

Duurzame
keuzes maken



**MEERJARENPLAN
EN
MEERJARENBEGROTING RWA
2019 - 2022**

Volg ons op:



Amfors Groep
Uraniumweg 15
3812 RJ Amersfoort
033 – 422 49 00
info@amfors.nl
www.amfors.nl

Publicatiedatum:

INHOUDSOPGAVE

1.	Management samenvatting	3
2.	Keuzes maken.....	5
3.	Missie en Visie	6
4.	Uitgangspunten Meerjarenbegroting	9
5.	Denkkader transitie	10
6.	Focuspunten.....	11
6.1.	Ontwikkeling & mobiliteit	11
6.1.1.	Talentscan (arbeidsinventarisatie)	12
6.1.2.	Arbeidsmarkt gerichte ontwikkeling.....	12
6.1.3.	Strategische personeelsplanning	13
6.1.4.	Mobiliteit en formatie	14
6.2.	Innovatie.....	15
6.3.	Duurzame inzetbaarheid en verzuim	16
6.4.	Management en organisatie	17
6.5.	Commercie	19
7.	Ontwikkelingen binnen de business units.....	20
7.1.	Productiebedrijf.....	20
7.2.	Metafors	21
7.3.	Eemfors.....	22
7.4.	Cleanfors.....	23
7.5.	Werksupport.....	24
8.	Financiële begroting RWA.....	25
8.1.	Begroting RWA	25
8.2.	Begroting RWA	26
8.3.	Weerstandsvermogen	27
8.4.	Gemeentelijke Bijdrage	28
8.5.	Financiering	29
8.6.	Risico's	33
8.7.	Voorzieningen.....	34

1. Management samenvatting

Maatschappelijk

Keuzes maken

De nadere uitwerking van de transitie naar mensontwikkelbedrijf en de daling van het aantal Sw-medewerkers dwingen de organisatie tot het maken van keuzes. In zowel werksoorten als bedrijfsactiviteiten. Bij de te maken keuzes wordt een aantal centrale uitgangspunten gehanteerd waarvan het realiseren van voldoende passend werk de belangrijkste is. Ook de duurzaamheid en daarmee de toekomstbestendigheid van deze keuzes is van groot belang. De keuzes bepalen de komende jaren niet alleen het tempo, maar ook de richting van de transitie.

Uitgangspunt is dat zoveel mogelijk werk in de vorm van detacheringen zal plaatsvinden. Het streven is dat in 2022 circa 40 procent van de Sw-medewerkers extern werkzaam is. Voor een niet onaanzienlijke groep Sw-medewerkers blijft echter gezien de beperking en de ontwikkelmogelijkheden een beschermde werkplek noodzakelijk.

De (Sw-)medewerkers ervaren de gevolgen van deze keuzes in hun dagelijkse praktijk. De te maken keuzes vinden te allen tijde in goed overleg met alle betrokkenen plaats. Vanwege een optimaal draagvlak is goede interne en externe communicatie van groot belang.

Innovatie

In het zogeheten "Inclusive Fieldlab" heeft Amfors een start gemaakt met innovatie ten behoeve van onze doelgroep. Sw-medewerkers worden actief betrokken bij het toepassen van technologieën op het gebied van robotisering en digitalisering. Hiermee wordt het leerpotentieel en de autonomie van onze medewerkers verhoogt en wordt het mogelijk om complexer productiewerk uit te voeren. Binnen Amfors lopen projecten met de Smart Beamer, Collaborative robots en een digitale tolk. De komende jaren richt Amfors zich in nauwe samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen op het implementeren van deze technologieën in de productielijnen binnen de verschillende bedrijfsonderdelen.

Een andere belangrijke doelstelling is het stimuleren van bedrijven in de regio om deze technologieën en daarmee mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden op werk bij een regulier bedrijf.

Passend werk

De arbeidsontwikkeling en mobiliteit van onze Sw-medewerkers staat ook de komende jaren centraal. Om de Sw-medewerkers die vaardigheden te ontwikkelen die hen voorbereiden op een passende plek buiten of - indien noodzakelijk - binnen de muren van Amfors. In een krimpende en vergrijzende omgeving is deze ontwikkeling niet alleen gericht op groei, maar ook op behoud van de vaardigheden en competenties. Het streven is om iedere Sw-medewerker een passende werkplek te bieden waar hij of zij 'werkt naar vermogen' en tegelijkertijd ook bijdraagt aan een gezond financieel resultaat voor Amfors. Daarbij maken wij gebruik van de talentscan (voorheen O-meting) en nemen deel aan het Taalakkoord voor de benodigde ontwikkeling op dat vlak.

Duurzame inzetbaarheid en verzuim

Net als veel andere bedrijven en organisaties wordt ook RWA/Amfors de komende jaren geconfronteerd met een personeelsbestand waarin oudere werknemers sterker zijn vertegenwoordigd dan voorheen. Het beëindigen van de instroom resulteert in een sterkere stijging dan het landelijk gemiddelde. Door de toenemende gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoefte, van met name oudere werknemers, is duurzame inzetbaarheid een steeds belangrijker onderwerp.

De focus ligt de komende jaren nog meer op de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Daarbij is aandacht voor de organisatiecultuur, werksituatie, loopbaan en vitaliteit.

De uitkomsten van het medewerkersonderzoek (MO) en het preventief medisch onderzoek (PMO) in 2018 dienen samen als basis voor het verder uitwerken van het beleid van de komende jaren. Duurzame inzetbaarheid van een medewerker hangt samen met persoonlijkheid, gezondheid, kennis, vaardigheden, sociale- en werkomgeving.

Via gerichte interventies verwacht Amfors een volgende stap te maken in de aanpak van het (langdurig) verzuim. Doelstelling daarbij is om met de bestaande populatie het verzuimpercentage op het branchegemiddelde te houden.

Management en organisatie

Om de gestelde doelen van deze meerjarenbegroting te kunnen realiseren is een flexibele organisatie met strak georganiseerde processen van cruciaal belang. RWA/Amfors blijft daarom werken aan het verder optimaliseren van het huidige IT-landschap om flexibel en professioneel in te kunnen spelen op de diverse ontwikkelingen in de komende jaren.

Daarnaast wordt verder geïnvesteerd in de kwaliteit van leidinggevenden. Hierbij ligt de focus op het ontwikkelgericht leidinggeven met handvaten voor een ondersteunende en coachende rol. Dit mede gezien de keuzes die in de toekomst worden gemaakt inzake de te handhaven werksoorten.

Commercie

De focus van het accountmanagement is de afgelopen jaren verschoven naar het acquireren van passend werk voor onze Sw-medewerkers. Amfors streeft in alle gevallen naar duurzame samenwerkingen die bedrijfseconomisch rendabel zijn en die passen binnen de maatschappelijke doelstellingen. De accountmanagers van Commercie maken hiervoor gebruik van een aantal tools zoals jobfinding en jobcarving.

Voor het werk beschut binnen ligger er kansen in de reshoring van werk vanuit de lagelonenlanden. De expertise van RWA/Amfors op het gebied van begeleiden en ontwikkelen wordt verder ingezet voor bedrijven en instellingen in de regio.

Financieel

Resultaten en bijdragen gemeente 2019 – 2022

De begroting van Amfors laat de komende jaren een stabiel beeld zien. Op de RWA begroting daarentegen is tot 2020 een negatieve ontwikkeling op het RWA resultaat waarneembaar. Dit als gevolg van de bezuinigingen op de rijkssubsidie (€ 500,- per SE) per jaar.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verwachte resultaten en het verloop van de Gemeentelijke Bijdrage.

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
RWA resultaat	-5.523	-5.889	-5.993	-5.899	-5.894
Amfors Resultaat	1.903*	2.026	2.025	2.012	1.901
Bijdrage gemeenten	3.620*	3.864	3.968	3.887	3.993

Tabel 1: Resultaten en bijdragen gemeenten 2018-2022

Risico's

Er is een aantal risico's benoemd. Twee belangrijke zijn een lager bedrag aan Rijkssubsidie als gevolg van een lagere landelijke uitstroom van Sw-medewerkers, wat kan leiden tot lagere subsidie-inkomsten. Daarnaast bestaat er kans op een daling van het bedrag aan Lage Inkomens Voordeel (LIV). De afschaffing van het LIV kan leiden tot hogere personeelslasten.

2. Keuzes maken

De nadere uitwerking van de transitie naar mensontwikkelbedrijf en de daling van het aantal Sw-medewerkers hebben voor onze medewerkers duidelijk zichtbare effecten. Voorbeelden daarvan zijn het stoppen van de grafische werkzaamheden binnen Mailfors en het beëindigen van enkele werksoorten bij Eemfors. Ook binnen de andere units zijn keuzes gemaakt ten aanzien van activiteiten en klanten. Bij deze keuzes hanteert Amfors een aantal centrale uitgangspunten:

- Realiseren van voldoende passend werk voor de huidige Sw-doelgroep;
- Stimuleren van de beweging van ‘binnen naar buiten’;
- Verhogen van de kwaliteit voor de opdrachtgevers van Amfors;
- Behouden van het operationeel resultaat;
- Beperken van de frictiekosten;
- Beperken van de risico’s.



Met de keuzes wordt de krimp behalve zichtbaar ook echt voelbaar voor iedereen. Zowel voor de Sw-medewerkers, de direct leidinggevenden, maar ook voor de staf en ondersteuning. Dit vraagt veel van het aanpassingsvermogen alle betrokkenen. Duidelijk is ook dat de komende jaren keuzes noodzakelijk blijven. Dit aangezien de ‘‘betere’’ medewerkers blijven doorstromen, waarmee de benodigde balans tussen betere en zwakkere medewerkers wordt verstoord. Een balans die nodig is om het gevraagde kwaliteitsniveau te handhaven. Een andere ontwikkeling die we zien is dat als gevolg van de vergrijzing in combinatie met het toenemen van de beperking Sw-medewerkers steeds beperkter kunnen worden ingezet.

Voor de beoordeling van het werk dat Amfors in het kader hiervan zou bieden is een aantal aanvullende criteria benoemd:

- De mate waarin een werksoort de SW-medewerker mogelijkheden biedt om zich verder te ontwikkelen naar een hogere werksoort.
- Benodigde investeringen en kwaliteit om de werksoort op het gewenste niveau te handhaven.
- Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur vakbekwaam personeel (vaak evenredig met complexiteit werksoort).

De keuzes bepalen ook het tempo van de transitie. Uitgangspunt is dat zoveel mogelijk werk in de vorm van detacheringen zal plaatsvinden. Het streven is dat in 2022 circa 40 procent van de Sw-medewerkers extern werkzaam is. Voor een niet onaanzienlijke groep Sw-medewerkers zal gezien de beperking en de ontwikkelpotentie een beschermd werkplek noodzakelijk blijken.

In de toekomst blijven naast beschermd/intern ook werkzaamheden op locatie, zoals nu door Eemfors en Cleanfors worden geboden, belangrijk om voldoende passend werk te kunnen blijven garanderen voor alle Sw-medewerkers. Hierbij spelen de met name de opdrachten vanuit de deelnemende gemeenten een belangrijke rol.

In 2017 en 2018 is onderzoek verricht door een externe partij naar de marktconformiteit van de prijzen bij Eemfors en Cleanfors. De uitkomsten van dit onderzoek vormen uitgangspunt voor de prijsstelling van Amfors in de komende jaren.

Voor een optimaal draagvlak voor de te maken keuzes vinden deze plaats in goed overleg met alle betrokkenen, waarbij communicatie (in- en extern een belangrijk onderdeel is).

Op grond van de actuele ontwikkelingen in het personeelsbestand is de transitie in de praktijk (per bedrijfs onderdeel) de komende jaren nader uitgewerkt (zie hoofdstuk 7).

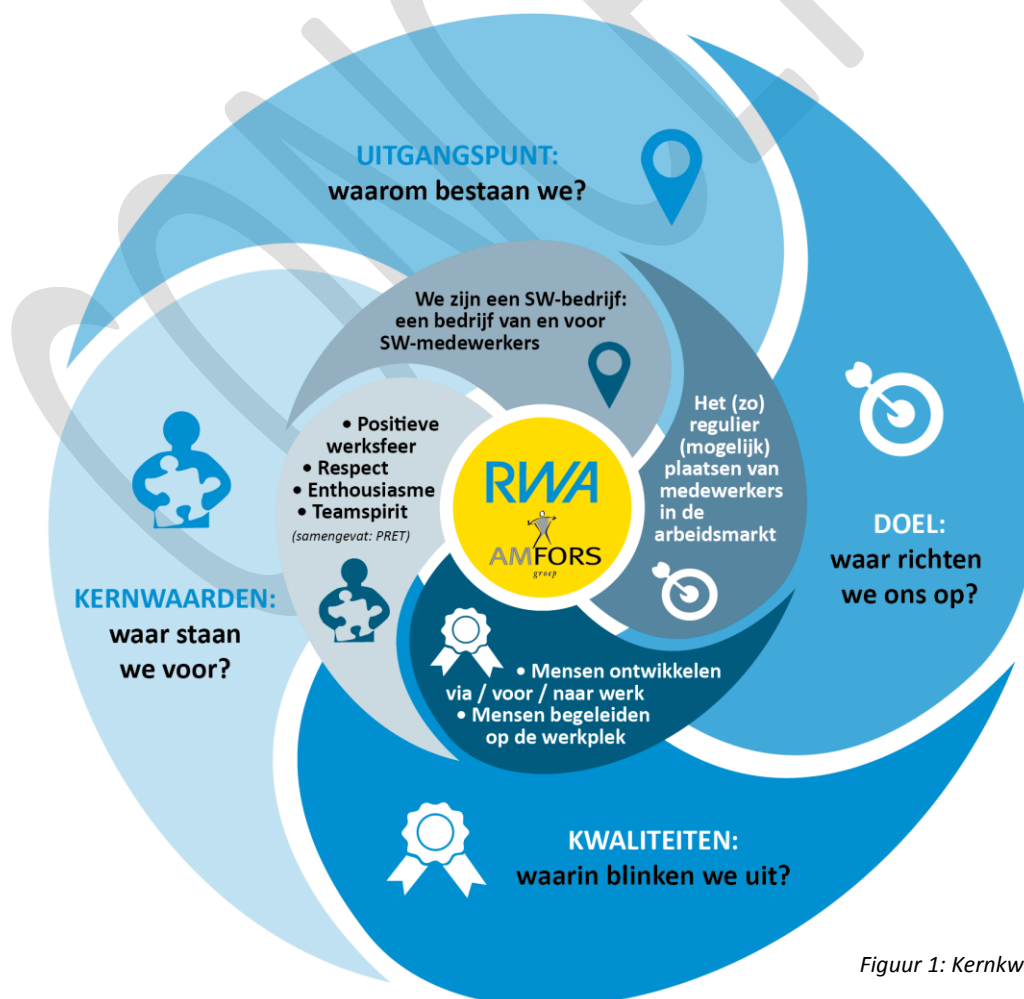
3. Missie en Visie

Missie - "Samen maken wij werken bereikbaar"

Visie - RWA/Amfors richt zich als sociale organisatie op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met als doel hen zo volwaardig mogelijk te laten participeren in de maatschappij. Bij voorkeur buiten de muren van Amfors, maar daar waar dat niet mogelijk blijkt ook in een zo regulier mogelijke, passende werkomgeving binnen. Door ondersteuning in het traject richting regulier werk én op de werkplek zelf. Wij stimuleren hun arbeidsontwikkeling zodanig, dat ze op en passende werkplek duurzaam, maximaal en op eigen kracht kunnen werken. Dit tegen acceptabele maatschappelijke kosten. De expertise op het gebied van re-integratie en arbeidsontwikkeling, die is opgebouwd binnen de business units kan ook worden ingezet voor niet-Sw-doelgroepen.

De missie en visie van RWA/Amfors hebben we vertaald in een hoofddoelstelling: Het zo regulier mogelijk plaatsen van medewerkers op de arbeidsmarkt tegen maatschappelijke aanvaardbare kosten. Alle afwegingen en daaruit voortvloeiende besluiten zijn ondersteunend aan deze hoofddoelstelling. Hiertoe onderhouden we als RWA/Amfors een goede relatie met de deelnemende gemeenten en het bedrijfsleven en zorgen we voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering bij onze business units.

Kernkwadrant en Kernwaarden - In de missie, visie en hoofddoelstelling staat het bestaansrecht van RWA/Amfors beschreven. Dit vraagt om kwaliteiten, keuzes en kernwaarden, zoals weergegeven in onderstaand kernkwadrant.



Figuur 1: Kernkwadrant

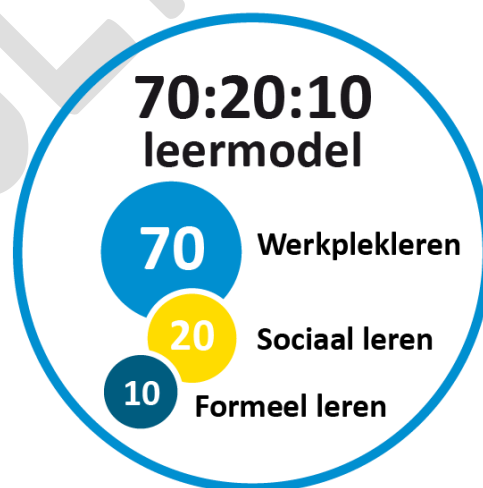
PRET – Bij het realiseren van de doelstelling hanteren wij een viertal kernwaarden. Een **P**ositieve werksfeer, **R**espect, **E**nthousiasme en **T**eamspirit. Wij werken in een open en positieve werksfeer waarin iedereen zich met respect behandeld voelt en kan groeien en zich kan ontwikkelen naar 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 met elkaar 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 gezonde en prettige werkomgeving.

Welzijn – Binnen het dagelijks leven heeft de term *welzijn* primair betrekking op de brede waaier van aspecten van de gezondheid. Dit wordt ook wel kwaliteit van leven genoemd en duidt op een brede waardebeoordeling van het welzijn van individuen en gemeenschappen. Tot de standaardindicatoren van welzijn behoren niet alleen materieel bezit, maar ook de woonomgeving, lichamelijke en geestelijke gezondheid, onderwijs, recreatie, sociale contacten en werkgelegenheid. RWA/Amfors focust zich bij welzijn op dat laatste punt. Zoals hierna beschreven heeft werk een directe relatie met de lichamelijke en geestelijke gezondheid en draagt op die manier ook bij aan het welzijn.

Werk – “Werk bepaalt de structuur van je dag. Werk bepaalt voor een groot deel je eigenwaarde en door te werken ben je ook “sociaal interactief”: je verkeren met anderen en dat is belangrijk. Op persoonlijk vlak is de betekenis van werk dus groot. Verwachting is dat het maatschappelijk belang van werk de komende jaren alleen maar zal toenemen. Dit om het huidige welvaartsniveau te behouden (meer mensen moeten meer uren en meer jaren gaan/blijven werken)”.
(Prof. dr. Paul Schnabel, kroonlid van de SER, oud-directeur van het SCP en hoogleraar aan de universiteit van Utrecht)

Visie op leren en ontwikkelen

In de visie en doelstellingen ligt een sterke nadruk op het ontwikkelen van arbeidsvaardigheden. Als basis hanteren we hierbij het 70:20:10-model van Charles Jennings. Binnen 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 en opleidingen). De werkplek zien wij als de krachtigste leeromgeving voor onze medewerkers. De medewerker wordt hier op passende wijze begeleid door zijn leidinggevende en volgt de benodigde trainingen en opleidingen.



Figuur 2: 70:20:10 Model

Samenwerking – Samen wil ook zeggen samen met gemeenten en met bedrijven uit de regio. RWA/Amfors speelt een belangrijke rol binnen de regionale arbeidsmarkt en werkt hierin samen met tal van partijen. In het kader van het zoveel mogelijk detacheren van medewerkers buiten Amfors wordt via maatwerk gezocht naar geschikte samenwerkingspartners. Ook wordt de mogelijkheid van uitbreiding van bestaande relaties verder onderzocht.

De deelnemende gemeenten blijven voor RWA/Amfors belangrijke samenwerkingspartners in het realiseren van de doelstellingen. Via de trede werken op locatie, maar in toenemende mate ook in detacheringsconstructies wordt een aanzienlijk deel van de omzet van Amfors gerealiseerd door werk 'voor te behouden' aan Sw-medewerkers. Bovendien stellen de gemeenten in hun aanbestedingen de voorwaarde om deels te werken met onze Sw-medewerkers.



Figuur 3: Partnerships

4. Uitgangspunten Meerjarenbegroting

In lijn met de missie en visie van RWA/Amfors is een koerswijziging ingezet met de transitie naar mensontwikkelbedrijf. Daarmee komen de RWA/Amfors-doelstellingen in lijn met die uit de Participatiewet. We richten ons op de kern van onze werkzaamheden: *het opleiden en begeleiden van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt*. Dit vertaalt zich in vier uitgangspunten voor deze begroting:

1. *Sociale onderneming gericht op Sw-medewerkers* – De organisatie is ingericht op het stimuleren en begeleiden van de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onze primaire doelgroep is de Sw-medewerker.
2. *Nadruk op 'buiten' werken via regionale samenwerkingsverbanden* – Het zo regulier mogelijk plaatsen van Sw-medewerkers op de arbeidsmarkt resulteert in de beoogde doorstroom op de werkladder. Daarbij begeleiden en ondersteunen we de Sw-medewerkers in hun ontwikkeling, naar het *'werken naar vermogen'*.
3. *Balans arbeidsontwikkeling & productie* – De ontwikkeling van de Sw-medewerker staat centraal. Dit vereist meer tijd en aandacht voor begeleiding dan voorheen, terwijl de productie en het huidige operationele resultaat daar niet onder mogen lijden. Om deze transitie geleidelijk en financieel gezond te laten verlopen, is het van belang om de balans te bewaren tussen arbeidsontwikkeling en productie.
4. *Daling aantal Sw-medewerkers* – De Sw-populatie van Amfors daalt in van 953 SE in 2019 naar 837 SE in 2022. Een gemiddelde afname van gemiddeld 4 procent per jaar.

5. Denkkader transitie

Noodzaak en samenhang - De afgelopen tijd is er binnen RWA/Amfors veel aandacht besteed aan de bewustwording van de noodzaak tot verandering. In de komende periode is het belangrijk dit gevoel van urgentie en noodzakelijkheid voor de ingezette transitie binnen de organisatie te borgen en het draagvlak te behouden, en waar nodig te vergroten. Tegelijk moeten we zorgen dat we tijdens de transitie de balans in de organisatie bewaken. Met het 7-krachtenmodel van Berenschot kunnen we de samenhang van de noodzakelijke transitie-onderdelen benoemen, beschrijven en in balans houden. Beschrijving hiervan vindt u in het paragraaf hieronder.

7-krachtenmodel

Denkkader transitie - Het 7-krachtenmodel voor verandering onderscheidt drie hoofdkrachten: 'verhalen', 'spirit' en 'acties' (zie illustratie hiernaast). Voor een succesvolle transitie is het van belang dat alle krachten evenwaardig zijn en evenwichtig worden gehanteerd. Het model geeft RWA/Amfors een denkkader om de balans binnen de transitie te behouden, te monitoren en waar nodig tijdig bij te sturen.

Verhalen - De noodzaak om als organisatie in beweging te komen wordt voor alle medewerkers langzaam maar zeker duidelijk. Ook de nieuwe Amfors-missie/visie, waarmee een koers wordt ingezet naar meer werken buiten de muren van Amfors begint te landen. Het is belangrijk de nieuwe koers vast te houden en de continuïteit van het verhaal te borgen en af te maken. Hiervoor moet het managementteam haar verhaal binnen de organisatie blijven verspreiden en uitdragen. De leidinggevenden moeten dit verhaal op hun beurt vertalen naar hun eigen rol als facilitator van deze ontwikkeling. Uiteindelijk moet het verhaal resulteren in een arbeidsbereidheid bij de Sw-medewerkers. Het verhaal 'van binnen naar buiten' is inmiddels onderwerp in alle overlegstructuren, van MT tot afdelingsoverleg. De komende periode geven we meer aandacht aan de succesverhalen binnen de organisatie. De beweging 'van binnen naar buiten' vraagt veel van de Sw-medewerkers. Elke kleine stap ('actie') die we als Amfors maken is in de beleving en perceptie van Sw-medewerkers relatief groot. Het is daarom van groot belang om rekening te houden met de impact hiervan op de betrokkenen.



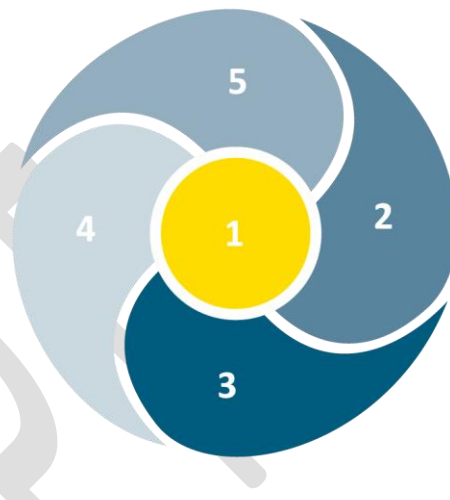
Figuur 4: Het 7-krachtenmodel van Berenschot

Acties structuur, capaciteit en systeem - De komende jaren is meer aandacht nodig voor een actualisering van de structuren, capaciteiten en systemen van RWA/Amfors. Dit worden tastbare veranderingen binnen de organisatie. De nieuwe structuur moet passen bij de nieuwe missie/visie en nieuw, gewenst gedrag uitlokken. Tegelijkertijd is het nodig de capaciteiten van de (Sw-) medewerkers en leidinggevenden van RWA/Amfors verder te ontwikkelen, opdat zij goed geëquipeerd zijn om de gewenste doelstellingen te realiseren. De formele systemen (zoals beoordelings- en beloningssystematiek) moeten de gewenste gedragingen bekrachtigen en ondersteunen.

6. Focuspunten

De transitie naar mensontwikkelbedrijf vraagt om een andere wijze van denken en doen binnen de gehele organisatie voor zowel de Sw-medewerker, de begeleiding, maar ook de ondersteunende organisatie. In dat kader zijn een vijftal focuspunten benoemd:

- | | | |
|----------|---|--|
| 1 | Ontwikkeling & Mobiliteit | Medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling om (zo) regulier (mogelijk) te kunnen participeren op de arbeidsmarkt |
| 2 | Innovatie | Gezamenlijk technologische innovaties testen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen |
| 3 | Duurzame inzetbaarheid & Verzuim | Naar een vitale en duurzame inzetbaar werknemersbestand |
| 4 | Management & Organisatie | Optimaliseren van bedrijfsprocessen en de kwaliteit van staf en leidinggevenden |
| 5 | Commercie | Het optimaliseren van het klantenbestand naar een passend werkaanbod tegen een eerlijk prijs |



Figuur 5: Focuspunten

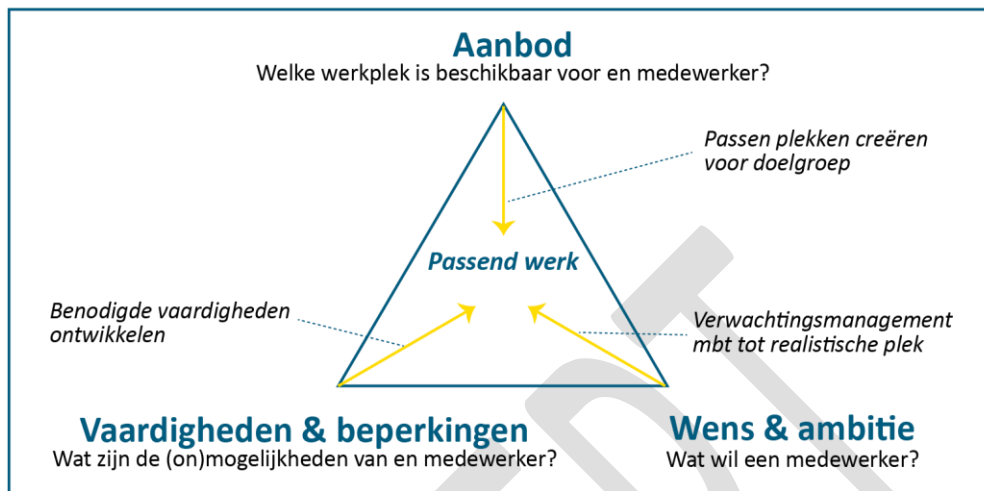
6.1. Ontwikkeling & mobiliteit

De arbeidsontwikkeling van onze Sw-medewerkers staat ook de komende jaren centraal. Doel is om bij de Sw-medewerkers die vaardigheden te ontwikkelen die hen voorbereiden op een passende plek buiten of - indien noodzakelijk - binnen de muren van Amfors. Deze arbeidsontwikkeling is niet alleen gericht op groei, maar ook op behoud van de vaardigheden en competenties. Dit laatste zal in de toekomst, gezien de vergrijzing steeds belangrijker worden.

Het werken binnen de eigen business units is een middel om de arbeidsontwikkeling van de individuele medewerker te blijven stimuleren en geen doel op zich. Het streven is om iedere Sw-medewerker een passende werkplek te bieden waar hij of zij *'werkt naar vermogen'* en tegelijkertijd ook bijdraagt aan een gezond financieel resultaat voor Amfors.

Amfors faciliteert en ondersteunt Sw-medewerkers in hun beweging naar een zo regulier mogelijk werkplek. We hanteren daarbij het volgende model (zie figuur 6) om passend werk te definiëren en tegelijkertijd de daarvoor benodigde inspanning inzichtelijk te maken.

Om werk passend te maken voor de doelgroep worden aanbod, wens & ambitie en vaardigheden & beperkingen, zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. Dit betekent voor Amfors dat we Sw-medewerkers stimuleren en ondersteunen om de “juiste” vaardigheden te ontwikkelen, de wens & ambitie van medewerkers realistisch te houden en tegelijkertijd het aanbod van werkplekken bij reguliere werkgevers te vergroten, dan wel te behouden.



Figuur 6: Model passend werk

6.1.1. Talentscan (arbeidsinventarisatie)

Eind 2018 zijn alle geplande diagnoses (0-metingen) voor Sw-medewerkers van Amfors afgerond. Deze diagnose is een momentopname en verliest bij wijzigende omstandigheden haar actualiteit. Om deze reden wordt de tool en de systematiek van de 0-metingen de komende jaren gecontinueerd en omgedoopt tot ‘talentscan’. Vanaf 2019 wordt deze tool ingezet op aanvraag van de leidinggevende en structureel ingezet voorafgaand aan een plaatsing. Het instrument dient ter ondersteuning van de begeleiding en adviseert leidinggevende en Sw-medewerker over de ontwikkelmogelijkheden en over noodzakelijke werkaanpassingen.

6.1.2. Arbeidsmarkt gerichte ontwikkeling

Om de kansen op een zo reguliere mogelijk werkplek te vergroten stemt Amfors haar opleidingen en ontwikkelprogramma’s zo goed mogelijk af op de reguliere arbeidsmarkt. 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). Daarnaast richt Amfors zich op arbeidsmarktgerichte ontwikkeltrajecten om individuele Sw-medewerkers te ondersteunen naar een zo regulier mogelijke werkplek op de arbeidsmarkt.

Taalakkoord – Taal is een voorwaarde om mee te doen, op de werkvloer, in de samenleving en tevens om je te kunnen ontwikkelen. Amfors is lid van het Taalakkoord. Het Taalakkoord verbindt werkgevers die zich inzetten om de taal van hun medewerkers te verbeteren. Binnen Amfors werken relatief veel laaggeletterden en heeft een aanzienlijk aantal medewerkers Nederlands als tweede taal. De komende jaren blijft Amfors zich inzetten voor taalontwikkeling en worden de reeds ontwikkelde programma’s gecontinueerd. Middels onze opgeleide taalambassadeurs willen we taalontwikkeling nog meer onder de aandacht brengen. Tevens worden de leidinggevendende tools aangereikt om taalontwikkeling te ondersteunen en stimuleren op de werkvloer.

Algemene werknemersvaardigheden – Sociale vaardigheden, computervaardigheden, motivatie en leerhouding worden in onze maatschappij steeds belangrijker om goed te kunnen functioneren binnen het reguliere bedrijfsleven. Amfors blijft focussen op programma's die de ontwikkeling van deze vaardigheden ondersteund. Hiervoor worden de lopende programma's gecontinueerd en wordt in 2019 geëvalueerd. Daar waar nodig worden nieuwe programma's toegevoegd.

Naar verwachting wordt in 2019 begonnen met een programma waarbij aandacht is voor ergonomie op de werkvloer, voor gezond eten en voor gezond bewegen. De komende jaren blijft de gemiddelde leeftijd bij Amfors stijgen. Gezond werken en gezond leven wordt steeds belangrijker om goed te kunnen blijven functioneren.

Ontwikkeltrajecten – Amfors kent op dit moment twee ontwikkeltrajecten. In 'horeca en aandacht' worden Sw-medewerkers opgeleid in de catering, spoelkeuken en banqueting. Het tweede traject ontwikkelt medewerkers richting schoonmaakwerkzaamheden. In de komende periode wordt hier in goede samenwerking met een aantal klanten een traject dat opleidt tot 'Electro montage medewerker' aan toegevoegd. In dit traject is het leren werken met technologische innovaties een belangrijk onderdeel.

Een ontwikkeltraject duurt circa drie maanden, waarbij medewerkers specifieke vak competenties leren door "learning on the job" binnen onze eigen businessunits, ondersteund met de benodigde opleidingen. Alle trajecten hebben een externe werkplek bij een reguliere werkgever als doel. Verschillende van de huidige (groeps-)detacheringspartners zijn betrokken bij dit proces, zodat medewerkers ervaring bij reguliere werkgevers kunnen opdoen door middel van stage.

6.1.3. Strategische personeelsplanning

De doelstelling van Amfors is het zo regulier mogelijk plaatsen van Sw-medewerkers op de arbeidsmarkt tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Met de invoering van de Participatiewet is per 1 januari 2015 een eind gekomen aan nieuwe instroom binnen de WSW. Als gevolg hiervan kent Amfors een krimpend en vergrijzend personeelsbestand. In de realisatie van de doelstelling is proactieve sturing op een optimaal personeelsbestand voorwaardelijk.

Een strategische personeelsplanning geeft inzicht in het huidige en toekomstige aanbod van personeel. Het is een tool om nu en in de toekomst op effectieve wijze te sturen op een optimale bezetting van de organisatie, de afdeling en het team. Daarnaast biedt het de mogelijkheid op passende wijze in te spelen op de toekomstige vraag uit de markt. Hierbij wordt aansluiting gezocht op de technologische innovatie ten behoeve van onze doelgroep, waar Amfors met het Inclusive Fieldlab mee is gestart.

Voor een goede Meerjarenvisie wordt aan de hand van de bestaande bezetting in relatie tot de toekomstige ontwikkeling van mens en werk weergegeven wat nu aanwezig is, wat nu nodig is en wat in de toekomst nodig is. Hiermee wordt de denkrichting aangegeven die nodig is om te kijken welke stappen/maatregelen nodig zijn om nu en in de toekomst de passende werksoorten voorhanden te hebben om zo de juiste man/vrouw op de juiste plek te hebben zitten.

Als onderdeel van een strategische personeelsplanning is gestart met een Personeelsschouw. Op basis van gegevens uit Compas (personeelsdossiers) en Competensys (IOP en O-metingen) wordt de verwachte toekomstige ontwikkeling op afdelingsniveau in beeld gebracht.

De uitkomst van deze schouw levert organisatie-breed de benodigde strategische informatie voor management en directie voor sturing op een optimale aansluiting tussen de verwachte ontwikkeling van de personeelsbezetting en de benodigde werksoorten en activiteiten.

6.1.4. Mobiliteit en formatie

Doelstelling is om iedere Sw-medewerker te bewegen naar een zo regulier mogelijke passende werkplek waar men 'werkt naar vermogen'. In samenwerking met werkgevers worden functies aangepast/gecreëerd die passen bij de medewerkers uit de doelgroep. Hiermee wordt het aanbod aan passende externe werkplekken en daarmee de mogelijkheden voor (groeps-)detacheringen vergroot. De inspanningen op het gebied van ontwikkeling en de afstemming tussen aanbod, wens & ambitie en vaardigheden & beperkingen, moet resulteren in een groei van de Sw-medewerkers op de werkladder.

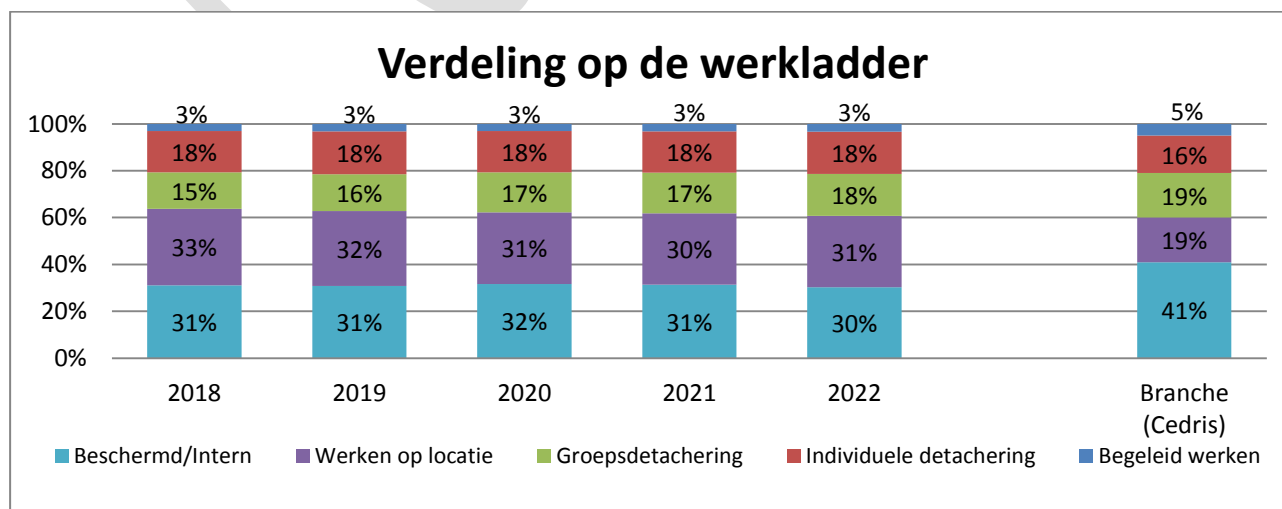


Figuur 7: Beweging van binnen naar buiten

SE-formatie 2019 - 2022 - Tabel 2 geeft de formatie weer zoals deze is begroot volgens de systematiek van de werkladder. Hierbij is rekening gehouden met een natuurlijke uitstroom van gemiddeld 4%, re-integratie, terugstroom en de effecten van het mobiliteitsprogramma. Om het effect van het mobiliteitsprogramma inzichtelijk te maken, vergelijken we de formatie van 2022 met de formatie zoals deze in dat jaar zou zijn zonder het mobiliteitsprogramma. Daarnaast vergelijken wij onze verhoudingen op de werkladder met die uit de branche (zie tabel 2 en figuur 9).

SE aantal per werkladdertrede	SE aantallen					Natuurlijke formatie 2022	Ambitie
	2018	2019	2020	2021	2022		
Begeleid werken	31	30	28	28	28	27	+1
Individuele detachering	175	175	161	155	151	134	+17
Groepsdetachering	154	150	156	152	149	128	+21
Werken op locatie	325	304	280	268	256	266	-10
Beschermd/Intern	309	294	289	276	253	282	-29
SE Totaal	994	953	914	879	837	837	

Tabel 2: Geprognostiseerde SE-formatie naar de werkladder van Cedris



Figuur 8: Verdeling op de werkladder

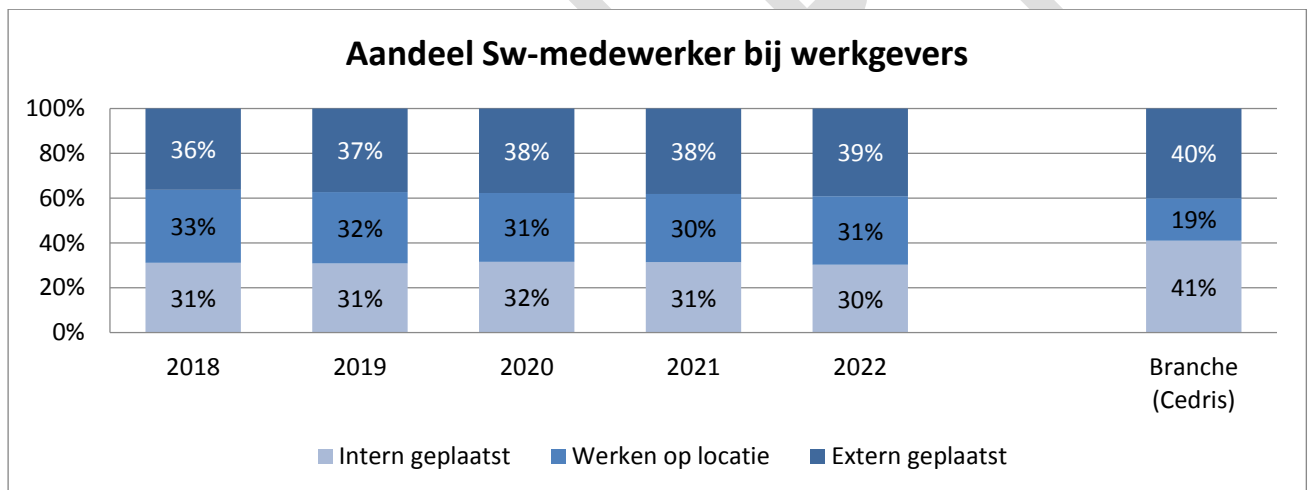
De uitdaging de komende jaren is om onze Sw-medewerkers vitaal en inzetbaar te houden en zoveel mogelijk extern passend werk te realiseren. De verwachting is dat daardoor het aantal Sw-medewerkers dat extern geplaatst kan worden (begeleid werken, individuele detachering en groepsdetachering) verhoudingsgewijs zal blijven toenemen. Het streven is dat in 2022 circa 40 procent van de Sw-medewerkers ‘buiten’ de muren van Amfors werkzaam is (zie figuur 10). Naar verwachting presteert Amfors dan op het branchegemiddelde.

Om deze doelstelling te realiseren blijven we kiezen voor werksoorten waarbij het mogelijk is om een mix van sterkere en zwakkere Sw-medewerkers in groepsverband te laten werken.

Hierdoor blijven we voorzien in passend werk, krijgt de transitie geleidelijk vorm, voorkomen we onrust onder onze Sw-medewerkers en zijn de (frictie)kosten beperkt.

De verwachting is dat voor 30 procent van onze Sw-medewerkers een beschermde/interne voorziening noodzakelijk blijft. Daarmee blijven we circa 10 procent onder het branchegemiddelde.

Amfors heeft te maken met een sterk vergrijzend personeelsbestand heeft. De gemiddelde leeftijd stijgt de komende jaren met gemiddeld 0,5 jaar per kalenderjaar (2018: 49,5 jaar 2022: 51,5 jaar). Deze vergrijzing zal op de langere termijn de inzetbaarheid van onze Sw-medewerkers beïnvloeden. Naar verwachting zal in de toekomst een groter beroep worden gedaan op een plaats binnen de beschermde/interne voorziening. Het tempo waarin deze ontwikkeling plaatsvindt laat zich moeilijk voorspellen.



Figuur 9: Aandeel Sw-medewerker bij werkgevers

6.2. Innovatie

In het zogeheten “Inclusive Fieldlab” heeft Amfors een start gemaakt met innovatie ten behoeve van onze doelgroep. In dit Fieldlab worden Sw-medewerkers actief betrokken bij het toepassen van technologieën uit andere sectoren op het gebied van robotisering en digitalisering. Om hiermee in het kader van de strategische doelstelling van Amfors het leerpotentieel en de autonomie van onze medewerkers te verhogen en hen de mogelijkheid te bieden om complexer productiewerk te kunnen uitvoeren. Met dergelijke innovatie is het mogelijk nu en in de toekomst passend werk voor onze medewerker te realiseren. Intern, maar ook bij assemblagebedrijven in de regio. Momenteel loopt er een aantal projecten voor en onderzoeken naar de toepasbaarheid van:

- Smart Beamer (legt de montage stap voor stap uit en reageert op bewegingen en gebaren)
- Smart Glasses (Microsoft Hololens: in 3D de verschillende montage stappen zichtbaar maken)
- Collaborative robots (nemen gedetailleerde fysieke montage handelingen over).
- Travis (vertaalapparaat voor productieaanwijzingen voor allochtone Sw-medewerkers met een beperkte beheersing van het Nederlands)

Met het Inclusief Fieldlab ontwikkelt RWA/Amfors een onderzoeks- en innovatieplatform voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om nieuwe technologieën toepasbaar te maken binnen RWA/Amfors en om de opgedane kennis te delen met bedrijven uit de regio en andere Sw-bedrijven. We werken hierbij nauw samen met kennisinstellingen zoals TNO, HAN en Fontys.



6.3. Duurzame inzetbaarheid en verzuim

Duurzame inzetbaarheid

Bedrijven en organisaties worden de komende jaren geconfronteerd met een personeelsbestand waarin oudere werknemers sterker zijn vertegenwoordigd dan voorheen. Door de toenemende gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoefte die oudere werknemers hebben is duurzame inzetbaarheid daarmee een steeds belangrijker onderwerp. Het beëindigen van de instroom bij Amfors resulteert in een sterkere stijging van de gemiddelde leeftijd (vergrijzing) dan landelijk. Daarmee neemt het belang van een verdere focus op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers toe.

Met aandacht voor de organisatiecultuur, werksituatie, loopbaan en vitaliteit (zie figuur 10) werkt Amfors continu aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Hierbij valt te denken aan aanpassingen realiseren in het werk, ontwikkelen van kennis en vaardigheden, ontwikkelingsgericht leidinggeven en het begeleiden naar passend werk.

De uitkomsten van het medewerkersonderzoek (MO) en het preventief medisch onderzoek (PMO) in 2018 dienen samen als basis voor het verder uitwerken van het beleid van de komende jaren. Duurzame inzetbaarheid van een medewerker hangt samen met persoonlijkheid, gezondheid, kennis, vaardigheden, sociale- en werkomgeving. Via gerichte interventies verwacht Amfors daarbij ook een volgende stap te maken in het verlagen van het verzuim.



Figuur 10: Duurzame inzetbaarheid

Verzuim

Aandacht voor verzuim blijft een focuspunt in de realisatie van de productiviteits- en omzetdoelstellingen. Zonder instroom en met een krimpend personeelsbestand is iedereen nodig om deze doelstellingen te realiseren. Het vigerend beleid wordt ook de komende jaren gecontinueerd, waarbij aandacht blijft voor het moeilijk beïnvloedbare lang verzuim. Langdurig verzuim is echter wel beïnvloedbaar. De uitdaging ligt hem hierbij in de complexiteit van de beperkingen van de doelgroep en het re-integreren in passend werk.

De verzuimdoelstelling is het verzuimpercentage op het branchegemiddelde te houden.

6.4. Management en organisatie

Om de gestelde doelen van deze meerjarenbegroting te kunnen realiseren is een flexibele organisatie met strak georganiseerde processen van cruciaal belang.

Optimaliseren processen

De processen worden continu geoptimaliseerd, digitaal vastgelegd en zijn daardoor op elk moment up-to-date beschikbaar. Hierdoor is het proces voor eenieder helder en kunnen de werkzaamheden op de meest effectieve en efficiënte wijze worden uitgevoerd.

De administraties van de business units zijn verder geüniformeerd en er zijn diverse werkzaamheden (o.a. factuurverwerking) geautomatiseerd, hiermee is de basis gelegd.

Om ook in komende jaren, met een ondersteunende organisatie die meebeweegt met de SW-populatie, op adequate wijze aan de toenemende vraag naar informatie en beheersing te kunnen voldoen zijn verdere stappen noodzakelijk.

Digitaliseren systemen

Er wordt voortdurend aan verdere optimalisatie van het huidige IT-landschap gewerkt om flexibel en professioneel in te kunnen spelen op de diverse ontwikkelingen in de komende jaren. Zo wordt bijvoorbeeld in de komende periode het inkoopproces gedigitaliseerd en wordt de urenregistratie verder geautomatiseerd. Hierbij wordt steeds kritisch gekeken naar de toekomstige voordelen en de kosten van de aanpassing.

Belangrijk criterium is dat te allen tijde voldaan moet worden aan de wettelijke eisen. Zo wordt in 2018 bijvoorbeeld het gehele (digitale) archief conform de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) ingericht.

Ontwikkeling van leidinggevenden

Begin 2018 is de leiderschapsmodule ontwikkelingsgericht leidinggeven afgerond. Door middel van enkele korte workshops is een verdiepingsslag gemaakt op een managementaanpak met een sterke ondersteunende en coachende rol. Tevens is stilgestaan bij de opgave mensen zo duurzaam en zo regulier mogelijk te plaatsen op de arbeidsmarkt en dit te combineren met kwalitatief hoogstaande productie en tevreden opdrachtgevers.

De komende jaren gaat Amfors door met het investeren in de ondersteunende en coachende rol van leidinggevenden. Vanuit de evaluatie is, samen met een delegatie van leidinggevenden waarmee de leiderschapsmodule is vormgegeven, gekeken naar opvolgingsmogelijkheden.

Op basis van deze evaluatie is besloten om in 2019 zes verdiepende sessies voor leidinggevenden te faciliteren rondom de thema's: Gedragsverandering, gedragsproblemen als gevolg van psychische aandoening, motivatie en weerstand. Hierbij ligt de focus op het verdiepen in één specifiek onderwerp en deze actief te oefenen in de praktijk. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de talenten en expertise van de leidinggevende van Amfors en worden betrokken bij vormgeving en uitvoering van deze sessies.

6.5. Commercie

Voor onze Sw-medewerkers zijn de ontwikkelingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt van belang. Vanwege automatisering en outsourcing staat dit deel de komende jaren sterk onder druk. Steeds vaker zien we echter ook dat reshoring van activiteiten uit met name zuidoost Azië juist kansen biedt. En ook innovatie toegespitst op onze doelgroep creëert nieuwe mogelijkheden.

Duurzaam, sociaal en inclusief ondernemen staat de komende jaren bij veel bedrijven en organisaties vast op de agenda. Ondernemers hebben vaak weinig tot geen ervaring met de verschillende doelgroepen en de begeleiding hiervan. Ze weten niet hoe zij werkzaamheden passend kunnen maken voor een Sw-medewerker en hebben weinig tot geen kennis van bijkomende loonkosten en mogelijke subsidies. Er wordt wel gezocht en er is de wens, maar werkgevers stranden vaak in de uitvoering.

Om ondernemers in de regio Amersfoort te faciliteren adviseert Amfors werkgevers bij de realisatie van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We kijken hierbij samen met de ondernemer naar passende werkzaamheden, de juiste begeleiding en een goede selectie. Dit betekent dat Amfors in plaats van aan de hand van een vacature naar een kandidaat te gaan zoeken, samen met de ondernemer op zoek gaat naar taken die geschikt zijn voor onze medewerkers. Samen met de ondernemer worden competenties geformuleerd en wordt een plan van aanpak opgesteld hoe passend werk gerealiseerd kan worden.

De focus van Commercie is de afgelopen jaren verschoven naar het acquireren van passend werk voor onze Sw-medewerkers. Amfors streeft in alle gevallen naar duurzame samenwerkingen die bedrijfseconomisch rendabel zijn en die passen binnen de maatschappelijke doelstellingen.

De accountmanagers van Commercie maken hiervoor gebruik van een aantal tools:

- QuickScan – analyse van werkplek en taken naar mogelijkheid tot functiecreatie;
- Job-carving – Het daadwerkelijk creëren van deze functies;
- Training voor werkgevers – De begeleiding van de doelgroep op de werkplek;
- Banenmarkten – Kandidaten en opdrachtgevers ontmoeten elkaar.

Doelstelling voor de komende jaren is om met maatwerk, meer werkplekken voor de Sw-medewerkers buiten de deur te realiseren. In groeps- of individuele detachering.

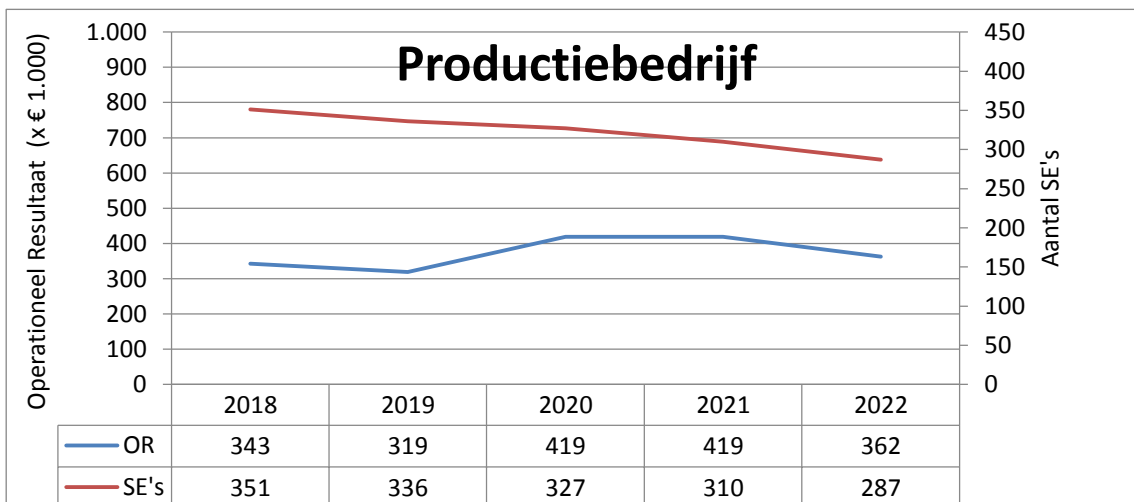
Vanuit de potenties en de perspectieven van onze Sw-medewerkers zetten we de komende jaren in op jobfinding in 5 sectoren:

- Schoonmaak (ondersteund met trainingen tempo en klantvriendelijkheid);
- Techniek (doorstromende Sw-medewerkers, vooral een rol voor Metafors);
- Catering (via opleidingstraject Horeca & Aandacht medewerkers opleiden tot medewerker catering, spoelkeuken, bediening);
- Logistiek (met functies als heftruckchauffeur, orderpikker, chauffeur, pakketdienstmedewerker, magazijnmedewerker);
- Facilitair (de vraag neemt toe voor (assistent) conciërges en huismeesters).

7. Ontwikkelingen binnen de business units

7.1. Productiebedrijf

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

Het Productiebedrijf blijft bij uitstek passende werkplek voor onze medewerkers gezien hun beperkingen. Enerzijds voor medewerkers die structureel zijn aangewezen op een beschutte werkplek en anderzijds als tijdelijke werkplek voor medewerkers vanuit andere units, bijvoorbeeld als re-integratieplek na verzuim of vanuit Werksupport in de periodes tussen verschillende detacheringsoverdrachten. Het Productiebedrijf bestaat uit de interne productieafdelingen en groepsdetacheringen. Dit laatste op de locatie van de opdrachtgever, maar ook op de Amfors-locatie zelf, waarbij de klant de werkruimte huurt.

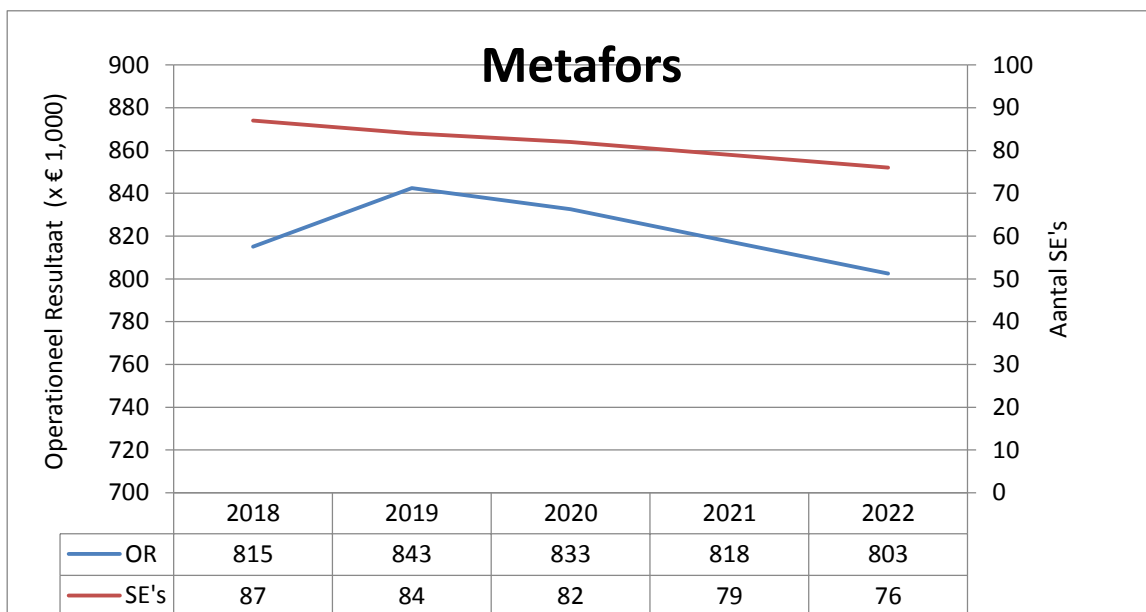
Het Productiebedrijf ziet mogelijkheden om de komende jaren verdere technische innovatie gericht op productiviteitsverbetering vanuit het Inclusive Fieldlab te onderzoeken en te implementeren.

De uitdaging voor de komende jaren blijft om passend werk te vinden, dat past bij de beperking van de medewerker(s). Wat betreft de personele bezetting is enerzijds sprake van krimp en anderzijds een verwachte instroom vanuit de andere units. Dat betekent dat er veel interne mobiliteit is om het beschikbare werk te matchen met de mogelijkheden van de medewerkers.

De goede samenwerking met Amerpoort Dagbesteding op de locatie van Amfors blijft ook de komende jaren een waardevolle aansluiting met deze doelgroep (ondergrens).

7.2. Metafors

Kerncijfers



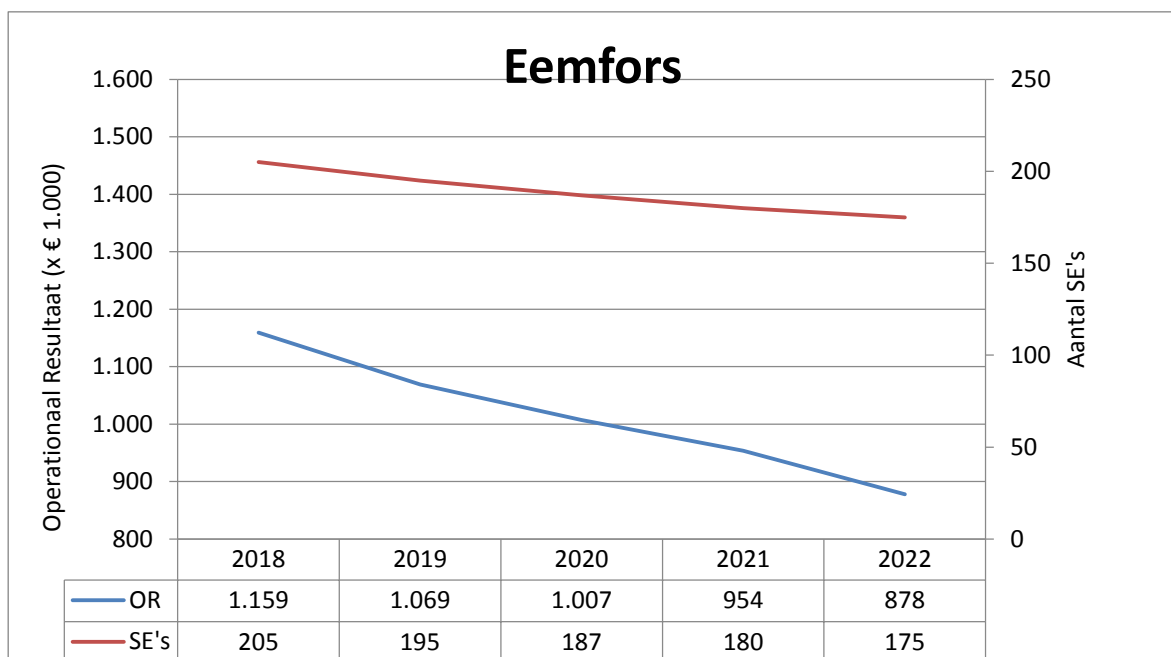
Kernopgave en toekomst

Metafors zal in de komende jaren nadrukkelijker naar buiten treden als sociale onderneming binnen de metaalsector met een toenemende focus op assemblage en montage. De gunstige economische ontwikkelingen in deze sector daartoe kansen, onder andere op het gebied van reshoring. Metafors blijft ook in de toekomst een goede basis om verdere technische innovatie op de productielijnen te onderzoeken en indien mogelijk te implementeren.

Ook bij Metafors worden gezien de krimp, keuzes gemaakt ten aanzien van werksoorten, producten en klanten.

7.3. Eemfors

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

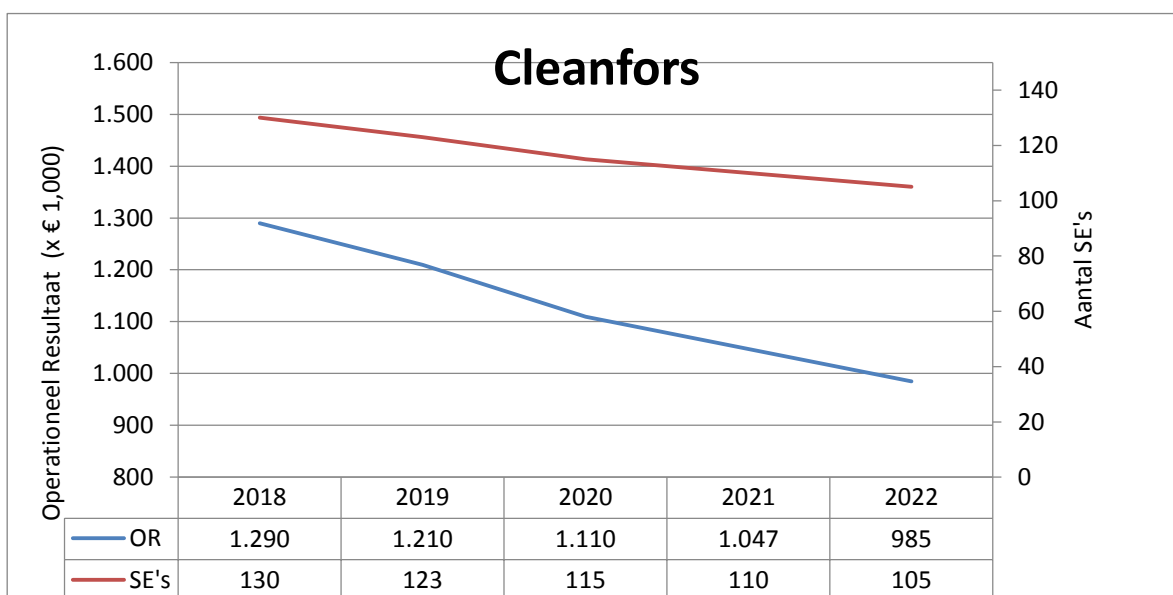
Eind 2017 is geconstateerd dat de gevraagde kwaliteit van de opdrachtgevers niet langer met de huidige bezetting geboden kan worden. Om deze kwaliteit te waarborgen was sprake van een forse overschrijding van het inhuurbudget. Om deze problematiek het hoofd te kunnen bieden is er in 2018 reeds een aantal keuzes gemaakt ten aanzien van het inperken van zowel het aantal werksoorten, de inhoud als het areaal. De nadruk ligt hierbij primair op handmatige werkzaamheden.

Voor de periode 2019-2022 zijn er keuzes gemaakt in lijn met bovenstaande, onder andere in werksoorten en een verdere beperking van het areaal. Dit leidt tot een lagere omzet en een lager operationeel resultaat.

Bij de keuzes voor werksoorten wordt in goed overleg met klanten en opdrachtgevers zoveel mogelijk getracht bestaande contracten om te zetten naar uitbesteding met groepsdetacheringen. Van het totale aantal medewerkers bij Eemfors is momenteel circa 10 procent werkzaam in een detachering.

7.4. Cleanfors

Kerncijfers



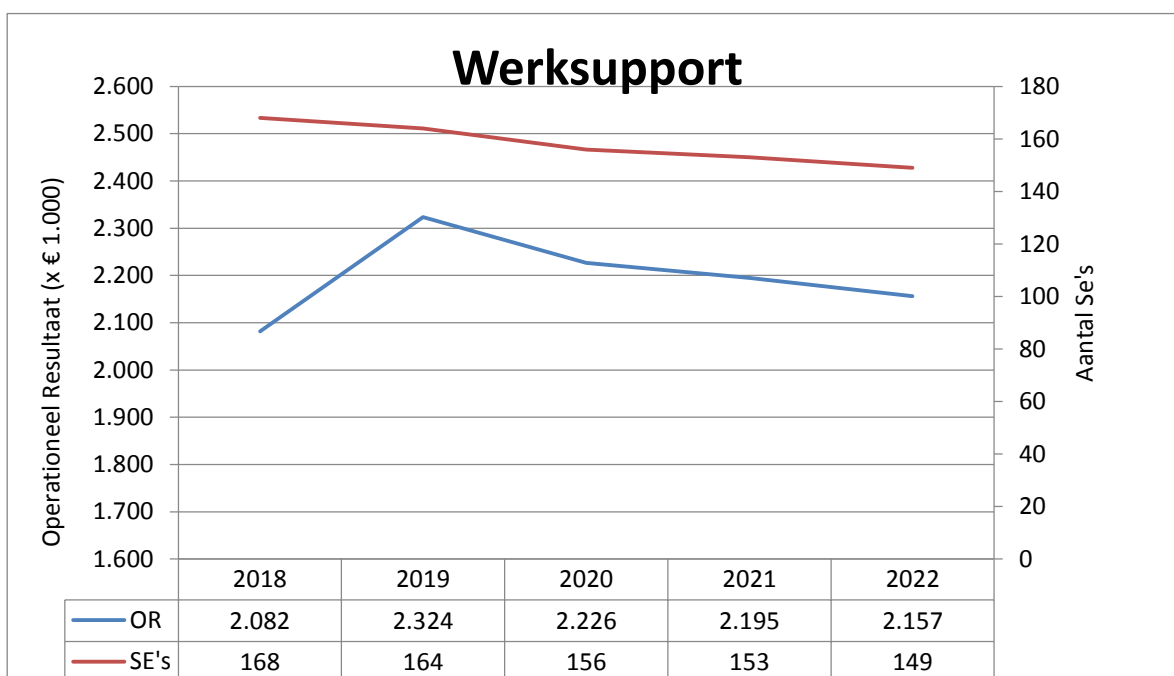
Kernopgave en toekomst

De komende jaren daalt de werkomgang van Cleanfors. Dit in verband met de daling van het aantal beschikbare medewerkers als gevolg van een beperkte instroom vanuit andere bedrijfsonderdelen (Productiebedrijf), doorstroom (individuele detacheringen) en terugval. De nadruk ligt daarbij op grotere opdrachten waar het mogelijk is de mix van sterkere en zwakkere Sw-medewerkers in groepsverband te laten werken.

Dit betekent dat de eerdere aannames ten aanzien van aantal medewerkers en verwacht resultaat zijn bijgesteld ten opzichte van de vorige Meerjarenbegroting (2018-2021).

7.5. Werksupport

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

Het aantal medewerkers dat via Werksupport werkzaam is stijgt de komende periode zowel in absolute als relatieve zin. Meer medewerkers zijn werkzaam in enige vorm van detachering.

In 2018 is een aantal groepsdetacheringen omgezet naar individuele detacheringen (Vetipak, VSP). Dit verklaart de stijging in zowel SE als Operationeel Resultaat in 2019.

De focus ligt ook op de acquisitie van passend werk voor de doelgroep. Daarnaast wordt ingezet op de kansen die reshoring biedt voor het binnen halen van nieuw werk.

Werkgevers en bedrijven in de regio kunnen bij Amfors terecht voor advies bij de realisatie van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

8. Financiële begroting RWA

In dit hoofdstuk wordt de financiële uitwerking van de RWA-begroting in verder detail weergegeven. De Gemeentelijke Bijdragen worden bepaald door subsidieresultaat van het RWA en het operationele resultaat van Amfors.

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

Ontwikkeling resultaat- De Amfors begroting laat, ondanks de daling van het beschikbare aantal SE, voor de komende jaren een stabiel beeld zien.

In de RWA begroting valt tot 2020 een negatieve ontwikkeling waar te nemen. Dit wordt met name veroorzaakt door de daling van het jaarlijkse bedrag aan Rijkssubsidie per SE met 500 euro.

Ook de lagere uitstroom van Sw-medewerkers op landelijk niveau is van invloed op het subsidiebedrag per SE. Vanwege de invoering van een lumpsumbedrag vanaf 2015 is bij een lagere uitstroom dan in de berekeningen van het Rijk opgenomen de daling van het bedrag per SW-medewerker nog groter dan de genoemde 500 euro. In de meicirculaire 2018 wordt meer duidelijkheid gegeven over het bedrag voor 2018 en de implicaties voor de jaren daarna.

8.1. 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:

- De subsidie per Sw-medewerker daalt jaarlijks tot 2020 met € 500,-.
- In de MJB 2018-2021 is het subsidiebedrag per SE vanaf 2020 bevroren. Het aantal Sw-medewerkers in dienst van RWA daalt met ca 4% per jaar gebaseerd op de leeftijdsopbouw van de huidige Sw-medewerkers in tegenstelling tot de 6% die de Rijksoverheid als uitgangspunt hanteert voor de komende jaren.
- De loonstijging (conform cao) wordt via de Rijkssubsidie gecompenseerd door de Rijksoverheid, hierbij wordt in deze Meerjarenbegroting gerekend met 2% LoonPrijsOntwikkeling (LPO).

Trends salariskosten en investeringsvolume – De salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen terug van € 2 mln. in 2017 naar € 1,7 mln. in 2022. Na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt de uitstroom slechts gedeeltelijk vervangen door nieuwe medewerkers (niet-ambtenaren). Het aantal ambtenaren bij het RWA daalt met ongeveer 8 personen in de periode tot en met 2022.

Het investeringsvolume daalt fors en bedraagt naar verwachting € 750.000,- in 2019 en zal in de komende jaren nog verder dalen als gevolg van strategische keuzes. De begrote investeringen betreffen in hoofdzaak vervangingsinvesteringen in het groenbedrijf en het metaalbedrijf ter continuering van huidige opdrachtverplichtingen.

Kosten Overhead – Het RWA heeft een samenwerkingsovereenkomst met Amfors gesloten. 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 Rijkssubsidie van de Sw-medewerkers. Dit zal tot 2020 jaren sterk dalen door jaarlijkse verlaging van de Sw-subsidie. Zo daalt als gevolg van maatregelen door de Rijksoverheid de Wsw-subsidie tot 2020 met € 500,- per SE per jaar. Medio 2016 werden gemeenten en Sw-bedrijven geconfronteerd met een forse financiële tegenvaller.

De meerjarenraming van het Rijk voor de gemeenten maakte in mei 2016 duidelijk dat voor de periode tot 2020 een extra tekort ontstaat van in totaal 182 miljoen op de uitvoering van de bestaande Wsw.

Dit komt doordat de uitstroom uit de Wsw minder snel gaat dan waarvan het Rijk in 2012 bij de vaststelling van het totaalbudget is uitgegaan (vier in plaats van zes procent).

Met hetzelfde geld moeten nu meer mensen worden geholpen. Het beschikbare gestelde budget is daardoor onvoldoende om de Wsw uit te voeren.

Aanvulling dalende subsidies – Het verlies van RWA kan de komende begrotingsjaren niet volledig worden aangevuld vanuit het operationeel resultaat van de Amfors groep en het eigen vermogen van Amfors Holding BV.

Dit eigen vermogen van Amfors heeft al geruime tijd de vastgestelde ondergrens van € 2,5 mln. bereikt en kan niet meer worden aangesproken om het RWA-verlies aan te zuiveren. Het negatieve resultaat na bestemming over de begrotingsjaren 2019 t/m 2022 dient dan ook te worden aangevuld door de deelnemende gemeenten.

Begroting RWA

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
Lonen en salarissen ambtenaren	2.045	1.972	1.902	1.799	1.704
Rentelasten	201	189	183	181	178
Afschrijvingen	1.359	1.321	1.338	1.168	1.100
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100	100
Som der RWA bedrijfslasten	3.705	3.582	3.523	3.248	3.082
Doorbelasting naar Amfors	3.705	3.582	3.523	3.248	3.082

Tabel 3: Kosten

De daling van de Wsw-populatie met ca 4% en de afnemende Rijkssubsidie leidt tot de volgende begroting.

RWA begroting (x €1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
Lonen Sw-medewerkers	29.444	28.663	27.840	27.357	26.750
Overige Sw-gerelateerde kosten	1.495	1.273	1.212	1.161	1.111
Rijkssubsidie Sw	25.416	24.047	23.058	22.618	21.968
RWA resultaat	-5.523	-5.889	-5.993	-5.899	-5.894

Tabel 4: RWA begroting

Het verloop van de activa (2019) is hieronder weergegeven. De keuze voor werksoorten waarbij minder kapitaalintensieve investeringen benodigd zijn wordt duidelijk zichtbaar.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2019	Investerings 2019	Afschrijvingen 2019	Boekwaarde 31-12-2019
RWA Metaal	1.071	100	-134	1.037
RWA Verpakken	0	0	0	0
RWA Grafisch	0	0	0	0
RWA Hoofdkantoor	8.005	50	-410	7.645
RWA Schoonmaak	111	50	-34	127
RWA Detachering	0	0	0	0
RWA Wijkonderhoud	2.177	500	-709	1.968
RWA Montage	169	50	-34	185
Totaal	11.533	750	-1.321	10.962

Tabel 5 verloop activa

8.2. 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 haar dochterondernemingen 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. Het vermogen van Amfors Holding kan dan ook worden gezien als buffer om tegenvallers bij RWA op te vangen.

Ondergrens bereikt – De vermogensondergrens van € 2,5 mln. is op 31 december 2014 bereikt. Derhalve kan vanuit het eigen vermogen van Amfors geen bijdrage meer geleverd worden om het RWA verlies aan te zuiveren.

Voorzieningen niet opgenomen in weerstandscapaciteit – Amfors heeft diverse, specifieke risico's afgedekt middels verzekeringen, procedures en voorzieningen zover gebruikelijk binnen de wettelijke richtlijnen. RWA en Amfors treffen voorzieningen voor verplichtingen, verliezen of te verwachten tegenvallers waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, maar die redelijkerwijs zijn in te schatten. Alternatieve aanwending uit de gevormde voorzieningen is dan ook niet mogelijk. Daarom worden voorzieningen niet opgenomen in de weerstandscapaciteit.

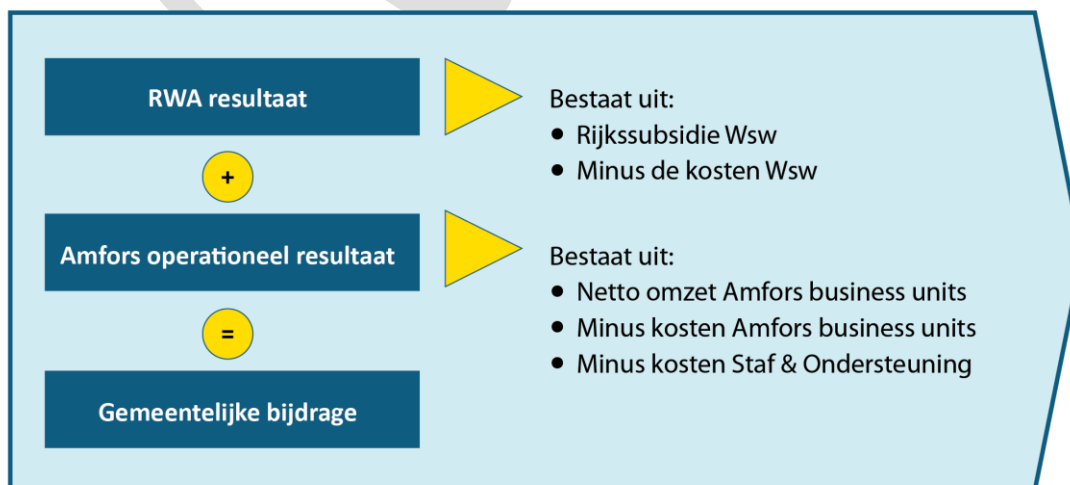
Verloop vermogen – Onderstaand wordt het verloop van het eigen vermogen van Amfors weergegeven. Hieruit valt af te leiden wat de bijdrage van Amfors is in de aanzuivering van het exploitatietekort bij RWA voor de lopende begrotingsjaren. De Gemeentelijke Bijdrage is eveneens opgenomen in het vermogensverloop.

Vermogensverloop Amfors (x €1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Resultaat Amfors	1.903	2.026	2.025	2.012	1.901
Bijdrage Gemeenten	3.620	3.864	3.968	3.887	3.993
RWA resultaat	-5.523	-5.889	-5.993	-5.899	-5.894
Ultimo boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

Tabel 6: Vermogensverloop Amfors

8.3. Gemeentelijke Bijdrage

Relatie met hoogte eigen vermogen – Een negatief exploitatieresultaat wordt op basis van de tussen RWA en Amfors Holding BV gesloten Samenwerkingsovereenkomst door Amfors aangezuiverd, indien het eigen vermogen van Amfors Holding BV het bedrag van € 2,5 mln. te boven gaat. 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. Dit eigen vermogen bedraagt ultimo 2014 € 2,5 mln. waardoor er geen aanzuivering vanuit het eigen vermogen meer plaatsvindt.



Figuur 12: Berekeningsmethodiek Gemeentelijke Bijdrage

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

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
RWA resultaat	-5.523	-5.889	-5.993	-5.899	-5.894
Amfors Resultaat	1.903*	2.026	2.025	2.012	1.901
Bijdrage gemeenten	3.620*	3.864	3.968	3.887	3.993

* Op basis van prognose Amfors begroting 2018

Tabel 8: Resultaat

Vanaf 2017 vindt verdeling van de Rijkssubsidie plaats op basis van de betalende gemeente. Dit betekent dat niet meer de woonplaats van Sw-medewerker bepalend maar het Sw-bedrijf dat het salaris van deze Sw-medewerker betaalt. Op basis van de SE-aantallen ultimo 2017 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2019 als volgt:

Gemeenten	Formatie ultimo 2017	Gemeentelijke Bijdrage 2019 x € 1.000
Amersfoort	707,3	2.782
Baarn	38,1	150
Bunschoten	40,6	160
Leusden	62,8	247
Soest	118,8	467
Woudenberg	14,9	58
Totaal RWA gemeenten	982,5	3.864
Overig	38,3	
Totaal	1.020,8	

Tabel 7: Verdeling GB op basis van SE

8.4. 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. Ten aanzien van de financiële risico's staat de beheersbaarheid voorop. 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.

Minimale koers- en valutarisico's – Het koers- en valutarisico blijft tot een minimum beperkt. Koersrisico's worden immers beperkt door uitzettingen in de vorm van rekening-courant en deposito's te laten plaatsvinden. Verder worden leningen uitsluitend verstrekt, aangegaan of gegarandeerd in euro's. De aan- en verkoop in buitenlandse valuta's wordt in principe niet aangegaan.

Aangepast investeringsniveau – Het Investeringsniveau voor komende jaren is aangepast aan de ingeslagen koers van RWA/Amfors naar mensontwikkelbedrijf. In 2018 is het investeringsniveau circa € 900.000,-. Dit daalt in de komende begrotingsjaren naar ongeveer € 750.000,-

Financiële kengetallen

Begroting 2018	Verloop van de kengetallen		
Kengetallen:	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
netto schuldquote	-2,24	-2,15	-1,93
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	nvt	nvt	nvt
solvabiliteitsrisico	0	0	0
grondexploitatie	nvt	nvt	nvt
structurele exploitatieruimte	100%	100%	100%
belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt

Tabel 8: 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 solvabiliteitsrisico 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 GR-statuten bepalen dat eventuele tekorten van RWA jaarlijks worden aangezuiverd door de deelnemende gemeenten.

Renterisiconorm (x €1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
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	1.545	1.600	1.700	1.600
Nieuwe verstrekte lange leningen					
Netto nieuw aangetrokken schuld	1.500	1.545	1.600	1.700	1.600
3. Betaalde aflossingen					
	1.400	1.550	1.705	1.865	2.035
4. Herfinanciering (laagste van 2 en 3)					
	1.400	1.545	1.600	1.700	1.600
5. Renterisico op vaste schuld (1 + 4)					
	1.400	1.545	1.600	1.700	1.600
6. Renterisiconorm					
Stand van de vaste schuld per 1 januari	10.450	10.550	10.545	10.441	10.276
Percentage	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.090	2.110	2.109	2.088	2.055
7. Toets renterisiconorm					
Renterisiconorm	2.090	2.110	2.109	2.088	2.055
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.400	1.545	1.600	1.700	1.600
Ruimte	690	565	509	388	455

Tabel 9: renterisiconorm

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
Toegestane limiet Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)	34.643	33.518	32.575	31.766	30.943
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	2.841	2.748	2.671	2.605	2.537

Tabel 10: kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2019 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2019	Nieuwe lening	Aflossingen 2019	Saldo per 31-12-2019	Rente 2019
Bank Nederlandse Gemeenten	1.050		150	900	37
Bank Nederlandse Gemeenten	1.050		150	900	42
Bank Nederlandse Gemeenten	800		200	600	13
Bank Nederlandse Gemeenten	1.000		200	800	18
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		200	1.000	17
Bank Nederlandse Gemeenten	1.400		200	1.200	12
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		150	1.050	7
Bank Nederlandse Gemeenten	1.350		150	1.200	14
Bank Nederlandse Gemeenten	1.500		150	1.350	14
Lening nieuw 2019	0	1.545		1.545	15
Totaal	10.550	1.545	1.550	10.545	189

Tabel 11: Leningen

8.5. Risico's

Overzicht belangrijkste risico's – Het is belangrijk een duidelijk inzicht te hebben in de mogelijke risico's. Dit om de stabiliteit in het resultaat te verbeteren en de sociale doelstellingen nu en op lange termijn te behalen. In onderstaande tabel zijn de hoogte en waarschijnlijkheid van de voornaamste risico's benoemd.

Risico	RWA / Amfors	Effect op operationeel resultaat	Inschatting	Actie
Transitievergoedingen bij ontslag na langdurige ziekte (> 2 jaar)	RWA	€ 500.000	Laag	Landelijke lobby over compensatie
Kwetsbaarheid ondersteunende organisatie (kritische functies)	Amfors	PM	Midden	Versterking van de interne organisatie en processen
Invoering van VPB (vanaf 2016)	Amfors	€ 100.000	Laag	In afstemming met accountant
Grotere daling jaarlijkse Rijkssubsidie	RWA	PM	Midden	VNG/Cedris lobby
LageInkomensVoordeel (LIV) lager of vervalt	RWA	€ 300.000	Laag	VNG/Cedris lobby
Privacywetgeving	RWA/ Amfors	PM	Laag	Implementatie plan van aanpak

Tabel 12: Risico's

Bij het risico "Grotere daling jaarlijkse Rijkssubsidie" is de hoogte en kans van voordoen afhankelijk van de in de Meircirculaire vast te stellen subsidie per Sw-er. Deze is afhankelijk van het landelijke uitstroomperscentage in 2017. Aangezien de Rijksoverheid uitgaat van een landelijke uitstroom van zes procent en het macrobudget vast staat is het verwachte verschil bij een lagere landelijke uitstroom als PM risico opgenomen.

8.6. Voorzieningen

Onderhoud kapitaalgoederen

Gelijkmatig verdeelde voorziening – Het RWA heeft een onderhoudsvoorziening getroffen voor groot onderhoud aan haar gebouwen. 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 2017 bedraagt de voorziening € 332.000,-.

Voorziene uitgaven onderhoud – Leidraad voor beleid en verdere acties is de onderhoudsscan die RWA heeft uitgevoerd. Naar aanleiding hiervan is onderhoudsvoorziening getroffen voor de locatie aan de Uraniumweg waar de voornaamste activiteiten zijn geconcentreerd. Grote uitgaven zoals voor de vervanging van de bitumineuze dakbedekking (ca. € 500.000) zijn pas voorzien voor over circa 10 jaar.

Huisvesting

Locaties – Naast de hoofdlocatie aan de Uraniumweg heeft RWA de panden aan de Argonweg en de Heliumweg in haar bezit. De hoofdlocatie aan de Uraniumweg functioneert als centrale huisvesting voor RWA/Amfors en daarnaast worden beschikbare ruimtes (kantoor en productie) tegen marktconforme prijzen verhuurd aan diverse partners.



Verder is RWA ook nog eigenaar van het perceel aan de Schothorsterlaan. RWA is met gemeente Amersfoort in gesprek over mogelijke herbestemming/verkoop van dit perceel ten behoeve van toekomstige woningbouw.

Argonweg verhuurd - Het pand aan de Argonweg is middels marktconforme contracten volledig verhuurd aan diverse partijen.