RWA

Duurzame keuzes maken met inclusieve innovatie

MEERJARENPLAN
EN
MEERJARENBEGROTING RWA

2020 - 2023

Volg ons op:

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

Februari 2019

INHOUDSOPGAVE

1. Management samenvatting ... 3

2. RWA/Amfors ... 5

2.1. Missie en visie ... 5

2.2. Uitgangspunten Meerjarenbegroting ... 7

2.3. Denkkader transitie ... 8

3. Evaluatie Transitie ... 9

4. Focuspunten ... 17

4.1. Ontwikkeling en mobiliteit ... 17

4.2. Inclusieve innovatie ... 20

4.3. Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit ... 22

5. Ontwikkelingen binnen de business units ... 23

5.1. Productiebedrijf ... 23

5.2. Metafors ... 24

5.3. Eemfors ... 25

5.4. Cleanfors ... 26

5.5. Werksupport ... 27

6. Financiële begroting RWA ... 28

6.1. Begroting RWA ... 28

6.2. Weerstandsvermogen ... 30

6.3. Gemeentelijke Bijdrage ... 31

6.4. Financiering ... 32

6.5. Risico's ... 36

6.6. Voorzieningen ... 37

CONCEPT

1. Management samenvatting

Maatschappelijk

- *Ontwikkeling en mobiliteit* – In de periode 2020 – 2023 daalt het aantal Sw-medewerkers verder naar circa 900 in 2023 (774 SE). Totaal werken er in 2023 nog ruim 1.000 medewerkers bij RWA/Amfors. Om goed te kunnen functioneren (zowel intern als extern) is het van belang dat Sw-medewerkers beschikken over de benodigde algemene werknemersvaardigheden. Sociale vaardigheden, motivatie en leerhouding zijn hierbij belangrijk. Amfors blijft focussen op programma's die de ontwikkeling van deze vaardigheden ondersteunt. Voor de leidinggevenden ligt de focus op het ontwikkelgericht leidinggeven (coachen op de werkplek).

Inzake mobiliteit is het streven om alle Sw-medewerkers zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Daar waar mogelijk in een detachering buiten de muren van Amfors, maar ook binnen die muren als die stap door (de toename van) de beperking niet (meer) mogelijk blijkt. Een passende werkplek is hierbij het uitgangspunt.

- ***Inclusieve innovatie*** – Naar RWA/Amfors vertaald betekent dit dat innovatie de inzetbaarheid stimuleert. In de uitdaging om met minder Sw-medewerkers toch een zo stabiel mogelijk maatschappelijk en financieel resultaat neer te zetten, investeert RWA/Amfors de komende jaren sterk op zowel technische als sociale innovatie. In het Inclusive Fieldlab worden ook de komende jaren nieuwe technologieën in de praktijk getest. Samen met aan aantal andere (Europese) Sw-bedrijven is een Interreg subsidieaanvraag ingediend. Ook klanten uit de regio, kennisinstituten en diverse netwerken zijn bij de verdere ontwikkeling van het Inclusive Fieldlab betrokken.

- ***Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit*** – Bedrijven en organisaties worden de komende jaren geconfronteerd met een personeelsbestand waarin oudere werknemers sterker zijn vertegenwoordigd dan ooit tevoren. Door de toenemende gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoefte is duurzame inzetbaarheid een steeds belangrijker onderwerp. Ook RWA/Amfors kent een vergrijzend personeelsbestand en neemt maatregelen ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Hierbij ligt de focus de komende jaren ook op vitaliteit. Een gezond werkklimaat en passende levensstijl zijn voorwaardelijk voor een optimale inzetbaarheid.

- ***Evaluatie*** – Begin 2019 heeft Amfors tussentijds de stand van zaken van de transitie naar mensontwikkelbedrijf geëvalueerd. Aan de hand van de destijds geformuleerde doelstelling is gekeken naar de gevolgen van de keuzes die zijn gemaakt. "Van binnen naar buiten" maakt plaats voor passend werk voor alle Sw-medewerkers. Conclusie is dat Amfors de doelstellingen van de transitie naar mensontwikkelbedrijf heeft opgenomen in de reguliere bedrijfsvoering. Uit de resultaten van het Medewerkersonderzoek 2018 blijkt dat er bij de medewerkers draagvlak is voor de gekozen weg.

Eind 2015 hebben de gemeenteraden van de RWA-gemeenten zich uitgesproken voor de transitie van RWA/Amfors naar een flexibel mensontwikkelbedrijf dat meebeweegt met de omvang van de Sw-doelgroep. Eind 2015 is de transitie ingezet waarbij de Sw-medewerkers van RWA/Amfors gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen naar de meest optimale trede op de werkladder en zoveel mogelijk 'van binnen naar buiten'. Werk vindt zoveel mogelijk plaats in groeps- en individuele detacheringen, buiten de eigen bedrijven van Amfors. Uitgaande van de mogelijkheden en rekening houdend met de beperkingen van de medewerkers. De eigen bedrijfsonderdelen blijven een belangrijke aanvulling om voldoende passend werk te realiseren en spelen een significante rol in de ontwikkeling van de medewerkers, maar zijn geen doel op zich. Voor wie de stap naar buiten niet (meer) mogelijk is, blijven we werk binnen de muren van Amfors organiseren.

CONCEPT

Jaarlijks wordt in het meerjarenplan en de meerjarenbegroting RWA de koers nader uitgestippeld voor de komende vier jaar en geactualiseerd op basis van de laatste ontwikkelingen en ervaringen. Deze meerjarenbegroting behelst de periode 2020-2023. Er is op dit moment geen aanleiding om in deze periode af te wijken van uitgezette koers en de uitgangspunten die hier aan ten grondslag hebben gelegen. De resultaten van de tussenevaluatie zoals opgenomen in deze meerjarenbegroting geven vertrouwen in de toekomst. In 2023 werken er nog ruim 1.000 medewerkers bij RWA/Amfors. In de tweede helft van 2019 start een verkenning naar de periode na 2023. De uitkomsten van die verkenning zullen in samenhang met landelijke ontwikkelingen, zoals de evaluatie van de uitvoering van de Participatiewet (eind 2019) en regionale ontwikkelingen, zoals de Toekomstagenda van het Werkbedrijf (medio 2019) nader richting gaan geven aan de periode na 2023.

Financieel

- ***Begroting RWA –*** Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verwachte resultaten bij RWA en Amfors en het verloop van de Gemeentelijke Bijdrage over de periode 2019 - 2023.

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2019 begr	2019 prog	2020	2021	2022	2023
RWA resultaat	-5.889	-5.500	-5.774	-5.656	-5.582	-5.281
Amfors Resultaat	2.026	2.026	2.055	2.048	1.943	1.853
Bijdrage gemeenten	3.863	3.474	3.719	3.608	3.639	3.428

Tabel 1: Resultaten en bijdragen gemeenten 2019-2023

- ***Risico's –*** De risico's zijn sedert een aantal jaren van toepassing op zowel RWA als Amfors. Gezien de huidige koers zijn dit ook risico's die zich de komende jaren zouden kunnen voordoen. Daar waar de risico's beïnvloedbaar zijn heeft Amfors de bedrijfsvoering op dusdanige wijze ingericht dat de kans dat ze zich voordoen zo klein mogelijk wordt gehouden. Voor de niet of nauwelijks te beïnvloeden risico's, die met name in het domein van de Rijksoverheid liggen, vindt continue lobby vanuit de branchevereniging Cedris plaats.

	Risico's	RWA/ Amfors	Jaarlijks effect op resultaat	Kans	Actie
1	Pensioenpremies gaan weer stijgen	RWA	€ 0,5 mln.	Laag	Volgen van sector ontwikkelingen
2	Subsidieresultaat lager dan begroting door lagere uitstroom Sw-medewerkers in Nederland (4% i.p.v. 6%).	RWA	€ 0,5 mln.	Laag	VNG/Cedris lobby
3	Operationeel resultaat Amfors sterk afhankelijk van gemeentelijke omzet	Amfors	P.M.	Laag	Afspraken zijn gemaakt n.a.v de uitkomsten op het onderzoek naar eenheidsprijzen binnen de regio.
4	Transitievergoeding bij contract beëindiging na 2 jaar ziekte	RWA	Ca € 0,5 mln.	Laag	Per 1 april 2020 kunnen aanvragen voor compensatie worden ingediend.
5	Landelijk budget Lage inkomensvoordeel (LIV) is uitgeput.	RWA	€ 0,1 mln.	Midden	VNG/Cedris lobby
6	Privacywetgeving	RWA Amfors	P.M.	Laag	Interne audits op ingevoerde maatregelen.

Tabel 2: Risico's

2. RWA/Amfors

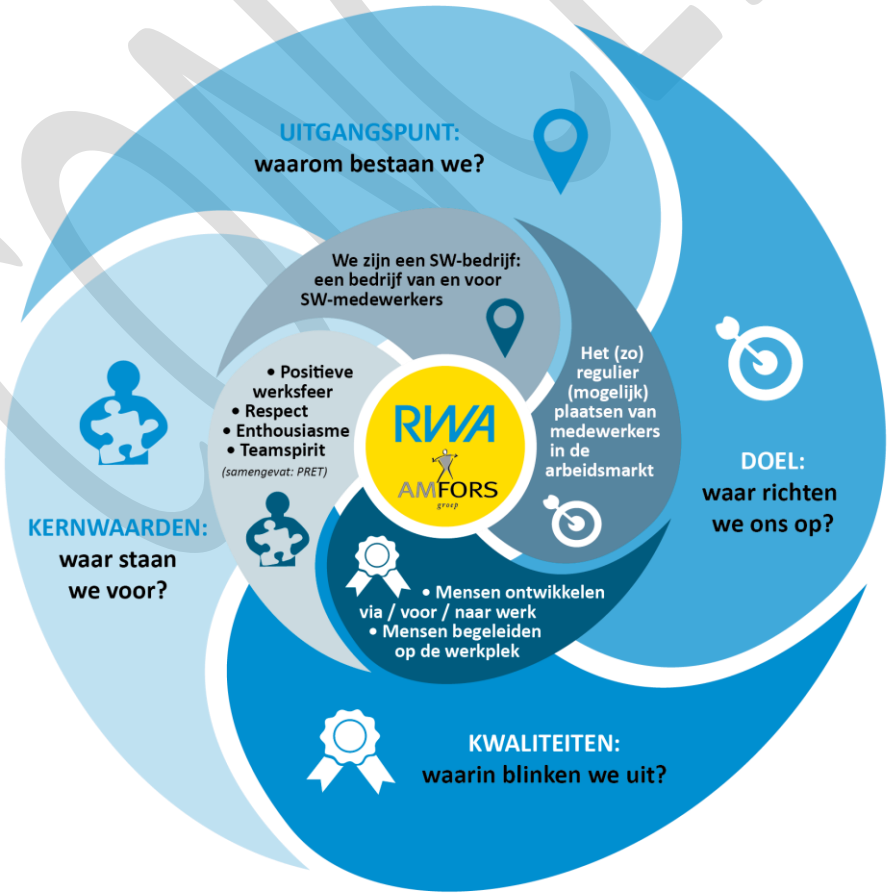
2.1. Missie en visie

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 een 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

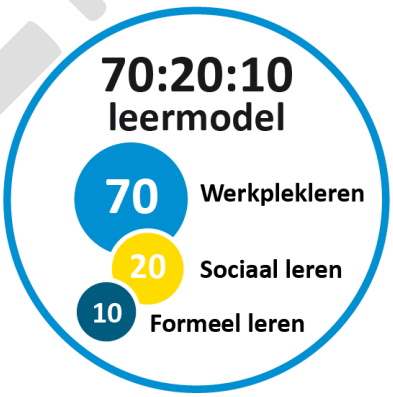
CONCEPT

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 waardebepaling 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.

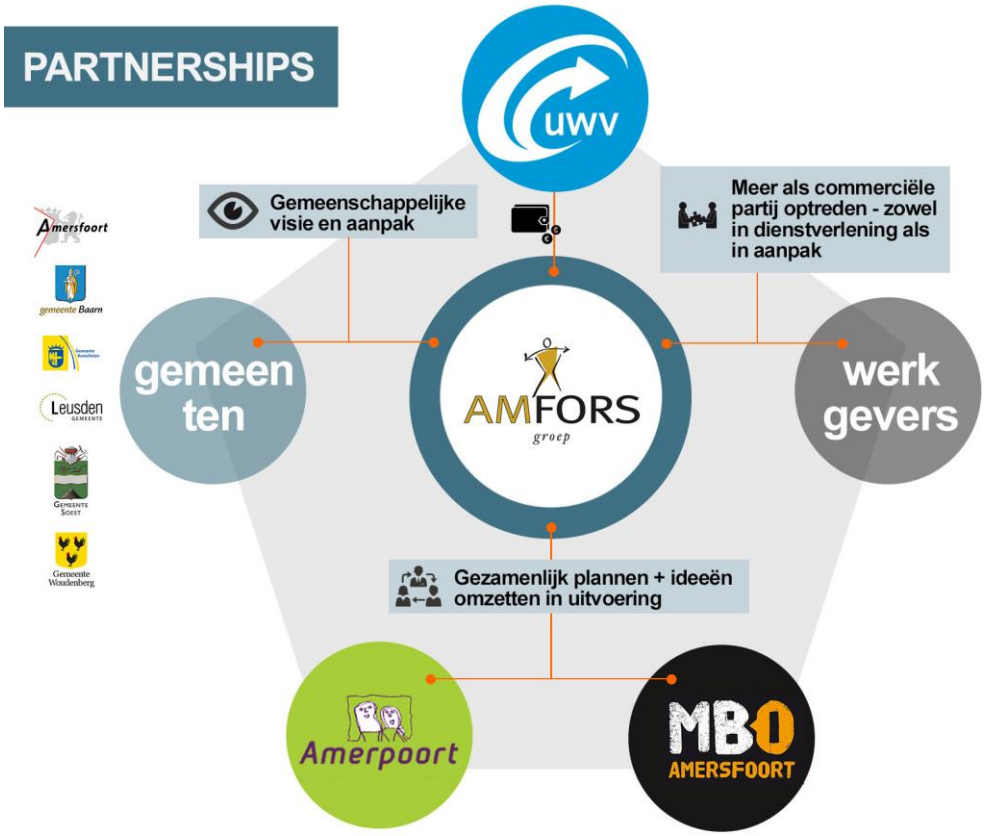


Figuur 2: 70:20:10 Model

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 blijven we via maatwerk zoeken naar geschikte nieuwe samenwerkingspartners. Ook wordt de mogelijkheid van uitbreiding bij bestaande klanten 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 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.

CONCEPT



Figuur 3: Partnerships

2.2. Uitgangspunten Meerjarenbegroting

Uitgangspunten – In lijn met de missie en visie van RWA/Amfors is een koerswijziging ingezet met de transitie naar mensontwikkelbedrijf. Daarmee liggen 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. *Innovatieve en 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. *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 in een passende werkomgeving.

3. *Flexibele organisatie* – De Sw-populatie van Amfors daalt in van 894 SE in 2020 naar 774 SE (circa 900 medewerkers in 2023). De organisatie past zich continue aan deze gewijzigde omstandigheden aan. De teruggang in omvang van de ondersteunende organisatie wordt gecompenseert door optimalisatie van de bedrijfsprocessen en systemen.

2.3. Denkkader transitie

Noodzaak en samenhang - De afgelopen jaren is binnen RWA/Amfors veel aandacht besteed aan de bewustwording van de noodzaak tot verandering. Ook in de toekomst blijft het belangrijk dit gevoel van urgentie en noodzakelijkheid voor de ingezette transitie binnen de organisatie verder te borgen, het draagvlak te behouden en waar nodig te vergroten. Tegelijk is het van belang om tijdens de transitie de balans in de organisatie bewaken. Met het 7-krachtenmodel van Berenschot is de samenhang van de noodzakelijke transitie-onderdelen benoemd, beschreven en in balans gehouden.

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.

Figuur 4: 7-krachtenmodel

Passend werk – RWA/Amfors biedt passend werk aan de Sw-medewerkers. Deze passende werkplek wordt in goed overleg tussen alle betrokkenen gerealiseerd. Het is belangrijk de koers zoveel mogelijk vast te houden en tegelijkertijd de continuïteit en stabiliteit in het resultaat te bewaren.
In de realisatie hiervan is het belangrijk dat het management het verhaal binnen de organisatie verder uitdraagt. De leidinggevenden vertalen dit verhaal op hun beurt vertalen naar hun eigen rol als facilitator van deze ontwikkeling. Waarmee het uiteindelijk resulteert in een arbeids- en veranderingsbereidheid bij de Sw-medewerkers om aan de slag te gaan op die passende werkplek. Daarbij maken we goed gebruik van de succesverhalen die de afgelopen jaren zijn gerealiseerd, maar leren we ook van de fouten die zijn gemaakt. Elke kleine stap ('actie') die Amfors maakt is in de beleving en perceptie van Sw-medewerkers relatief groot. Het blijft daarom van groot belang om rekening te houden met de impact hiervan op de betrokkenen.

Acties structuur, capaciteit en systeem - De komende jaren blijft aandacht nodig voor actualisering van de structuren, capaciteiten en systemen van RWA/Amfors. Dit worden tastbare veranderingen binnen de organisatie. De structuur moet passen bij de nieuwe missie/visie en nieuw, gewenst gedrag uitlokken. Tegelijktijdig 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.

De uitkomsten uit het Medewerkersonderzoek uit 2018 laten zien dat het pad van de transitie organisatie breed wordt begrepen en gedragen. Aandachtpunt blijft het goed uitleggen van keuzes die worden gemaakt in het kader van de transitie en in goede samenspraak afspraken maken over passend werk voor de komende jaren.

De tussentijdse de evaluatie van begin 2019 toetst de stand van zaken op de doelstellingen en is tevens het uitgangspunt voor de koers van de komende jaren zoals verwoord in de RWA Meerjarenbegroting 2020 – 2023.

3. Evaluatie Transitie

In dit hoofdstuk wordt de stand van zaken per januari 2019 van de transitie van Amfors naar mensontwikkelbedrijf tussentijds geëvalueerd. Hierbij is onder meer gebruik gemaakt van de succesfactoren en leerpunten uit een kwalitatieve evaluatie uit medio 2017 op een aantal detacheringen die in het kader van de transitie zijn gerealiseerd. De succesfactoren zijn:

- Geplande en tijdige communicatie;
- Duidelijke instructie voor direct leidinggevende bij de detacheringspartner;
- Intensieve begeleiding in de eerste maanden;
- Inclusie van de Sw-werknemer op de nieuwe werkplek;
- Verwachtingsmanagement.

Scenariostudie – In 2015 is een scenariostudie uitgevoerd naar de toekomst van de sociale werkvoorziening in de regio Amersfoort. Op basis van de uitkomsten hebben de colleges en gemeenteraden van de RWA-gemeenten zich uitgesproken voor de omvorming van RWA/Amfors naar een flexibel mensontwikkelbedrijf dat meebeweegt met de omvang van de doelgroep. Werk vindt zoveel mogelijk plaats in groeps- en individuele detacheringen, buiten de eigen bedrijven van Amfors. De eigen bedrijfsonderdelen blijven een belangrijke aanvulling om voldoende passend werk te realiseren en spelen een significante rol in de ontwikkeling van de medewerkers, maar zijn geen doel op zich.

Uitkomsten scenariostudie:

- Amfors is een mensontwikkelbedrijf ten behoeve van de huidige Sw-doelgroep (en mogelijke andere doelgroepen uit de Participatiewet);
- Inbesteden van gemeentelijke opdrachten is nodig voor Amfors om voldoende mate van passend werk te organiseren, waar mogelijk in de vorm van groepsdetacheringen;
- Door het hanteren van maatmannormen voor prijsbepaling bij inbesteding van werk ontstaat een faire prijs zowel voor de onderlinge verhouding tussen gemeenten als voor Amfors.

Doelstellingen – Aan de hand van de vastgestelde doelstellingen van de transitie worden in deze evaluatie de ontwikkelingen van de afgelopen periode (2015 – 2018) geschetst en de stand van zaken per eind 2018 weergegeven. Tevens wordt nader ingezoomd op de stand van zaken per bedrijfsonderdeel.

Doelstellingen transitie:

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

1. Realiseren van voldoende passend werk voor de huidige Sw-doelgroep

Al voor de invoering van de Participatiewet heeft Amfors destijds de impact geanalyseerd en in de daarop volgende Meerjarenbegroting (2016-2020) reeds een aanvang gemaakt met de transitie van de organisatie. Om aan te sluiten van de doelstellingen van de P-wet was duidelijk dat ook keuzes gemaakt moesten worden in het aanbod van werksoorten. Uitgangspunt voor RWA/Amfors hierbij was passend werk voor de Sw-medewerkers.

Gaandeweg bleek het voor een aantal werksoorten noodzakelijk versnelde keuzes te maken. Dit werd veroorzaakt door de doorstroom van medewerkers naar (individuele) detacheringen en de toename van de beperking bij medewerkers.
Meest in het oog springend waren de keuzes bij Eemfors en Cleanfors.

CONCEPT

Voor de juiste balans tussen mensontwikkeling en een optimaal resultaat is nader ingezoomd op de vraag welke werksoorten het meest geschikt zijn om deze doelstellingen te realiseren. Hierbij is gekeken naar:

- De mate waarin een werksoort passend werk biedt voor de huidige Sw-populatie;
- De mate waarin het de medewerker mogelijkheden heeft zich verder te ontwikkelen;
- De benodigde investeringen en kwaliteit om de werksoort op het gewenste niveau te handhaven;
- De benodigde leiding en staf en eventuele inhuur vakbekwaam personeel;
- De bijdrage aan het resultaat.

De keuze voor geschikte werksoorten en de focus op passend werk heeft, naast de teruggang in Sw-medewerkers, zichtbaar effect op de omvang van de verschillende bedrijfsonderdelen.

	2015	2016	2017	2018
Productiebedrijf	403	412	397	336
Werksupport	137	146	142	206
Cleanfors	162	152	138	121
Metafors	91	84	91	93
Eemfors	249	222	214	198

Tabel 3: Ontwikkeling aantal SE per unit

Inzake mobiliteit is de afgelopen jaren ingezet op het vinden van passend werk voor onze medewerkers, waarbij zij werken naar vermogen. Hierbij is gebruik gemaakt van de in 2015 gestarte en eind 2018 afgeronde 0-metingen. Hierin zijn mogelijkheden, wensen en beperkingen geïnventariseerd. Daar waar nodig zijn ontwikkeltrajecten ingezet en zijn medewerkers (verder) geschoold. De training “Op weg naar buiten” is tussen maart 2016 en maart 2018 voor ruim 70 medewerker succesvol ingezet.

Medewerkers ervaren het effect van al deze veranderingen, die in alle gevallen in goed overleg met alle betrokkenen worden genomen. De uitkomsten dat Amfors hierin slaagt blijken uit de resultaten van het onlangs gehouden medewerkersonderzoek (2018).

2. Stimuleren van de beweging van “binnen naar buiten”

Uitgangspunt bij de transitie was om in 2020 circa 50% van de Sw-medewerkers extern in de vorm van detacheringen werkzaam te hebben met een verdere stijging in het vooruitzicht. Als gevolg van de vergrijzing en de daarmee gepaarde toename van de beperkingen blijkt dit percentage niet geheel realiseerbaar. Het aantal Sw-medewerkers dat afhankelijk is van een beschermde/interne werkplek is om diezelfde reden zelfs toegenomen. Naar verwachting zal in 2020 circa 40 procent van de Sw-medewerkers extern werkzaam zijn).

	2015	2016	2017	2018
Begeleid werken	4%	4%	3%	4%
Individuele detachering	12%	13%	13%	20%
Groepsdetachering	17%	18%	18%	13%
Werken op locatie	36%	33%	32%	30%
Beschut intern	32%	33%	34%	33%

Tabel 4: Verdeling op de werkladder

CONCEPT

Het doel blijft om zoveel mogelijk Sw-medewerkers te stimuleren een plek buiten de muren van Amfors te vinden. Als gevolg van vergrijzing en toename van de beperking blijkt deze doelstelling in toenemende mate lastig te realiseren. De ontwikkeling is er voor een deel van de medewerkers om die reden inmiddels ook op gericht om het bestaande werk te kunnen blijven doen.

De focus ligt zo voor iedereen op het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden om zo lang mogelijk zo optimaal mogelijk te blijven functioneren. In tegenstelling tot eerdere verwachtingen stijgt het aantal individuele detacheringen en daalt het aantal groepsdetacheringen. Dit is mede veroorzaakt door de wensen van onze opdrachtgevers en de ontwikkeling van medewerkers.

3. Verhogen van de kwaliteit voor de opdrachtgevers van Amfors

Als gevolg van de keuzes die worden gemaakt in de te handhaven werksoorten en het afstoten van die contracten die niet meer passen bij de mogelijkheden van de medewerkers leidt tot een verhoging van de kwaliteit. Door de focus op een passende werkplek en de daarbij behorende ontwikkeling om goed op die werkplek te functioneren, is er sprake van betere kwaliteit voor de opdrachtgevers van Amfors.

4. Behouden van het operationeel resultaat

Amfors is er de afgelopen jaren in geslaagd een goed resultaat neer te zetten. Ondanks het dalende personeelsbestand (-4% per jaar) en de daling in omzet heeft het resultaat zich ontwikkeld tot een stabiel niveau van rond de 2 miljoen euro per jaar. Dit wordt gerealiseerd door het kunnen beëindigen van weinig rendabele activiteiten en kostenbesparende maatregelen in het primaire proces (materiaal), maar ook in de overhead en overige kosten. Door het optimaliseren van de processen (digitaliseren en automatiseren) was het zelfs mogelijk extra kostenbesparingen te realiseren. Daar waar al sprake was van een negatieve ontwikkeling op de Gemeentelijke Bijdrage werd deze veroorzaakt door de maatregelen van de Rijksoverheid, zoals de jaarlijkse korting op de subsidie van
€ 500,- per SE per jaar.

Operationeel Resultaat (x € 1 miljoen)	2015	2016	2017	2018
RWA	-3.535	-4.510	-4.778	-4.838
Amfors	1.703	1.742	1.877	1.971
Gemeentelijke Bijdrage	1.800	2.768	2.901	2.867

Tabel 5: Resultaat

Met het dalende aantal medewerkers bleek het ook mogelijk keuzes te maken voor de meer rendabele contracten met klanten. Gevolg hiervan is dat het operationeel resultaat per medewerker (tabel 6) de afgelopen jaren is gestegen.

Operationeel resultaat per SE	2015	2016	2017	2018
Amfors	€ 1.576	€ 1.670	€ 1.863	€ 2.038

Tabel 6: Operationeel resultaat per SE

Tabel 7 laat zien dat met de daling van het aantal Sw-medewerkers ook het aantal medewerkers in de overige rechtsposities (Facilifors en Ambtenaar) evenredig mee daalt.

CONCEPT

Aantal FTE	2015	2016	2017	2018
Facilifors	109,2	107,0	103,0	93,7
Ambtenaren	48,2	46,1	40,2	36,0

Tabel 7: Verloop Facilifors en Ambtenaren

5. Beperken van de frictiekosten

De frictiekosten over de afgelopen periode zijn zeer beperkt. Slechts incidenteel zijn afspraken gemaakt met vertrokken medewerkers. De ambtenaren die als gevolg van de keuzes bij Eemfors boventallig dreigen te raken zijn ofwel met vroegpensioen gegaan of zijn herplaatst binnen andere contracten. In volgende tabel wordt de huidige stand van zaken (per januari 2019) van het verloop afgezet tegen de cijfers zoals in het addendum weergegeven.

De focus op management en organisatie vertaalde zich de afgelopen jaren in het optimaliseren van de bedrijfsprocessen (via het project Backbone). Zoals afgesproken daalt de omvang van de backoffice evenredig mee met die van de Sw-medewerkers. RWA/Amfors is de afgelopen jaren in staat geweest om via automatisering de bedrijfsprocessen verder te optimaliseren om op deze wijze de gewenste kostenbesparing te realiseren. Ook in de toekomst is de organisatie in staat om flexibel op de ontwikkelingen in te spelen. Wel blijft aandacht voor de benodigde continuïteit van de dienstverlening in het algemeen en enkele kritische functies in het bijzonder.

Andere frictiekosten, zoals het vervreemden van huisvesting hebben zich in de afgelopen jaren niet gemanifesteerd. Door de terugloop in staf en ondersteuning en het optimaliseren van de processen kwam kantoorruimte beschikbaar die gedeeltelijk verhuurd kon worden.

Ondanks alle inspanningen en genomen maatregelen zien we, net als de branche, het verzuimpercentage sinds 2017 weer stijgen. Uit de benchmark wordt als mogelijk verklaring aangegeven dat het verzuim stijgt als gevolg van vergrijzing en omdat griepepidemieën en lange periode van warmte, zoals in 2018 een steeds groter effect op de Sw-medewerkers hebben.
Positief is dat zowel de verzuimfrequentie als gemiddelde verzuimduur afnemen. Het overgrote deel van het verzuim, betreft het moeilijk te beïnvloeden lang verzuim.

Verzuim	2015	2016	2017	2018
RWA/Amfors	13,3	13,1	13,6	15,3
Branche	12,5	12,8	13,3	14,0

Tabel 8: Verzuim RWA/Amfors totaal

6. Beperken van de risico's

De keuzes om niet passende en minder rendabele werksoorten te beëindigen heeft geleid tot een lager risicoprofiel voor RWA/Amfors en heeft een positief effect op de stabiliteit en voorspelbaarheid van het resultaat. Zowel in uitvoering als begeleiding.
Om onnodige frictiekosten te voorkomen worden medewerkers ingezet binnen andere werksoorten. De aantrekkende economie en kansen voor begeleidende medewerkers buiten Amfors speelt hierbij ook een rol.

CONCEPT

Medewerkersonderzoek 2018
In 2018 heeft Amfors een Medewerkersonderzoek gehouden. Periodiek peilt Amfors op deze wijze de (werk)beleving onder haar medewerkers. Doel is om meer inzicht te krijgen in de werkbeleving van onze medewerkers. Daarom is de opzet van het onderzoek gewijzigd en is in tegenstelling tot vorige jaren niet alleen de tevredenheid gemeten. Er is gekozen voor een representatieve steekproef met persoonlijke aandacht via interviews die door onafhankelijke enquêteurs zijn afgenomen.
De uitkomsten zijn vervolgens anoniem, direct doorgeleid naar Effectory. Als een afdeling te klein was zijn de uitkomsten ook niet terug te leiden naar medewerkers.
Voor de vraagstelling is vooraf overlegd met zowel de Ondernemingsraad als de Wsw Clientenraad.

Daarnaast is gebruik gemaakt van een 10-tal standaard vragen van SBCM om ook een benchmarkvergelijking te kunnen maken. Behalve deze 10 vragen zijn een drietal thema's benoemd:

- Bevlogenheid (score 8,0)
- Veranderingsbereidheid (score 7,6)
- Sociale veiligheid (score 8,0)

Volgens Effectory, het externe bureau dat het onderzoek heeft begeleid, zijn dit cijfers waar Amfors trots op kan zijn. De uitkomsten laten zien dat er een positieve verandering heeft plaatsgevonden ten opzichte van de cultuur van een aantal jaren geleden. Er zijn natuurlijk ook verbeterpunten. Zo kan de communicatie in zijn algemeenheid en de toelichting op de visie en doelen beter. In de vervolgstappen is hier volop aandacht voor. Inzake de communicatie is oog voor het feit dat de effecten van het krimpscenario zijn weerslag heeft op de organisatie. Men begrijpt wel waar het naartoe gaat, maar vindt het ervaren van de gevolgen soms moeilijk te verwerken.
Inzake sociale veiligheid is er altijd ruimte voor verbetering. Eén melding is er altijd één teveel.
De 7.6 op veranderingsbereidheid ligt hem in het feit dat medewerkers soms al jarenlang op dezelfde plek werken en die plek als een soort thuis beschouwen en de band met de directie collega's ook sterk is. Met begrijpt de noodzaak van een andere plek gezien de ontwikkelingen, maar staat niet te springen om de vertrouwde plek te verlaten.
Met de uitkomsten van het onderzoek is een vervolgtraject gestart. De uitkomsten worden per unit/afdeling besproken met de medewerkers. De tips en tops voor het komende jaar worden vastgelegd. Deze worden gedurende het jaar gemonitord.
De uitkomsten van het onderzoek zijn besproken met en positief ontvangen door zowel de Ondernemingsraad en de Wsw Clientenraad.

Uitwerking transitie per bedrijfsonderdeel
Bij de uitwerking van de transitie per bedrijfsonderdeel zijn de doelstellingen en criteria uit de eerste paragraaf gehanteerd. Bij deze uitwerking is voorts aandacht geschonken aan de juiste balans tussen detachering en productie, het behoud van voldoende diversiteit van werkzaamheden. Dit met inachtneming van de respectievelijke kantelpunten en een tijdige anticipatie op mogelijke detachering bij vervreemding. Passend werk voor iedere Sw-er staat hierbij voorop.

Productiebedrijf
Het Productiebedrijf is en blijft de solide basis voor groot deel van de Sw-ers. Het is ook bij uitstek de plek om te re-integreren na langdurig verzuim en voor terugval vanuit een externe detachering.
Vanwege de verwachte terugstroom op de werkladder zal het aantal Sw-ers dat binnen dit bedrijfsonderdeel werkzaam is de toekomst naar verwachting toenemen. Dit is in tegenstelling tot de eerdere verwachting bij het begin van de transitie dat meer Sw-medewerkers buiten de muren van Amfors aan het werk zouden kunnen.
De afgelopen jaren is echter ook een aantal bedrijven (VSP) en startups (Wobbel) op de locatie van het Productiebedrijf gehuisvest, zodat een deel van de medewerkers, hoewel werkzaam binnen de muren van Amfors, toch bij een externe werkgever werkzaam zijn.

CONCEPT

De economische ontwikkeling van de laatste jaren maakt dat ook de orderportefeuille van het Productiebedrijf goed is gevuld en keuzes kunnen worden gemaakt voor beter passende en meer rendabele contracten.

Metafors
De werkzaamheden van Metafors passen uitstekend in de doelstellingen van Amfors als mensontwikkelbedrijf. Metafors is de afgelopen jaren nadrukkelijk naar buiten getreden als sociale onderneming binnen de metaalsector met een goed gevulde orderportefeuille als gevolg.
Daarnaast blijkt een deel van de werkzaamheden bij uitstek geschikt voor de toepassing van nieuwe technologieën als de smart beamer, de cobot en het exoskelet die worden ontwikkeld in het Inclusive Fieldlab.
Het aantal medewerkers bij Metafors daalt. Als gevolg daarvan worden ook hier keuzes gemaakt in klanten en soort werk, waarbij de voorkeur uitgaat naar duurzame samenwerking, eerlijke prijzen en zo passend mogelijk werk bij een doelgroep die ondanks de mogelijkheden van nieuwe technologieën verder vergrijst.

Eemfors
Als gevolg van de krimp zijn binnen Eemfors keuzes gemaakt inzake werksoort en areaal. Zo is het aantal gebieden uit het contract Wijkonderhoud met de gemeente Amersfoort teruggebracht van 8 naar 6. Daarnaast zijn de werksoort Bomenploeg en Bedrijven en Instellingen beëindigd evenals het contract groenonderhoud met de gemeente Baarn.

Het aantal medewerkers is ten opzichte van 2015 gedaald van 249 SE naar 186 SE eind 2018.
Door natuurlijk verloop en detachering, maar ook door het terugstromen naar langere treden op de werkladder. Het effect op het resultaat is vooralsnog beperkt als gevolg van het evenredig afstoten van minder rendabele contracten en van dure kapitaalgoederen die bij deze werksoorten nodig waren.

Cleanfors
Hoewel de werkzaamheden van Cleanfors bij uitstek geschikt zijn voor de ontwikkeling van Sw-medewerkers naar hogere treden op de werkladder is de doorstroom als gevolg van de vergrijzing gestagneerd. De fysieke belasting van het werk blijkt in toenemende mate niet passend voor de huidige Sw-populatie. Hierdoor blijkt in toenemende mate dat de benodigde mix van sterkere en zwakkere medewerkers in de praktijk lastig te realiseren is. Grotere opdrachten zoals het Eemhuis, maar ook kleinere, o.a. bij scholen en bedrijven bleken om meerdere redenen niet passend of economisch gezien niet rendabel genoeg en zijn om die reden terug gegeven. Waar in 2015 nog 162 SE werkzaam was bij Cleanfors daalt dit aantal als gevolg van de krimp en keuze in werk naar 120 SE op dit moment.

Werksupport
Dit is het onderdeel voor de realisatie van het streven zoveel mogelijk medewerkers van binnen naar buiten te ontwikkelen. In tegenstelling tot de eerdere verwachting is de afgelopen jaren sprake van een verschuiving van groeps- naar individuele detacheringen.
In antwoord op de vraag naar de mogelijkheden van Amfors voor de nieuwe doelgroepen uit de Participatiewet heeft Werksupport, naast het bestaande traject AE team voor mannen en vrouwen, trajecten ontwikkeld voor nieuwe doelgroepen. Samen met het WSP (de samenwerkende sociale diensten van de deelnemende gemeenten) onderzoekt Amfors deze mogelijkheden.

Ontwikkeling van vastgoed en kapitaalgoederen
De transitie naar mensontwikkelbedrijf, de krimp en de keuzes als gevolg daarvan hebben geleid tot heroriëntatie op zowel het vastgoed als de kapitaalgoederen.

CONCEPT

Vastgoed	Stand van zaken per januari 2019
Uraniumweg	Beschikbare ruimte is de afgelopen jaren verhuurd aan diverse partijen zoals MBO, Wobbel, BancTec, Buurjongens en VSP
Argonweg	Het pand is nog steeds te koop en momenteel voor het grootste deel verhuurd aan de Sociale Banken Amersfoort
Heliumweg	Gezien de goed gevulde orderportefeuille van zowel Metafors als het Productiebedrijf en de toekomstverwachting blijft de locatie gehandhaafd.
Schothorsterlaan	In overleg met de gemeente Amersfoort wordt herontwikkeling met het meest optimale rendement onderzocht.

Tabel 9: Vastgoed

Het niveau van de kapitaalgoederen daalt mee met krimp binnen de organisatie en ligt daarmee lager dan bij aanvang van de transitie (van € 2,6 miljoen in 2016 naar € 2,2 miljoen eind 2018).

Inkoopbeleid RWA gemeenten
Uit de uitkomsten van de scenariostudie kwam naar voren dat inbesteding door de deelnemende gemeenten een belangrijke bijdrage levert aan het slagen van de transitie. Op grond van de jarenlange samenwerking heeft Amfors contracten en overeenkomsten gesloten met alle gemeenten op het gebied van groenonderhoud en schoonmaak. Amfors hanteert hierbij een eerlijke, marktconforme prijs als uitgangspunt.

De afgelopen jaren is, in opdracht van de deelnemende gemeenten en in samenwerking met Amfors, nader, onafhankelijk onderzoek gedaan naar de mogelijkheid van eenheidsprijzen voor de dienstverlening van Eemfors en Cleanfors. Uitkomst van dit onderzoek is dat Amfors, rekening houdend met de bijzonderheden van de Sw-doelgroep, marktconforme prijzen hanteert. Gezien de vorm van de overeenkomsten met de verschillende gemeenten blijkt maatwerk in het sluiten van overeenkomsten de meest gewenste oplossing. De gemeenten hebben afspraken gemaakt over een kwalitatieve samenwerkingsregeling. Hiermee is afgesproken dat de partijen elkaar tijdig informeren en elkaar helpen bij een goede opdrachtverstrekking. Daarnaast geven de afspraken ook duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor eventuele frictiekosten en geven de afspraken Amfors de mogelijkheid zelfstandig keuzes te maken over de inzet van personeel en organisatie.

Governance-structuur
Uit de scenariostudie kwam ook de noodzaak van een vereenvoudigde governance-structuur naar voren. Hiertoe is de rechtsvorm bedrijfsvoeringsorganisatie RWA in het leven geroepen. Deze komt in plaats van het Openbaar Lichaam RWA. Eind 2016 is de Gemeenschappelijke Regeling RWA daartoe aangepast. Hierbij is tegelijkertijd de vertegenwoordiging vanuit de gemeente in handen van één wethouder gelegd die zowel de rol van bestuurder van RWA als aandeelhouder van Amfors op zich neemt. Het vennootschapsbestuur (directie en Raad van Commissarissen Amfors) blijft voor de periode 2017-2020 in de huidige vorm bestaan. De huidige structuur geeft momenteel geen aanleiding tot wijziging ten opzichte van bovenstaande.

Conclusie
Gekeken naar de doelstellingen van de transitie is de conclusie dat Amfors er goed in is geslaagd de transitie naar mensontwikkelbedrijf vorm te geven en deze in te voegen in de reguliere bedrijfsvoering. Ook de ondersteunende organisatie heeft zich verder ontwikkeld en is dermate flexibel om ook in de toekomst in te spelen op de verdere daling van het aantal Sw-medewerkers.

CONCEPT

De heroriëntatie op geschikte werksoorten, zoals deze sinds 2017 plaatsvindt loopt ook de komende jaren door. Deze heroriëntatie is het gevolg van de krimp en vergrijzing waarmee RWA/Amfors sinds 2015 wordt geconfronteerd.

RWA/Amfors blijft kiezen voor duurzame werksoorten en werkplekken. Dat wil zeggen dat de passende plek voor medewerkers in principe een werkplek is waar de medewerker langere tijd werkzaam is. Hiermee blijft de balans tussen een optimaal financieel resultaat en het bieden van passende werkplekken gehandhaafd. Eén van de oplossingen hierbij zijn de activiteiten op het gebied van inclusieve innovatie.

Ook de komende jaren gaat RWA/Amfors verder in gesprek met gemeentelijke opdrachtgevers over de omvang en inhoud van de lopende contracten. Daar waar herziening als gevolg van het aantal beschikbare, geschikte Sw-medewerkers aan de orde is, zal deze plaatsvinden. Ook voor de overige klanten en opdrachtgevers worden, daar waar nodig, keuzes gemaakt. Voor deze keuzes wordt eveneens nader ingezoomd op de vraag welke duurzame werksoorten het meest geschikt zijn.

	Realisatie
Realiseren van voldoende passend werk voor de doelgroep	++
Stimuleren van de beweging van binnen naar buiten	+
Verhogen van de kwaliteit voor opdrachtgevers	+
Behouden van operationeel resultaat	++
Beperken van frictiekosten	++
Beperken van risico's	++

Tabel 10: Doelstellingen transitie

Een belangrijk aspect voor het slagen van de transitie blijkt een goede uitleg over het waarom van de keuzes. Daarnaast blijkt ook dat maatwerk in het vinden van passende werkplekken voor diegenen die als gevolg van deze keuzes elders aan de slag moesten de juiste manier om de onrust onder de medewerkers over hun toekomst tot een minimum te beperken. Medewerkers zien de noodzaak van de veranderingen steeds beter in en vinden, mede door goede begeleiding snel rust op de nieuwe plek.

De weg die Amfors heeft ingezet naar mensontwikkelbedrijf bleek vaak niet de makkelijkste.
Waar het draagvlak onder de (Sw-)medewerkers aanvankelijk laag was en de onrust vanwege de keuze die moesten worden gemaakt groot, is Amfors er in geslaagd de transitie in goede banen te leiden.
De uitkomsten uit het Medewerkersonderzoek 2018 bevestigen dit. Met name de goede scores op onderwerpen als Veranderingsbereidheid (7.6) en Sociale Veiligheid (8.0).

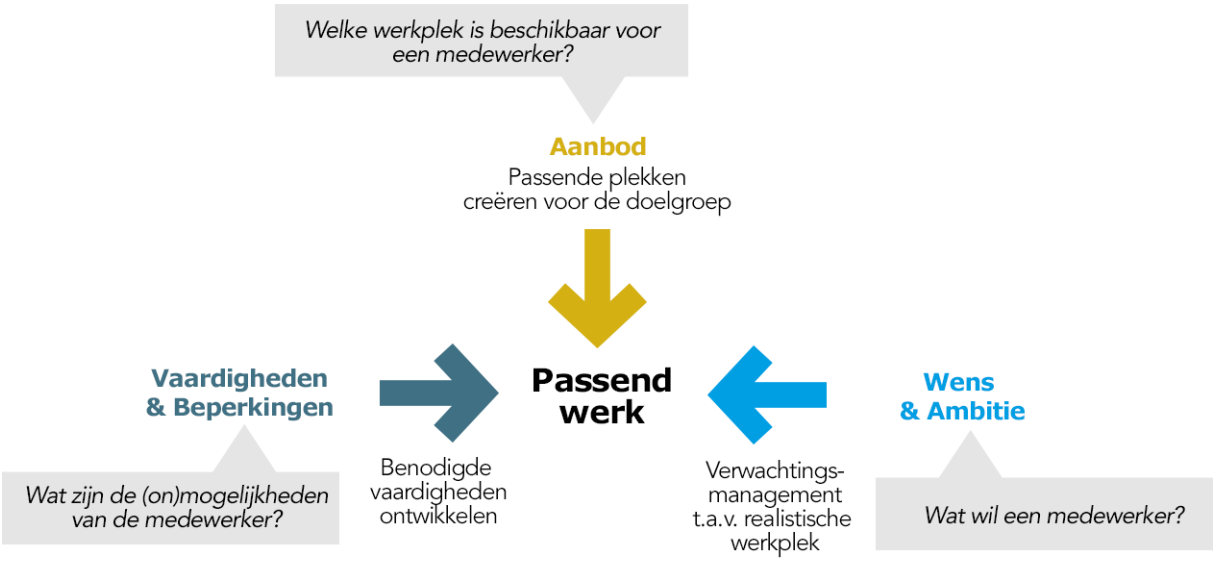
CONCEPT

4. Focuspunten

4.1. Ontwikkeling en mobiliteit

Ontwikkeling – 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 RWA/Amfors. Het werken binnen de eigen business units is daarbij een middel om de arbeidsontwikkeling van de individuele medewerker te blijven stimuleren en geen doel op zich.

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



Figuur 5: Passend werk

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 benodigde vaardigheden te ontwikkelen.
In het kader van de wens & ambitie van medewerkers is het belangrijk dat de verwachtingen ten aanzien van een realistische werkplek op de juiste wijze worden gemanaged. Inzake het aanbod worden samen met en bij reguliere werkgevers passende werkplekken gecreëerd.

Voor het inzicht krijgen in de mogelijkheden en beperkingen van de medewerker wordt gebruik gemaakt van de resultaten uit de 0-metingen. Aangezien deze diagnose een momentopname betreft en bij wijzigende omstandigheden haar actualiteit verliest zal bij iedere verandering worden geactualiseerd. Het instrument dient ter ondersteuning van de begeleiding en adviseert leidinggevende en Sw-medewerker over de ontwikkelmogelijkheden en over noodzakelijke werkaanpassingen.

Het streven blijft om Sw-medewerkers zoveel mogelijk naar een plek buiten de muren van Amfors te ontwikkelen. Wij noemen dit de arbeidsmarkt gerichte ontwikkeling. Om deze kansen zo optimaal mogelijk te maken 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).

Daarbij richt Amfors zich op arbeidsmarktgerichte ontwikkeltrajecten om individuele Sw-medewerkers te ondersteunen naar een zo regulier mogelijke werkplek op de arbeidsmarkt.

Voor die medewerkers waarvoor de stap naar buiten gezien de mogelijkheden en beperkingen een te grote blijkt is de ontwikkeling er op gericht op het functioneren op de eigen werkplek (eventueel gebruik makend van inclusieve technologie).

Voor het goed functioneren op welke werkplek dan ook is het van belang dat medewerkers beschikken over de benodigde 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. Daar waar nodig worden nieuwe programma's toegevoegd.
Ook de beheersing van taal is en blijft hierbij een belangrijk element. De komende jaren blijft RWA/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 leidinggevenden tools aangereikt om taalontwikkeling te ondersteunen en stimuleren op de werkvloer.

Mobiliteit – 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 uit de doelgroep. Hiermee wordt het aanbod aan passende externe werkplekken en 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 6: Werkladder

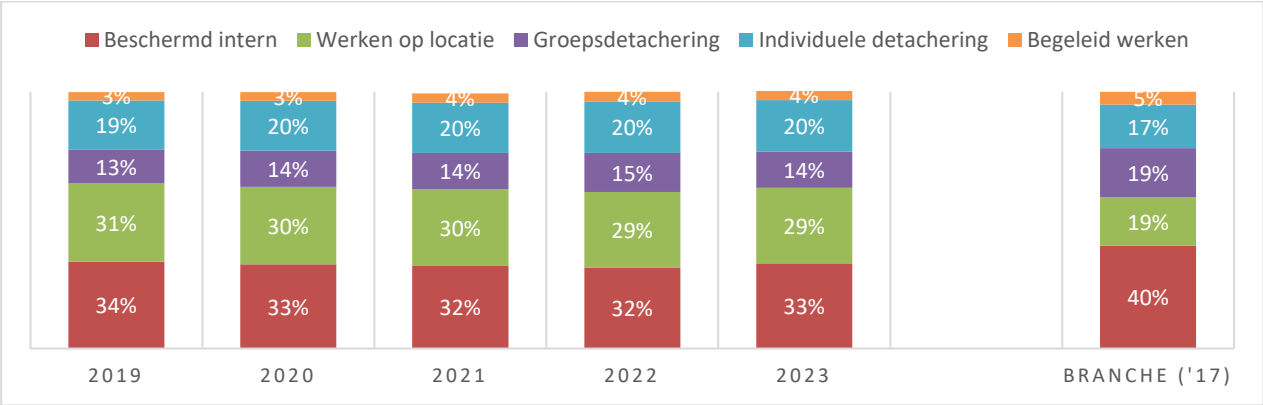
SE-formatie 2020 - 2023 - Tabel 2 geeft de formatie weer zoals deze is begroot volgens de systematiek van de werkladder en zoals deze zich naar verwachting zal ontwikkelen.
Sinds 1-1-2015 is er geen nieuwe instroom meer in de Wsw en kent Amfors een dalend werknemersbestand. Aansluitend op de wens van de betrokken werkgevers is er sprake van een duidelijke stijging bij individuele detacheringen en daling bij groepsdetacheringen.

SE aantal per werkladdertrede	SE aantallen 2019	2020	2021	2022	2023	Natuurlijke formatie 2023	Ambitie
Begeleid werken	31	31	31	31	31	28	+3
Individuele detachering	178	174	169	165	156	145	+11
Groepsdetachering	123	125	125	126	103	102	+1
Werken op locatie	284	270	256	242	227	236	-9
Beschermd/Intern	315	294	277	259	257	263	-6
SE Totaal	**932**	**894**	**858**	**823**	**774**	**774**	

Tabel 11: Geprognotiseerde SE-formatie

CONCEPT

In de voorgaande meerjarenbegrotingen waren in de aantallen ook de medewerkers met een slapend dienstverband opgenomen (> 2 jaar arbeidsongeschikt). Vanaf deze MJB worden de aantallen exclusief deze “slapers” weergegeven. In figuur xx is de verdeling op de werkladder procentueel weergegeven.

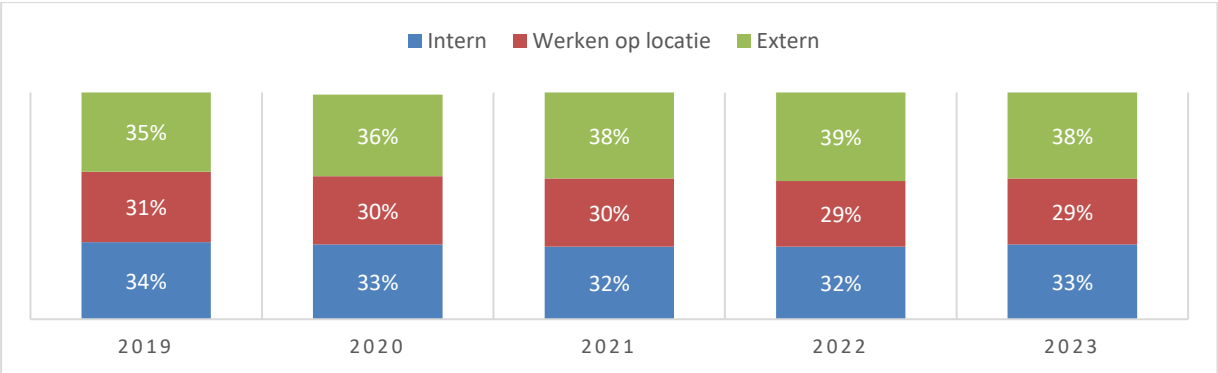


figuur 7: Verdeling op de werkladder

RWA/Amfors legt de focus op een passende werkplek voor de Sw-medewerkers. Hierbij wordt zoveel mogelijk gekeken naar werkplekken op de reguliere arbeidsmarkt. De uitdaging blijft om de Sw-medewerkers de komende jaren vitaal en inzetbaar te houden om zoveel mogelijk extern passend werk te realiseren. Daar waar de stap naar buiten gezien de beperking niet meer mogelijk blijkt wordt (al dan niet tijdelijk) binnen de eigen bedrijven een passende werkplek gezocht.
In het realiseren van de passende werkplek komt het in toenemende mate voor dat medewerkers tijdelijk op een andere trede op de werkladder werkzaam zijn. In de voorgaande tabellen zijn deze aantallen niet zichtbaar. Ander gezegd, er is meer beweging op de werkladder dan uit de cijfers blijkt.

Om deze doelstelling van binnen naar buiten 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 vergrijzend personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd stijgt de komende jaren met gemiddeld 0,5 jaar per kalenderjaar (2019: 50 jaar 2023: 52 jaar).
Deze vergrijzing zal op de langere termijn de inzetbaarheid van onze Sw-medewerkers sterker beïnvloeden. Naar verwachting zal in de toekomst een groter beroep worden gedaan op een plaats binnen de beschermde/interne voorziening.
Door de focus op passend werk op individueel niveau laat het tempo waarin deze ontwikkeling plaatsvindt zich moeilijk voorspellen.

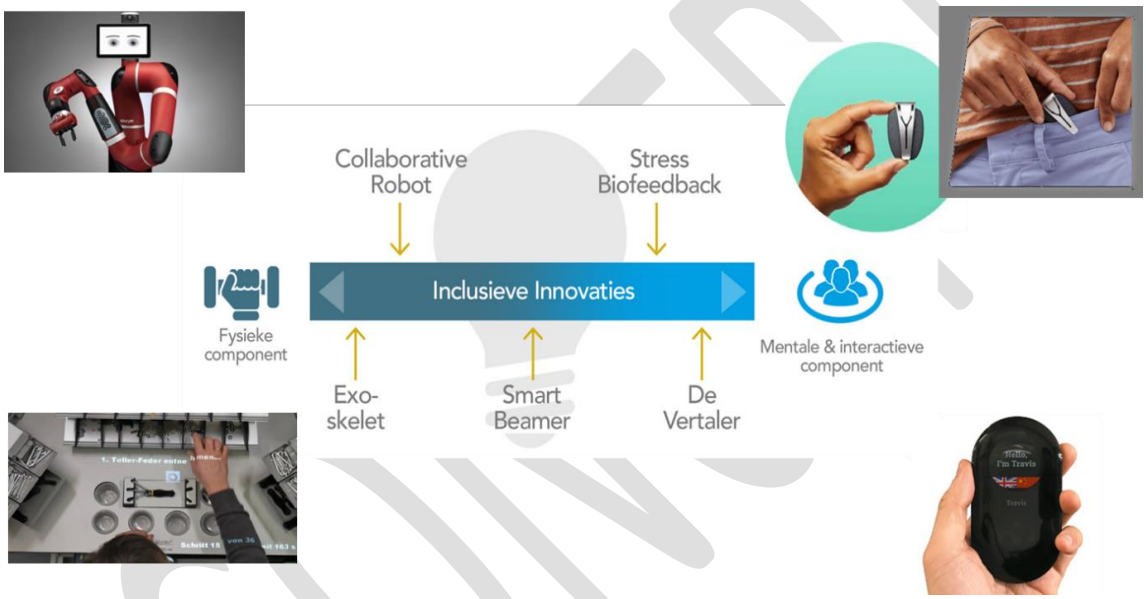


Figuur 8: Aandeel Intern, WOL en extern

4.2. Inclusieve innovatie

Het toepassen van inclusieve innovaties is één van de mogelijkheden om werk passend te maken en dit tegelijkertijd aantrekkelijk te houden voor de doelgroep. Rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen van die doelgroep. Door gebruik te maken van slimme nieuwe technologieën kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt langer en gezonder blijven participeren. We noemen dit *inclusieve innovatie*. Inclusieve innovatie verhoogt de zelfstandigheid, de flexibiliteit en het leer-potentieel van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij kunnen dankzij nieuwe hulpmiddelen sneller en slimmer werken en langer actief blijven. Bovendien halen ze meer voldoening uit hun werk.

Technische en sociale innovatie hebben invloed op ons werklandschap. Hier liggen kansen voor ónze medewerkers. In ons Inclusive Fieldlab ontwikkelen, testen en implementeren we deze nieuwe technologieën. We onderscheiden hierbij technologieën die gericht zijn op fysieke of cognitieve ondersteuning en sociale innovatie. Voorbeelden van fysieke technologieën zijn de Cobot en het Exoskelet. Bij cognitieve technologieën valt te denken aan de smart beamer en de biofeedback. Sociale innovatie behelst Evidence based coaching en het taalakkoord.



Figuur 9: Inclusive Fieldlab

Draagvlak – Uit pilots is gebleken dat medewerkers enthousiast zijn over de nieuwe technologieën. Vooral met het besef dat het technieken betreft die ondersteunend werken in plaats van dat ze mensen vervangen. Het zelfvertrouwen nam zichtbaar toe naarmate men met behulp ervan zelfstandiger en met minder fouten aan het werk was. *"Het is leuk om nu een heel product te maken. Vroeger kon ik alleen maar een stukje."* Zowel Sw-medewerkers als leidinggevenden zien daarbij dat Amfors investeert in de toekomst. Dit geeft vertrouwen. Op verjaardagen heeft men iets leuks en verrassends te melden over het werk en medewerkers ervaren meer trots dat ze bij Amfors werken.

De komende jaren staan in het teken van de verdere uitbouw van het Inclusive Fieldlab. Voor de technische innovatie met nieuwe proefopstellingen van de Smart Beamer, de verdere introductie van het Exoskelet en de biofeedback. Voor de sociale innovatie met de verdere ontwikkeling van leidinggevenden in het kader van Evidence Based Coachen (Coachen op de werkplek). Doel hierbij is het ontwikkelen van een begeleidingsstandaard voor leidinggevenden op de werkplek in de begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op de speciaal voor het Inclusive Fieldlab gemaakte website (www.amforsinnovatie.com) wordt het hele project nader toegelicht.

Opschalen van het Inclusive Fieldlab van Amfors – In de volgende fase staat Amfors voor de uitdaging om het Inclusive Fieldlab op te schalen naar een praktijk en kennisplatform, waarin slimme nieuwe technologieën kunnen worden getest en ingezet in de praktijk. Doel van het Inclusive Fieldlab is:
1. Kennisontwikkeling met wetenschappelijke validatie
2. Promotie
3. Adviseren van het bedrijfsleven

Ad 1. Kennisontwikkeling
Het eerste doel is kennisontwikkeling in de praktische inzet van nieuwe technologieën.
De samenwerking met en wetenschappelijke validatie door kenniscentra als TNO op de eerste serie nieuwe technologieën bewijzen het succes en bevestigen de mogelijkheden van deze technologieën.
Doorontwikkeling op eerder opgedane kennis maakt het mogelijk om deze weer toe te passen op andere nieuwe technologieën om ook deze passend te maken voor het gebruik door mensen van een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Ad 2. Promotie
Tweede doel is de promotie van het gebruik van inclusieve technologieën in het bedrijfsleven. Werkgevers kunnen zo kennis nemen van de mogelijkheden op dit gebied. Het verder uitbouwen van de website die speciaal voor het Inclusive Fieldlab in gemaakt (www.amforsinnovatie.com) is een belangrijke eerst stap. Daarnaast zal Amfors door rondleidingen, workshops en aanwezigheid op congressen en seminars.

Ad 3. Adviescentrum
Het derde doel is een uiteindelijke omvorming tot een adviescentrum. De kennis die is opgedaan wordt zo gedeeld met ondernemers. Zij worden geadviseerd en gefaciliteerd in hoe zij zelf deze technologieën kunnen toepassen en incorporeren om zo meer mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden op die arbeidsmarkt.

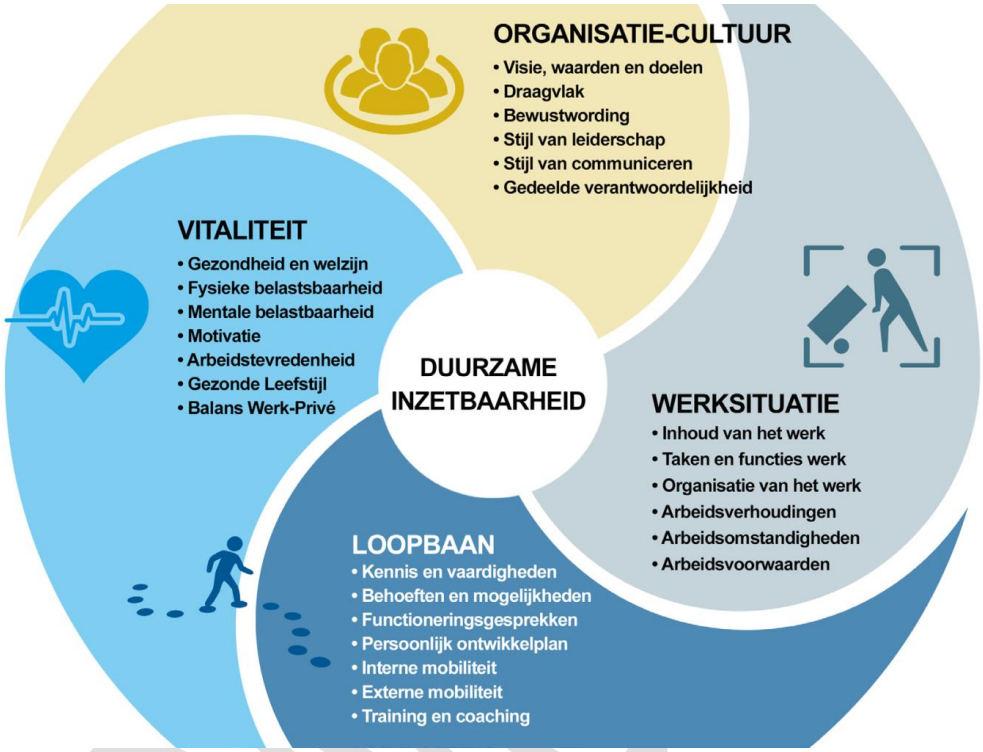
Financiering volgende fase
In samenwerking met drie zusterorganisaties in België, Duitsland en Frankrijk is een Interreg-subsidie aanvraag (EU) gedaan. Daarnaast vraagt Amfors de Fieldlab status aan bij FME Smart Industrie. Toekenning hiervan leidt tot mogelijkheden voor additionele financiering. Hiervoor is er een goede samenwerking met de provincie Utrecht en het EBU.

Inrichten Fieldlab
In de volgende fase wordt nader bekeken op welke wijze Amfors het Fieldlab structureel gaat organiseren en bemannen. Op dit moment zijn het deeltaken van verschillende managers en een aantal Trainees. Met het opschalen en intensivering van de activiteiten in het Fieldlab is een structurele bezetting voorwaardelijk in het succes daarvan.

CONCEPT

4.3. Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit

Bedrijven en organisaties worden de komende jaren geconfronteerd met een personeelsbestand waarin oudere werknemers sterker zijn vertegenwoordigd dan ooit tevoren. Door de toenemende gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoefte is duurzame inzetbaarheid een steeds belangrijker onderwerp. Ook RWA/Amfors kent een vergrijzend personeelsbestand en neemt maatregelen ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.



Figuur 10: Duurzame inzetbaarheid

In dit streven ligt de focus voor de komende jaren sterk op de vitaliteit van de medewerkers. Vitaliteit is een belangrijk uitgangspunt in die inzetbaarheid. Aspecten als gezondheid en welzijn, mentale belastbaarheid, motivatie en een gezonde levensstijl zijn belangrijke factoren om goed te blijven functioneren. Het Periodiek Medisch Onderzoek, dat in eerste instantie bij een deel van de medewerkers in pilotvorm zal worden afgenomen, dient als nulmeting voor het beleid voor de komende jaren. De resultaten uit het PMO dienen als basis voor maatregelen om de duurzame inzetbaarheid in zijn algemeenheid en vitaliteit in het bijzonder te vergroten.

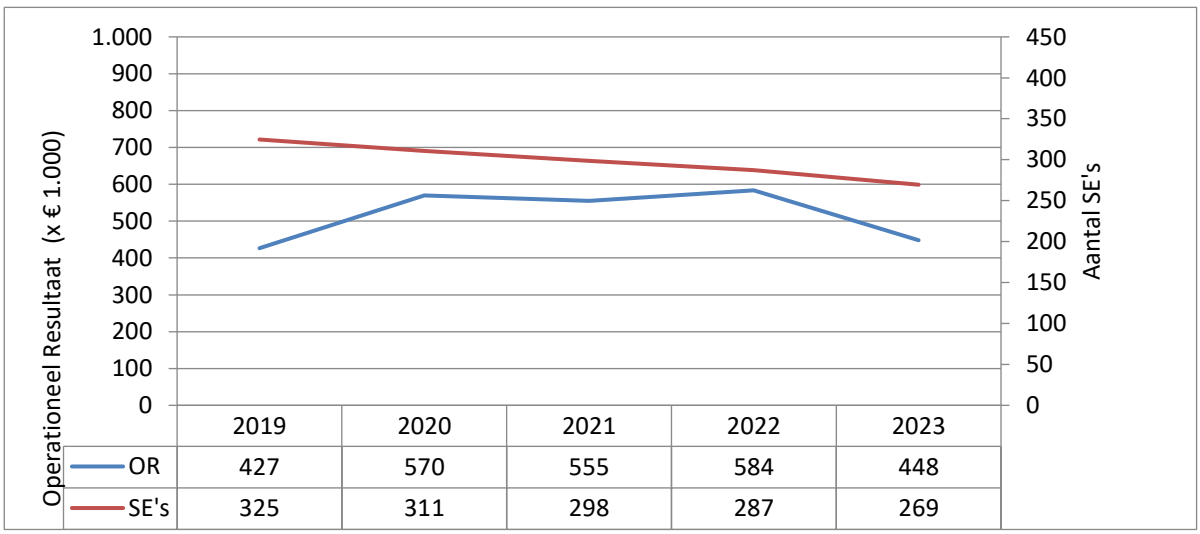
In eerste instantie ligt de aandacht bij vitaliteit op voeding en beweging. Doel is om in samenwerking met medewerkers en gedragen door ambassadeurs binnen de organisatie de vitaliteit op deze wijze te vergroten. Voor elke medewerker zijn er passende activiteiten die de vitaliteit bevorderen. Amfors moedigt hierbij gezond gedrag aan, maar benadrukt dat alle activiteiten vrijwillig zijn.

Verzuim – Het verzuimbeleid is er de komende jaren op gericht om het kort en middellang verzuim tot een minimum te beperken. Hierbij is gekozen voor een nieuw model, waarbij naast de bedrijfsarts ook een verzuimadviseur is betrokken. De focus ligt hierbij onder meer op de oorzaken van frequent verzuim en de aanpak hiervan. In de aanpak van het lang verzuim heeft de bedrijfsarts aandacht voor het causaal verband en zoekt hierbij naar passende oplossingen. Doel is om de ontwikkeling van het verzuimpercentage in pas te laten lopen met vergelijkbare Sw-bedrijven uit de branche.

5. Ontwikkelingen binnen de business units

5.1. Productiebedrijf

Kerncijfers



	2019	2020	2021	2022	2023
OR	427	570	555	584	448
SE's	325	311	298	287	269

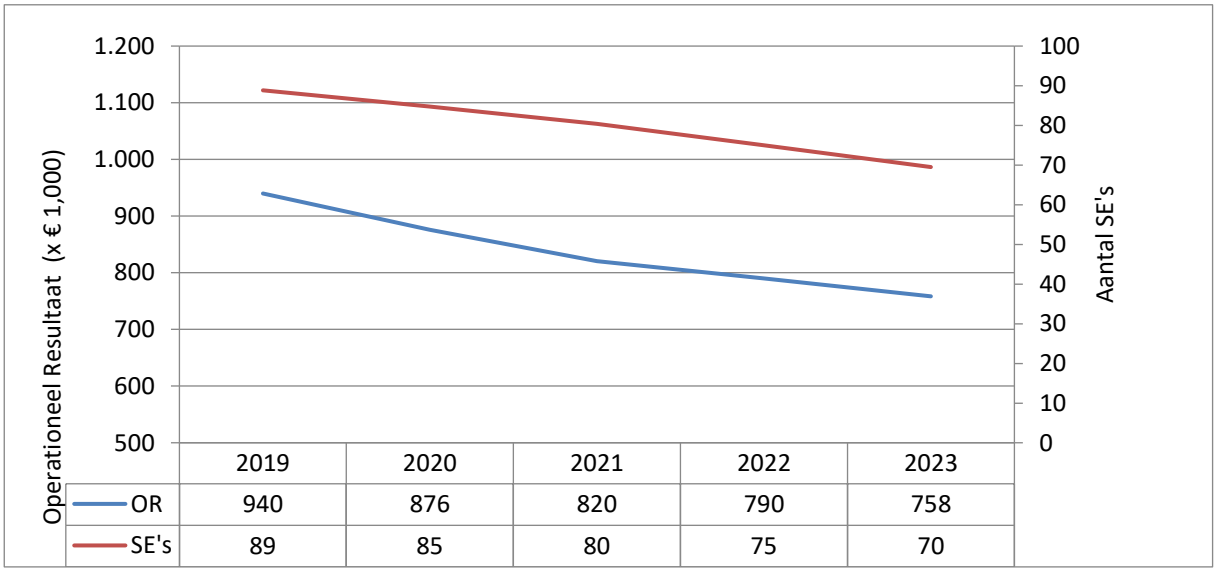
Kernopgave en toekomst

Het Productiebedrijf blijft bij uitstek een passende werkplek voor onze medewerkers gezien hun beperkingen. Enerzijds voor medewerkers die structureel zijn aangewezen op een beschutte werkplek en anderzijds als tijdelijke werkplek. Een tijdelijke werkplek voor de andere units kan nodig zijn als re-integratieplek tijdens verzuim of bijvoorbeeld vanuit Werksupport voor het opvangen van periodes tussen verschillende detacheringsopdrachten.
Het Productiebedrijf bestaat uit de interne productieafdelingen en groepsdetacheringen. De groepsdetacheringen zijn voornamelijk op de locatie van de opdrachtgever, maar een aantal ook op de Amfors-locatie zelf, waarbij de klant de werkruimte huurt.

Het Productiebedrijf ziet mogelijkheden om de komende jaren verdere inclusieve innovatie gericht op productiviteitsverbetering vanuit het Inclusive Fieldlab te onderzoeken en te implementeren.
De uitdaging voor de komende jaren blijft om passend werk te blijven bieden, dat aansluit 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 interne mobiliteit ontstaat en het beschikbare of nieuw aan te nemen werk goed afgestemd moet worden met de mogelijkheden van de medewerkers. Een duurzame match staat hier voorop.
De samenwerking met Amerpoort Dagbesteding op de locatie van Amfors blijft ook de komende jaren een waardevolle aansluiting met deze doelgroep (ondergrens).

5.2. Metafors

Kerncijfers



	2019	2020	2021	2022	2023
OR	940	876	820	790	758
SE's	89	85	80	75	70

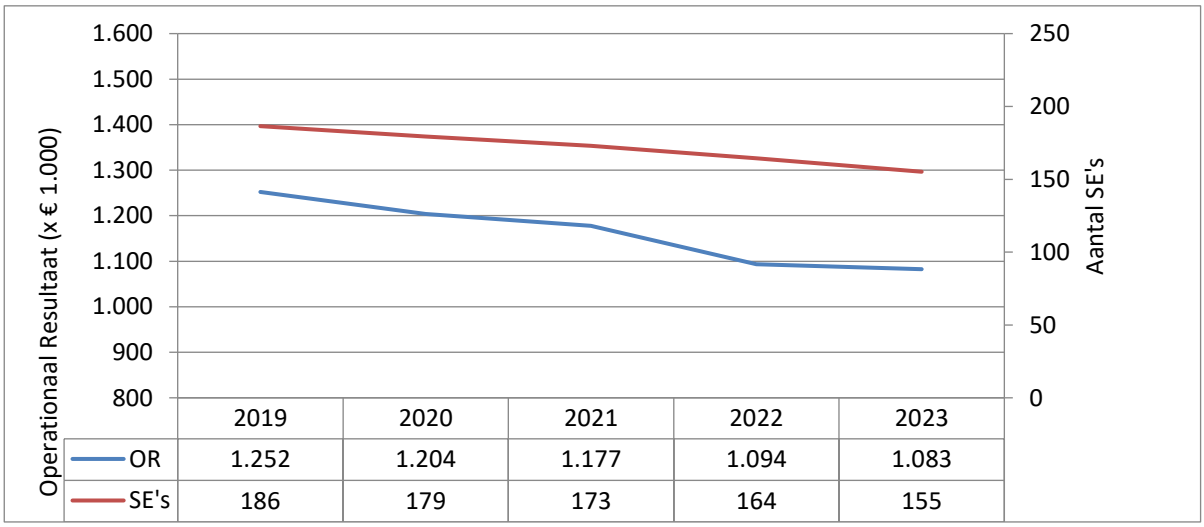
Kernopgave en toekomst

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 bieden 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.

Op de locatie van Metafors richt het Inclusive Fieldlab een advies- en klantcentrum in.

5.3. Eemfors

Kerncijfers



	2019	2020	2021	2022	2023
OR	1.252	1.204	1.177	1.094	1.083
SE's	186	179	173	164	155

Kernopgave en toekomst

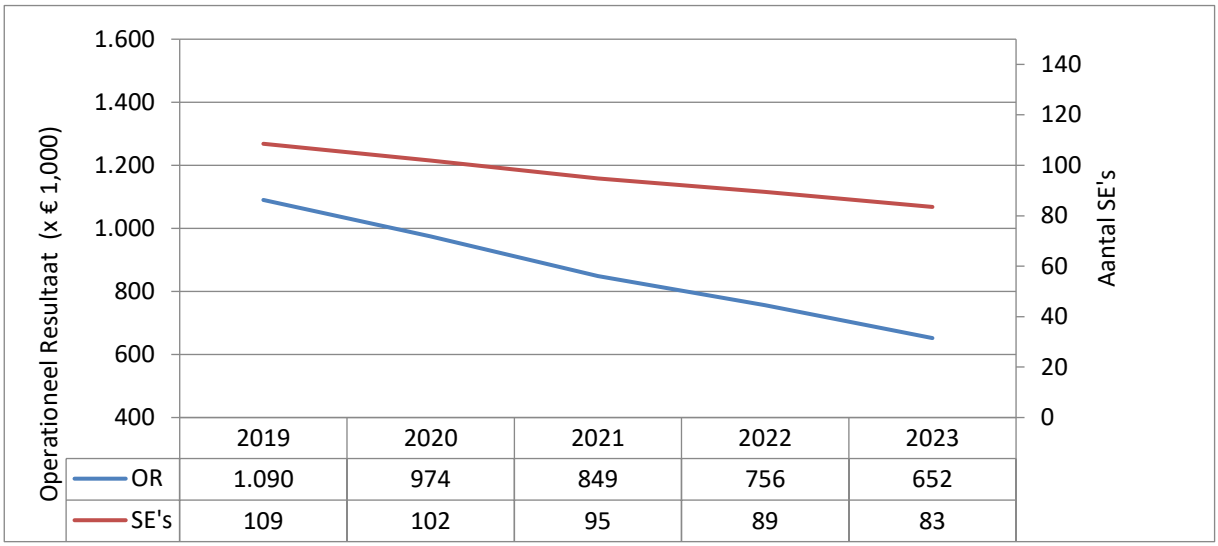
Om de benodigde kwaliteit te waarborgen worden in de periode 2020 – 2023 verdere keuzes gemaakt ten aanzien van het inperken van zowel het aantal werksoorten, de inhoud als het areaal. De nadruk ligt hierbij primair op handmatige werkzaamheden. Dit leidt tot een lagere omzet en een lager operationeel 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.

De afwijking van het OR ten opzichte van de vorige MJB ligt hem in het terugbrengen van de kosten materieel en de indirecte kosten.

5.4. Cleanfors

Kerncijfers



	2019	2020	2021	2022	2023
OR	1.090	974	849	756	652
SE's	109	102	95	89	83

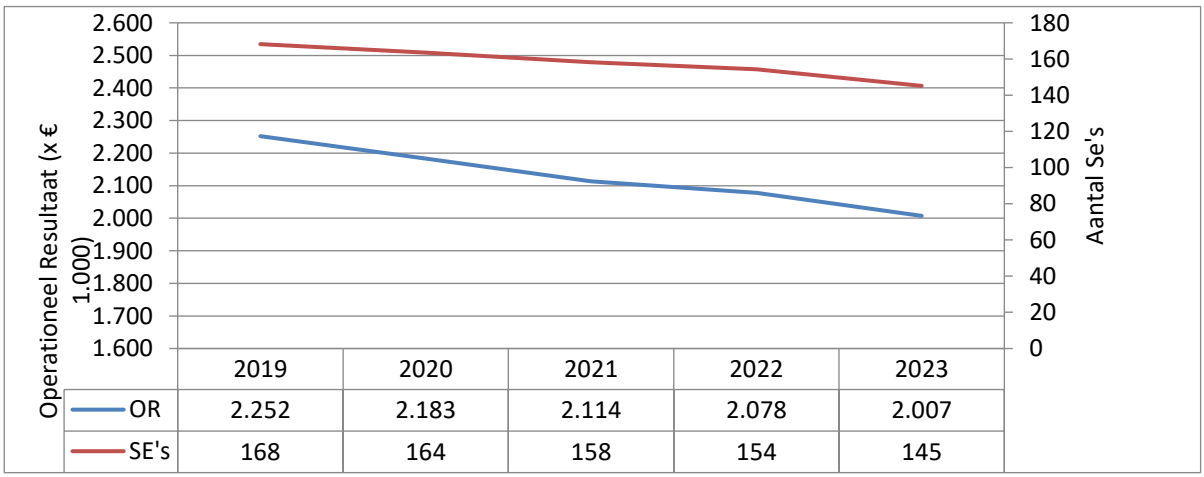
Kernopgave en toekomst

De komende jaren daalt de werkomvang van Cleanfors verder. Dit wordt veroorzaakt door het steeds beperkter aantal medewerkers als gevolg van een dalende instroom vanuit andere bedrijfsonderdelen (Productiebedrijf), doorstroom (naar 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.

5.5. Werksupport

Kerncijfers



	2019	2020	2021	2022	2023
OR	2.252	2.183	2.114	2.078	2.007
SE's	168	164	158	154	145

Kernopgave en toekomst

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. In goed overleg met klanten worden groeps- en individuele detacheringen gerealiseerd.

Amfors Werksupport werkt in samenwerking met de deelnemende gemeenten aan nieuwe producten. Zo is in navolging op het AE team voor mannen en vrouwen een traject in ontwikkeling (AE werkt) om ook andere doelgroepen uit de participatiewet in een dergelijke trajectvorm te begeleiden.

Andere ideeën zijn het aanbieden van trajecten aan vroegtijdige schoolverlaters en het ontwikkelen van een vangnet op afroep constructie voor doelgroepers die werkloos dreigen te raken om continuïteit in het werk te blijven bieden via de werkbedrijven van Amfors.

6. 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.
Vanaf 2021 is geen sprake meer van de jaarlijkse korting van 500 euro per SE op de Rijkssubsidie. Hierdoor zal ook het RWA resultaat naar verwachting stabiliseren en vervolgens verbeteren als gevolg van de daling van het aantal Sw-medewerkers. De uiteindelijk verdeling van de beschikbare Rijkssubsidie, een lumpsum-bedrag, kan ook de komende jaren afwijkingen ten opzichte van de begroting veroorzaken. Het uiteindelijke effect wordt bepaald door de landelijke uitstroomcijfers.
In de meicirculaire 2019 wordt de actuele stand van zaken, voor 2019 en verder, gepubliceerd.

6.1. 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 2020-2023 is het subsidiebedrag per SE vanaf 2020 bevroren.
- Het aantal Sw-medewerkers in dienst van RWA daalt in de begrotingsjaren 2020 tot en met 2022 met ruim 4% per jaar. 2023 is een jaar waarin meer medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en stroomt bij RWA circa 6% van de populatie uit.
- De loonstijging (conform cao) wordt via de Rijkssubsidie gecompenseerd door de Rijksoverheid, hierbij wordt in deze Meerjarenbegroting gerekend met 2,5% LoonPrijsOntwikkeling (LPO).

Trends salariskosten en investeringsvolume – De salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen terug van € 2 mln. in 2019 naar € 1,5 mln. in 2023 . 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 6 personen in de periode tot en met 2023.

Het investeringsvolume daalt en bedraagt naar verwachting maximaal € 750.000,- per jaar vanaf 2020. De begrote investeringen betreffen in hoofdzaak vervangingsinvesteringen ter continuering van huidige opdrachtverplichtingen.

Kosten Overhead – Het RWA heeft een samenwerkingsovereenkomst met Amfors. 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. Zo daalt als gevolg van maatregelen door de Rijksoverheid de Wsw-subsidie tot 2021

CONCEPT

met € 500,- per SE per jaar. Medio 2016 werden gemeenten en Sw-bedrijven geconfronteerd met deze forse financiële tegenvaller.

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.

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2019	2020	2021	2022	2023
Lonen en salarissen ambtenaren	1.972	1.928	1.779	1.725	1.525
Rentelasten	189	183	179	174	167
Afschrijvingen	1.321	1.202	1.053	998	1.001
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100	100
Som der RWA bedrijfslasten	3.582	3.413	3.111	3.248	3.082
Doorbelasting naar Amfors	3.582	3.413	3.111	2.997	2.793

Tabel 12: Kosten

CONCEPT

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

RWA begroting (x €1.000)	2019	2020	2021	2022	2023
Lonen Sw-medewerkers	28.663	28.048	27.572	27.148	26.060
Overige Sw-gerelateerde kosten	1.273	1.024	997	970	945
Rijkssubsidie Sw	24.047	23.298	22.913	22.536	21.724
RWA resultaat	-5.889	-5.774	-5.656	-5.582	-5.281

Tabel 13: RWA begroting

Het verloop van de activa (2020) is hieronder weergegeven. De keuze voor werksoorten waarbij minder kapitaalintensieve investeringen benodigd vertaalt zich in een lager investeringsbedrag.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2020	Investeringen 2020	Afschrijvingen 2020	Boekwaarde 31-12-2020
RWA Metaal	1.088	100	-153	1.035
RWA Verpakken	0	0	0	0
RWA Grafisch	0	0	0	0
RWA Hoofdkantoor	7.573	50	-373	7.250
RWA Schoonmaak	85	50	-28	106
RWA Detachering	0	0	0	0
RWA Wijkonderhoud	1.567	500	-621	1.446
RWA Montage	107	50	-26	131
Totaal	10.419	750	-1.202	9.967

Tabel 14 verloop activa

6.2. Weerstandsvermogen

Definitie begrip weerstandsvermogen – Het weerstandsvermogen 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.

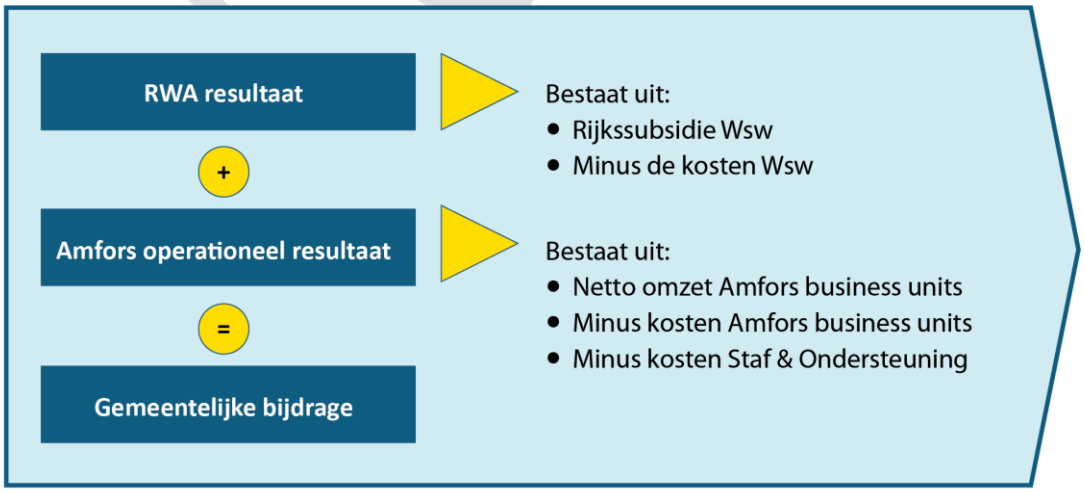
Verloop vermogen – Onderstaand wordt het verloop van het eigen vermogen van Amfors weergegeven. Hieruit valt af te leiden wat de bijdrage van Amfors is in de aanzuivering van het exploitatietekort bij RWA voor de lopende begrotingsjaren. De Gemeentelijke Bijdrage is eveneens opgenomen in het vermogensverloop.

Vermogensverloop Amfors (x €1.000)	2019	2020	2021	2022	2023
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Resultaat Amfors	2.026	2.055	2.048	1.943	1.853
Bijdrage Gemeenten	3.863	3.719	3.608	3.639	3.428
RWA resultaat	-5.889	- 5.774	- 5.656	-5.582	-5.281
Ultimo boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

Tabel 15: Vermogensverloop Amfors

6.3. 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 11: Berekeningsmethodiek Gemeentelijke Bijdrage

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

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2019 begr	2019 prog	2020	2021	2022	2023
RWA resultaat	-5.889	-5.500	-5.774	-5.656	-5.582	-5.281
Amfors Resultaat	2.026	2.026	2.055	2.048	1.943	1.853
Bijdrage gemeenten	3.863	-3.474	3.719	3.608	3.639	3.428

Tabel 16: 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 2018 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2020 als volgt:

Gemeenten	Formatie ultimo 2018	Gemeentelijke Bijdrage 2020 x € 1.000
Amersfoort	683,0	2.698
Baarn	37,3	147
Bunschoten	36,0	142
Leusden	58,5	231
Soest	111,9	442
Woudenberg	14,9	59
Totaal RWA gemeenten	**941,6**	**3.719**
Overig	35,9	
Totaal	**977,5**	

Tabel 17: Verdeling GB op basis van SE

6.4. 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 2019 is het investeringsniveau circa € 900.000,-. In de komende begrotingsjaren 2020-2023 bedraagt dit ongeveer € 750.000,- per jaar.

CONCEPT

Financiële kengetallen

Verloop van de kengetallen			
Kengetallen:	**Realisatie 2018**	**Begroting 2019**	**Begroting 2020**
netto schuldquote	-2,16	-1,93	-2,59
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 18: 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.

CONCEPT

Renterisiconorm (x €1.000)	2019	2020	2021	2022	2023
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	1.500	1.500	1.500
Nieuwe verstrekte lange leningen					
Netto nieuw aangetrokken schuld	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3.Betaalde aflossingen	1.550	1.700	1.850	2.000	1.950
4.Herfinanciering (laagste van 2 en 3)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
5.Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
6.Renterisiconorm					
Stand van de vaste schuld per 1 januari	10.550	10.500	10.300	9.950	9.450
Percentage	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
7.Toets renterisiconorm					
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Ruimte	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Tabel 19: renterisiconorm

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2019	2020	2021	2022	2023
Toegestane limiet Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)	33.521	32.485	31.680	31.114	29.798
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	2.749	2.664	2.598	2.551	2.443

Tabel 20: kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2020 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2020	Nieuwe lening	Aflossingen 2020	Saldo per 31-12-2020	Rente 2020
Bank Nederlandse Gemeenten	900		150	750	31
Bank Nederlandse Gemeenten	900		150	750	36
Bank Nederlandse Gemeenten	600		200	400	10
Bank Nederlandse Gemeenten	800		200	600	14
Bank Nederlandse Gemeenten	1.000		200	800	14
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		200	1.000	10
Bank Nederlandse Gemeenten	1.050		150	900	6
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		150	1.050	12
Bank Nederlandse Gemeenten	1.350		150	1.200	13
Bank Nederlandse Gemeenten	1.500		150	1.350	21
Lening nieuw 2020	0	1.500		1.500	16
Totaal	10.500	1.500	1.700	10.300	183

Tabel 21: Leningen

CONCEPT

6.5. 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. De beschreven risico's zijn sedert een aantal jaren van toepassing op zowel RWA als Amfors. Gezien de huidige koers zijn dit ook risico's zich de komende jaren zouden kunnen voordoen. Daar waar de risico's beïnvloedbaar zijn heeft Amfors de bedrijfsvoering op dusdanige wijze ingericht dat de kans dat ze zich voordoen zo klein mogelijk wordt gehouden. Voor de niet of nauwelijks te beïnvloeden risico's die met name in het domein van de Rijksoverheid liggen vindt continu lobby vanuit de branchevereniging Cedris plaats

	Risico's	RWA/ Amfors	Jaarlijks effect op resultaat	Kans	Actie
1	Pensioenpremies gaan weer stijgen	RWA	€ 0,5 mln.	Laag	Volgen van sector ontwikkelingen
2	Subsidieresultaat lager dan begroting door lagere uitstroom Sw-medewerkers in Nederland (4% i.p.v. 6%).	RWA	€ 0,5 mln.	Laag	VNG/Cedris lobby
3	Operationeel resultaat Amfors sterk afhankelijk van gemeentelijke omzet	Amfors	P.M.	Laag	Afspraken zijn gemaakt n.a.v de uitkomsten op het onderzoek naar eenheidsprijzen binnen de regio.
4	Transitievergoeding bij contract beëindiging na 2 jaar ziekte	RWA	Ca € 0,5 mln.	Laag	Per 1 april 2020 kunnen aanvragen voor compensatie worden ingediend.
5	Landelijk budget Lage inkomensvoordeel (LIV) is uitgeput.	RWA	€ 0,1 mln.	Midden	VNG/Cedris lobby
6	Privacywetgeving	RWA Amfors	P.M.	Laag	Interne audits op ingevoerde maatregelen.

Tabel 2: Risico's

CONCEPT

6.6. 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 2018 bedraagt de voorziening
€ 355.000,-.

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. Volgens de BBV-richtlijnen mag vanaf 2019 het onderliggende onderhoudsplan maximaal 5 jaar oud zijn. In 2019 zal RWA, op basis van actuele onderliggende stukken, de hoogte van de benodigde voorziening opnieuw berekenen.

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. De gemeente Amersfoort heeft hierbij het eerste recht op aankoop verkregen.

Argonweg verhuurd - Het pand aan de Argonweg is middels marktconforme contracten volledig verhuurd aan diverse partijen en staat te koop.

CONCEPT