



**BEGROTING 2015 - 2018**

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	pagina	<b>3</b>
<b>2. Beleidsbegroting</b>	pagina	<b>6</b>
<b>2.1 Programmaverantwoording</b>	pagina	<b>6</b>
Algemeen beleid	pagina	<b>6</b>
Sociaal beleid	pagina	<b>6</b>
Financieel beleid	pagina	<b>9</b>
Productie beleid	pagina	<b>12</b>
<b>2.2 Verplichte paragrafen</b>	pagina	<b>14</b>
Weerstandsvermogen	pagina	<b>14</b>
Onderhoud kapitaalgoederen	pagina	<b>17</b>
Financiering	pagina	<b>17</b>
Verbonden partijen	pagina	<b>19</b>
Bedrijfsvoering	pagina	<b>19</b>
<b>3. Financiële begroting</b>	pagina	<b>22</b>
<b>3.1 Begroting RWA</b>	pagina	<b>22</b>
<b>3.2 Toelichting begroting RWA</b>	pagina	<b>24</b>
<b>3.3 Uiteenzetting financiële positie</b>	pagina	<b>25</b>
Financiering	pagina	<b>26</b>
Voorzieningen	pagina	<b>27</b>

## 1. Inleiding

Voor u ligt de Meerjarenbegroting 2015-2018 van het RWA. Het Regionaal Werkvoorzieningschap Amersfoort en omgeving (RWA) is de Gemeenschappelijke Regeling waarmee de zes gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Leusden, Soest en Woudenberg invulling geven aan de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Amfors Holding BV is het bedrijf dat de Wsw vervolgens uitvoert voor RWA. RWA ontvangt via de gemeenten een rijkssubsidie per Wsw-medewerker, die de laatste jaren trendmatig daalt. Daar tegenover staan de kosten per Wsw-medewerker, die grotendeels bepaald worden door de landelijke cao voor de Wsw. De salariskosten groeien daarbij nog steeds, waarmee het verschil tussen de rijksbijdrage en de kosten per Wsw-medewerker verder toeneemt. Het is de kern van de strategie van RWA dat met een positief operationeel resultaat van Amfors Holding BV zoveel mogelijk van het onvermijdelijk negatieve subsidieresultaat wordt gecompenseerd.

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 aanzuivering van de bij RWA ontstane exploitatietekorten. Indien het eigen vermogen meer dan € 4,5 mln bedraagt, zal al het meerdere beschikbaar zijn voor eventuele aanzuivering van bij RWA ontstane exploitatiekosten.

Het is voor de financiële positie van RWA daarom van groot belang dat Amfors Holding BV, als uitvoerend Wsw-bedrijf voor de aangesloten gemeenten, een zodanig positief operationeel resultaat boekt, dat daarmee eventuele exploitatietekorten van RWA geheel of gedeeltelijk kunnen worden aangezuiverd.

In december 2013 heeft het kabinet besloten tot invoering van de Participatiewet. De Participatiewet wordt ingevoerd op 1 januari 2015 en komt in de plaats van de Wet Werk en Bijstand (WWB), de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en delen van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong).

De doelstelling van de Participatiewet is om één regeling te creëren voor alle mensen die kunnen werken, maar daarbij ondersteuning nodig hebben. Als onderdeel van de wet wordt de instroom in de SW oude stijl stopgezet en wordt de toegang tot de Wajong beperkt tot volledig en duurzaam arbeidsongeschikten. Daarnaast zal het zittende bestand van de Wajong worden herkeurd en beoordeeld op arbeidsvermogen.

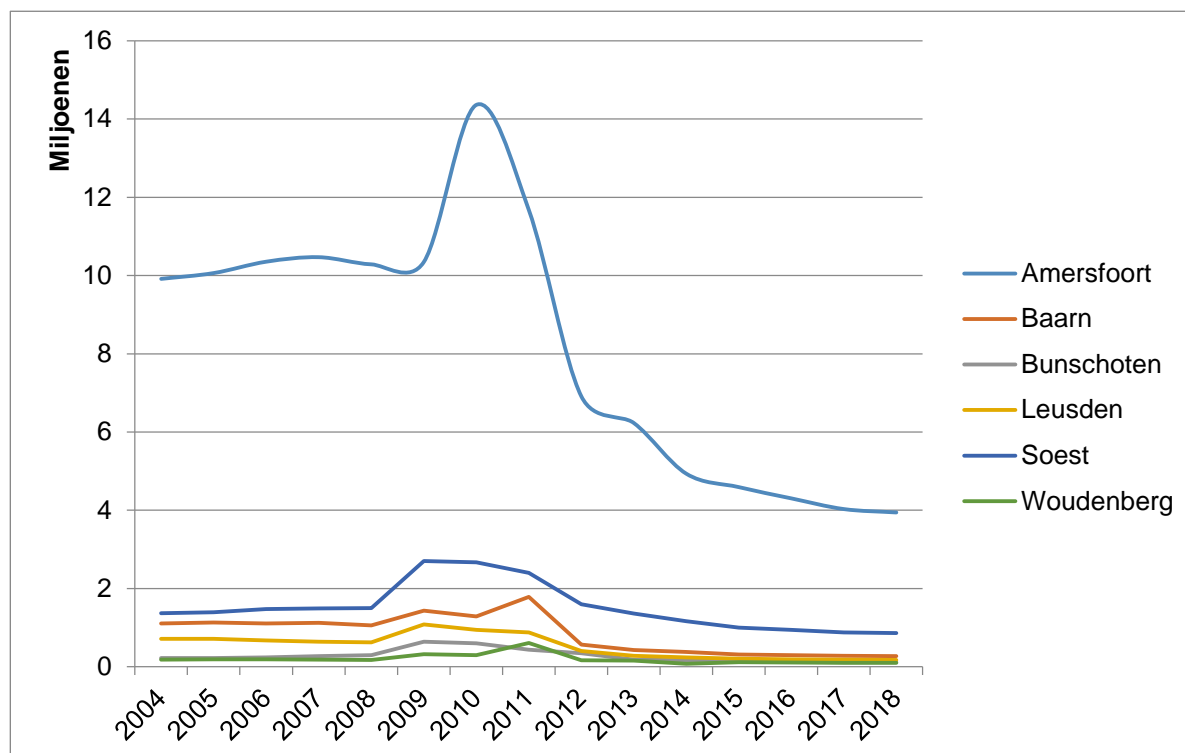
De Participatiewet prikkelt en faciliteert gemeenten, werkgevers en werkzoekenden om arbeidsbeperkten naar vermogen deel te laten nemen aan het arbeidsproces. De instroom in sociale werkvoorziening en Wajong wordt drastisch beperkt. De instrumenten uit de Participatiewet zijn erop gericht ieder van die partijen tot actie te brengen. In een partnership met de verschillende spelers op dit veld kan RWA/Amfors een rol vervullen.

Binnen de gehele groep van werkzoekenden nemen de arbeidsbeperkten een aparte plaats in. Deze groep stroomt nu in binnen de huidige sociale werkvoorziening of de Wajong, maar komt vanaf 2015 voor een bijstandsuitkering en voor begeleiding naar werk bij de gemeente terecht. Over het algemeen hebben deze werkzoekenden een loonwaarde van 30-100%. Binnen deze groep richt Amfors zich op werkzoekenden met een loonwaarde tot 80%. Vanuit de dagbesteding wordt ingezet op werkzoekenden met een loonwaarde vanaf 20%. Om de kosten voor de gemeente beheersbaar te houden, is het van belang dat ook deze groep zoveel mogelijk aan het werk gaat.

De maatregelen uit de Participatiewet hebben gevolgen voor alle partijen in het speelveld en leiden tot de volgende prikkels:

- Gemeenten krijgen minder middelen ter beschikking en hebben financieel belang bij de uitstroom van arbeidsbeperkten naar werk, ook als daarbij ondersteuning nodig is. In grafiek 1 wordt de ontwikkeling van het Participatiebudget van de RWA gemeenten weergegeven. Zichtbaar wordt dat er sprake is van een sterke daling in het budget.
- Arbeidsbeperkte werkzoekenden vallen terug naar bijstandsniveau en gaan er op vooruit als ze, met ondersteuning, gaan werken.
- Om werkgevers te dwingen arbeidsbeperkten in dienst te nemen, ging het regeerakkoord uit van invoering van een arbeidsquotum: elke werkgever dient ongeveer 5% arbeidsbeperkten in dienst te nemen en betaalt een boete van € 5.000 voor elke niet ingevulde plek. In het sociaal akkoord is afgesproken werkgevers de gelegenheid te geven zonder verplichting 100.000 plaatsen te realiseren, de garantiebanen. Lukt dat niet, dan wordt het quotum alsnog ingevoerd

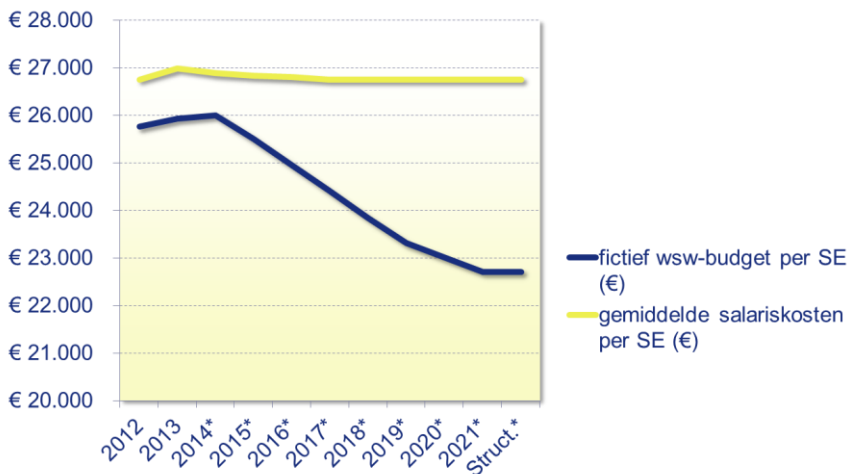
• *Grafiek 1 Ontwikkeling Participatiebudget RWA gemeenten*



Naast de daling van het Participatiebudget verslechtert het financieel resultaat van de SW-bedrijven. Dat resultaat bestaat enerzijds uit het subsidieresultaat (rijkssubsidie minus loonkosten van SW-medewerkers) en anderzijds uit het operationeel resultaat. Het subsidieresultaat verslechtert doordat de rijkssubsidie per SW-medewerker komende jaren drastisch terugloopt. Grafiek 2 op pagina vijf laat de teruggang in rijkssubsidie per SW-medewerker zien.

Daar staat tegenover dat Amfors haar operationeel resultaat verbetert, meer dan andere SW-bedrijven. Hoe dat operationeel resultaat zich in de toekomst ontwikkelt, hangt af van de taken die Amfors gaat uitvoeren. Indien Amfors uitsluitend de groep SW-oud gaat begeleiden is er sprake van een sterfhuis, omdat er geen instroom meer plaatsvindt. Het gevolg hiervan zijn hoge kosten voor reorganisatie en inefficiënt gebruik van al bestaande infrastructuur.

Grafiek 2: Ontwikkeling rijkssubsidie en loonkosten per SW-medewerker (bron: SZW)



## Uitgangspunten Meerjarenbegroting

In deze Meerjarenbegroting worden een aantal expliciete uitgangspunten gehanteerd die als basis dienen voor de berekening van het resultaat, het vermogensverloop en de gemeentelijke bijdrage.

1. De Participatiewet wordt ingevoerd per 1 januari 2015
2. Het operationeel resultaat van Amfors blijft op vergelijkbaar niveau. Voortdurende verbetering van efficiency en commerciële versteviging dragen hieraan bij.
3. De opbrengsten van trajecten en activeringsprojecten vanuit de deelnemende gemeenten blijven gedurende het begrotingstijdvak op een vergelijkbaar niveau als het jaar 2014.
4. De Wsw Taakstelling verdwijnt, gewerkt wordt met 1.160 Arbeidsmanjaren.
5. De uitstroom Wsw wordt gecompenseerd door de toeleiding van mensen uit de Participatiewet.
6. De voorziening beschut werk kent een instroom van 1 op 3 medewerkers.
7. In de Meerjarenbegroting is instroom in de voorziening beschut werk opgenomen. De Wsw voor de nieuwe instroom is gebaseerd op de aanname dat de daarmee gemoeide loonkosten worden gecompenseerd vanuit het Participatiebudget.
8. De gemiddelde productiviteit van een werknemer uit de Participatiewet wordt op 50% gesteld in de begroting en is daarmee bepalend voor de hoogte van de loonkostensubsidie die in het kader van de Participatiewet wordt verstrekt aan RWA.
9. Medewerkers uit de Participatiewet worden verloond op basis van het Wettelijk Minimum Loonniveau (WML).
10. De begeleidingskosten voor een medewerker uit de Participatiewet bedragen eenmalig € 3.000.
11. De Wsw lonen stijgen niet, vastgehouden wordt aan de nullijn voor Wsw salarissen.
12. De Rijksbijdrage daalt vanaf 2015 tot en met 2020 over een tijdvak van zes jaar met ruim € 3.200. De daling is proportioneel verdeeld over de jaren.

Bovenstaande uitgangspunten zijn verwerkt in de voorliggende Meerjarenbegroting. De organisatie bereidt zich voor op de Participatiewet, maar hoe deze wet er precies uit komt te zien is momenteel nog niet geheel bekend en onderwerp van politieke en maatschappelijke discussie. De manier waarop de aangesloten gemeenten uiteindelijk uitvoering geven aan de op landelijke schaal geïnitieerde wetgeving is niet of onvoldoende uitgekristalliseerd en kan van invloed zijn op het toekomstperspectief van RWA. Dit heeft mogelijke consequenties voor de Meerjarenbegroting.

## **2. Beleidsbegroting**

### **2.1 Programmaverantwoording**

#### **Algemeen beleid**

De Amfors Groep is het leer-werkbedrijf voor de regio Amersfoort en voert de Wsw uit voor RWA. Zij leert mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (weer) werken. Dat kan bij een van de eigen werkbedrijven. Of Amfors begeleidt hen naar een passende arbeidsplaats bij een werkgever.

RWA biedt scholing en opleiding aan, gericht op arbeidsontwikkeling. Hierbij wordt samengewerkt met de opleidingsinstituten in de regio. De medewerkers worden geschoold voor banen die passen bij hun mogelijkheden en waaraan behoefte is in de regio: arbeidsplaatsen in de zorg, de schoonmaak, het onderwijs, de techniek, de horeca, facilitair en groenvoorziening. Het leerwerkbedrijf legt de focus op het ontwikkelen van mensen in een zo regulier mogelijke setting. Een traject is succesvol als mensen zich ontwikkelen naar eigen vermogen en uiteindelijk kunnen participeren op de arbeidsmarkt of in een zo regulier mogelijke werkomgeving.

Een leerwerkbedrijf dat zich richt op de regio Amersfoort is in grote mate afhankelijk van de werkgelegenheid en de opdrachtgevers in deze regio. Het leerwerkbedrijf is ondernemer in de regio en maakt deel uit van de netwerkstructuur met gemeenten, het UWV WERKbedrijf, diverse opleidingsinstituten, zorg- en welzijnsinstellingen en bedrijven in de regio.

RWA wordt geconfronteerd met bezuinigingen en ingrijpende veranderingen als gevolg van de Participatiewet. Amfors richt zich op een goede balans tussen kosten en opbrengsten en streeft zo een voldoende financiële positie na.

#### **Sociaal beleid**

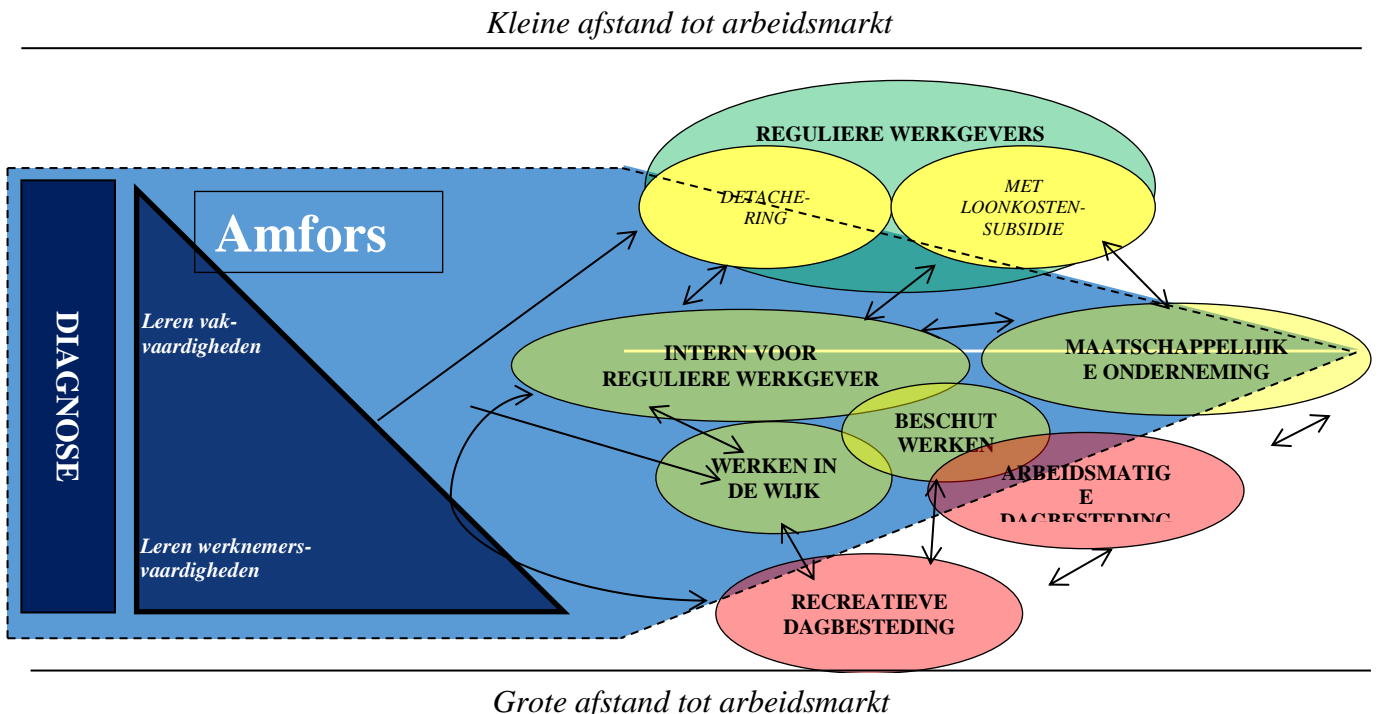
Het realiseren van de missie, visie en doelstellingen vraagt ook de komende jaren een grote krachtsinspanning van de organisatie. Het instrumentarium dat Gemeenten krijgen aangereikt in het kader van de Participatiewet heeft zijn weerslag op het sociaal beleid van RWA.

In de afgelopen 5 jaar is Amfors getransformeerd van een SW-bedrijf naar een maatschappelijke onderneming. De kostenstructuur is aangepast, de cultuur is gericht op het continu zoeken naar slimme combinaties met reguliere werkgevers. De mogelijkheden zijn divers:

- individuele detachering
- begeleid werken
- een eigen bedrijf zoals Eemfors dat winstgevend groenvoorziening uitvoert
- werk in huis voor reguliere klanten, zoals voorbereidingswerkzaamheden voor digitaliseren voor Banctec, reshoring (terughalen van productie uitgevoerd in het buitenland) zoals voor producent van badkamer accessoires Geesa, Heinen & Hopman engineering die onder andere schepen bouwt, en het bouwen van schakelkasten voor energiebedrijf Eneco.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:

*Figuur 1 Proces inzet arbeidsbeperkten en de rol van Amfors*



Amfors ziet het als haar taak om passend werk te zoeken bij de arbeidscapaciteit die op enig moment voorhanden is. Het commercieel apparaat van Amfors is hierop gericht. Voortdurend wordt gezocht naar marktkansen voor passend en adequaat betaald werk, in een steeds veranderende regionale markt.

Amfors ziet het als haar rol zowel de huidige, afnemende groep SW oud als de nieuwe groepen arbeidsbeperkten naar werk te begeleiden. Amfors doet dit in partnerschap met bedrijven, gemeenten (bijvoorbeeld SROI) en sociale diensten. Daarvoor zet Amfors haar bedrijsvennetwerk in en haar kennis van jobcarving, jobcreation en jobcoaching. En het biedt de mogelijkheid bij uitstroom van mensen uit de SW oud mensen uit nieuwe doelgroepen te introduceren en aldus de plek te behouden, wat voordelen heeft voor zowel werkgever, werkzoekende en gemeente.

De breedte aan mogelijkheden schept de gelegenheid om horizontale mobiliteit te bieden en uit te wijken als in een sector minder werk is. Immers: het aantal mensen bepaalt de benodigde hoeveelheid werk, niet omgekeerd. De eigen onderneming heeft tevens een 'blaasbalg functie': in tijden van economische tegenspoed kunnen de mensen die gedetacheerd waren en terugkomen worden ingezet in een van de eigen bedrijfsonderdelen.

Recente successen van mobiliteit zijn de inzet van 50 mensen uit de beschutte omgeving als pakjes sorteerder bij PostNL, en de plannen om 25 mensen in de schoonmaak bij zorginstelling Amerpoort te laten werken, in gemengde teams waarin tevens mensen van Amerpoort in het kader van arbeidsmatige dagbesteding werken.

Gemeenten kunnen hierin een belangrijke rol spelen in hun contacten met het bedrijfsleven, inzetten van Social Return On Investment bij aanbestedingen en het gunnen van werk aan de maatschappelijke onderneming.

Duurzame constructies van samenwerking tussen gemeenten, werkgevers en Amfors als maatschappelijke onderneming passen binnen het door de sociale partners geconstrueerde concept van het regionale Werkbedrijf, maar dan uitgevoerd op een praktische manier. Niet virtueel, maar samen. Met als doel iedereen in de regio te laten werken.

Amfors heeft een bewezen trackrecord in de begeleiding en bemiddeling van arbeidsbeperkten, gecombineerd met de mogelijkheid werk te bieden of vinden voor deze mensen. Ook in de nieuwe werkelijkheid van de participatiewet kan Amfors deze rol als partner van de gemeenten vervullen en daarmee een bijdrage leveren aan de inzetbaarheid van arbeidsbeperkten binnen de regio Amersfoort.

Amfors ontwikkelt zich steeds meer als een bedrijf. In een veranderende arbeidsmarkt, waarin de vraag naar werkgelegenheid verandert én waarin efficiëntie van werken steeds belangrijker wordt om te kunnen concurreren met andere bedrijven heeft Amfors de afgelopen jaren belangrijke vooruitgang geboekt.

De groep werkzoekenden is in te delen naar loonwaarde. De loonwaarde geeft aan welk deel van het Wettelijk Minimumloon iemand kan verdienen. Per loonwaarde categorie kunnen dan instrumenten worden ingezet.

De garantiebanen (voorloper van het eventuele arbeidsquotum) zijn gericht op werkzoekenden die duurzaam niet zelf in staat geacht worden het wettelijk minimumloon te verdienen. In 2015 en 2016 geldt echter voorrang voor mensen op de WSW wachtlijst en Wajongers.

Dure instrumenten als loonkostensubsidie en jobcoaching zijn bedoeld voor arbeidsbeperkten, die in het algemeen een loonwaarde hebben van 80% of minder.

Voor de groep met minder dan 60% loonwaarde zal het in het algemeen moeilijk worden werkgevers te vinden die hen in dienst nemen. Individuele detachering, groepsdetachering en werken in de sociale onderneming zijn dan goede opties.

De exacte criteria voor beschut nieuw zijn nog niet uitgewerkt, maar gedacht kan worden aan een loonwaarde van 20-30%, vergelijkbaar met de groep met de laagste loonwaarde die nu in de SW werkt. Beschut werken nieuw valt formeel niet onder de GR van het RWA. Gemeenten kunnen de voorziening beschut werken inzetten en bepalen welke mensen zij voor een beoordeling beschut werken bij UWV voordragen. UWV beoordeelt en adviseert de gemeenten hierover. Er dienen afspraken te worden gemaakt over beschut werken nieuw. RWA hanteert het uitgangspunt dat de uitstroom van medewerkers wordt opgevangen door instroom uit de Participatiewet, namelijk 67% en 33% van de instroom de groep beschut werken nieuw betreft.

## Formatie

Per 1 januari 2015 is geen instroom meer mogelijk in de Wsw. Voor mensen op de wachtlijst Wsw geldt dat zij per 1 januari 2015 niet meer in de Wsw in kunnen stromen. Via de natuurlijke uitstroom uit de SW, zal het zittende bestand van de SW langzaam afgebouwd worden tot nul.

De Taakstelling voor 2014 bedraagt 1.162 Arbeidsmanjaren. RWA en Amfors trachten vanuit hun gezamenlijke strategie de dalende subsidie opbrengsten te compenseren met positieve operationele resultaten uit de werkbedrijven van Amfors. Hiervoor is arbeidskracht nodig. Voor het begrotingsjaar 2015 houdt RWA vast aan 1.160 Arbeidsmanjaren. 13 Arbeidsmanjaren worden gerekruteerd uit de voorziening Beschut alsmede 27 Arbeidsmanjaren uit de Participatiewet. Onderstaand overzicht toont de het verloop in Arbeidsmanjaren over de verschillende doelgroepen.



<u>Doelgroepen in AJ</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Wsw oud	1.120	1.070	1.024	982
Participatiewet	27	60	91	119
Wsw nieuw	13	30	45	59
<u>Totaal</u>	<u>1.160</u>	<u>1.160</u>	<u>1.160</u>	<u>1.160</u>

De uitstroom is voor RWA gecalculleerd. De gehanteerde uitstroomcijfers wijken af van de uitstroomcijfers zoals toegepast in de actuariële modellen en blijfkansen van het Rijk. De blijfkansen van het Rijk hebben geen rekening gehouden met de instroom in de tweede helft van 2014 in de Wsw.

In het Bedrijfsplan is de doelstelling opgenomen om het verzuim van de Wsw-medewerkers omlaag te brengen van 17,5% naar 13,3% (het branchegemiddelde). Inmiddels heeft Amfors het verzuim al teruggebracht naar 14,8% ultimo 2013.

### **Financieel beleid**

#### **Subsidieresultaat**

Een negatief subsidieresultaat wordt conform de samenwerkingsovereenkomst aangezuiverd door de Amfors Groep. Het negatieve subsidieresultaat wordt veroorzaakt doordat de Wsw loonkosten, vermeerderd met het vakantiegeld en de daarmee samenhangende sociale lasten en pensioenpremies, evenals de kosten voor bedrijfsgeneeskundige zorg, werkkleding, vervoerskosten en studiekosten, hoger zijn dan de Rijkssubsidie uit hoofde van de Wsw.

De Meerjarenbegroting 2015-2018 is gebaseerd op de deels onzekere informatie rondom de Participatiewet. De Taakstelling voor 2014 bedraagt 1.162 Arbeidsmanjaren. Instroom vanuit de wachtlijst is vanaf 1 januari 2015 niet meer aan de orde. De compensatie van het negatieve subsidieresultaat verlangt de instandhouding van de productiecapaciteit. De uitstroom Wsw wordt gecompenseerd door de toeleiding van mensen uit de Participatiewet. De Meerjarenbegroting werkt taakstellend met een aantal van 1.160 Arbeidsmanjaren. De Rijksbijdrage bedraagt in 2014 € 26.003 per Arbeidsmanjaar. De afbouw van de Rijksbijdrage naar € 22.700 in zes jaar tijd is proportioneel verdeeld over de jaren vanaf 2015 tot en met 2020.

De uiteindelijke verdeling van het macrobudget 2015 wordt gebaseerd op de realisatie 2014 afgetopt op de Taakstelling 2014 na overdracht. Bij gemeenten die overrealiseren is niet hun realisatie maatgevend voor de verdeling, maar de Taakstelling. Het budget dat vrijvalt vanwege orderrealisatie wordt deels herverdeeld over alle gemeenten.

Op basis van de aannames rondom het verloop van de realisatie van de Taakstelling in 2014 kan redelijkerwijs worden aangenomen dat RWA haar Taakstelling realiseert en kan rekenen op de voorlopig vastgestelde budgetten per gemeente in 2015. Belangrijk in deze veronderstelling is dat de verlenging van tijdelijke contracten, het merendeel van de tijdelijke contracten verloopt in december 2014, wordt geëffectueerd. Het gaat hier om 140 tijdelijke contracten.

De loonkosten voor de Wsw geïndiceerde medewerkers worden gedurende het tijdvak van de Meerjarenbegroting constant gehouden. Uitgangspunt is het hanteren van de nullijn, passend in het

kader van de aangekondigde overheidsbezuinigingen en het vasthouden van de nullijn voor de ambtenaren salarissen.

De overige personele kosten bedragen in 2015 € 1,7 miljoen. Deze kosten bestaan uit studiekosten, vervoerskosten, de kosten voor de Arbodienst, de kosten voor Begeleid Werken en overige personeelskosten, zoals werkkleding.

De Meerjarenbegroting 2015 maakt gewag van een subsidieverlies van € 3.451.000. De bezuinigingen op de Rijksbijdrage leiden in 2018 uiteindelijk tot een subsidieverlies van € 5.067.000

### Doorberekende kosten

Als uitvloeisel van de samenwerkingsovereenkomst met Amfors Holding BV worden alle kosten die het RWA realiseert in rekening gebracht bij de Amfors Groep.

De salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen terug van € 2,7 miljoen naar € 2,2 miljoen in 2018. Na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt de uitstroom niet meer vervangen door nieuwe ambtelijke aanstellingen en daalt het aantal ambtenaren bij het RWA.

De overige kosten die worden doorbelast blijven over het tijdvak van de Meerjarenbegroting enigszins stabiel op een niveau van € 1,8 - € 1,9 miljoen. Het betreft afschrijvingskosten, de intrestkosten voor de langlopende financiering en overige algemene kosten en kosten voor onderhoud. Het investeringsvolume bedraagt € 1,2 miljoen in 2015. Het betreft in hoofdzaak investeringen in het groenbedrijf en het metaalbedrijf.

In de rentekosten zijn de kosten voor nieuw afgesloten langlopende leningen opgenomen.

### Exploitatieresultaat

Op basis van de samenwerkingsovereenkomst tussen Amfors Holding BV en haar werkmaatschappijen en de gemeenschappelijke regeling RWA is er een verplichting tot aanvulling van het exploitatieverlies bij het RWA. Deze verplichting geldt uitsluitend zolang het eigen vermogen van Amfors Holding BV het bedrag van € 2,5 miljoen te boven gaat.

Voor het gedeelte van het eigen vermogen van Amfors Holding BV tussen de € 2,5 miljoen en de € 4,5 miljoen geldt dat Amfors Holding BV voor 50% aansprakelijk is voor aanzuivering van bij RWA ontstane exploitatieverliezen.

Het exploitatieverlies kan de komende begrotingsjaren niet volledig worden aangevuld vanuit het operationeel resultaat en het eigen vermogen van Amfors Holding BV. Het negatieve resultaat na bestemming over de begrotingsjaren 2015 t/m 2018 dient dan ook te worden aangevuld door de deelnemende gemeenten.

De Meerjarenbegroting wijkt af van het Bedrijfsplan. In 2015 is het operationeel resultaat € 0,6 miljoen lager dan de € 2,7 miljoen in het Bedrijfsplan. € 0,5 miljoen hiervan wordt verklaard door hogere operationele kosten dan opgenomen in het Bedrijfsplan. In het Bedrijfsplan is afgezien van de uitvoering van werkzaamheden voor projecten en trajecten. De operationele kosten die met de uitvoering zijn gemoeid blijven dan ook achterwege in het Bedrijfsplan, maar zijn wel verwerkt in de Meerjarenbegroting.

De netto opbrengsten laten ten aanzien van het Bedrijfsplan 2015 een groei in de facilitaire bedrijfsonderdelen zien en een krimp in de productiewerkzaamheden. Netto een afname van € 0,1 miljoen.

Het operationeel resultaat van Amfors blijft in de Meerjarenbegroting op vergelijkbaar niveau. Is er de eerste twee jaar nog een daling ten opzichte van het Bedrijfsplan, vanaf 2017 verbetert het

operationeel resultaat in vergelijking met het Bedrijfsplan. Voortdurende verbetering van efficiency en commerciële versteviging dragen hier aan bij.

Amfors versterkt haar commerciële basis in 2014. De positionering van commercie in de organisatie ondergaat een verbetering en de commerciële focus wordt aangescherpt.

Het bedrijfsonderdeel schoonmaak ervaart een toename van vraag naar haar dienstverlening met name vanuit de not for profit markt. De toename van offertes en prospects bevestigen de kansen in de markt.

De metaalbewerking ondervindt positieve invloed van de industriële groei die recentelijk is ontstaan. Industriële groei die kansen biedt voor groepsdetachering. Maar ook sectoren zoals de logistiek waar de exporttoename tot meer werk leidt, bieden kansen voor groepsdetachering.

De organisatie rondom de bedrijfsvoering wordt op andere wijze ingericht. Dit biedt kansen in de efficiency van werkprocessen. In een conjuncturele opgang kan meer werk worden gedaan met dezelfde hoeveelheid indirecte medewerkers en kunnen kosten worden bespaard. Verbetertrajecten zijn in 2014 ingezet om hier in de komende jaren de vruchten van te plukken.

Om het bedrijfspand in stand te houden is de productiecapaciteit voor Amfors op 1.160 Arbeidsmanjaren ingesteld. Jaarlijks vindt uitstroom plaats uit de Wsw die wordt vervangen door mensen vanuit nieuwe doelgroepen. Om het productievolume in stand te houden maakt Amfors gebruik van de inzet van andere doelgroepen die momenteel gebruik maken van een bijstand-uitkering. Dit biedt de gemeenten de mogelijkheid om uitstroom naar werk te realiseren voor de WWB doelgroep. Dit kan mogelijk leiden tot een incidentele besparing op de uitkeringslasten van de gemeenten. In 2015, 2016, 2017 en 2018 worden respectievelijk 27, 60, 91 en 119 mensen met loonkostensubsidie bij Amfors ingezet in het kader van de Participatiewet.

De medewerkers die instromen vanuit de Participatiewet worden beloond op basis van het wettelijk minimum loon (WML). In de Meerjarenbegroting wordt gewerkt met een aanname van 50% arbeidsproductiviteit. Het gemis aan arbeidsproductiviteit in deze doelgroep wordt gecompenseerd door de inzet van loonkostensubsidie door de deelnemende gemeenten. Na verrekening van de loonkostensubsidie bedragen de loonkosten voor de organisatie Amfors in het jaar 2015 € 325.000 oplopend tot ruim € 1.400.000 in 2018. Deze loonkosten komen ten laste van het operationeel resultaat van Amfors Holding B.V. Per individuele medewerker worden de jaarlijkse loonkosten voor Amfors ingeschat op € 12.000.

Naast de loonkostensubsidie wordt eenmalig een vergoeding voor begeleidingskosten gegeven ten bedrage van € 3.000 voor de medewerkers uit de Participatiewet.

De inzet vanuit de Participatiewet brengt per individuele medewerker € 12.000 aan loonkosten voor de organisatie Amfors met zich mee. De medewerkers worden ingezet in bedrijfsonderdelen als schoonmaak, groen en metaal en genereren een toegevoegde waarde die kan oplopen van € 13.000 tot € 20.000 op jaarbasis. Per saldo voegt een medewerker dan € 1.000 tot € 8.000 aan dekkingsbijdrage toe.

De inzet van nieuwe medewerkers in beschut werken geschiedt eveneens op het loonkostenniveau van het Wettelijk minimumloon. Deze kosten worden niet terugverdiend, immers de toegevoegde waarde voor beschut werken ligt op maximaal € 5.000. De Meerjarenbegroting hanteert het uitgangspunt dat de loonkosten volledig worden gecompenseerd uit het Participatiebudget van de deelnemende gemeenten.

## Gemeentelijke Bijdrage

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.

<i>Vermogensverloop x € 1.000</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Begin boekjaar	3.078	3.141	2.671	2.500
Resultaat Amfors	2.154	2.113	2.064	2.021
Bijdrage Gemeenten	1.359	1.830	2.519	3.046
Subsidieresultaat	(3.451)	(4.412)	(4.754)	(5.067)
Ultimo boekjaar	3.141	2.671	2.500	2.500
Aanzuivering Amfors	2.092	2.583	2.234	2.021

Tegenover de oplopende Gemeentelijke Bijdrage staat de mogelijke korting op uitkeringen van mensen uit de verschillende doelgroepen van de Participatiewet die door de Gemeenten te werk worden gesteld bij RWA.

In de Meerjarenbegroting van 2014 is een Gemeentelijke Bijdrage opgenomen van € 748.000. Op basis van het gerealiseerde eigen vermogen ultimo 2013 bedraagt bij realisatie van het operationeel resultaat, zoals opgenomen in de begroting Amfors 2014 de Gemeentelijke Bijdrage echter bijna € 0,7 miljoen meer, namelijk € 1.421.000.

## **Productie beleid**

De markt vraagt in toenemende mate om producten en diensten van hoge kwaliteit tegen een betaalbare prijs. Dat medewerkers hun competenties ontwikkelen is van direct belang voor de Amfors bedrijven, maar zeker ook voor de primaire taak van Amfors om de arbeidsgeschiktheid van haar medewerkers zoveel mogelijk te herstellen, te behouden en te bevorderen. Daarnaast is het belangrijk dat de productie- en dienstverlening op concurrerende wijze verloopt. De koers die gekozen is, is immers het financieel gezonder maken van de organisatie.

Het beleid is gericht op de doorstroom van medewerkers naar werksoorten die dicht bij de reguliere arbeidsmarkt staan. Facilitaire dienstverlening en plaatsingen in de vorm van individuele of groepsdetacheringen brengen de medewerkers van RWA dicht bij de reguliere arbeidsmarkt en benadrukken het ontwikkelpotentieel. RWA is hiermee geëquipeerd om in te spelen op de komende Participatiewet

De inzet op doorstroom van medewerkers wordt ondersteund door een gericht cursus- en trainingsaanbod voor medewerkers waarvan het realistisch is dat zij binnen een afzienbare termijn daadwerkelijk kunnen doorstromen.

Strategische samenwerking is van groot belang om het beleid van doorstroom en ontwikkeling verder vorm te geven. Strategische partners bieden door hun expertise en professionaliteit een voedingsbodem voor de ontplooiing van medewerkers van RWA. Strategische samenwerking kan op verschillende wijzen vorm krijgen.

Medewerkers worden individueel gedetacheerd, maar ook in groepsverband. Vooral de individuele detacheringen zijn conjunctuurgevoelig. Wij verwachten in de toekomst enigszins een verschuiving in het soort plaatsingen.

Het aantal groepsplaatsingen zal toenemen doordat de werknemers uit het Productiebedrijf doorstromen. Het efficiënter inzetten van medewerkers in individuele detacheringen heeft een positief effect op het resultaat. Door een betere matching tussen de contracttijd bij Amfors en het detacheringscontract bij de opdrachtgever bijvoorbeeld.

Wanneer gemeenten ervoor kiezen hun middelen in te zetten voor de groep arbeidsbeperkten, ligt het voor de hand daarvoor het bij Amfors ontwikkelde instrumentarium in te zetten. Amfors heeft ervaring met deze groep en met het naar werk begeleiden en ondersteunen in werk ervan, door het uitvoeren van gesubsidieerd werk en de instrumenten SW individueel detacheren en SW begeleid werken. Dit sluit aan bij de instrumenten werken met loonkostensubsidie en jobcoaching uit de nieuwe Participatiewet.

Daarnaast is Amfors in de beste positie om een congruent en integraal aanbod te bieden. Congruent omdat het de enige organisatie is waarin alle gemeenten in de arbeidsmarktregio, m.u.v. Nijkerk, deelnemen. Integraal omdat Amfors het gehele pallet aan diensten kan bieden voor de groep met grote afstand tot de arbeidsmarkt:

- Arbeidsmatige dagbesteding
- Individuele of groepsdetachering
- Matching en jobcoaching op basis van loonkostensubsidie
- (tijdelijke) inzet op eigen werkprojecten
- Diagnose en training

## 2.2 Verplichte paragrafen

### Weerstandvermogen

Het geven van inzicht in risico's past binnen de ontwikkelingen van "Public Governance". Transparantie over de uitvoering van beleid en het afleggen van verantwoording over de sturing en beheersing van de organisatie aan interne en externe belanghebbenden komt steeds meer centraal te staan.

Het is dan ook belangrijk, inzicht te krijgen in de mogelijke risico's, om zo de stabiliteit in het resultaat te verbeteren en de sociale doelstellingen te kunnen behalen.

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 en met de kans dat tegenslagen zich tegelijkertijd voordoen.

In de samenwerkingsovereenkomst tussen enerzijds Amfors Holding BV en haar dochterondernemingen en anderzijds het Regionaal Sociaal Werkvoorzieningschap en Omgeving (RWA) zijn afspraken gemaakt over het vermogen. Het vermogen van Amfors Holding B.V. is voorzien van een ondergrens van € 2,5 miljoen. Exploitatieverliezen in RWA worden aangevuld vanuit het vermogen van Amfors en door de bijdrage van de deelnemende gemeenten. Het vermogen van Amfors Holding B.V. kan dan ook worden gezien als buffer om tegenvallers bij RWA op te vangen.

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.

Onderstaand worden expliciete risico's benoemd:

### **Maatschappelijke risico's**

- De organisatie bereidt zich voor op de Participatiewet, maar hoe deze wet er precies uit komt te zien is momenteel nog niet geheel bekend en onderwerp van politieke en maatschappelijke discussie. Het is daarom onvermijdelijk om de besluitvorming hierover op te nemen als een strategisch risico, evenals de manier waarop de aangesloten gemeenten uiteindelijk uitvoering geven aan de op landelijke schaal geïnitieerde wetgeving.
- De afname van de Rijksbijdrage per AJ in het kader van de Participatiewet houdt geen gelijke tred met de ontwikkeling van de loonkosten. De daling van de subsidie ingaande vanaf 2015 bedraagt in een tijdsperiode van 6 jaar ruim € 3.000. Het totale verlies bedraagt jaarlijks gemiddeld € 0,5 miljoen.
- De verdere invulling naar een leer-werkbedrijf vraagt een intensievere begeleiding van de doelgroep en een aanpassing van de organisatie, die goed aangestuurd en gemonitord wordt om te voorkomen dat in de te maken omslag inkomsten worden gemist. Het verlies aan toegevoegde waarde door onvoldoende doorstroom en ontwikkeling kan eenvoudig oplopen tot € 250.000.
- Fiscale ontwikkelingen, zoals de aangekondigde wijzigingen in de vennootschapsbelasting voor direct of indirect door de overheid uitgevoerde activiteiten, waarmee in concurrentie wordt getreden met andere bedrijven. Afhankelijk van het belastbaar resultaat kan dit leiden tot verliezen in de orde grootte van tienduizenden euro's-

- De subsidie voor 2015 wordt bepaald door het behalen van de Taakstelling 2014. Bij over realisatie wordt afgetoet naar Taakstelling. Voor de berekening van de subsidie voor 2015 is uitgegaan van deze veronderstelling. Bij onder realisatie heeft dit consequenties voor het budget 2015. Dit kan in 2015 oplopen tot honderdduizenden euro's als met name tijdelijke contracten niet worden verlengd.
- De subsidie voor de jaren 2016 tot en met 2018 wordt bepaald door een aantal ontwikkelingen die door RWA alleen niet geheel kunnen worden beïnvloed. De subsidie in de komende jaren is afhankelijk van de werkelijke of gerealiseerde uitstroom, de ontwikkeling van de doelgroep en de landelijke uitstroomcijfers. In de berekening van de subsidie wordt hier voor zover mogelijk op aangesloten. Het niet verlengen van tijdelijke contracten leidt tot toekomstige verliezen van honderdduizenden euro's.
- De loonkostensubsidie voor een medewerker uit de Participatiewet bedraagt 50% van het WML. De vergoeding voor de begeleidingskosten zijn eenmalig € 3.000. Bij afwijkende afspraken heeft dit consequenties voor het operationeel resultaat van Amfors. Per medewerker bedraagt de tegemoetkoming in de kosten in 2015 € 15.000, € 12.000 in de vorm van een loonkostensubsidie en € 3.000 in de vorm van eenmalige begeleidingskosten. Een korting op dit bedrag van 20% leidt in 2015 tot een verlies van € 80.000 olopend tot € 285.000 in 2018.

## Economische en marktrisico's

- Ondanks een lichte verbetering van de conjuncturele situatie, blijft het precair of deze opleving bestendig van aard is en ook positief economische gevolgen voor RWA/Amfors heeft. Een netto opbrengstdaling van 1% betekent een verlies van € 200.000 per jaar.
- De werkloosheid zal verder toenemen en indien bedrijven moeten inkrimpen dan leert de ervaring dat tijdelijk en gedetacheerd personeel als eerste wordt ontslagen. Bij een gemiddelde opbrengst van € 15.000 per detachering is een verlies van € 100.000 tot € 200.000 per jaar voorstelbaar.
- Periodiek worden (groen)opdrachten opnieuw aanbesteed. Dit leidt tot extra druk op de marges en bovendien is er uiteraard de kans dat opdrachten niet binnen worden gehaald of niet volledig worden verlengd. Voor RWA/Amfors speelt hier gezien de grootte van de opdracht, concreet de aanbesteding voor de buitenruimte van de deelnemende gemeenten Amersfoort en Soest. De financiële impact is fors, immers bij een prijsdaling van 5% loopt het verlies al snel op tot een bedrag van € 400.000.

## CAO Wsw

Door de directe invloed op het subsidieresultaat, vormen de ontwikkelingen rondom de cao en de taakstelling voor de aangesloten gemeenten relevante risicofactoren.

- De pensioenkosten binnen de Wsw lopen fors op en de noodzaak is aanwezig het pensioenstelsel anders in te richten. Door het beëindigen van de Wsw komen er geen nieuwe inkomsten meer bij terwijl daar wel toenemende uitgaven tegenover staan, omdat mede vanwege de vergrijzing meer mensen pensioen ontvangen. Onduidelijk is nog welke consequenties dit precies heeft voor de pensioenkosten in de komende jaren. Op een jaarlijkse pensioenlast van ongeveer € 2,75 miljoen kan een substantiële verhoging al € 150.000 bedragen.
- Onduidelijkheid rondom de ontwikkeling van de cao Wsw. Bij een afname van de subsidie zal loonsverhoging conform cao-afspraken tot een verder subsidieverlies leiden. De loonsom Wsw van ruim € 30 miljoen op jaarbasis impliceert bij 1% loonsverhoging een kostenstijging van ruim € 300.000.
- De instroom van Wsw-geïndiceerde medewerkers stopt in 2015. Amfors dient te anticiperen op de instroom van nieuwe doelgroepen om het bedrijfsvolume na 2014 op het gewenste niveau te

kunnen blijven garanderen. Het niet in stand houden van het bedrijfsvolume kan leiden tot het verlies aan toevoegde waarde. Het ontstane verlies kan niet worden gecompenseerd door kostenbesparing. Het deficit kan bij 10 Arbeidsmanjaren al snel oplopen tot € 100.000.

## **Bedrijfs- en ondernemingsrisico's**

- De organisatie stuurt op de doorstroom van medewerkers naar werksoorten hoger op de werkladder en een beter rendement. Als de doorstroom onvoldoende op gang komt kan dit de organisatie honderdduizenden euro's aan opbrengsten schelen.
- De kostenbesparingsprojecten vragen verder aandacht om Amfors doelmatiger te kunnen laten werken. 1% verhoging van de operationele kosten bedraagt ongeveer € 170.000.
- De inzet van medewerkers uit de Participatiewet brengt loonkosten met zich mee. Bij onvoldoende commerciële opdrachten ontstaan er verliezen die in de loop der jaren kunnen oplopen, variërend naarmate er leegloop ontstaat. Bij een leegloop van 10 Arbeidsmanjaren lopen loonkosten ten bedrage van € 120.000 gewoon door, maar staan daar geen bedrijfsopbrengsten tegenover.
- Het verlies aan inkomsten kan leiden tot teruglopende liquiditeiten. Deze dienen door middel van externe financiering te worden opgelost en daardoor zullen de rentelasten toenemen. Bij de huidige rentetarieven lopen tekorten van € 2 tot € 4 miljoen op tot gemiddeld jaarlijkse rentelasten van € 40.000 tot € 80.000.
- Het productiebedrijf laat medewerkers doorstromen en krimpt. Tegelijkertijd worden hulpmiddelen aangeschaft en geïmplementeerd om de uitstroom van medewerkers vooral kwalitatief te compenseren. De productietechnische inrichting van afdelingen dient tijdig en adequaat te worden uitgevoerd anders gaat dit gepaard met het verlies aan opbrengsten. Een verlies van toegevoegde waarde kan snel oplopen tot 5% en bedraagt dan ongeveer € 50.000.

Het is voor Amfors van belang dat er een zeker weerstandsvermogen wordt opgebouwd, en wel om de volgende redenen:

1. Op basis van de bedrijfsactiviteiten is er sprake van dat de organisatie economische risico's loopt. Deze risico's maken het noodzakelijk financieel en economisch een buffer op te bouwen zodat de organisatie zelfstandig in staat is om tegenslagen op te kunnen vangen zonder dat daarvoor extra middelen vanuit de gemeenten noodzakelijk zijn.
2. Met eigen vermogen kan simpelweg bestaande (vaste) activa worden gefinancierd. Daarnaast geeft eigen vermogen ruimte voor nieuwe investeringen.
3. Ook dient er een buffer te zijn waardoor calamiteiten kunnen worden opgevangen. Een calamiteit bijvoorbeeld in de vorm van het verlies van belangrijke klanten, de uitvoering van specifieke projecten en/of andere onvoorziene omstandigheden, die een grote impact hebben op de omzet of kosten van de organisatie.
4. Opvangen van een negatief exploitatieresultaat. Een goede eigen vermogenspositie betekent, dat bij een negatief resultaat niet direct om een extra gemeentelijke bijdrage hoeft te worden gevraagd. Tot op zekere hoogte dient het eigen vermogen bij wijze van "buffer" negatieve resultaten op te vangen.



Het vermogen van Amfors Holding B.V. bedraagt ultimo 2013 € 2,9 miljoen. Bij Amfors bestaat het eigen vermogen uit :

- geplaatst kapitaal
- overige reserves

Het *geplaatst kapitaal* en de *overige reserves* zijn volledig vrij vermogen.

Daarnaast kunnen eventueel nog *stille reserves* aanwezig zijn. Amfors beschikt over meerdere bedrijfsgebouwen. Een kwantificering van de hierin opgesloten stille reserves is moeilijk te bepalen en is geheel afhankelijk van (toekomstige) omstandigheden. De stille reserves worden overigens niet tot de weerstandcapaciteit gerekend omdat deze in situaties van financiële tegenvallers niet op korte termijn liquide gemaakt kunnen worden.

### **Onderhoud kapitaalgoederen**

Het RWA heeft een onderhoudsvoorziening getroffen voor een substantieel deel van haar gebouwen. Op deze wijze worden de kosten voor het 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 2013 bedraagt de voorziening € 407.000. Gedurende het tijdvak 2015–2018 wordt jaarlijks € 41.000 aan de voorziening gedoteerd.

### **Financiering**

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 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. Onderstaand staat de weergave van de berekening van de renterisiconorm en de kasgeldlimiet.

Het koersrisico en het 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.

## Renterisiconorm

	2015 Begroting	2016 Begroting	2017 Begroting	2018 Begroting
<b>1. Renteherziening</b>				
Renteherziening op vaste schuld o/g	-	-	-	-
Renteherziening op vaste schuld u/g	-	-	-	-
Netto renteherziening op vaste schuld	-	-	-	-
<b>2. Mutatie vaste schuld</b>				
Nieuwe aangetrokken vaste schuld	2.500	2.500	2.500	2.500
Nieuwe verstrekte lange leningen	-	-	-	-
Netto nieuw aangetrokken schuld	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>3. Betaalde aflossingen</b>				
	1.400	1.650	1.700	1.650
<b>4. Herfinanciering (laagste van 2 en 3)</b>				
	1.400	1.650	1.700	1.650
<b>5. Renterisico op vaste schuld (1 + 4)</b>				
	1.400	1.650	1.700	1.650
<b>6. Renterisiconorm</b>				
Stand van de vaste schuld per 1 januari	10.000	11.100	11.950	12.750
Percentage	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.000	2.220	2.390	2.550
<b>7. Toets renterisiconorm</b>				
Renterisiconorm	2.000	2.220	2.390	2.340
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.400	1.650	1.700	1.650
Ruimte	600	570	690	690

## Kasgeldlimiet

	2015	2016	2017	2018
<b>1. Toegestane kasgeldlimiet</b>				
<b>Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)</b>	<b>37.386</b>	<b>36.381</b>	<b>35.230</b>	<b>34.083</b>
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	3.066	2.983	2.889	2.795

## Verbonden partijen

Amfors Holding BV heeft een aantal besloten vennootschappen opgericht om voormalige activiteiten van het RWA in onder te brengen. De holding dient haar dochtervennootschappen zodanig te besturen dat deze bijdragen aan de continuïteit van de Amfors Groep. De bedrijvengroep die voor de volle 100% eigendom is van Amfors Holding BV, wordt de Amfors Groep genoemd.

De samenwerkingsovereenkomst, die de onderlinge relaties regelt tussen het RWA en de Amfors Groep maakt van Amfors Holding BV en haar dochtermaatschappijen een belangrijke verbonden partij met het RWA. Naast alle overige kosten, gemaakt door het RWA, wordt ook het negatieve subsidieresultaat –de werkelijke kosten Wsw minus de Rijkssubsidie Wsw- doorberekend aan de Amfors Groep.

Volgens artikel 7 van de samenwerkingsovereenkomst tussen enerzijds Amfors Holding BV te Amersfoort en haar dochterondernemingen en anderzijds het Regionaal Sociaal Werkvoorzieningschap te Amersfoort en Omgeving (RWA) is verder het volgende bepaald:

Amfors Holding BV is verplicht om eventuele bij de gemeenschappelijke regeling RWA ontstane exploitatietekorten aan te zuiveren. Deze verplichting geldt echter uitsluitend zolang het eigen vermogen van Amfors Holding BV het bedrag van € 2.500.000 te boven gaat. Voor het gedeelte van het eigen vermogen van Amfors Holding BV tussen de € 2.500.000 en € 4.500.000 geldt dat Amfors Holding BV voor 50% aansprakelijk is voor de aanzuivering van de bij het RWA ontstane exploitatietekorten. Het eigen vermogen aan het eind van het jaar 2013 bedraagt € 2.913.071.

## Bedrijfsvoering

De paragraaf Bedrijfsvoering gaat in op de ontwikkelingen, die zowel van buitenaf als van binnenuit van invloed zijn op de bedrijfsvoering van het RWA. Ontwikkelingen van buitenaf zijn bijvoorbeeld de invoering van de Participatiewet. Ontwikkelingen van binnenuit zijn bijvoorbeeld de effecten van in gang gezette verbeterprojecten.

Deze bedrijfsvoeringparagraaf geeft inzicht in de stand van zaken van de beleidsvoornemens betreffende de bedrijfsvoering en legt daarbij een relatie met het uitvoeren van het programma, de Wet sociale werkvoorziening. In de paragraaf Bedrijfsvoering van het RWA worden in hoofdlijnen taken met betrekking tot personeel, ICT, en huisvesting besproken.

## Personeel

De introductie van de Participatiewet impliceert een grote uitdaging voor de organisatie. Een grotere verscheidenheid aan doelgroepen doet zijn intrede bij RWA en structurele bezuinigingen op de Rijksbijdrage nopen tot maatregelen.

RWA/Amfors als maatschappelijke onderneming vraagt om een verandering van houding en gedrag. De aansturing vanuit het management speelt hier een belangrijke rol, alsmede een organisatiestructuur die past bij een organisatie die werkt volgens kaders zoals vastgelegd in de Participatiewet.

Een organisatie die inspeelt op de kansen die de Participatiewet biedt. De afdeling HRM heeft hier een cruciale betekenis, zowel bij de inrichting van de organisatie als bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers die passen in deze maatschappelijke onderneming.

De verdere centralisatie van stafafdelingen krijgt de aandacht, zoals de inrichting van een centraal bedrijfsbureau. Efficiënter werken, maar ook een kwaliteitsverbetering door beter aan te sluiten bij eisen die de markt stelt, zoals de inrichting van commercie.

De kernwaarden die passen bij deze organisatie zijn durf, ontwikkeling, eigen verantwoordelijkheid, plezier en respect. De afdeling HRM heeft een voortrekkersrol in de verankering van en het uitdragen van deze kernwaarden.

RWA tracht de productiepotentie van haar medewerkers optimaal te benutten. De Rijksbijdrage wordt de komende jaren verlaagd en de organisatie dient hierop te anticiperen door de bedrijfsopbrengsten te laten toenemen. De verlaging van het verzuim speelt hierbij een belangrijke rol. In 2013 is het verzuim met 1,4% gedaald naar 14,8%, waarmee RWA/Amfors een stuk dichterbij het gemiddelde in de branche van 13,3% komt.

Verzuim is een vorm van gedrag. Dit gedrag beïnvloedt de inzetbaarheid van medewerkers. Sturen op gewenst gedrag en aanspreken op ongewenst gedrag vormen de basis van elk traject. Gedragsbeïnvloeding resulteert in een lager verzuim en een verhoogde inzetbaarheid. Deze uitkomsten hebben uiteindelijk een positief effect op het bedrijfsresultaat van de organisatie.

In de nieuwe organisatie blijft de opleiding en ontwikkeling van medewerkers een centrale plek behouden. Vakgerichte opleidingen en educatie op het terrein van (algemene) vaardigheden. Amfors profileert zich mede als privaat werkbedrijf en om in voldoende mate 'concurrentieproof' te kunnen werken blijft het ontwikkelen van medewerkers essentieel.

Een van de kernwaarden is ontwikkeling. Het mobiliseren van arbeid en het stimuleren van doorstroom leiden tot een verhoging van de toegevoegde waarde. De inzetbaarheid wordt op die manier vergroot en draagt zo bij aan de compensatie van de terugloop in subsidieverstrekking. Opleidingen op het terrein van mobiliteit en de ontwikkeling van medewerkers blijven centraal staan.

## ICT

ICT-strategievorming mag niet op zichzelf staan. De essentie van de ICT-strategie maakt deel uit van de ondernemingsstrategie en krijgt daarmee tegelijkertijd vorm. Amfors vertaalt haar bedrijfsstrategie naar keuzes in de bedrijfsstructuur. Het dominante alignment perspectief is aldus de uitvoering van de bedrijfsstrategie. De invloed van ICT op de omgeving van de onderneming en de gevolgen daarvan voor de bedrijfsstrategie en organisatorische keuzes zijn dan ook niet leidend.

Het ICT werkplekbeheer is uitbesteed ultimo 2013. Efficiëntie en kostenbeheersing van de ICT onderdelen die zijn uitbesteed zijn verwezenlijkt door centralisatie, de verschuiving van het werkplekbeheer naar het beheer van centraal gedeelde servers.

De komende jaren zal de ondersteuning van de bedrijfsprocessen van Amfors sterk in de aandacht staan, evenals het doorvoeren van verbeterstappen op het terrein van beheersmaatregelen.

Welke applicaties zijn wenselijk om de bedrijfsprocessen in de toekomst te ondersteunen om zo slagvaardigheid en efficiëntie in de uitvoering van werkzaamheden te garanderen. Kan Cloud computing een rol spelen in de toekomstige softwareoplossingen en op welke wijze wordt hier vorm aan gegeven.

Bovenstaande ontwikkelingen zijn van invloed op beheersmaatregelen, zoals toegangsbeveiliging en het onderhoud en de beveiliging van informatiesystemen. De uitvoering hiervan dient de nodige aandacht te krijgen. Beveiliging is immers een belangrijke doelstelling in het automatiseringsbeleid van de organisatie. De geautomatiseerde gegevens en dossiers van een kwetsbare clientèle vereisen zorgvuldige beheersmaatregelen om oneigenlijk gebruik te voorkomen.

## Huisvesting

De herijkte strategie van RWA en de toepassing daarvan op Amfors raakt ook de behoefte, kwalitatief en kwantitatief van Amfors op het vlak van gebouwen en terreinen. De ontwikkeling van primair een productiebedrijf naar een mensontwikkelbedrijf houdt in dat er andere eisen gesteld moeten worden aan de huisvesting en de daarbinnen te creëren werkomgeving. Dit bewustzijn heeft geleid tot een nadere toetsing van de huisvestingsstrategie. Op basis van deze toetsing kan worden geconcludeerd dat de activiteiten kunnen worden geconcentreerd aan de Uraniumweg te Amersfoort. Het metaalbedrijf blijft als afzonderlijke locatie wel in stand. De uitvoering van deze concentratiestrategie is inmiddels onderhanden en krijgt de komende jaren definitief vorm.

RWA heeft op basis van een onderhoudsscan, waar naar gewerkt wordt, een onderhoudsvoorziening getroffen voor de locatie aan de Uraniumweg waar de voornaamste activiteiten zijn geconcentreerd. Grote uitgaven ad. € 600.000, zijn pas voorzien over ruim 10 jaar als vervanging van de bitumineuze dakbedekking dient plaats te vinden.

Het pand aan de Argonweg is inmiddels verhuurd. Diverse huurlocaties zijn opgezegd, zoals de technische dienst aan de Havenweg in Amersfoort, die begin 2015 verhuist naar de Uraniumweg., passend in de concentratiestrategie en de daaruit geformuleerde doelstelling van kostenbesparing.

Het pand van het metaalbedrijf aan de Heliumweg blijft als afzonderlijke locatie in stand. De ontwikkelingen in de metaalsector, de rol van het bedrijf als leerwerkbedrijf en de onderhoudsbehoefte noodzaken de organisatie de huisvesting van het metaalbedrijf kritisch te aanschouwen om afstemming van de behoefte en het aanbod van huisvesting goed te kunnen reguleren.

De huisvestingsstrategie omvat de vervreemding van het perceel aan de Schothorsterlaan. Het proces van verkoop is gestart en de aanvraag tot wijziging van het bestaande bestemmingsplan, de toetsing van aanbestedingsregels en rechtmatigheid, alsmede de transparantie in de voortgang van het vervreemdingsproces zijn in gang gezet.

## 3. Financiële begroting

### 3.1 Begroting RWA

#### Programmabegroting

(x € 1.000)	Realisatie 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>Omzet</b>	<b>4.872</b>	<b>4.671</b>	<b>4.541</b>
Lonen en salarissen ambtenaren	2.913	2.744	2.695
Afschrijvingen	1.312	1.315	1.280
Rentelasten	348	362	294
Overige bedrijfskosten	299	250	272
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>4.872</b>	<b>4.671</b>	<b>4.541</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	-	-	-
Lonen SW-medewerkers, incl. sociale lasten	33.744	33.754	32.870
Rijkssubsidie Wsw	30.401	30.158	29.418
<b>Subsidieresultaat</b>	<b>-3.343</b>	<b>-3.596</b>	<b>-3.451</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-3.343</b>	<b>-3.596</b>	<b>-3.451</b>
<b>Aanzuivering tekort door</b>			
<b>Amfors Holding BV</b>	<b>1.756</b>	<b>2.848</b>	<b>2.092</b>
<b>Gemeentelijke Bijdrage*)</b>	<b>1.587</b>	<b>748</b>	<b>1.359</b>
<b>Resultaat uit gewone</b>			
<b>bedrijfsuitoefening voor bestemming</b>	-	-	-
<b>Ottrekkingen aan reserves</b>	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	-	-	-

\*) De Gemeentelijke Bijdrage over 2014 is afkomstig uit de Meerjarenbegroting 2014.

## Programmabegroting

(x € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
<b>Omzet</b>	<b>4.560</b>	<b>4.394</b>	<b>4.148</b>
Lonen en salarissen ambtenaren	2.676	2.462	2.244
Afschrijvingen	1.306	1.336	1.316
Rentelasten	308	326	318
Overige bedrijfskosten	270	270	270
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>4.560</b>	<b>4.394</b>	<b>4.148</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			
Lonen SW-medewerkers, incl. sociale lasten	31.821	30.837	29.935
Rijkssubsidie Wsw	27.408	26.083	24.868
<b>Subsidieresultaat</b>	<b>-4.413</b>	<b>-4.754</b>	<b>-5.067</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-4.413</b>	<b>-4.754</b>	<b>-5.067</b>
<b>Aanzuivering tekort door</b>			
<b>Amfors Holding BV</b>	<b>2.583</b>	<b>2.235</b>	<b>2.021</b>
<b>Gemeentelijke Bijdrage</b>	<b>1.830</b>	<b>2.519</b>	<b>3.046</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor bestemming</b>			
<b>Ottrekkingen aan reserves</b>			
<b>Resultaat na bestemming</b>		-	-

## 3.2 Toelichting begroting RWA

### Programmarekening

(x € 1.000)	Realisatie 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>Omzet</b>			
Netto- omzet	-	-	-
Kosten grond en hulpstoffen/uitbesteed werk	-	-	-
Toegevoegde waarde	-	-	-
Doorberekende salariskosten ambtenaren	2.913	2.744	2.695
Doorberekende rente en afschrijvingen	1.660	1.677	1.574
Doorberekende overige bedrijfskosten	299	250	272
	<b>4.872</b>	<b>4.671</b>	<b>4.541</b>
<b>Lonen en salarissen ambtenaren</b>			
Salarissen	2.135	2.095	1.979
Sociale lasten	251	214	231
Pensioenpremies	381	360	360
Overige personeelskosten	146	75	125
Dotatie voorziening herstructurering	--	-	-
	<b>2.913</b>	<b>2.744</b>	<b>2.695</b>
	Realisatie 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>Realisatie SW medewerkers (AJ)</b>	1.163	1.163	1.120
<b>Lonen SW medewerkers, incl. sociale lasten</b>			
Brutoloon en vakantiegeld	25.305	25.532	24.590
Sociale lasten	4.042	3.351	3.735
Pensioenpremies	2.709	3.032	2.801
Overige personeelskosten	1.688	1.839	1.744
	<b>33.744</b>	<b>33.754</b>	<b>32.870</b>



## Programmarekening

	(x € 1.000)	Realisatie 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
Onderhoudskosten		5	10	10
Belastingen en verzekeringen		16	-15	16
Algemene kosten		131	124	135
Overwerk WSW		71	60	70
Toevoeging voorziening onderhoud		41	41	41
Incidentele baten en lasten		35	-	---
		299	250	272

## 3.3 Uiteenzetting financiële positie

### Financiering

#### Vaste activa verloop over 2015

#### Verloop 2015

#### Begroting 2015

	Boekwrd (x € 1.000) 01-01-2015	Investerings 2015	Afschrijving 2015	Boekwaarde 31-12-2015
RWA Detachering	207	0	6	201
RWA Grafisch	898	20	61	857
RWA Metaal	1.522	300	204	1.618
RWA Montage	189	60	40	209
RWA Schoonmaak	113	60	25	148
RWA Verpakking	168	0	29	139
RWA Wijkonderhoud	1.984	750	545	2.189
RWA Hoofdkantoor	8.168	0	370	7.798
<b>Totaal</b>	<b>13.249</b>	<b>1.190</b>	<b>1.280</b>	<b>13.159</b>

#### Vaste schulden

	Saldo per (x € 1.000) 01-01-2015	Nieuwe leningen	Aflossingen 2015	Saldo per 31-12-2015	Rente begrotingsjr.
Bank Nederlandse Gemeenten	1.600	-	200	1.400	24
Bank Nederlandse Gemeenten	1.650	-	150	1.500	54
Bank Nederlandse Gemeenten	1.650	-	150	1.500	60
Bank Nederlandse Gemeenten	400	-	200	200	8
Bank Nederlandse Gemeenten	900	-	300	600	25
Bank Nederlandse Gemeenten	1.800		200	1.600	32
Lening nieuw 2014	2.000		200	1.800	43
Lening nieuw 2015	0	2.500		2.500	31
<b>Totaal</b>	<b>10.000</b>	<b>2.500</b>	<b>1.400</b>	<b>11.100</b>	<b>277</b>

## Voorzieningen voor verplichtingen, verliezen en risico's

(x € 1.000)	Herstructurerings -voorziening	Totaal
Saldo per 1 januari 2015	429	429
Toevoegingen	-	-
Onttrekkingen	164	164
<b>Saldo per 31 december 2015</b>	<b>265</b>	<b>265</b>

## Onderhoudsegalisatievoorziening

(x € 1.000)	Voorziening onderhoud	Totaal
Saldo per 1 januari 2015	386	386
Toevoegingen	41	41
Onttrekkingen	0	0
<b>Saldo per 31 december 2015</b>	<b>427</b>	<b>427</b>

