers aangetrokken. Deze medewerkers vallen dan niet meer onder de ambtenaren CAO, maar onder de personeelsregeling van Amfors Holding.

De **salariskosten van de staf** worden in Amfors Holding verantwoord. Deze blijven de komende jaren stabiel; de minimale ondergrens om de organisatie draaiende te houden is bereikt.

Doorbelaste kosten overhead

RWA heeft een samenwerkingsovereenkomst met **Amfors Holding**. Hierin is afgesproken dat Amfors de **overheadkosten**⁽⁴⁾ draagt. Deze kosten zijn zowel

als kosten, maar ook als opbrengsten (doorbelaste bedrijfskosten RWA) in de meerjarenbegroting opgenomen.

(4) Overheadkosten: kosten voor vaste lasten

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2026	2027	2028	2029
Lonen en salarissen ambtenaren	1.180	1.119	1.075	981
Afschrijvingen	600	600	550	550
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100
Som RWA bedrijfslasten	1.880	1.819	1.725	1.631
Doorbelasting naar Amfors	1.880	1.819	1.725	1.631

Tabel 10: Doorbelaste kosten

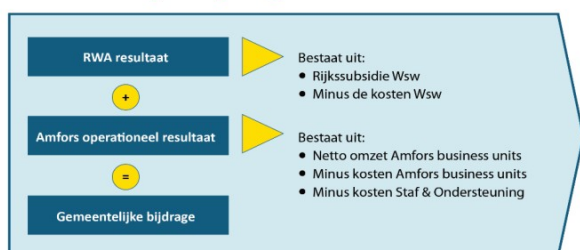
Incidentele baten en lasten

De verwachting is dat RWA geen incidentele baten en lasten heeft:

Incidentele baten en lasten RWA begroting (x €1.000)	2026	2027	2028	2029
Saldo incidentele baten en lasten	0	0	0	0

Tabel 11: Incidentele baten en lasten

5.3 Gemeentelijke bijdrage



Som gemeentelijke bijdrage

Bepaling hoogte gemeentelijke bijdrage

Een **negatief resultaat van RWA** wordt op basis van de tussen RWA en Amfors Holding BV gesloten samenwerkingsovereenkomst **door Amfors aangevuld**. De Gemeenschappelijke Regeling statuten bepalen dat eventuele tekorten die na de aanvulling van Amfors nog overblijven jaarlijks worden aangevuld door de deelnemende gemeenten via de **gemeentelijke bijdrage**. In bovenstaande visual hebben we dit samengevat.

Verloop gemeentelijke bijdrage

De meerjarenbegroting leidt tot het volgende **verloop van de gemeentelijke bijdrage** voor de komende jaren:

Resultatenoverzicht (x€1.000)	2026	2027	2028	2029
Bijdrage Amfors	462	24	0	0
RWA resultaat	-1.275	-618	-98	504
Bijdrage Gemeenten	813	595	98	0

Tabel 12: Resultatenoverzicht

Als gevolg van het dalende aantal Sw-medewerkers door het gekozen krimpscenario zal niet alleen

de omzet maar ook **het resultaat van Amfors de komende jaren dalen**. Inmiddels is de ondersteunende organisatie teruggebracht tot een minimale samenstelling die nodig is om de continuïteit te garanderen. De bijbehorende kosten blijven nagenoeg op hetzelfde niveau, maar de omzet neemt af. Het gevolg is dat het Amfors resultaat ook afneemt.

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt, gaat Amfors de komende jaren minder bijdragen aan het subsidieverlies van RWA. Daarnaast wordt het verlies van RWA steeds kleiner. Dit komt omdat de Rijkssubsidie naar verhouding langzamer daalt dan de loonkosten. Per saldo leidt dit tot een **forse daling van de gemeentelijke bijdrage**.

In 2028 is het Amfors resultaat naar verwachting negatief. Dan is een bijdrage aan het RWA resultaat niet meer mogelijk.

Verdeling gemeentelijke bijdrage per deelnemende gemeente

De **verdeling van de gemeentelijke bijdrage** vindt plaats **op basis van het aantal FTE** per gemeente werkzaam binnen RWA/Amfors. Op basis van de FTE-aantallen eind 2024 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2026 als volgt:

Gemeente	Formatie ultimo 2024	Gemeentelijke bijdrage 2026 x €1.000
Amersfoort	437	579
Baarn	22	29
Bunschoten	28	37
Leusden	40	53
Soest	76	101
Woudenberg	11	15
Totaal RWA gemeenten	614	813

Tabel 13: Verdeling gemeentelijke bijdrage per gemeente

5.4 Vermogen

Afspraken over bijdrage en eigen vermogen vanuit Amfors Holding

In de **samenwerkingsovereenkomst** tussen Amfors Holding BV en RWA zijn afspraken gemaakt over het vermogen. Het vermogen van Amfors Holding is voorzien van een **ondergrens** van € 2,5 mln.

In het geval dat het eigen vermogen van Amfors Holding BV tussen € 2,5 mln. en € 4,5 mln. bedraagt, dan is Amfors Holding voor 50 procent aansprakelijk voor de **aanvulling** van de bij RWA ontstane exploitatiekosten. Als het eigen vermogen méér dan € 4,5 mln. bedraagt, dan is al het meerdere beschikbaar voor eventuele aanvulling van de bij RWA ontstane exploitatiekosten.

In de afgelopen jaren is er afgeweken van de samenwerkingsovereenkomst; Amfors Holding heeft 100% van haar resultaat bijgedragen. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) is besloten dat dit zo blijft tot en met 2026. Daarna wordt er weer volgens de regeling gehandeld.

Verloop vermogen Amfors

In de volgende tabel staat het **verloop van het eigen vermogen van Amfors**. Hieruit valt af te leiden wat de **bijdrage van Amfors** is in de aanvulling van het exploitatietekort bij RWA voor de lopende begrotingsjaren. Verder maakt deze tabel inzichtelijk dat Amfors vanaf 2028 niet meer kan voldoen aan de minimum vermogensgrens. In de samenwerkingsovereenkomst tussen RWA en Amfors is niets over deze situatie vastgelegd. Binnen het Bestuur van RWA zal besproken worden hoe hiermee moet worden omgegaan.

Vermogensverloop Amfors (x €1.000)	2026	2027	2028	2029
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.524	2.264
Resultaat Amfors	462	47	-260	-749
Afdracht aan RWA	-462	-23,5	0	0
Ultimo boekjaar	2.500	2.524	2.264	1.515

Tabel 14: Vermogensverloop Amfors

Verloop vermogen RWA

Vermogensverloop RWA (x €1.000)	2026	2027	2028	2029
Begin boekjaar	839	739	639	539
Resultaat RWA	-1.275	-618	-98	504
Bijdrage van Amfors	462	24	0	0
Vrijval uit de reserve	-100	-100	-100	-39
Gemeentelijke bijdrage	813	595	98	0
Ultimo boekjaar	739	639	539	1.004

Tabel 15: Vermogensverloop RWA

Financiële kengetallen

Kengetallen:	Verloop kengetallen		
	Realisatie 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Netto schuldquote	-2,28	-2,00	-4,00
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	nvt	nvt	nvt
Solvabiliteitsratio	9%	8%	7%
Grondexploitatie	nvt	nvt	nvt
Structurele exploitatieruimte	100%	100%	100%
Belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt

Tabel 16: Financiële kengetallen

5.5 Investeringsen

Het investeringsvolume is **stabiel** en bedraagt naar verwachting maximaal € 600.000,- per jaar. Hierbij gaat het vooral om:

- **Vervangingsinvesteringen**
Zo kan RWA/Amfors voldoen aan haar opdrachtverplichtingen.
- **Investeringsen in ICT**
Deze zijn bedoeld om de bedrijfsprocessen te ondersteunen en verbeteren.

Hieronder is het **verloop van de activa** (2026) weergegeven.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2026	Investeringsen 2026	Afschrijvingen 2026	Boekwaarde 31-12-2026
Activa	8.490	600	-600	8.490

Tabel 17: Verloop van de activa

5.6 Voorzieningen

Huisvesting

RWA/Amfors is gevestigd aan de Uraniumweg in

Amersfoort. Deze locatie functioneert als centrale huisvesting voor onze organisatie. **Beschikbare ruimtes (kantoor en productie) worden aan diverse partijen verhuurd.** Daarnaast bezit RWA een **pand aan de Heliumweg** dat aan de Provincie Utrecht is verkocht. In dat pand is Metafors gehuisvest. Met de provincie is overeengekomen dat het pand van Metafors op 1 januari 2027 wordt overgedragen. In 2025 wordt de herhuisvesting van Metafors verder uitgewerkt. Verder is RWA **eigenaar van een perceel aan de Schothorsterlaan in Amersfoort**. Hiervoor heeft de gemeente Amersfoort belangstelling getoond.

Voorziening groot onderhoud

Om bovenstaande panden te onderhouden werkt RWA/Amfors met een **meerjarenonderhoudsplan (MJOP)**. Op basis van dit plan treffen we een voorziening voor groot onderhoud; door **stortingen** in de onderhoudsvoorziening worden de kosten **gelijkmatig verdeeld** over een aantal kalenderjaren.

De voorziening is gebaseerd op het MJOP van 2020. In 2025 wordt er een geactualiseerd plan gemaakt. Dit vormt dan de basis voor de komende jaren. We verwachten geen inhoudelijke wijzigingen in het geüpdatete plan. Wel is het een gegeven dat het pand aan de Argonweg niet langer in ons bezit is. Ook is het pand aan de Heliumweg vanaf 2027 verkocht. **Eind 2024 bedraagt de voorziening € 655.000,-.**

5.7 Financiering

Goede beheersbaarheid staat voorop

Financiering wordt alleen gebruikt voor de uitoefening van de publieke taak. In principe wordt de aan- en verkoop in **buitenlandse valuta's** niet aangegaan. Dit geldt ook voor **beleggingen**.

Het is belangrijk om **toegang tot de financiële markten te behouden tegen acceptabele condities⁽⁵⁾**. 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 **renterisiconorm en de kasgeldlimiet**. De berekening hiervan staat in de tabellen 18 en 19. Alle lopende leningen zijn aangegaan bij BNG Bank (tabel 20).

⁽⁵⁾ *Conditie: voorwaarden*

5.8 Risico's

Toelichting op inventarisatie risico's

Om de **stabiliteit in het resultaat te verbeteren** en de **sociale doelstellingen nu én op lange termijn te behalen**, is het belangrijk om een goed inzicht te hebben in de mogelijke risico's voor de organisatie. Tabel 21 laat de voornaamste risico's zien. Daar waar de risico's beïnvloedbaar zijn, heeft RWA/Amfors de bedrijfsvoering zo ingericht dat de kans dat

Renterisiconorm (x €1.000)	2026	2027	2028	2029
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	1.500	0	1.000
Nieuwe verstrekte lange leningen	0	0	0	0
Netto nieuw aangetrokken schuld	1.500	1.500	0	1.000
3.Betaalde aflossingen	1.000	850	850	700
4.Herfinanciering (laagste van 2 en 3)	1.000	850	0	700
5.Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.000	850	0	700
6.Renterisiconorm				
Stand van de vaste schuld per 1 januari	5.000	4.000	4.650	3.800
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)	1.000	850	0	700
Ruimte	1.500	1.650	2.500	1.800

Tabel 18: Renterisiconorm

deze 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⁽⁶⁾ plaats door de branchevereniging Cedris en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG).

⁽⁶⁾ Lobby: de besluitvorming proberen te beïnvloeden

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2026	2027	2028	2029
Toegestane limiet	24.189	22.730	20.935	19.446
Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)				
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	1.983	1.864	1.717	1.595

Tabel 19: Kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2026 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2026	Nieuwe lening	Aflossingen 2026	Saldo per 31-12-2026	Rente 2026
Bank Nederlandse Gemeenten	150		150	0	1
Bank Nederlandse Gemeenten	300		150	150	3
Bank Nederlandse Gemeenten	450		150	300	3
Bank Nederlandse Gemeenten	800		200	600	3
Bank Nederlandse Gemeenten	1.800		200	1.600	48
Bank Nederlandse Gemeenten	1.500		150	1.350	28
Bank Nederlandse Gemeenten		1.500	150	1.350	30
Totaal	5.000	1.500	1.150	5.350	86

Tabel 20: Langlopende leningen

Overzicht belangrijkste risico's

	Risico	Hoogte risico en effect op resultaat	Maatregel / Toelichting
Strategisch	Politieke ontwikkelingen in de gemeenten die bepalen of RWA/Amfors wel of niet nieuwe instroom krijgt	Midden / PM	Er zijn gesprekken met de gemeentes over trajecten en de inzet van RWA/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.
	Afname aanbod van eenvoudige werksoorten, waardoor er onvoldoende passend werk voor medewerkers is. Dit is een gevolg van technologische ontwikkelingen en robotisering.	Midden	Er wordt tijdelijk een bureau ingeschakeld dat gespecialiseerd is bij het bemiddelen van dit soort werk om te kijken of we meer aanbod kunnen genereren.
HR	Door de toename in leeftijd van onze populatie wordt het risico op hoog verzuim ook groter. Dit heeft gevolgen voor de bezetting op de afdelingen.	Midden / PM	Er is veel aandacht voor arbobeleid en begeleiding bij verzuim.
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 RWA/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 RWA/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.
Fraude	De risico's op fraude worden ingeschat als beperkt	Laag	De processen zijn met voldoende controls en autorisaties ingericht.
	Internetcriminaliteit en cybercrime aanvallen	Laag	We hebben hier een goed ICT beleid op. Daarnaast gaan we in 2025 een training geven die mensen meer bewust maakt van de risico's op cybercrime en datalekken.
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 Wet- en regelgeving.	Laag	
	Niet voldoen aan de privacywetgeving (datalekken).	Laag	We hebben hier een goed ICT beleid op. Daarnaast gaan we komend jaar een training geven die mensen meer bewust maakt van de risico's op datalekken en cybercrime.

Tabel 21: Risico's

Visie op de toekomst: de transitie naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf

In het afgelopen jaar was een aantal ontwikkelingen in het sociaal domein aanleiding voor het schetsen van een nieuw meerjarenperspectief voor RWA/Amfors. In deze visie op de toekomst wordt de huidige infrastructuur van ons sociaal ontwikkelbedrijf breder benut. Deze visie vormt de basis voor het project 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf' van de deelnemende gemeenten.

1 Achtergrond

Ontwikkelingen sociaal domein

Het gaat om de volgende ontwikkelingen:

- **Uitkomsten onderzoek Berenschot¹ en beleid Rijksoverheid**

Het onderzoek uitgevoerd door Berenschot maakte duidelijk dat onder de huidige participatiewet veel mensen tussen wal en schip vallen. Op basis van deze uitkomst heeft het Rijk middelen aan de gemeenten beschikbaar gesteld om de overgang naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf te kunnen realiseren.

- **Proef Arbeidsontwikkelcentrum (traject)**

In 2025 is RWA/Amfors gestart met een proef waarin we inwoners van Amersfoort met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden bij hun ontwikkeling naar een passende plek op de arbeidsmarkt. In dit traject (zes maanden) ligt de focus op het aanleren van werknemersvaardigheden. Daarna is het mogelijk om een vak te leren in één van de units binnen RWA/Amfors of in een organisatie binnen het netwerk. Gedurende de proef biedt het Amfors Arbeidsontwikkelcentrum 15 werkplekken aan.

- **Beschutte werkplekken**

Vergeleken met voorgaande jaren hebben de gemeenten de route naar een beschutte werkplek bij RWA/Amfors in 2024 relatief vaker aangeboden. Zo waren er in januari 2025 15 medewerkers met de indicatie beschut werk werkzaam bij RWA/Amfors. Het is de verwachting dat dit aantal de komende jaren aanzienlijk zal toenemen.

- **Beweging op de arbeidsmarkt**

Door de krapte op de arbeidsmarkt gaan werkgevers steeds meer op zoek naar andere manieren om aan medewerkers te komen. Daarnaast wil de overheid door middel van Sijmen² het mensen makkelijker maken om de stap te zetten van uitkering naar werk, en indien nodig andersom. Deze bewegingen onderstrepen de behoefte aan vormen waarin werkgevers en werkzoekenden elkaar kunnen vinden.

Van smal naar breed sociaal ontwikkelbedrijf

De huidige vorm van RWA/Amfors laat zich het best omschrijven als een **smal sociaal ontwikkelbedrijf** dat zich richt op het bieden van werk aan personen met een **Wsw-indicatie**. Ongeveer zes procent van de sociaal ontwikkelbedrijven heeft deze vorm.

In de toekomstvisie ontwikkelt RWA/Amfors zich van een smal naar een **breed sociaal ontwikkelbedrijf**, ook wel **partieel sociaal ontwikkelbedrijf** genoemd. In deze vorm biedt RWA/Amfors verschillende vormen van arbeidsontwikkeling aan méér doelgroepen aan. Tot deze categorie behoort ongeveer de helft van alle sociaal ontwikkelbedrijven.

2 RWA/Amfors als dienstverlener van arbeidsontwikkeling en als netwerkorganisatie

Arbeidsontwikkeling

RWA/Amfors als netwerkorganisatie

Optimale aansluiting van aanbod en vraag in de arbeidsmarktregio.



Het toekomstscenario betekent dat RWA/Amfors zich ontwikkelt tot een breed sociaal ontwikkelbedrijf. Hierbij is RWA/Amfors **dé dienstverlener op het gebied van arbeidsontwikkeling**. In opdracht van de deelnemende gemeenten kunnen we ons toeleggen op het ondersteunen en begeleiden van mensen met een afstand op de arbeidsmarkt. Hierbij staat het ontwikkelen van basis-, werknemers- en vakvaardigheden met een werkplek zo dicht mogelijk bij reguliere werkgevers centraal.

Dit kunnen of willen wij doen als netwerkorganisatie in **nauwe samenwerking met gemeenten, het Werkgeversservicepunt (WSP), bedrijven en instellingen**. RWA/Amfors maakt 'Sijmen' zo makkelijk mogelijk. Hiertoe is het belangrijk dat we ons netwerk in de arbeidsmarktregio vergroten.

Dienstverlening in afstemming met gemeenten

Om de transitie te kunnen maken onderzoeken we **samen met de deelnemende gemeenten** welke dienstverlening passend is. Hierbij onderscheiden we de **volgende mogelijkheden**:

¹ <https://www.berenschot.nl/media/q3udu3kn/rapport-infrastructuur-sociaal-ontwikkelbedrijven-berenschot.pdf>

² <https://www.divosa.nl/projecten/sijmen-switchen-de-participatieketen>

	Doelgroep	Dienstverlening RWA/Amfors	Dienstverband
Beschut werk	Mensen met een arbeidsbeperking die (veel) begeleiding of een aanpassing van de werkplek nodig hebben. Gemeenten moeten hen een betaalde baan bieden in een aangepaste omgeving.	Begeleiding en ontwikkeling rondom de werkplek. Dit kan intern in een van onze units zijn óf via een detachering bij een reguliere werkgever.	Inwoners komen bij RWA/Amfors in dienst onder de CAO Aan de slag.
Arbeidsontwikkelcentrum	Inwoners van de gemeente Amersfoort (later evt. ook andere gemeentes) die binnen zes maanden ontwikkeld kunnen worden naar betaald werk.	Het aanleren van werknemersvaardigheden via een programma rondom werken, leren en oriënteren (maximaal drie maanden). Vervolg drie maanden vakvaardigheden leren in een van de units óf in een organisatie binnen het netwerk.	Geen dienstverband; deelnemers aan het Arbeidsontwikkelcentrum ontvangen een uitkering van de gemeente.
AE Teams	Inwoners met een (zeer) grote afstand tot arbeid, als gevolg van (multi)problematiek op diverse leefgebieden.	Begeleiding bij werken aan gedrag, houding, eigen problematiek en toekomstperspectief. Deelnemers oefenen sociaal gewenst gedrag, discipline en het vermogen om in een klein team zinvol bezig te zijn.	Geen dienstverband; medewerkers worden via de gemeente in een traject geplaatst. Dit traject heeft geen vaste duur.
Kansjaar*	Inwoners die bijna klaar zijn voor de reguliere arbeidsmarkt, maar nog een periode begeleid worden om zelfvertrouwen, motivatie en vakkennis op te bouwen.	Jobcoaching in het groen, de schoonmaak of via een detachering.	Een jaarcontract onder de CAO Aan de Slag

* RWA/Amfors onderzoekt momenteel de mogelijkheden met gemeente Amersfoort (naar voorbeeld van de werkbrigade in Arnhem en Amsterdam).

Tabel 22: Vormen dienstverlening

Daarnaast zijn we met de deelnemende gemeenten in gesprek over een aantal **nieuwe vormen van dienstverlening**:

- **Ontwikkelpaden**

De gemeente Amersfoort onderzoekt verschillende ontwikkelpaden om inwoners op te leiden en te begeleiden richting banen waar veel vraag naar is op de arbeidsmarkt. Bij RWA/Amfors zou dit bijvoorbeeld een traject kunnen zijn in de techniek; de deelnemer wordt stapsgewijs opgeleid rondom diverse gebieden van techniek. Overigens heeft RWA/Amfors hier al ervaring mee opgedaan in het traject 'De Technieklab'.

- **Trajecten met andere Arbeidsontwikkelcentra**

Het Amfors Arbeidsontwikkelcentrum kan intensiever samenwerken met Happy Happenings en de Kringloop. De werksoorten van de verschillende Arbeidsontwikkelcentra vullen elkaar namelijk goed aan. Samen kunnen we een breder aanbod aan leerwerkplekken bieden.

- **Jobcoaching: via RWA/Amfors bij reguliere werkgevers**

RWA/Amfors zal onderzoeken op welke verschillende manieren we jobcoaching bij reguliere werkgevers kunnen bieden. We denken aan de volgende vormen:

- o Inwoners die niet op de loonlijst van RWA/Amfors staan, die bij een reguliere werkgever werken en actief door ons worden begeleid. Dit doen we al voor Sw-medewerkers; het gaat om 'begeleid werken'.
- o Inwoners die op de loonlijst van RWA/Amfors staan en waarvoor we jobcoaching en administratieve taken voor de werkgever verzorgen.

- **Buurtbanen**

Dit is een nieuw concept in de wijk Liendert in Amersfoort. Het doel is dat deelnemers binnen een jaar doorgroeien naar een betaalde baan bij een reguliere werkgever. De arbeidsovereenkomsten van de buurtbanen zijn momenteel ondergebracht bij RWA/Amfors onder CAO aan de Slag. Op dit moment doet RWA/Amfors de jobcoaching niet. Dit past wel binnen onze mogelijke dienstverlening.

- **Loonwaardemetingen**

Om te bepalen wat de productiviteit van een medewerker is, voert RWA/Amfors loonwaardemetingen uit. Dit zijn korte onderzoeken waarin de arbeidsprestatie van een medewerker wordt vergeleken met die van een medewerker zonder arbeidsbeperking. Een loonwaardemeting maakt duidelijk welke loonkostensubsidie een werkgever kan krijgen.

3 Duurzaam opschalen

Inschatting aantal deelnemers

Het toekomstscenario stelt RWA/Amfors onder meer voor de volgende **uitdaging: hoe schalen we onze dienstverlening op een duurzame⁽²⁾ manier op?**

(2) *Duurzaam: in evenwicht; gecontroleerd*

Om dit scenario verder te kunnen uitwerken, hebben we een **inschatting gemaakt** van het aantal nieuwe trajecten bij Amfors, in verschillende vormen. Deze aantallen zijn **samen met de gemeente Amersfoort** opgesteld en gebaseerd op:

- Begeleidingsbudget voor beschut werk van de gemeenten in de arbeidsmarktregio.
- Vergelijking met andere arbeidsmarktregio's.
- De mate waarin RWA/Amfors een gecontroleerde transitie kan maken naar nieuwe vormen van dienstverlening.
- De input van de afdeling Arbeidsintegratie van de gemeente Amersfoort.



Onderstaande overzichten geven een beeld van het aantal deelnemers dat RWA/Amfors verwacht te kunnen ondersteunen en begeleiden.

Totaal aantal beschut werk bij Amfors	2025	2026	2027	2028	2029
Instroom Beschut	15	18	21	24	27
Uitstroom Beschut	0	2	10	24	27
Instroom Beschut VSO PRO	10	12	14	14	18
Uitstroom Beschut VSO PRO	0	4	8	14	18
Ultimo Beschut totaal	40*	64	81	81	81

Tabel 23: Inschatting aantal beschutte werkplekken

* In 2024 waren er 15 mensen in dienst via Beschut Werk bij RWA/Amfors.

Een toelichting op de aantallen:

- Het aantal mensen met de indicatie beschut werk in dienst loopt op tot 81. Dit is ongeveer twee derde van het aantal personen waarvoor de deelnemende gemeenten begeleidingsbudget vanuit het Rijk ontvangen.
- In deze inschatting benoemen we specifiek de instroom vanuit Pro/VSO scholen. Dit zijn jonge mensen die werkervaring opdoen binnen een

beschutte werkomgeving. Vergeleken met beschut werk is de kans op uitstroom naar een reguliere werkgever bij deze groep groter. Overigens werkt RWA/Amfors al nauw samen met Pro/VSO scholen bij de invulling van stageplekken.

Schoonmaakstage gemeentehuis

Studenten PrO de Baander leren in de echte wereld.



Verdeling werkplekken beschut werk	2025	2026	2027	2028	2029
Productiebedrijf	27	30	30	30	30
Metafors	3	10	10	10	10
Eemfors	5	10	15	15	15
Cleanfors	5	10	15	15	15
Detacheringen	0	4	11	11	11
Beschut totaal	40	64	81	81	81

Tabel 24: Verdeling verwachte aantallen beschut werk per unit

De verwachting is dat een groot deel van de beschut werkers **interesse** heeft in het **werkveld techniek/ elektroassemblage**. Dit is mogelijk binnen het Productiebedrijf en Metafors.

Aantal trajecten per jaar	2025	2026	2027	2028	2029
Arbeidsontwikkelcentrum	50	70	75	75	75
Kansjaar	0	10	10	10	10
AE Teams	40	40	40	40	40
Overig*	0	100	200	300	400
Totaal	90	220	325	425	525

Tabel 25: Verwacht aantal trajecten per soort dienstverlening

* De categorie 'Overig' betreft uiteenlopende vormen. Dit kunnen kortdurende trajecten zijn waarbij RWA/Amfors alleen payroll of jobcoaching verzorgt maar ook trajecten van meerdere jaren. Het aantal overige trajecten is gebaseerd op aantallen van vergelijkbare Sw-bedrijven in de regio.

Het effect van nieuwe instroom op huidige SW-medewerkers

Het groeiscenario heeft effect op het **welbevinden**⁽³⁾ van de huidige Sw-medewerkers. We verwachten dat de komst van nieuwe collega's ertoe leidt dat:

- Ervaren Sw-medewerkers hun **vaardigheden** kunnen **ontwikkelen**.

Zij kunnen nieuwe collega's begeleiden en hun kennis delen.

- Sw-medewerkers **tot aan hun pensioen** in diverse werksoorten kunnen blijven werken. De werksoorten blijven bestaan en worden waar mogelijk uitgebreid.
- Er meer **sociale contacten** ontstaan.
- Er **nieuwe samenwerkingsmogelijkheden** ontstaan. Collega's kunnen van elkaar leren.

⁽³⁾ Welbevinden: dit gaat over hoe je je voelt

De gedachte kan ontstaan dat instromers vooral de 'leuke' werkzaamheden mogen doen. Het is belangrijk dat we laten zien dat RWA/Amfors zich inzet voor passend werk voor iedereen.

Integratie verschillende doelgroepen

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat medewerkers uit alle doelgroepen **één groep** vormen? RWA/Amfors streeft naar een cultuur waarin je jezelf mag zijn. We hebben respect en waardering voor elkaar. De kaders zijn vastgelegd in onze gedragscode. Voordat een medewerker start met werken, ontvangt hij of zij de code en wordt deze uitgelegd.

Daarnaast hebben we aandacht voor:

- Voorbereiding**
Oriëntatiemomenten helpen bij het maken van gemotiveerde keuzes voor werk(plekken).
- Communicatie**
Duidelijkheid over wie er komt en wanneer, en wat er van alle betrokkenen wordt verwacht.
- Warm welkom**
Het managen van de verwachtingen op de werkplekken waar instromers komen te werken.

4 Gemaakte aannames en inschattingen

Bij de uitwerking van het scenario hebben we een aantal aannames gedaan. Hieronder beschrijven we de belangrijkste aannames.

1. Aantallen

- We zijn uitgegaan van de aantallen zoals in het vorige hoofdstuk beschreven.
- De verdeling van de aantallen over onze units is naar beste weten ingeschat en heeft gevolgen voor de omzet die door arbeid wordt gegenereerd.

2. Onderscheid dienstverband en uitkering

- Voor inwoners die bij ons in dienst komen ontvangen we loonkostensubsidie en begeleidingsvergoeding.
- De inwoners die bij ons in dienst komen vallen onder CAO aan de slag.
- De productiviteit van inwoners die bij ons in dienst komen is vergelijkbaar met de productiviteit van onze Sw-doelgroep.
- Voor inwoners die een uitkering ontvangen en

niet bij ons in dienst komen, ontvangen we een trajectprijs.

- e. Alle inwoners die bij ons komen, worden begeleid door een jobcoach.

Elke wijziging in de gedane aannames heeft direct een financieel effect op de verwachte resultaten.

5 Eerste voorzichtige conclusies

Naast de positieve effecten voor inwoners en huidige Sw-medewerkers is er ook gekeken naar het financiële effect van de toekomstvisie. Uitgaande van bovengenoemde aannames en inschattingen wordt er een **zeer positief financieel effect** verwacht als er nieuwe doelgroepen bij RWA/Amfors worden geplaatst. Dit heeft zowel op Amfors als op RWA een positief effect. Het toekomstscenario met instroom van nieuwe doelgroepen leidt er mogelijk zelfs toe

dat er de komende jaren **geen gemeentelijke bijdrage** meer nodig is.

In het doorgerekende scenario is er nog steeds sprake van een krimpscenario. Alleen gaat de krimp veel langzamer. Daarnaast is het goed denkbaar dat het aantal bij RWA/Amfors geplaatste beschut werkers de komende jaren zal toenemen ten opzichte van onze aannames. Ook is het denkbaar dat het aantal trajecten in de toekomst verder toeneemt. Daarnaast betekent dit dat er de komende jaren vermogensgroei plaats zal vinden. Hierdoor kan de infrastructuur in stand gehouden worden.

Deze visie wordt uitgewerkt als één van de scenario's in kader van het project 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf'. ■

