



Op weg naar 2020

MEERJARENBEGROTING RWA 2016 - 2020

Volg ons op



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

INHOUDSOPGAVE

1. Management samenvatting	p. 3
2. Waar staan we nu?	p. 5
2.1. Scope van deze begroting	
2.2. Effecten Participatiewet	
3. Missie en Visie RWA / Amfors	p. 8
4. Uitgangspunten van Meerjarenbegroting	p. 9
4.1. Uitgangspunten	
4.2. Strategische doelen	
4.3. Verbonden partijen	
5. Scenario's naar 2020 Amfors	p. 14
5.1. Selectie criteria	
5.2. Mogelijke scenario's en keuzes per BU	
5.3. Maatschappelijke / P&O uitwerking	
5.4. Financiële uitwerking	
5.5. Conclusie	
6. Financiële begroting RWA	p. 22
6.1. Begroting	
6.2. Weerstandsvermogen	
6.3. Gemeentelijke bijdrage	
6.4. Financiering	
6.5. Risico's	
6.6. Voorzieningen	
Begrippenlijst	p. 33

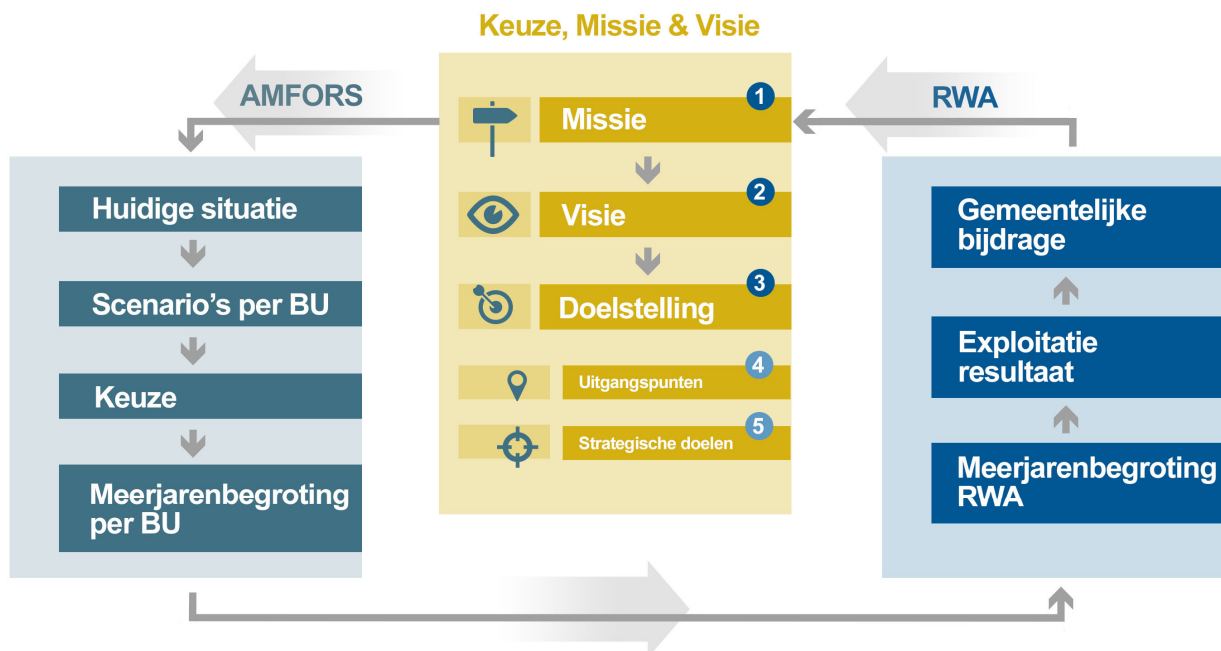
1. Management samenvatting

Naar een bedrijfsplan 2016 - 2020 – De RWA-gemeenten zijn samen met RWA / Amfors een proces ingegaan om tot een nieuw toekomstperspectief voor RWA / Amfors te komen. In het tweede kwartaal van 2015 zullen gezamenlijk scenario's worden voorgesteld waarin de mogelijkheden, maatschappelijke gevolgen en financiële consequenties zijn uitgewerkt. Dit zal medio juli 2015 resulteren in een gezamenlijke keuze door de gemeenten, welke in de tweede helft van 2015 wordt uitgewerkt in een bedrijfsplan 2016 - 2020.

Basisscenario voor Meerjarenbegroting – De doorlooptijd van dit proces past niet in het tijdsbestek voor de oplevering van de RWA Meerjarenbegroting 2016 – 2020. Om nu tot een Meerjarenbegroting te komen, is gekozen voor een basisscenario dat realistisch is gezien de verwachte, toekomstige ontwikkelingen. Daarbij is er vanuit gegaan dat RWA / Amfors zich primair blijft richten op de Sw-medewerkers, en dat we de komende jaren sterk inzetten op het plaatsen bij reguliere werkgevers en joint ventures / samenwerking met marktpartijen. De uitkomsten van bovengenoemd proces zullen verwerkt worden in deze Meerjarenbegroting.

Ook per business unit – Gezien de sterke verwevenheid tussen Amfors en RWA kiezen we ervoor om in de Meerjarenbegroting ook aandacht te besteden aan de ontwikkelingen per business unit van Amfors. Dit omdat de resultaten hiervan mede bepalend zijn voor het resultaat van RWA. Op basis van de Missie, Visie en Doelstelling van RWA / Amfors zijn uitgangspunten en strategische doelen vastgesteld en een voorlopige nieuwe koers bepaald voor de business units van Amfors. Resultaat: een Meerjarenbegroting per business unit (BU). Deze deelbegrotingen hebben we vervolgens verwerkt in de RWA Meerjarenbegroting.

De samenhang van dit alles ziet u hieronder visueel weergegeven.



Trends en onze reactie daarop – In het basisscenario gaan we uit van een licht dalend operationeel resultaat van de business units. De teruggang van het aantal Sw-medewerkers van 1125 medio 2015 naar 910 SE in 2020 moeten zien te compenseren. Dat kan als we in die periode actief werken aan vier aandachtsgebieden:

- Productiviteitsverbetering per medewerker;
- Bevordering van de ontwikkeling van medewerkers naar werksoorten met meer TW per SE;
- Stimulering van eigen verantwoording binnen bedrijf;
- Verlaging van het ziekteverzuim, minimaal naar het branchegemiddelde.

Verlaging overhead – Additioneel zetten we in op verdere verlaging van de overheadkosten met € 1,4 mln. Hierdoor zal het totale operationeel resultaat van Amfors stijgen van ongeveer € 1,5 mln. in 2015 naar € 2,5 mln. in 2020.

Cultuuromslag – De uitdaging voor de komende jaren zit hem in het realiseren van een integrale Amfors-blik in plaats van de individuele gerichtheid per werkbedrijf. Dit vraagt om een nieuwe manier van denken, een cultuur omslag voor de gehele organisatie inclusief de Sw-medewerkers. Dit zal resulteren in een forse verhoging van het operationeel resultaat per Sw-medewerker.

De resultaten in één overzicht – De verwachte resultaten van de Amfors Meerjarenbegroting staat in onderstaande tabel, samen met de daling van de Rijks subsidie voor de Wsw.

Resultatenoverzicht (x 1000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Δ 15-20
RWA resultaat	- 3.450	- 3.877	- 4.266	-4.619	-4.938	-5.225	-1.775
Amfors resultaat	1.500	1.633	1.846	2.061	2.278	2.495	995
Bijdrage Gemeenten	-1.950	-2.244	-2.420	-2.558	-2.660	-2.730	-780

In bovenstaande tabel ziet u ook het verloop van de Gemeentelijke Bijdrage. Bovendien kunt u zien dat het verlies op het RWA-resultaat door de dalende Rijks subsidie voor een belangrijk gedeelte wordt goed gemaakt door het stijgende operationeel resultaat van Amfors.

2. Waar staan we nu?

Gemeenschappelijke regeling – Ter uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) hebben de zes regiogemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Leusden, Soest en Woudenberg een gemeenschappelijke regeling Regionaal Werkvoorzieningschap Amersfoort en omstreken (RWA), waaraan zij gezamenlijk bijdragen.

Samenwerkingsovereenkomst met Amfors – Genoemde zes regiogemeenten stellen ieder hun van het Rijk ontvangen bijdrage volledig ter beschikking aan RWA. Voor de invulling van de dienstverbanden in het kader van de Wsw heeft RWA een samenwerkingsovereenkomst met Amfors. In of via de business units en diensten van Amfors wordt in kader van de Wsw werkgelegenheid gegenereerd en ontwikkelmogelijkheden aangeboden.

Opgave voor 2015: scenario's ontwikkelen en keuzes maken – De zes RWA-gemeenten zijn samen met RWA / Amfors een proces gestart om gezamenlijk tot een nieuw toekomstperspectief voor RWA / Amfors te komen. In de eerste helft van 2015 zullen gezamenlijk scenario's worden voorgesteld waarin de verschillende toekomstmogelijkheden, maatschappelijke gevolgen en financiële consequenties nader zijn uitgewerkt. Medio juli 2015 resulteert nader overleg over deze scenario's in een keuze door de gezamenlijke gemeenten. In de tweede helft van 2015 worden die keuzes uitgewerkt in een bedrijfsplan 2016 - 2020.

Fricie met wettelijke verplichting – De doorlooptijd van genoemd proces past niet in het tijdsbestek voor de oplevering van de RWA Meerjarenbegroting 2016 – 2020. RWA is wettelijk verplicht om vóór 15 juli 2015 de Meerjarenbegroting te deponeren bij Financieel Toezicht Lokale Overheden. Om nu toch tijdig tot een Meerjarenbegroting te komen, is gekozen voor een uitwerking met een basisscenario. Dit basisscenario is gebaseerd op een aantal uitgangspunten, die we kunnen samenvatten in twee keuzes.

- Amfors is en blijft een sociale onderneming gericht op Sw-medewerkers
- De nadruk verschuift naar 'buiten werken' en samenwerkingsverbanden met derden

2.1. Scope van deze begroting

Uitwerking in passende strategie – Deze uitgangspunten (nader uitgewerkt in hoofdstuk 4) zijn uitgewerkt in een strategie die past binnen de nieuwe situatie die is ontstaan door invoering van de Participatiewet, en past binnen de verwachte ontwikkelingen van de markt voor de verschillende business units van Amfors. Dit alles op basis van de twee bovengenoemde uitgangspunten. De uitgewerkte strategie past ook binnen de identiteit van de RWA / Amfors organisatie met haar specialistische expertise en haar Sw-medewerkers.

Resultaten business units meegenomen – Gezien de sterke verwevenheid tussen Amfors en RWA is er voor gekozen om in de Meerjarenbegroting ook aandacht te besteden aan de ontwikkelingen per business unit van Amfors. Dit omdat de resultaten hiervan mede bepalend zijn voor het RWA-resultaat. Centraal hierbij staan de Missie, Visie en Doelstellingen voor RWA / Amfors.

Prestatieafspraken – Amfors streeft er daarbij naar om tegen zo laag mogelijk kosten zoveel mogelijk arbeidsproductiviteit te realiseren. Dit door optimale inzet van Sw-medewerkers. Het operationeel resultaat van Amfors compenseert het negatieve RWA-resultaat deels. RWA maakt dus voor de uitvoering van de Wsw prestatieafspraken met Amfors. Enerzijds om een goede invulling te geven aan de maatschappelijke taak om Sw-medewerkers goede arbeidsparticipatie aan te bieden en ontwikkeling te stimuleren, en anderzijds, zoals in bovenstaande is aangegeven, om het negatief subsidieresultaat maximaal mogelijk te compenseren.

Realistisch vertrekpunt – Deze Meerjarenbegroting is gebaseerd op een scenario welke door het management van Amfors als de meest voor de hand liggende en realistische wordt beschouwd gezien de toekomstige ontwikkelingen.

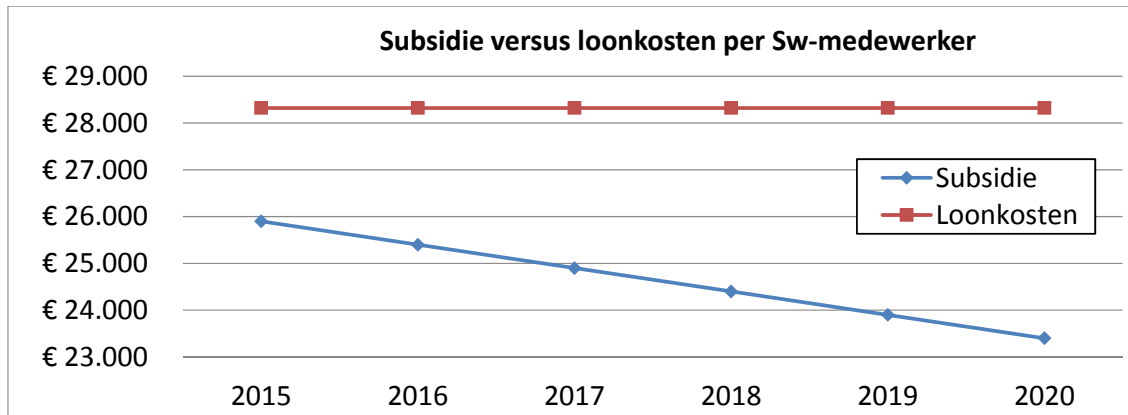
2.2. Effecten Participatiewet

Aanpassen van de koers

Nieuwe wet – nieuwe koers – De overheid heeft met invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 een nieuwe koers ingezet. Mensen-met-een-arbeidsbeperking, met-een-afstand-tot-de-arbeidsmarkt (*in vaktaal: met een Sw-indicatie*) kregen tot die datum passend werk aangeboden via de Sociale Werkvoorziening. Die aanpak leidde tot langdurige dienstverbanden met het Sw-bedrijf. Sinds de Participatiewet waait de wind echter uit een geheel andere hoek. De nieuwe wet streeft naar zoveel mogelijk reguliere dienstverbanden bij ‘gewone’, bestaande werkgevers voor deze nieuwe groep mensen-met-een-arbeidsbeperking. Er is dus een streven naar minder dienstverbanden met de Sw-bedrijven.

Verwachte krimp – Voor de huidige medewerkers met Sw-indicatie heeft de Participatiewet geen directe gevolgen. Zij behouden hun indicatie en hun arbeidscontract. Via natuurlijke uitstroom zal de zittende groep de komende jaren echter geleidelijk afnemen. Naar verwacht met ongeveer 4% per jaar. Voor RWA / Amfors betekent dit dat de *huidige Sw-groep van 1.132 SE (2015)* naar verwachting afneemt *naar 910 SE in 2020*. Daarmee behouden we de komende jaren dus nog een substantiële groep medewerkers met het traditionele Sw-dienstverband van voor 1-1-2015.

Krimp groep -> krimp subsidie – Naast een krimp van de Sw-groep daalt in de komende jaren ook de Rijkssubsidie wat resulteert in een vermindering van de Sw-subsidies. Deze trends dwingen ons tot een herbezinning op het huidige beleid en op de inrichting van de RWA / Amfors-organisatie. Continuering van het huidige beleid in deze veranderende omstandigheden betekent een forse toename van de Gemeentelijke Bijdragen voor de komende jaren. Deze oplopende kloof tussen subsidie en kosten per Sw-medewerker is in onderstaande grafiek weergegeven voor komende jaren. Hierin zijn de kosten per Sw-medewerker constant gehouden (0-lijn Cao).



Nieuwe omstandigheden -> aanpassing van huidige koers – Bovenstaande ontwikkelingen dwingen RWA / Amfors het beleid aan te passen. De uitwerking daarvan vindt u in deze Meerjarenbegroting. Daarbij kiezen we ervoor de organisatie te verkleinen via het natuurlijke verloop. Dit echter zodanig dat RWA / Amfors voldoende capaciteit behoudt om als leerwerk-bedrijf voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een toonaangevende partij in de regio te blijven. Om dit waar te maken moeten de huidige RWA / Amfors-bedrijven 'echte bedrijven' blijven waar Sw-medewerkers zoveel en zo goed mogelijk kunnen worden opgeleid voor werk in het reguliere bedrijfsleven.

3. Missie en Visie

Missie

“Wij maken werken bereikbaar”

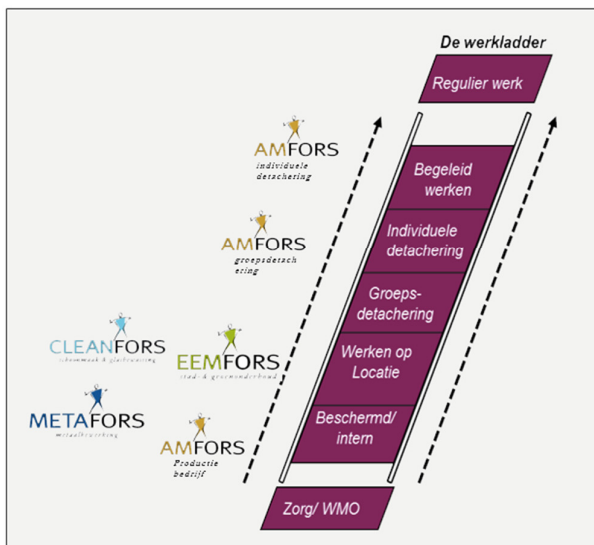
Visie – RWA / Amfors richt zich als sociale organisatie op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Amfors biedt ondersteuning richting regulier werk, maar ook op de werkplek zelf. Hiertoe stimuleren we de arbeidsontwikkeling van deze groep zo, dat ze op de reguliere arbeidsmarkt (of via onze eigen leer-business units) duurzaam, maximaal en op eigen kracht kunnen werken. Dit tegen acceptabele maatschappelijke kosten. De expertise op het gebied van re-integratie, die we hebben opgebouwd met onze leer-business units, kunnen ook worden ingezet voor de niet-Sw-doelgroep.

Doelstelling – Missie en visie van RWA / Amfors hebben we vertaald in een hoofddoelstelling:

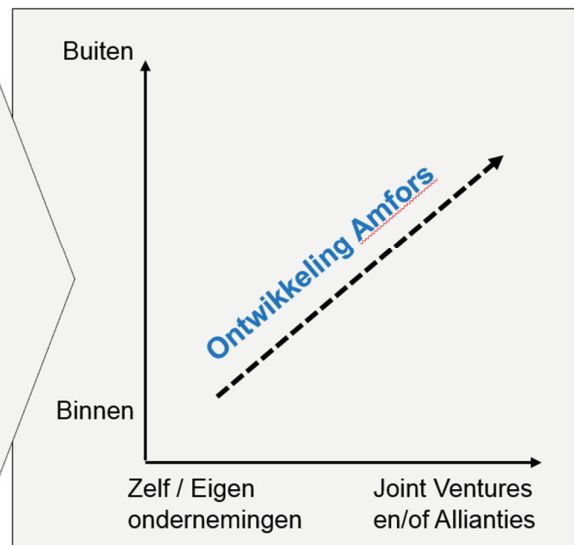
“Het (zo) regulier (mogelijk) plaatsen van medewerkers op de arbeidsmarkt tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten”

Alle afwegingen en daaruit voortvloeiende besluiten zijn ondersteunend aan deze hoofddoelstelling. Hiertoe onderhoudt RWA / Amfors een goede relatie met het bedrijfsleven, werkt ze aan een optimale samenwerking met de betrokken gemeenten, en zorgt Amfors voor een creatieve en efficiënte eigen bedrijfsvoering bij haar business units.

De werkladder van binnen naar buiten (detacheren)



Amfors zal hierdoor zich meer moeten richten op werk “buiten” en op samenwerkingsverbanden



4. Uitgangspunten van Meerjarenbegroting

Uitgangspunten voor berekening – 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.

4.1. Uitgangspunten

1. **Amfors is en blijft een sociale onderneming gericht op Sw-medewerkers** – Amfors zal zich dus niet ontwikkelen richting een puur commerciële onderneming. De primaire doelgroep is en blijft de Sw-medewerker. Het bedrijf, de staf en cultuur zijn geheel ingericht op de begeleiding en stimuleren van de ontwikkeling van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Met de huidige bagage en expertise is het niet realistisch om de omslag te maken naar een commerciële marktpartij. Eigen bedrijfsactiviteiten en bedrijfsmatig werken zijn echter noodzakelijk om de ontwikkelingsdoelstelling te realiseren. We blijven de eigen business units nodig hebben, echter kleiner in omvang dan voorheen.
2. **Ruimte voor andere doelgroepen mits ...** – Naast de onder 1. genoemde groep wil Amfors ook voor andere doelgroepen mogelijkheden aanbieden binnen de kaders van de Participatiewet. Dit organiseren we alleen als de Gemeenten dit willen, het binnen de expertise van Amfors past en het een neutraal of positief effect op het exploitatieresultaat heeft. Hoewel Amfors is ingericht om nieuwe doelgroepen op te nemen, is opname binnen een dienstverband van andere doelgroepen alleen financieel haalbaar, wanneer het effect op exploitatieresultaat minimaal neutraal is.
3. **Nadruk: 'buiten werken' buiten en samenwerkingsverbanden met derden** – De Amfors strategie gaat meer nadruk leggen op werken buiten de locatie Amfors en op samenwerkingsverbanden met derden. Dit is in lijn met de visie van de Participatiewet. Gunstig bijeffect: werknemers die hoger op de werkladder staan, leveren ook een hoger operationeel resultaat. Voor medewerkers die niet in staat zijn om individueel en zelfstandig bij werkgevers aan de slag te gaan, is groepsdetachering een optie. Dit kan zowel bij bestaande bedrijven buiten (= groepsdetacheringen buiten), als bij bedrijven binnen onze eigen locaties. Dit laatste door op de eigen locaties samenwerkingsverbanden aan te gaan met professionele, commerciële partijen. We werken bewust toe naar een situatie waarbij externe bedrijven en/of instellingen onder eigen regie en verantwoordelijkheid hun productie uitvoeren binnen de muren van Amfors. Ervaring bij andere Sw-bedrijven leert dat commerciële bedrijven een hogere productie per Sw-medewerker behalen dankzij een sterkere sales en meer uitvoeringskracht. Sw-bedrijven zijn daarentegen juist sterk in de begeleiding en motivering van de Sw-medewerkers. Via samenwerking combineren we het beste van twee werelden. Voor de externe, commerciële partijen biedt de MVO-kant van onze Sw-bedrijven een USP en reële invulling van hun

maatschappelijke verantwoordelijkheidsdoelen. Als beide belangen samenkomen ontstaat een win-win-situatie.

4. **Compenseren van teruggang 1125 → 910 SE** – Onze huidige Sw-populatie zal de komende jaren gemiddeld met 4% afnemen: van 1125 SE in 2015 naar 910 SE in 2020. Het operationeel resultaat zal ondanks deze populatiedaling op niveau blijven door gelijktijdige inzet en compensatie via focussing op:
- Productiviteitsverbetering per medewerker;
 - Bevordering van de ontwikkeling van medewerkers naar werksoorten met meer TW per SE;
 - Stimulering van eigen verantwoording binnen bedrijf;
 - Verlaging van ziekteverzuim naar minimaal het branchegemiddelde.

Additioneel zal worden ingezet op verdere verlaging van de overheadkosten met € 1,4 mln. waardoor het totale Amfors operationeel resultaat zal stijgen van ongeveer € 1,5 mln. in 2015 naar € 2,5 mln. in 2020.

Rode lijn uitgangspunten: concentreer je op waar je goed in bent. We zijn goed met mensen, daarover zijn we het met elkaar eens. Daarom ligt de focus voor de toekomst op de unieke kwaliteiten die we op dit punt al in huis hebben: *het opleiden en begeleiden van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt*. Voor de overige noodzakelijke kwaliteiten, zoals commercie en uitvoering zoeken we sterke samenwerkingsverbanden met marktpartijen die zich op dit punt reeds bewezen hebben en die onze Amfors-expertise completeren.

De lijn die Amfors in 2014 heeft ingezet op meer focus op commercie en het vergroten van de commerciële slagkracht op diverse plekken in de organisatie, wordt in de komende jaren duidelijk doorgetrokken. Commercie binnen Amfors moet op de weg naar meer onafhankelijkheid een belangrijke bijdrage leveren in het operationeel resultaat. Naast commercie op eigen kracht met een aansturing vanuit de nieuwe manager Commercie, wordt dus ook de samenwerking gezocht. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met het WSP, en de verdere groei hierin, waardoor Amfors en het WSP meer gebruik maken van elkaars kennis en kunde en als gezamenlijke makelaar gaan optreden.

4.2. Strategische doelen

Vijftal doelen – Onze centrale doelstelling en uitgangspunten hebben we in deze Meerjarenbegroting uitgewerkt tot een vijftal concrete, strategische doelen:

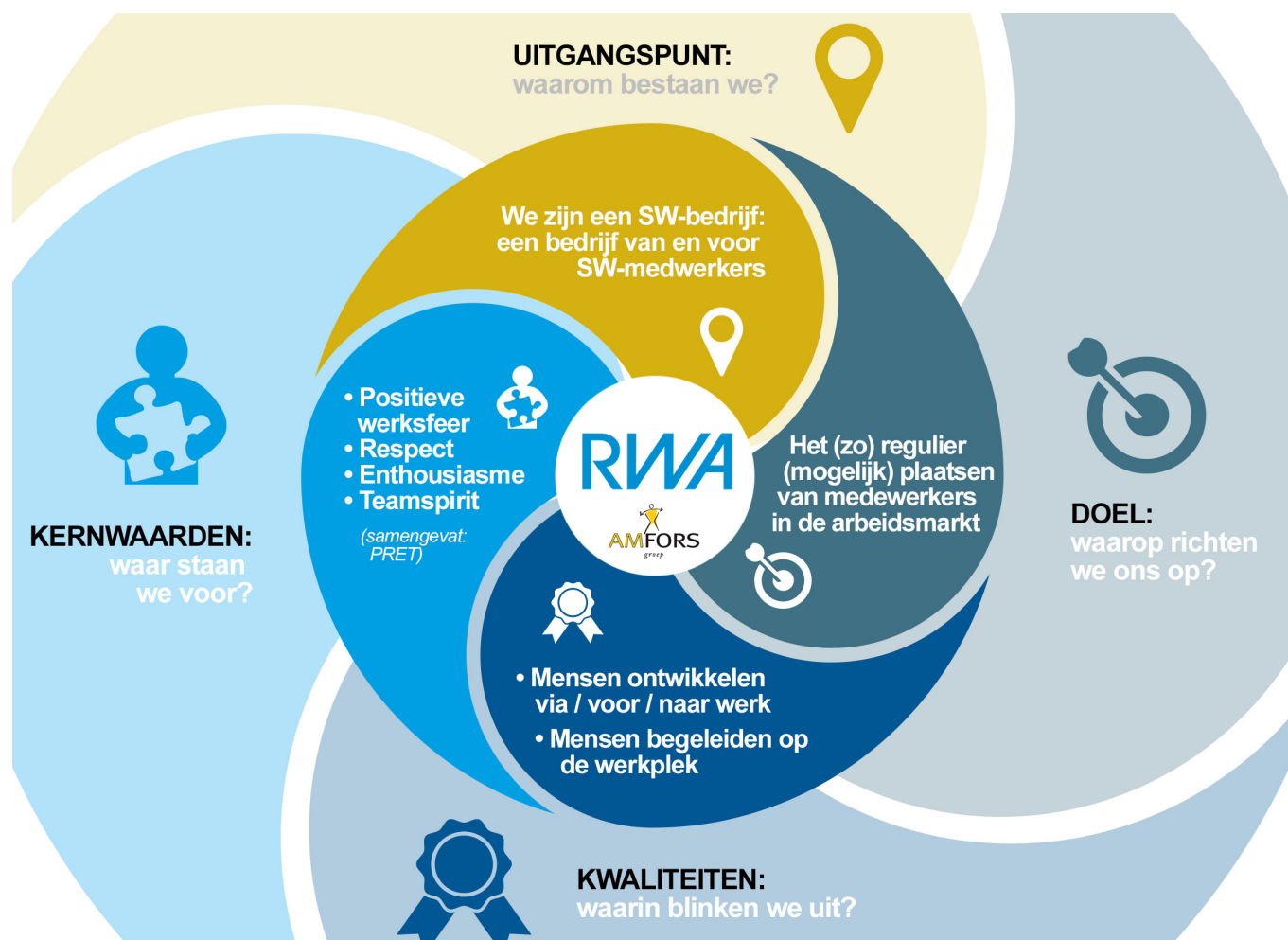
1. **Investeren in partnerships** – Dit met het doel om zoveel mogelijk reguliere arbeidsplaatsen te krijgen / te creëren. Voorbeelden van partnerships zijn samenwerkingen met bedrijven, gemeenten, Amerpoort, WSP en MBO. Meer partnerships vergroot de commerciële slagkracht binnen de hele organisatie, zowel voor het productiewerk als voor de plaatsingen bij externe werkgevers.
2. **Werken aan externe gerichtheid** – Een grotere, externe gerichtheid is nodig om medewerkers - meer dan voorheen - naar reguliere arbeidsplaatsen te begeleiden. Deze arbeidsplaatsen komen in plaats van de (van oudsher) langdurige dienstverbanden binnen RWA / Amfors. Detachering speelt hierbij een belangrijke rol, zowel de individuele als groepsdetacheringen. Bijkomend voordeel van detachering is dat dit de toegevoegde waarde per werknemer verhoogt. Voor deze externe mobiliteit is interne mobiliteit, ofwel doorstroom binnen de business units van belang en noodzakelijk.
3. **Aanpassen eigen business units** – De eigen business units blijven hard nodig om de leerwerk-ontwikkeling van de Sw-medewerkers mogelijk te maken. Maar dit niet alleen, ook om die ontwikkeling aan andere doelgroepen te kunnen aanbieden. Denk daarbij aan mensen uit de Participatiewet, cliënten van het UWV en werknemers in het 2^e spoor. De eigen business units zullen zich echter met de nodige vaart en urgentie moeten aanpassen aan de nieuwe realiteit-anno-nu. Voor de te ontwikkelen inhaalslag zijn meerdere scenario's uitgewerkt.
4. **Ontwikkelen eigentijdse Backbone** – Om alle veranderingen en verbeteringen organisatorisch zo professioneel en goed mogelijk uit te voeren is versterking van de backbone noodzakelijk. Het gaat hierbij vooral om een modernere ICT en procesbeheersing.
5. **Ontwikkelen passend personeelsbeleid** – Om de centrale doelstelling om zoveel mogelijk medewerkers in reguliere banen te plaatsen echt van de grond te krijgen, gaan we het personeelsbeleid op meerdere vlakken aanscherpen en versterken. Thema's zijn o.a. de ontwikkeling van het competentie management, functiewaardering, opleidingsaanpak en verzuimbeleid.

Kernkwadrant: samenvatting visie Amfors

In de missie, visie en strategische doelstellingen beschreven we het bestaansrecht van RWA / Amfors en benoemden we de stip op de horizon waar de organisatie zich op gaat richten de komende tijd. We beschreven ook waar RWA / Amfors goed in is, en waar de organisatie voor staat. Deze richtinggevende kwaliteiten en keuzes kunnen we samenbrengen in één kernkwadrant.

Kernwaarden uitdragen

Om het vertrouwen in de toekomst en de betrokkenheid van de medewerkers positief bij RWA / Amfors te vergroten hebben we de kernwaarden van de organisatie benoemd. Hierbij zullen productiviteit en werkplezier hand in hand moeten gaan. Naast een goede resultaat- en doelgerichtheid, gaat het ook om het creëren van een open en positieve werksfeer waarin een ieder zich met respect behandeld voelt en kan groeien en zich ontwikkelen. Naast rechten en plichten werken we aan een toenemend gevoel van eigen verantwoordelijkheid en aan het zich eigenaar voelen van de zaken waaraan men werkt. In een vruchtbare mix van al deze ingrediënten streven we naar een gezonde en prettige werkomgeving met voldoende checks en balances.



Samenwerkingspartijen

De Amfors-groep speelt een cruciale rol binnen de regionale arbeidsmarkt en werkt hierin samen met verschillende belangrijke partijen. Zeker met het oog op het basisscenario zal de komende jaren, met de focus op samenwerkingsverbanden, verdere versterking van deze verbanden aandacht krijgen. Verbonden partijen zijn o.a.:

- Gemeenten - Opgave: het samen uitwerken van een langetermijnvisie en -aanpak voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en de rol van Amfors hierbij
- Werkgevers - Opgave: het meer samen optrekken in samenwerkingsverbanden en joint ventures, met als doelstelling meer detachering van Sw-medewerkers



5. Scenario's Amfors naar 2020

De uitgangspunten en strategische doelen, voortkomend uit de missie en visie van RWA / Amfors, geven richting voor de Amfors business units voor de komende jaren. Voor de verschillende business units zal dit wel tot een verschillende aanpak leiden. Het Amfors resultaat dat hieruit voortkomt, is samen met het RWA-resultaat bepalend voor de Gemeentelijke Bijdragen.

5.1. Selectiecriteria voor Amfors

Voor de business units zijn binnen de uitgangspunten en strategische doelen verschillende scenario's mogelijk. Een keuze zal gemaakt moeten worden aan de hand van selectiecriteria. Deze zijn ingedeeld in maatschappelijke en financiële criteria. Die criteria zijn hieronder in een overzicht weergegeven.

Randvoorwaarden scenario RWA / Amfors

1. Maatschappelijk belang:

- Focus op de juiste doelgroepen
- Zo veel mogelijk mensen met afstand tot de arbeidsmarkt helpen aan juiste werk

2. Financiële houdbaarheid:

- Solide financiële buffer
- Optimaal exploitatieresultaat
- Jaarlijks beperkte Gemeentelijke Bijdragen
- Beperken overhead

RWA / Amfors heeft afweging voor optimale balans tussen beide doelstellingen gemaakt in basis scenario

5.2. Uitwerking per business unit

Zoveel mogelijk ‘buiten’ aan het werk – Voor deze Meerjarenbegroting zal voor de verschillende business units met een eerder genoemd basisscenario worden gewerkt. Medio juli 2015 zullen de gezamenlijke gemeenten een uiteindelijke keuze maken over het te kiezen scenario. Die keuze zal in de twee helft van 2015 worden uitgewerkt in een bedrijfsplan 2016 - 2020. De uitkomsten van bovengenoemd proces worden vervolgens verwerkt in deze Meerjarenbegroting.

Leidraad voor de business units in het basisscenario is om medewerkers zoveel mogelijk ‘buiten’ aan het werk te helpen en dit zoveel mogelijk via samenwerkingsverbanden in te richten.

Inzet voor arbeidsontwikkeling – De missie en visie van RWA/Amfors is vertaald in een centrale doelstelling:

“Het (zo) regulier (mogelijk) plaatsen van medewerkers op de arbeidsmarkt tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten”

Met deze nieuwe missie en visie van RWA / Amfors is de strategie dus gericht op maximale doorstroom naar hogere werksoorten en voor uitstroom naar werk bij reguliere werkgevers. Dit vraagt om een omvorming van productiebedrijf naar Leerwerkbedrijf waarin de arbeidsontwikkeling van Sw-medewerkers centraal staat. Het doel van de organisatie is het ontwikkelen van de vaardigheden van medewerkers. Het leveren van productie is een middel om deze arbeidsontwikkeling van iedere individuele medewerker tot stand te brengen. De ontwikkeling van medewerkers vertaalt zich in een daling van het aantal medewerkers in de beschutte voorziening en een hogere uitstroom in de onbeschutte voorziening in de vorm van detacheringen en Begeleid Werken banen. Daarnaast wordt in 2015 ook ingezet in plaatsingen bij Beschut Buiten om de orderportefeuille te kunnen blijven invullen ondanks teruglopende formatie ten opzichte van 2014 wegens het ontbreken van Wsw instroom.

Voor Amfors betekent dit dat het Productiebedrijf met uitstroom te maken krijgt en alleen nog een werkplek biedt aan medewerkers die gebruik moeten blijven maken van een beschutte, beschermde werkomgeving. Medewerkers ontwikkelen zich naar werksoorten met een hogere toegevoegde waarde, zoals, schoonmaak, groen en groepsdetachering. Van een vertragend effect zal nog sprake zijn bij het uitstromen uit het productiebedrijf, omdat ontwikkeling en opleiden tijd nodig heeft. De revenuen van deze ontwikkelingstappen zullen in de daaropvolgende jaren steeds sterker doorwegen.

De arbeidsontwikkeling wordt zichtbaar in een verschuiving van binnen naar buiten en van beschut naar onbeschut. Minder mensen zullen binnen werken en meer mensen buiten de deur van Amfors in een detachering. Deze lijn van arbeidsontwikkeling en verschuiving van binnen naar buiten, is ook in de Prestatie Overeenkomst 2015 benoemd.

Betekenis basisscenario voor business units – Het basisscenario betekent voor de verschillende business units het volgende:

1. Productie

Sterke nadruk op groepsdetacheringen, eventueel intern met commerciële samenwerkingspartner. Streven: een sterke daling van Sw-medewerkers binnen.

2. Metafors

Continuering van de huidige bedrijfsactiviteiten. Daar waar mogelijk in samenwerking met commerciële partijen. Daarbij goed kijken naar de rentabiliteit van de afzonderlijke activiteiten.

3. Eemfors

Afslanken van de activiteiten (i.v.m. dalende omzet gemeenten) en daar waar mogelijk samenwerking zoeken met commerciële partij of ander Sw-bedrijf.

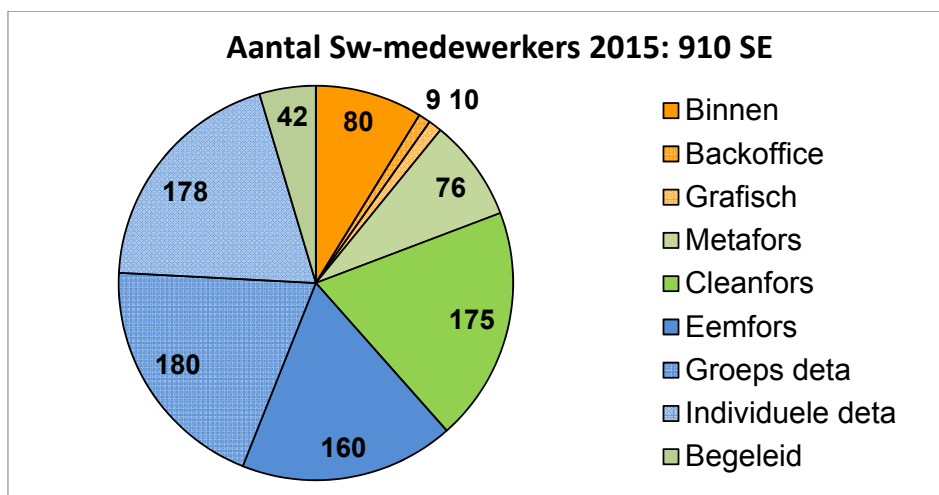
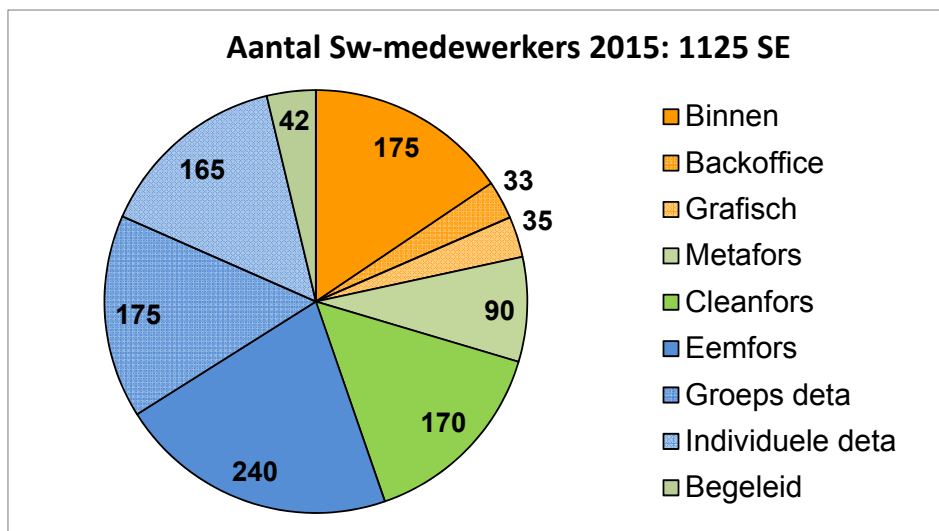
4. Cleanfors

Groei van de activiteit. Ideale plek voor het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers 'van binnen naar buiten'.

5. Werksupport

Groei van individuele detacheringen.

Verdeling Sw-medewerkers over BU's – Het aantal en verdeling van de Sw-medewerkers over de business units zal een forse verandering ondergaan. Dit is hieronder geschetst voor de jaren 2015 (startpunt plan) en voor 2020 (eindpunt van plan). Cruciaal is de verschuiving van 'binnen' naar 'buiten' en het relatief belangrijker worden van zowel individuele- als groepsdetacheringen.



5.3. Maatschappelijke / P&O uitwerking

Bevordering arbeidsontwikkeling

Bevordering van de arbeidsontwikkeling gaat verlopen langs twee hoofdlijnen:

- de inzet van gerichte ontwikkelingsinstrumenten
- verdere verlaging van het verzuim

Doel en middel Amfors – Met de omvorming van productiebedrijf naar leer-werkbedrijf staat de arbeidsontwikkeling van Sw-medewerkers centraal. Het doel van de organisatie is het stimuleren en begeleiden van de vaardigheden van medewerkers. Het leveren van productie is daarbij een middel om deze arbeidsontwikkeling van iedere individuele medewerker tot stand te brengen.

Ontwikkeling wordt zichtbaar – Een daadwerkelijke ontwikkeling van de medewerkers vertaalt zich in:

1. *een daling* van het aantal medewerkers in de beschutte voorziening
2. *een hogere uitstroom* richting de onbeschutte voorziening. Dit in de vorm van detacheringen en Begeleid Werken banen. Daarnaast zetten we ook in op plaatsingen bij Beschut Buiten. Dit om de orderportefeuille te kunnen blijven invullen ondanks een teruglopende formatie wegens het ontbreken van Sw-instroom.

Naar werksoorten met een hogere toegevoegde waarde – Voor Amfors betekent het bovenstaande dat het productiebedrijf met een uitstroom te maken krijgt en alleen nog werkplekken biedt aan medewerkers die gebruik moeten blijven maken van een beschutte, beschermde werkomgeving. Medewerkers groeien door naar werksoorten met een hogere toegevoegde waarde, zoals schoonmaak en groepsdetachering. Bij de uitstroom uit het productiebedrijf zal nog van een vertragend effect sprake zijn, omdat zowel de geambieerde ontwikkeling als het opleiden van mensen tijd vraagt. De revenuen van deze ontwikkelingstappen zullen in de daaropvolgende jaren steeds sterker doorwegen.

Inventarisatie en monitoring ontwikkelingsmogelijkheden – De arbeidsontwikkeling gaan we systematisch monitoren met het nieuwe monitoringssysteem CompetenSYS. Bij de medewerkers zal er een 0-meting worden gedaan m.b.t. de beperkingen en de te ontwikkelen arbeidsvaardigheden. Daarop zal dan direct gestuurd gaan worden door de praktijkbegeleiders van de verschillende onderdelen. Bij de 0-meting wordt het niveau van de ontwikkeling bepaald, vanuit het perspectief “kan de medewerker werken extern?”

We onderscheiden 3 niveaus

- **Fase 1** - Medewerker blijkt bij 0-meting in staat tot een detachering of BW buiten de deuren van Amfors
- **Fase 2** - Medewerker kan zich verder ontwikkelen naar een detachering volgens een Individueel Ontwikkel Plan (IOP)
- **Fase 3** - Medewerker is (nog) niet in staat zich te ontwikkelen voor een functie buiten Amfors binnen een periode van 12 maanden

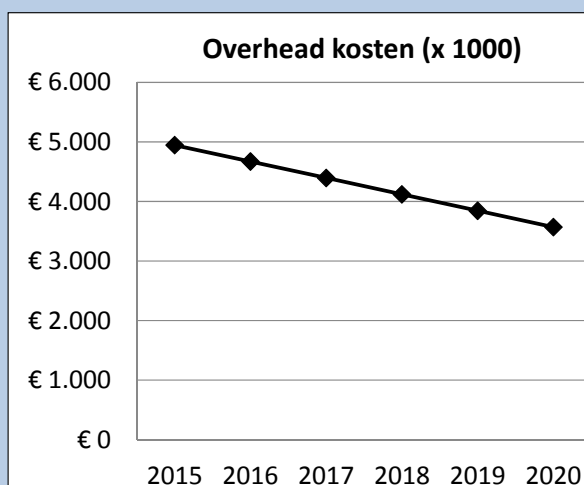
Ontwikkelingstraject per niveau – De medewerkers in fase 1 krijgen een trainingsprogramma van 14 weken om ze voor te bereiden op een detachering. De daarop volgende periode wordt met het accountteam in samenwerking met het Werkgeversservicepunt actief gezocht naar passend werk bij externe werkgevers. Voor medewerkers in fase 2 wordt een IOP opgesteld naar aanleiding van de 0-meting. De Praktijkbegeleider gaat hiermee aan de slag op de werkvloer aan de hand van gerichte praktijkopdrachten die door CompetenSYS zijn ontwikkeld. Medewerkers in fase 3 hebben een ontwikkeltraject nodig die een doorlooptijd van meer dan 12 maanden heeft.

Zichtbaarheid arbeidsontwikkeling – De arbeidsontwikkeling wordt zichtbaar in een verschuiving van ‘binnen’ naar ‘buiten’ en van beschut naar onbeschut. Minder mensen zullen ‘binnen’ werken en meer mensen ‘buiten’ de deur van Amfors in een detachering.

5.4. Financiële uitwerking

Verwachtingen – Het operationeel resultaat van de business units zal licht dalen ondanks de inzet op productiviteitsverbetering, hogere toegevoegde waarde per Sw-medewerker en lager ziekteverzuim. Dit komt met name door de verwachte daling van de omzet in Eemfors. Echter: door de overhead kosten in gelijke tred te laten dalen met het verloop van de Sw-medewerkers zal het totale Amfors-resultaat in komende jaren toch met € 1,0 mln. stijgen.

- Wsw populatie daalt komende jaren met 4%
- Insteek om de variabele overhead kosten met gelijke tred te laten dalen waar mogelijk
 - Salariskosten (31 medewerkers gaan met pensioen en worden deels vervangen)
 - Algemene kosten
- Overige vaste kosten als vastgoed niet meegenomen



Per business unit is het verloop van het operationeel resultaat hieronder weergegeven.

Operationeel resultaat Amfors (x €1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Groepsdetacheringen	995	1.001	1.006	1.012	1.018	1.023
Binnen	-467	-425	-380	-334	-285	-235
Grafisch	141	123	105	85	65	44
Individuele detacheringen	1.682	1.703	1.724	1.745	1.767	1.788
Begeleidwerken	-	-	-	-	-	-
Projecten	28	26	23	21	18	16
Trajecten	80	-	-	-	-	-
Cleanfors	1.325	1.352	1.378	1.405	1.431	1.458
Metafors	898	870	842	814	786	758
Eemfors	1.764	1.654	1.544	1.433	1.323	1.213
Overhead/HK	-4.946	-4.671	-4.396	-4.120	-3.845	-3.570
Totaal	1.500	1.633	1.846	2.061	2.278	2.495

5.5. Conclusie

De afgelegde en af te leggen route – Voor de verschillende business units is een basisscenario doorgerekend met als leidraad de uitgangspunten en de strategische doelen. Deze zijn ook tegen de maatschappelijk en financiële criteria gehouden om tot een goede keuze te komen. In de loop van 2015 zal dit verder in detail en in samenwerking met de gemeenten worden uitgewerkt in een bedrijfsplan.

De grote lijnen voor de BU's – Leidraad voor het geheel van business units is om de medewerkers zoveel mogelijk 'buiten' aan het werk te helpen en dit zoveel mogelijk in te richten via samenwerkingsverbanden. Hiervoor is een gedegen en gestructureerde aanpak van 'arbeidsontwikkeling' noodzakelijk.

Dankzij maatregelen toch naar beter resultaat – De daling van het aantal Sw-medewerkers zet het operationeel resultaat van de business units onder druk. Door verschillende maatregelen kan deze daling toch worden beperkt. De totale Amfors overhead kosten zullen in lijn met de daling van de Sw-medewerkers dalen. Hierdoor zal het totale operationele resultaat van Amfors stijgen van ongeveer € 1,5 mln. in 2015 naar € 2,5 mln. in 2020. Dit is uiteindelijk, samen met RWA resultaat, bepalend voor de Gemeentelijke Bijdragen uitgewerkt in hoofdstuk 6.

6. Financiële begroting

In dit hoofdstuk wordt de financiële uitwerking van de RWA-begroting in verder detail weergegeven. Het RWA resultaat bepaalt samen met het Amfors resultaat de Gemeentelijke Bijdragen.

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 zijn een *aantal vertrekpunten* gekozen:

- *De subsidie per Sw-medewerker daalt* van € 25.900 in 2015 naar € 23.400 in 2020. Belangrijk hier is te melden dat de subsidie voor 2016 tot en met 2020 nog landelijk ter discussie staat.
- *Het aantal Sw-medewerkers in dienst van RWA daalt* met 4% per jaar gebaseerd op de leeftijdsopbouw van de huidige Sw-medewerkers
- *Het Cao-loon van Sw-medewerkers blijft onveranderd* (0-lijn)

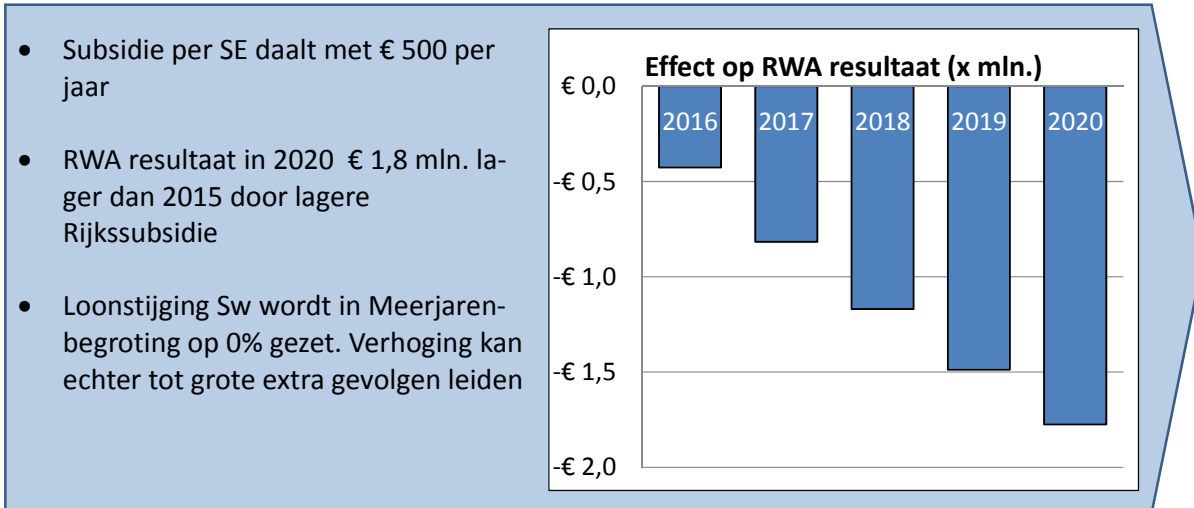
Doorbelasting en resterend resultaat – Belangrijk is om onderscheid te maken tussen kosten die doorbelast worden naar Amfors en het resterende RWA-resultaat. Als gevolg van de samenwerkingsovereenkomst met Amfors Holding BV worden alle kosten die het RWA realiseert in rekening gebracht bij de Amfors Groep.

Trends salariskosten en investeringsvolume – De salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen terug van € 2,5 mln. in 2015 naar € 1,8 mln. in 2020. Na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt de uitstroom slechts gedeeltelijk vervangen door nieuwe medewerkers (niet-ambtenaren) en daalt het aantal ambtenaren bij het RWA met ongeveer 20 tot en met 2020.

Het investeringsvolume bedraagt € 1,2 mln. in 2015 en zal stabiel blijven in de volgende jaren. Het betreft in hoofdzaak investeringen in het groenbedrijf en het metaalbedrijf.

RWA-resultaat – Dit resultaat wordt geheel bepaald door het verschil in Sw-kosten en de Rijkssubsidie van de Sw-medewerkers. Dit zal tot en met 2020 jaren sterk dalen door jaarlijkse verlaging Sw-subsidie, zie *onderstaand figuur*.

Dalende subsidie per Sw-medewerker zal RWA resultaat sterk laten dalen



Aanvulling dalende subsidies – Het verlies van RWA kan de komende begrotingsjaren niet volledig worden aangevuld vanuit het Amfors operationeel resultaat en het eigen vermogen van Amfors Holding BV. Dit eigen vermogen van Amfors heeft op 31 december 2014 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 2016 t/m 2020 dient dan ook te worden aangevuld door de deelnemende gemeenten.

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lonen en salarissen ambtenaren	2.466	2.441	2.249	2.023	1.940	1.811
Rentelasten	285	265	240	240	240	240
Afschrijvingen	1.277	1.312	1.349	1.397	1.405	1.415
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100	100	100
Som der RWA bedrijfslasten	4.128	4.118	3.938	3.760	3.685	3.566
Doorbelasting naar Amfors	4.128	4.118	3.938	3.760	3.685	3.566

De RWA-begroting ziet er dan als volgt uit.

RWA begroting (x €1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lonen Sw-medewerkers	31.595	30.331	29.118	27.953	26.835	25.762
Overige Sw-gerelateerde kosten	747	747	747	747	747	747
Rijkssubsidie Sw	28.892	27.201	25.599	24.081	22.644	21.284
RWA resultaat	3.450	3.877	4.266	4.619	4.938	5.225

Het verloop van de activa is hieronder weergegeven.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 01-01-16	Investerings 2016	Afschrijvingen 2016	Boekwaarde 31-12-16
RWA Metaal	1.198	350	-165	1.382
RWA Verpakken	141	-	-24	117
RWA Grafisch	841	20	-59	802
RWA Hoofdkantoor	8.105	-	-443	7.662
RWA Schoonmaak	100	60	-22	139
RWA Detachering	201	-	-6	195
RWA Wijkonderhoud	2.127	750	-567	2.310
RWA Montage	74	60	-22	112
Totaal	12.786	1.240	-1.308	12.719

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, dus vanuit het eigen vermogen van Amfors kan 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.

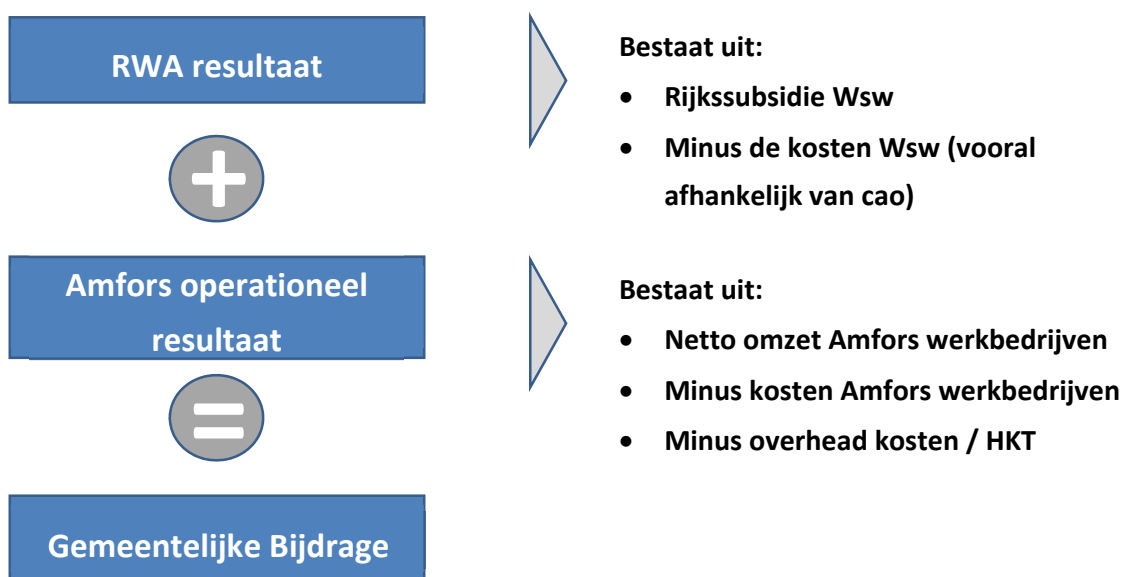
Verloop vermogen – Onderstaand wordt het verloop van het eigen vermogen van Amfors weergegeven. Hieruit valt af te leiden wat de bijdrage van Amfors is in de aanzuivering van het exploitatietekort bij RWA voor de lopende begrotingsjaren. De Gemeentelijke Bijdrage is eveneens opgenomen in het vermogensverloop.

Vermogensverloop Amfors (x €1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Resultaat Amfors	1.500	1.633	1.846	2.061	2.278	2.495
Bijdrage Gemeenten	1.950	2.244	2.420	2.558	2.660	2.730
RWA resultaat	-3.450	-3.877	-4.266	-4.619	-4.938	-5.225
Ultimo boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

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, zal al het meerdere beschikbaar zijn 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 plaats zal vinden.

De gemeentelijke bijdrage is hierdoor een optelsom van het RWA-resultaat en het Amfors resultaat zoals hieronder beschreven staat.



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

Resultaten overzicht (x €1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Δ 15-20
RWA resultaat	- 3.450	- 3.877	- 4.266	-4.619	-4.938	-5.225	-1.775
Amfors resultaat	1.500	1.633	1.846	2.061	2.278	2.495	995
Bijdrage Gemeenten	-1.950	-2.244	-2.420	-2.558	-2.660	-2.730	-780

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.

Investeringsniveau vastgezet – Investeringsniveau voor komende jaren is vastgezet op ongeveer € 1,2 mln. Dit resulteert uiteindelijk in onderstaand overzicht van renterisiconorm.

Renterisiconorm (x €1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
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	2.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Nieuwe verstrekte lange leningen						
Netto nieuw aangetrokken schuld	2.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3.Betaalde aflossingen	1.400	1.600	1.550	1.500	1.500	1.500
4.Herfinanciering (laagste van 2 en 3)	1.400	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
5.Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.400	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
6.Renterisiconorm						
Stand van de vaste schuld per 1 januari	10.000	10.600	10.500	10.500	10.500	10.500
Percentage	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.000	2.120	2.100	2.100	2.100	2.100
7.Toets renterisiconorm						
Renterisiconorm	2.000	2.120	2.100	2.100	2.100	2.100
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.400	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Ruimte	600	620	600	600	600	600

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Toegestane limiet Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)	36.470	35.196	33.803	32.440	31.267	30.075
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	2.991	2.886	2.772	2.660	2.564	2.466

Langlopende leningen 2016 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2016	Nieuwe lening	Aflossingen 2016	Saldo per 31-12-2016	Rente 2016
Bank Nederlandse Gemeenten	1.500		150	1.350	54
Bank Nederlandse Gemeenten	1.500		150	1.350	60
Bank Nederlandse Gemeenten	200		200	0	8
Bank Nederlandse Gemeenten	600		300	300	25
Bank Nederlandse Gemeenten	1.400		200	1.200	24
Bank Nederlandse Gemeenten	1.600		200	1.400	30
Bank Nederlandse Gemeenten	1.800		200	1.600	25
Lening nieuw 2015	2.000		200	1.800	28
Lening nieuw 2016		1.500		1.500	11
Totaal	10.600	1.500	1.600	10.500	265

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 voornaamste risico's benoemd inclusief inschatting.

Risico's	Onderdeel	Effect op RWA 2020 resultaat	Inschatting	Actie
CAO Wsw loonsverhoging hoger dan de nu gebruikte 0-lijn van de begroting	RWA	~ € 2.5 mln. (aanneame van 1,5% verhoging per jaar)	Midden	VNG als gesprekspartner voor 0-lijn
Subsidieresultaat lager dan de begroting	RWA	€ 0.5 - € 1.0 bij verlaging naar € 22.700 in 2020	Midden	Nvt
Operationeel resultaat Amfors (Eemfors) sterk afhankelijk van gemeentelijke omzet	Amfors	N.v.t.	Hoog	Ombuigen naar kans door SROI afspraken
Fiscaal (vennootschap VPB)	RWA	Tot € 0.5 mln. per jaar	Laag	Organisatie fiscaal optimaliseren

6.6. Voorzieningen

Onderhoud kapitaalgoederen

Gelijkmatig verdeelde voorziening – 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 2014 bedraagt de voorziening € 448.000.

Huisvesting

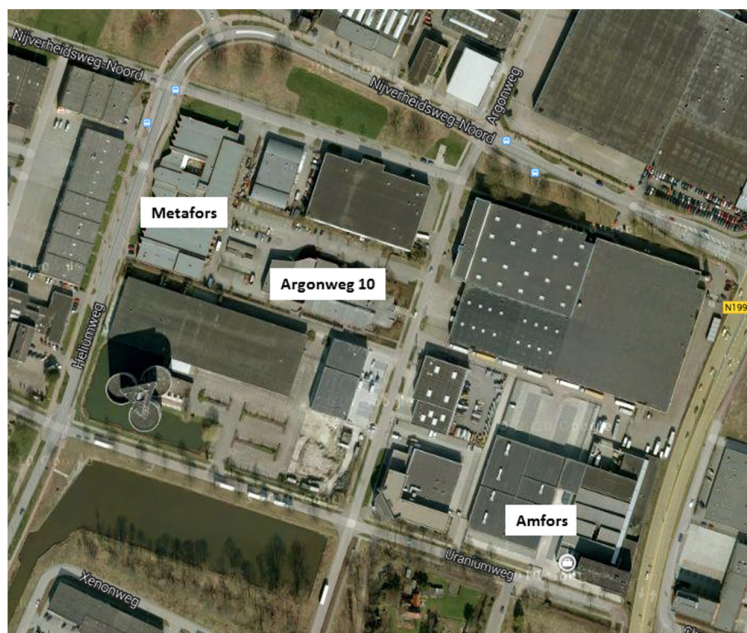
Toetsing huisvestingsstrategie heeft plaatsgevonden – De herijkte, algemene strategie van RWA en de toepassing daarvan op Amfors raakt ook de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte van Amfors op het vlak van gebouwen en terreinen. De ontwikkeling van primair een productiebedrijf naar een bedrijf gericht op de arbeidsontwikkeling van haar medewerkers, 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.

Keuze voor concentratiestrategie – 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.

Voorziene uitgaven onderhoud – RWA heeft een onderhoudsscan uitgevoerd. Deze is leidraad voor verdere acties en beleid. Naar aanleiding hiervan is een onderhoudsvoorziening getroffen voor de locatie aan de Uraniumweg waar de voornaamste activiteiten zijn geconcentreerd. Grote uitgaven zoals voor de vervanging van de bitumineuze dakbedekking (ad. € 600.000) zijn pas voorzien voor over ruim 10 jaar.

Pand Argonweg verhuurd –

Het pand aan de Argonweg is inmiddels verhuurd. Diverse huurlocaties zijn opgezegd, zoals de technische dienst aan de Havenweg in Amersfoort. De dienst is begin 2015 verhuisd naar de Uraniumweg. Deze actie past geheel binnen de concentratiestrategie en de daaruit geformuleerde doelstelling van kostenbesparing.



Aanhouden pand Heliumweg punt van aandacht –

Het pand van het metaalbedrijf Metafors aan de Heliumweg blijft als afzonderlijke locatie in stand. De ontwikkelingen in de metaalsector, de rol van het bedrijf als leerbedrijf 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.

Perceel Schothorsterlaan in verkoop – 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.

Begrippenlijst

BU	Business Unit (bedrijfsonderdeel)
BW	Begeleid werken
JV	Joint Venture
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
RWA	Regionaal Werkvoorzieningsschap Amersfoort en omstreken
SE	Standaard eenheid (fte)
SROI	Social Return On Investment
TW	Toegevoegde Waarde
USP	Unique Selling Point
WSP	Werkgevers Service Punt