



Transitie in uitvoering

MEERJARENPLAN EN MEERJARENBEGROTING RWA

2018 - 2021

Publicatiedatum:

Volg ons op



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

INHOUDSOPGAVE

1. Management samenvatting	3
2. RWA/Amfors in transitie	5
3. Missie en Visie	6
4. Toekomstvisie RWA/Amfors	8
5. Uitgangspunten Meerjarenbegroting	9
6. Denkkader transitie	10
7. Meerjarenplan 2018-2021	11
7.1. Mobiliteit	12
7.1.1. Arbeidsinventarisatie	13
7.1.2. Ontwikkeling.....	13
7.1.3. Wens en ambitie.....	14
7.1.4. Monitoring en mobiliteit	15
7.2. Commercie	17
7.3. Management en organisatie	18
7.4. Ontwikkelingen binnen de business units.....	19
7.4.1. Productie	21
7.4.2. Metafors.....	22
7.4.3. Eemfors.....	23
7.4.4. Cleanfors.....	24
7.4.5. Werksupport.....	25
8. Financiële begroting RWA	26
8.1. Begroting RWA.....	26
8.2. Weerstandsvermogen	29
8.3. Gemeentelijke Bijdrage	30
8.4. Financiering	32
8.5. Risico's	35
8.6. Voorzieningen	37

1. Management samenvatting

Mensontwikkelbedrijf – Eind 2015 hebben de colleges en gemeenteraden van de RWA-gemeenten zich uitgesproken voor de omvorming van RWA/Amfors naar een flexibel mensontwikkelbedrijf dat meebeweegt met de omvang van de doelgroep. In het licht van de doelstellingen uit de Participatiewet om mensen zo zelfstandig mogelijk te laten participeren in de maatschappij is het de visie van de gemeenten dat iedereen een baan verdient die bij hem past, waar hij zich kan ontwikkelen en zo veel mogelijk bij reguliere werkgevers. Dit betekent dat eind 2015 de beweging of transitie in gang is gezet waarbij de Sw-medewerkers van RWA/Amfors gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen naar de meest optimale trede op de werkladder en zoveel mogelijk “van binnen naar buiten”. Werk vindt zoveel mogelijk plaats in groeps- en individuele detacheringen, buiten de eigen bedrijven van Amfors. De eigen bedrijfsonderdelen blijven een belangrijke aanvulling om voldoende passend werk te realiseren en spelen een significante rol in de ontwikkeling van de medewerkers, maar zijn geen doel op zich.

Deze koers naar mensontwikkelbedrijf is nader uitgewerkt in een addendum op de RWA Meerjarenbegroting 2017-2020. Dit addendum, waarin de lijn van de transitie voor de komende jaren nader is geduid, is in het voorjaar van 2017 door het bestuur van RWA vastgesteld. Dit addendum is de basis geweest voor de voorliggende RWA Meerjarenbegroting 2018-2021 (MJB) en bevat een actualisatie van de cijfers uit dat addendum met doorkijk naar de komende jaren wat betreft de ontwikkeling van medewerkers op de werkladder en de ontwikkeling van de verschillende bedrijfsonderdelen.

Passend werk – Met het oog op het welzijn van medewerkers, om een stijging van het verzuim te voorkomen en om te komen tot een optimale productiviteit is passend werk voor de Sw-medewerkers het uitgangspunt. Met passend werk wordt bedoeld werk dat aansluit bij de mogelijkheden en ambities van de medewerkers. Medewerkers worden uitgedaagd om stappen te zetten op de werkladder. Dit kan vragen om meer en intensievere begeleiding. Voor een deel van de Sw-medewerkers zal de stap “van binnen naar buiten” niet mogelijk blijken vanwege de beperking. Voor die medewerkers blijft de voorziening beschut binnen in stand. Daarnaast blijft deze voorziening nodig als gevolg van de verdere vergrijzing van het personeelsbestand. Op dit moment is de gemiddelde leeftijd van de Sw-medewerker 48 jaar. In 2021 is dat 51 jaar. Met de vergrijzing zal ook de belastbaarheid van medewerkers naar verwachting afnemen. Dit heeft gevolgen voor de werksoorten die wij aanbieden om te kunnen voorzien in passend werk.

Speerpunten meerjarenplan 2018 – 2021 – Het meerjarenplan kent een drietal speerpunten. Voor een succesvol mensontwikkelbedrijf is mobiliteit (1) essentieel. Een goede door- en uitstroom is de basis voor succes. Een duurzame commerciële samenwerking met werkgevers en passend werk binnen en buiten de muren van het bedrijf is daarbij van groot belang (2). Medewerkers op de juiste wijze begeleiden en helpen ontwikkelen is daarbij een voorwaarde. Een efficiënte en effectieve backbone is daarbij een vereiste (3). In het samenspel van deze speerpunten ligt het succes voor RWA/Amfors.



Figuur 1: Speerpunten

Resultaten en bijdragen gemeenten 2018 – 2021 – Waar de Amfors begroting voor de komende jaren een positieve ontwikkeling laat zien, valt er in de RWA begroting een negatieve ontwikkeling waar te nemen.

Dit wordt veroorzaakt door een aantal maatregelen van de Rijksoverheid op de financiering van de Wsw, zoals de hoogte van de Rijkssubsidie Wsw, de beperking van het lage inkomensvoordeel (LIV) en de cao van Sw-medewerkers. Dit heeft een sterk negatief effect op de gemeentelijke bijdrage voor de deelnemende gemeenten in de RWA regio.

Deze landelijke trend is onderwerp van gesprek tussen VNG en Rijksoverheid.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verwachte resultaten in relatie tot de dalende Rijkssubsidie voor Wsw. In de tabel is ook het verloop van de Gemeentelijke Bijdrage opgenomen.

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2017 Begroting	2017 Prognose	2018	2019	2020	2021	Δ 17-21
RWA resultaat	-4.251	-5.099	-5.523	-5.796	-6.097	-5.903	-1.652
Amfors Resultaat	1.833	1.833	2.083	2.280	2.517	2.457	624
Bijdrage gemeenten	2.418	3.266	3.440	3.516	3.580	3.446	1.028

Tabel 1: Resultaten en bijdragen gemeenten 2017-2021

Bij de vaststelling van het macrobudget is door het ministerie van SZW uitgegaan van een landelijke uitstroom van 6% per jaar. Het werkelijke uitstroompercentage ligt met circa 4% beduidend lager, met als gevolg een lagere subsidie per SE.

In deze begroting is er van uit gegaan dat het effect van deze lagere uitstroom op het macrobudget van de Rijkssubsidie volledig wordt gecompenseerd. Naar verwachting verschaft de Meicirculaire 2017 hierover meer duidelijkheid. Afhankelijk van de hoogte van de compensatie is het jaarlijks risico ten aanzien van dit onderdeel circa € 0,5 miljoen in 2017 en circa € 1,8 miljoen in 2021.

VNG en Cedris betogen in een gezamenlijke lobby (o.a. via het Manifest dat door wethouders uit 269 gemeenten is ondertekend) dat de forse bezuiniging op de Wsw een succesvolle uitvoering van de Participatiewet in de weg staat. De lobby betreft niet alleen de lagere subsidie per SE, maar ook de beperking van het lage inkomensvoordeel (LIV). Verwachting is dat de voorjaarsnota 2017 en meicirculaire 2017 ook in dit geval meer duidelijkheid zal verschaffen over compensatie.

2. RWA/Amfors in transitie

RWA/Amfors is in transitie naar mensontwikkelbedrijf. In de RWA Meerjarenbegroting 2017-2020 is op hoofdlijnen ingespeeld op de uitkomsten van de scenariostudie naar de toekomst van de sociale werkvoorziening in de RWA-regio. Zoals ook verwoord in het addendum op deze meerjarenbegroting zijn voor het realiseren van de transitie en het daarbij gewenste tempo de volgende doelstellingen leidend:

- Realiseren van voldoende passend werk voor de huidige Sw-doelgroep (passend heeft daarbij niet alleen betrekking op de aard van de huidige werkzaamheden, maar ook op de wijze van aansturing en de ontwikkelmogelijkheden);
- Stimuleren van de beweging van 'binnen naar buiten', dat wil zeggen ontwikkeling op de werkladder en werken onder zo regulier mogelijke omstandigheden;
- Verhogen van de kwaliteit voor de opdrachtgevers van Amfors;
- Behouden van het operationeel resultaat;
- Beperken van de frictiekosten;
- Beperken van de risico's.

Deze doelstellingen vallen binnen het taakveldgebied 6.4 begeleide participatie van IV3 van de Rijksoverheid.

Voor het realiseren van voldoende passend werk is het op peil houden van de opdrachten uit de gemeenten noodzakelijk om de omzetdoelstellingen te kunnen blijven realiseren en om frictiekosten te voorkomen. Gemeenten kunnen invloed uitoefenen op het tempo en de omvang van de transitie via gezamenlijke inkoop. De mogelijkheden hiertoe worden in 2017 nader uitgewerkt aan de hand van een onderzoek dat de deelnemende gemeenten uitvoeren. Hierbij worden de uitkomsten van het onderzoek naar eenheidsprijzen dat in opdracht van de gemeenten bij Eemfors is uitgevoerd betrokken. Er is specifiek voor Eemfors gekozen, omdat het merendeel van de opdrachtenportefeuille van dit onderdeel van de gemeenten komt, binnen dit bedrijfs onderdeel een groot deel van de Sw-medewerkers werk vindt en dit een geschikte werksoort is binnen de werkladder om mensen zich te laten ontwikkelen van een beschutte omgeving naar een meer reguliere werkomgeving. In een later stadium worden de activiteiten van Cleanfors op vergelijkbare wijze geanalyseerd.

Addendum

Om de gewenste transitie in beeld te brengen is begin 2017 een addendum op de Meerjarenbegroting 2017-2020 opgesteld, dat op 23 februari 2017 door het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie RWA is vastgesteld. In dit addendum is de transitie voor de periode 2017-2020 weergegeven. Het addendum vormt samen met de Meerjarenbegroting 2017-2020 het uitgangspunt voor de RWA Meerjarenbegroting 2018-2021.

Met de deelnemende gemeenten is afgesproken dat in 2020 opnieuw wordt gekeken naar de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten van Amfors. Dit in relatie tot de mensontwikkeling van de betrokken medewerkers. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2020-2023 wordt begin 2019 de realisatie van de doelstellingen van de transitie tussentijds geëvalueerd.

3. Missie en Visie

Missie - *“Samen maken wij werken bereikbaar”*

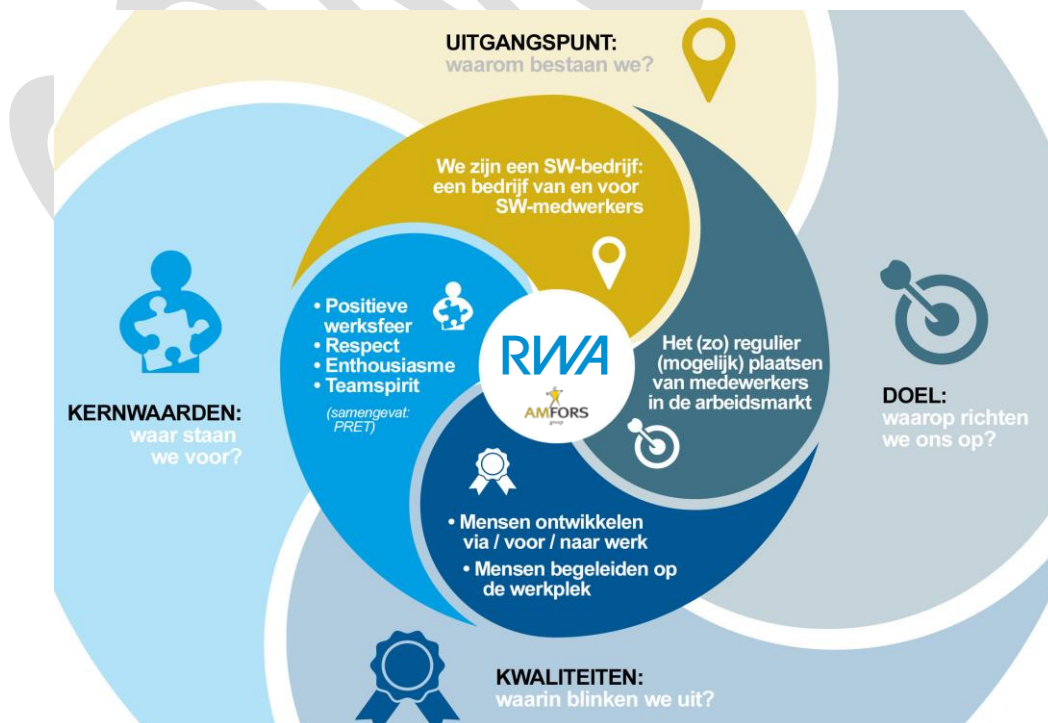
Visie - RWA/Amfors richt zich als sociale organisatie op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met als doel hen zo volwaardig mogelijk te laten participeren in de maatschappij. Daarbij willen we deze groep niet beperken en binnen de muren van de organisatie houden, maar enthousiasmeren, stimuleren, begeleiden, trainen en bemiddelen naar een zo regulier mogelijke, passende werkomgeving. Daartoe ondersteunen wij hen in het traject richting regulier werk én op de werkplek zelf. Wij stimuleren hun arbeidsontwikkeling zodanig, dat ze op de reguliere arbeidsmarkt (of via onze eigen business units) duurzaam, maximaal en op eigen kracht kunnen werken. Dit tegen acceptabele maatschappelijke kosten. De expertise op het gebied van re-integratie en Arbeidsontwikkeling, die is opgebouwd binnen de business units kan ook worden ingezet voor niet-Sw-doelgroepen.

Doelstelling - De 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 onderhouden we als RWA/Amfors een goede relatie met zowel de deelnemende gemeenten als het bedrijfsleven en zorgen we voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering bij onze business units.

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



Figuur2: Kernkwadrant van Amfors

PRET – Bij het realiseren van de doelstelling hanteren wij een viertal kernwaarden. Een Positieve werksfeer, Respect, Enthousiasme en Teamspirit. Wij werken in een open en positieve werksfeer waarin iedereen zich met respect behandeld voelt en kan groeien en zich kan ontwikkelen naar het beste van zijn of haar kunnen. Daarbij hebben wij respect voor elkaar, maar ook voor de omgeving waarin we werken. Werkplezier en productiviteit gaan hand in hand. Medewerkers nemen eigen verantwoordelijkheid en voelen zich samen met elkaar eigenaar van de zaken waaraan men werkt. Dit creëert de teamspirit die de basis vormt voor het succes dat we met elkaar bereiken. Met de vruchtbare mix van deze ingrediënten realiseren we een gezonde en prettige werkomgeving. In dit kader hebben alle medewerkers het nieuwe protocol Psychosociale Arbeidsbelasting ontvangen. In dit protocol is vastgelegd hoe wij binnen RWA/Amfors omgaan met ongewenste omgangsvormen.

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

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

Samenwerking – Samen wil ook zeggen samen met gemeenten en met bedrijven uit de regio. RWA/Amfors speelt een belangrijke rol binnen de regionale arbeidsmarkt en werkt hierin samen met tal van partijen. Met het oog op de rol en de bijdrage van deze partijen in onze transitie naar mensontwikkelbedrijf staat het verder intensiveren van deze samenwerkingen hoog op de agenda. Met de werkgevers in de regio zoeken we via samenwerkingsverbanden en partnerships naar nieuwe of zich uitbreidende mogelijkheden om Sw-medewerkers te detacheren. Wij adviseren werkgevers die in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen Sw-medewerkers willen plaatsen en stellen onze expertise en infrastructuur waar nodig ter beschikking. De deelnemende gemeenten zijn voor RWA/Amfors belangrijke samenwerkingspartners. Via de gemeenten wordt een aanzienlijk deel van de omzet van Amfors gerealiseerd door werk ‘voor te behouden’ aan Sw-medewerkers.



g
figuur 3: samenwerking

4. Toekomstvisie RWA/Amfors

Om de transitiedoelstellingen (zie hoofdstuk 2) te realiseren zal een gefundeerde keuze gemaakt moeten worden op welke werksoorten Amfors zich zal concentreren en voor welke klanten. Uitgangspunt hierbij is ook de conclusie uit de scenariostudie dat de investeringen van de gemeenten nodig zijn in de realisatie van de transitiedoelstellingen. Hierdoor krijgen medewerkers kans om zich te ontwikkelen naar hogere treden op de werkladder. Om zo op termijn door te stromen naar detacheringen bij andere opdrachtgevers dan de gemeente. Op deze wijze neemt de afhankelijkheid van Amfors van gemeentelijke opdrachten af.

Voor de juiste balans tussen mensontwikkeling en een optimaal resultaat is nader ingezoomd op de vraag welke werksoorten hiervoor het meest geschikt zijn. Voor de beoordeling van het werk dat Amfors in het kader hiervan zou bieden zijn criteria benoemd, die zijn afgeleid van de transitiedoelstellingen (zie hoofdstuk 2):

- De mate waarin een werksoort passend werk biedt voor de huidige Sw-populatie en mogelijke toekomstige doelgroepen.
- De mate waarin een werksoort de SW-medewerker mogelijkheden biedt om zich verder te ontwikkelen naar een hogere werksoort.
- Benodigde investeringen en kwaliteit om de werksoort op het gewenste niveau te handhaven.
- Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur vakbekwaam personeel (vaak evenredig met complexiteit werksoort).
- Bijdrage aan het resultaat vanuit Amfors aan RWA.

Uitgangspunt bij de transitie is dat zoveel mogelijk werk in de vorm van detacheringen zal plaatsvinden. Het streven is dat in 2021 ruim 45 procent van de Sw-medewerkers extern werkzaam is (2016: 33 procent).

De verwachting is dat het aandeel groepsdetacheringen ook na 2021 verder blijft groeien. In de realisatie hiervan neemt het aantal medewerkers dat werkzaam is bij de overige bedrijfsactiviteiten na 2021 verder af. Deze doelstelling is mede afhankelijk van andere ontwikkelingen tot 2021, zoals het al dan niet plaatsnemen van andere doelgroepen bij Amfors, en wordt verder vormgegeven in de RWA meerjarenbegrotingen van de komende jaren.

Voor een niet onaanzienlijke groep Sw-medewerkers zal gezien de beperking en de ontwikkelpotentie een beschermd/interne werkplek noodzakelijk blijven. Na 2021 blijven naar verwachting naast beschermd/intern ook werkzaamheden op locatie, zoals nu door Eemfors en Cleanfors worden geboden, noodzakelijk om voldoende passend werk te kunnen blijven garanderen voor alle Sw-medewerkers.

In hoofdstuk 7.4 wordt uiteengezet hoe de verschillende bedrijfsonderdelen scoren ten opzichte van bovengenoemde criteria.

5. Uitgangspunten Meerjarenbegroting

Focus – De focus van RWA/Amfors ligt op de kern van onze werkzaamheden: *het opleiden en begeleiden van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt*. Dit vertaalt zich in een vijftal uitgangspunten voor de RWA Meerjarenbegroting 2018-2021:

1. **Sociale onderneming gericht op Sw-medewerkers** - Onze primaire doelgroep is de Sw-medewerker. Het bedrijf, de cultuur en de staf zijn geheel ingericht op de begeleiding en het stimuleren van de ontwikkeling van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
2. **Ruimte voor andere doelgroepen, mits kostenneutraal** - Naast de onder 1. genoemde groep bieden wij ook andere doelgroepen mogelijkheden binnen de kaders van de Participatiewet. Dit organiseren we alleen als:
 - de gemeenten dit willen en het binnen de expertise van Amfors past
 - het een neutraal of positief effect op het operationeel resultaat heeft
3. **Nadruk op 'buiten werken' en samenwerkingsverbanden met derden** - Het (zo) regulier (mogelijk) plaatsen van Sw-medewerkers op de arbeidsmarkt resulteert in een andere arbeidsverdeling op de werkladder. We begeleiden en ondersteunen de Sw-medewerkers in hun ontwikkeling naar maximale groei op de werkladder, naar het *'werken naar vermogen'*. Deze ontwikkeling kunnen we hen bieden door samenwerkingsverbanden met derden ('buiten') aan te gaan.
4. **Balans arbeidsontwikkeling - productie** - De ontwikkeling van de Sw-medewerker komt centraal te staan. Dit vereist meer tijd en aandacht voor begeleiding dan voorheen, terwijl de productie en het huidige operationele resultaat daar niet onder mogen lijden. Om deze transitie geleidelijk en financieel gezond te laten verlopen, is het van belang om de balans tussen arbeidsontwikkeling en productie goed te bewaken.
5. **Compenseren teruggang aantal Sw-medewerkers** – De Sw-populatie van Amfors neemt de komende jaren gemiddeld met 4% af naar 1026 medewerkers (878 SE) medio 2021. Het operationeel resultaat zal ondanks deze populatiedaling op niveau blijven. Dit door een gelijktijdige inzet en compensatie via focussing op een viertal aspecten.
 - Productiviteitsverbetering per medewerker
 - Verlaging ziekteverzuim naar minimaal het branchegemiddelde
 - Ontwikkeling van medewerkers naar werksoorten met meer toegevoegde waarde per SE
 - Mee laten bewegen van de omvang van staf en ondersteuning met de teruggang van de Sw-populatie.

6. Denkkader transitie

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

7-krachtenmodel

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

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

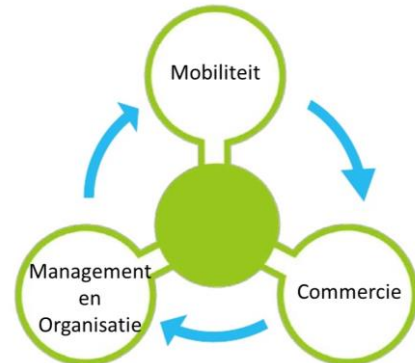
Acties structuur, capaciteit en systeem - De komende jaren is meer aandacht nodig voor een actualisering van de structuren, capaciteiten en systemen van RWA/Amfors. Dit worden tastbare veranderingen binnen de organisatie. De nieuwe structuur moet passen bij de nieuwe missie/visie en nieuw, gewenst gedrag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



Figuur 4: Het 7-krachtenmodel van Berenschot

7. Meerjarenplan 2018-2021

Op basis van 3 speerpunten - Het meerjarenplan kent een drietal speerpunten. Voor een succesvol mensontwikkelbedrijf is mobiliteit essentieel. Een goede door- en uitstroom van medewerkers is de basis voor succes. Medewerkers op de juiste wijze ontwikkelen en begeleiden is daarbij een voorwaarde. Om de gewenste mobiliteit te realiseren is het van groot belang dat medewerkers en management zich bewust zijn van hun rol en verantwoordelijkheid binnen dit proces. Een efficiënte en effectieve backbone is daarbij een vereiste.



Figuur 5: Speerpunten

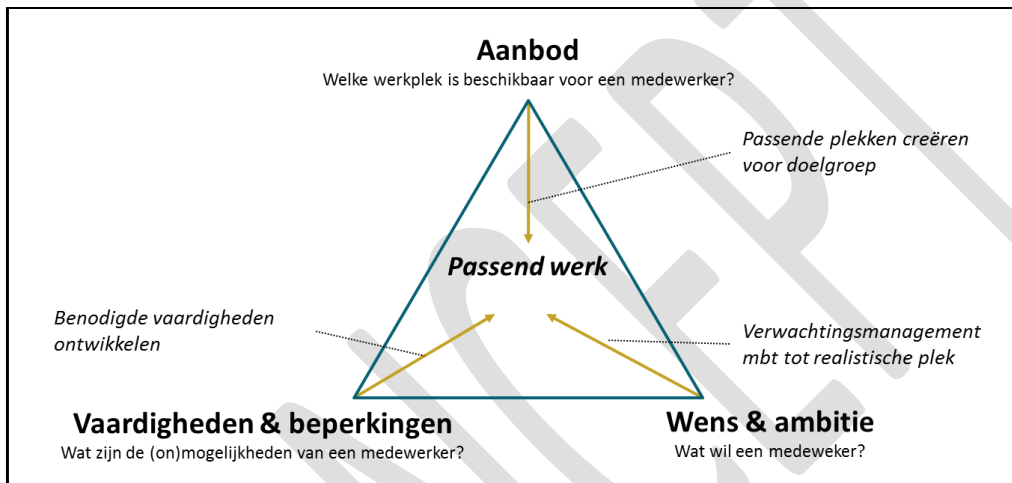
1. **Mobiliteit** – Sw-medewerkers worden ondersteund in hun arbeidsontwikkeling zodat ze voorbereid worden op een passende plek buiten of binnen de muren van Amfors. Door inzicht en regie op zowel arbeidspotentie als de arbeidsontwikkeling van de Sw-populatie in de regio, sturen we adequaat op een optimale, interne bezetting binnen de business units en extern bij de reguliere werkgevers.
2. **Commercie** – Meer dan voorheen is het noodzakelijk de focus te richten op het begeleiden van medewerkers naar reguliere arbeidsplaatsen. We streven naar duurzame samenwerking met werkgevers die bedrijfseconomisch rendabel zijn voor beide partijen, maar ook recht doen aan de MVO-gedachte. Hiervoor richt Amfors zich vooral op het aanbieden van SROI-oplossingen in de vorm van (groeps-)detacheringen. Samen met de reguliere werkgever worden kansen binnen de bedrijfs- en productieprocessen in beeld gebracht, zodat helder wordt welke werkzaamheden geschikt zijn voor de Sw-doelgroep.
3. **Management en organisatie** – Leidinggevendenden moeten naast hun vakinhoudelijke kennis de benodigde competenties bezitten om de ontwikkeling van hun Sw-medewerkers te ondersteunen. Daarbij moeten zij ondersteund worden door een up-to-date backbone.

7.1. Mobiliteit



De arbeidsontwikkeling van onze Sw-medewerkers staat centraal. Doel is om bij de Sw-medewerkers die vaardigheden te ontwikkelen die hen voorbereiden op een passende plek buiten of - indien noodzakelijk - binnen de muren van Amfors. Het werken binnen de eigen business units is een middel om de arbeidsontwikkeling van de individuele medewerker te blijven stimuleren en geen doel op zich. Het streven is om iedere Sw-medewerker te bewegen naar een passende werkplek waar hij of zij 'werkt naar vermogen' en tegelijkertijd ook bijdraagt aan een gezond financieel resultaat voor Amfors.

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



Figuur 6: Model passend werk

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

7.1.1. Arbeidsinventarisatie

Om de kansen en belemmeringen bij de ontwikkeling voor al onze medewerkers in kaart te brengen, zijn we in eind 2015 gestart met het inventariseren van de arbeidspotentie. In een 0-meting (diagnose) worden de beperkingen, motivatie en de te ontwikkelen arbeidsvaardigheden worden geïnventariseerd. De uitkomst van deze meting wordt naast het (huidige) aanbod van de markt gelegd, waarna een analyse/advies volgt over mogelijkheden om de medewerker te plaatsen bij een reguliere werkgever. De 0-meting maakt inzichtelijk of en op welke wijze stap op de werkladder of externe plaatsing op termijn kan worden gerealiseerd. Het wordt duidelijk welke vaardigheden hiervoor moeten worden ontwikkeld, welke werkaanpassingen noodzakelijk zijn en welke vorm van begeleiding daarbij nodig is.

Uiteraard verschilt de ontwikkelbehoefte per Sw-medewerker en vereist derhalve in alle gevallen maatwerk. Daarnaast verschilt ook de ontwikkelpotentie. Hierbij moet worden aangetekend dat voor een substantiële groep van onze Sw-medewerkers, de belemmeringen en beperkingen van een dermate aard zijn, dat “beschut werk” de meest passende werkplek is en blijft.

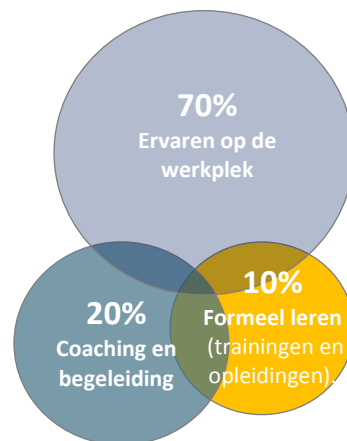
Medio 2018 zal het arbeidspotentieel van al onze medewerkers in kaart zijn gebracht. Daarna wordt de diagnose actueel gehouden via de periodieke IOP (Individueel ontwikkelplan) gesprekken, daar waar noodzakelijk (gewijzigde persoonlijke omstandigheden) wordt een nieuwe diagnose uitgevoerd.

7.1.2. Ontwikkeling

Het uitstromen naar reguliere werkgevers vereist meer arbeids- en sociale vaardigheden dan voorheen. Om mobiliteit te bevorderen investeert Amfors in haar leidinggevenden en opleidingsaanbod om de ontwikkeling van deze vaardigheden bij haar Sw-medewerkers te ondersteunen. Het blijft de komende jaren belangrijk om de algemene werknemersvaardigheden van onze medewerkers te vergroten en ons opleidingsaanbod aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt. Hiermee vergroten we de kans op een succesvolle externe plaatsing.

Visie op ontwikkeling – In de visie van Amfors ligt een sterke focus op het ontwikkelen van arbeidsvaardigheden. Hierbij hanteren we het 70:20:10-model van Charles Jennings (figuur 7) als visie op leren en ontwikkelen. Binnen dit model staat het leren op de werkplek centraal. Jennings stelt dat 70% van het leren gebeurt door te doen en te ervaren op de werkplek, 20% door coaching en begeleiding en 10% door het formele leren (trainingen en opleidingen).

Conform dit model zien we de werkplek als krachtigste leeromgeving voor onze medewerkers. De medewerker wordt hierbij ondersteund en gefaciliteerd door zijn leidinggevende. Deze ontwikkeling wordt ingevuld door het bieden van nieuwe ervaringen en kansen op de werkvloer en via stages bij bedrijven. Daarnaast bieden we ter ondersteuning trainingen en opleidingen aan. In de training wordt altijd een koppeling gemaakt met de werkvloer (in de vorm van opdrachten) om een maximaal leereffect te generen.



Figuur 7: Model Charles Jennings

Arbeidsmarkt gerichte ontwikkeling – Om de kansen op een (zo) reguliere (mogelijk) werkplek te vergroten stemt Amfors haar opleidingen en ontwikkelprogramma’s zo goed mogelijk af op de reguliere arbeidsmarkt. Amfors richt zich hierbij voornamelijk op de ontwikkeling van de algemene werknemersvaardigheden.

Deze zijn gebaseerd op de competenties zoals vastgesteld door SBCM (A&O Fonds SW). Daarnaast richt Amfors zich op arbeidsmarktgerichte ontwikkeltrajecten om individuele medewerkers te ondersteunen naar een (zo) regulier (mogelijke) werkplek op de arbeidsmarkt.

Algemene werknemersvaardigheden – Naast sociale vaardigheden zijn voldoende beheersing van de Nederlandse taal en het ontwikkelen van computervaardigheden basisvoorwaarden voor arbeidsparticipatie. Binnen Amfors werken relatief veel laaggeletterden en heeft een aanzienlijk aantal medewerkers Nederlands als tweede taal. De komende jaren blijven de reeds ontwikkelde programma's hiervoor dan ook actueel en worden gecontinueerd.

Omdat in de toekomst de populatie gemiddeld gaat verouderen wordt de komende periode ook programma's ontwikkeld voor gezond werken en leven. Hierin worden handvaten aangereikt om ziekteverzuim te voorkomen en om op een gezonde manier door het leven te gaan. Er is aandacht voor ergonomie op de werkvloer, voor gezond eten en voor gezond bewegen.

Ontwikkeltrajecten – Amfors kent op dit moment twee ontwikkeltrajecten. In 'horeca en aandacht' worden Sw-medewerkers opgeleid in de catering, spoelkeuken en banqueting. Het tweede traject ontwikkelt medewerkers richting schoonmaakwerkzaamheden. In de komende periode worden hier, gebaseerd op de vraag vanuit de regionale arbeidsmarkt, de ontwikkeltrajecten 'logistiek & transport' en 'facilitair medewerker' aan toegevoegd.

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

7.1.3. Wens en ambitie

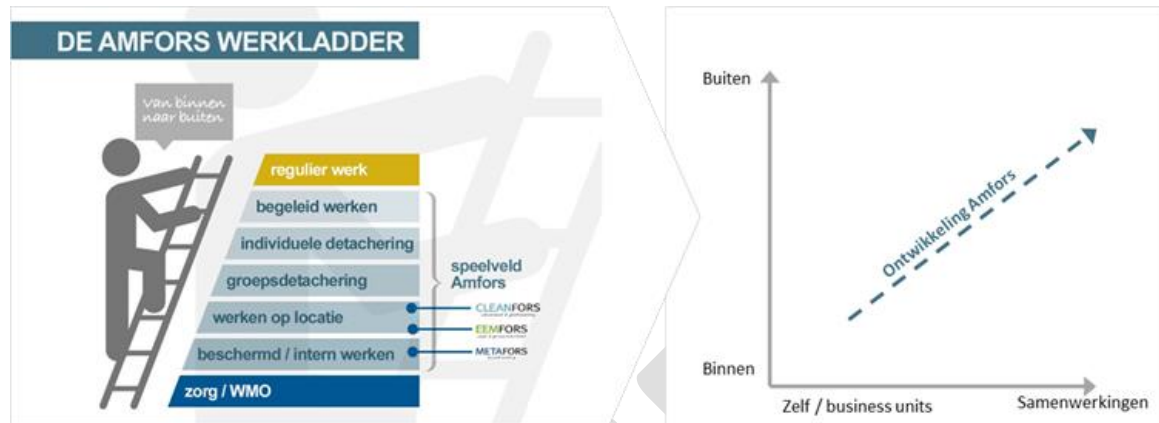
Een detachering is vaak een grote stap voor medewerkers en tevens één die onzekerheid en onrust met zich mee kan brengen. Een belangrijke oorzaak is dat verwachtingen en realiteit vaak niet overeenkomen. Wij zien hier twee redenen voor:

1. Medewerkers hebben vaak onvoldoende kennis van de reguliere arbeidsmarkt en de werkplekken die beschikbaar zijn.
2. Medewerkers overschatten de eigen mogelijkheden regelmatig. Dit leidt tot wensen voor banen die vanwege de beperkingen van de medewerker niet te realiseren zijn. Daarnaast hebben Sw-medewerkers vaak droom- en wensbanen. Zij wachten tot deze baan beschikbaar komt en willen niet bewegen naar andere werkplekken dan de droom- of wensbaan. Denk hierbij aan functies als dierenverzorger of zorgverlener/verpleegkundige.

Om mobiliteit te bevorderen krijgt de komende periode het managen van deze verwachtingen meer aandacht. Een groot gedeelte van het managen van deze verwachtingen gebeurt door gesprekken van leidinggevenden en consultants met de Sw-medewerkers. Middels ontwikkeltrajecten, stages en werkbezoeken krijgen medewerkers de gelegenheid werkplekken te bezoeken en ontdekken. Daarnaast worden succesverhalen in de organisatie gedeeld die als voorbeeld kunnen dienen van externe plaatsingen.

7.1.4. Monitoring en mobiliteit

Uiteindelijk moet de ontwikkeling in arbeidsvaardigheden ook resulteren in meer mobiliteit. Sw-medewerkers zullen daadwerkelijk bewegen naar hogere posities op de werkladder. Gestimuleerd door de ontwikkelingen binnen Amfors zal deze arbeidsontwikkeling logischerwijs resulteren in een beweging van 'binnen' naar 'buiten' en in stijging op de werkladder (zie figuur 8).



Figuur 8: Beweging van binnen naar buiten

Het arbeidsinventarisatieproces heeft een positieve impuls gegeven aan de groei van het aantal externe plaatsingen (zowel groeps- als individuele detacheringen). De inventarisatie heeft echter ook een ander inzicht gegeven. Voor aan aantal Sw-medewerkers blijkt uit de 0-meting een lagere trede op de werkladder realistischer. Een plek in de beschermde/interne voorziening past beter bij de vaardigheden en beperkingen van deze betrokkenen.

Detacheringen – De verwachting is dat de komende jaren de groei in groepsdetacheringen sterker zal zijn dan de groei individuele detacheringen. De ervaring in de afgelopen periode leert dat er naast de realisatie van groei in het aantal nieuwe individuele detacheringen er echter ook sprake is van een terugstroom (vanwege terugval, re-integratie en beëindiging plaatsing). Dit heeft ook te maken met de uitstroom van relatief sterke Sw-medewerkers in verband met pensionering. Hierdoor is het soms lastiger vacatures waar hogere eisen aan worden gesteld te vervullen.

Voor een deel van de Sw-medewerkers zal de stap “van binnen naar buiten” niet mogelijk blijken vanwege de beperking. Voor die medewerkers blijft de voorziening beschut binnen in stand. Daarnaast blijft deze voorziening nodig als gevolg van de verdere vergrijzing van het personeelsbestand. Op dit moment is de gemiddelde leeftijd van de Sw-medewerker 48 jaar. In 2021 is dat 51 jaar. Met de vergrijzing zal ook de belastbaarheid van medewerkers naar verwachting afnemen. Dit heeft gevolgen voor de werksoorten die wij aanbieden om te kunnen voorzien in passend werk. Met het oog op het welzijn van medewerkers, om een stijging van het verzuim te voorkomen en om te komen tot een optimale productiviteit is passend werk voor de Sw-medewerkers het uitgangspunt. In het verlengde daarvan neemt ook de behoefte aan meer en intensievere begeleiding eveneens toe.

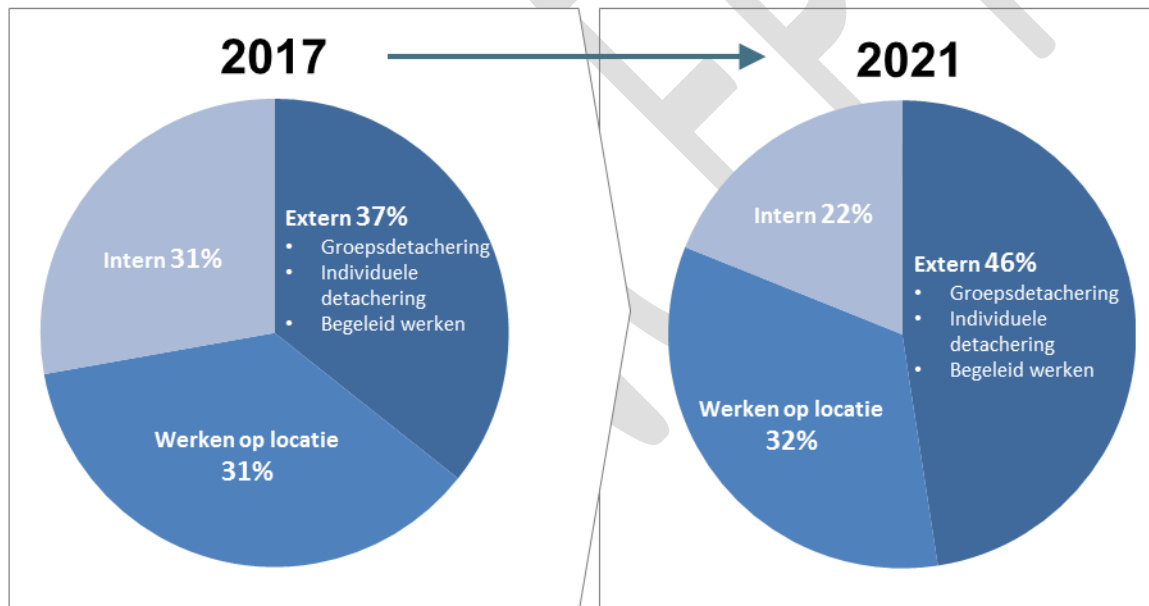
SE-formatie 2018 - 2021 - Tabel 2 hieronder geeft de formatie weer zoals we deze hebben begroot volgens de werkladder. In deze begroting is rekening gehouden met een natuurlijke uitstroom van gemiddeld 4%, de terugstroom wegens uitval en met de effecten van het mobiliteitsprogramma. Doordat er sinds 1-1-2015 geen nieuwe instroom meer is, kent Amfors een krimpend werknemersbestand.

Om het effect van het mobiliteitsprogramma inzichtelijk te maken, vergelijken we de begrote formatie van 2021 met de formatie zoals deze in 2021 zou zijn bij onveranderd beleid (dus zonder mobiliteitsprogramma).

Werkladdertrede	Prognose SE aantallen					Natuurlijke	
	2017	2018	2019	2020	2021	formatie 2021	Ambitie
Begeleid werken	36	31	30	28	28	28	-
Individuele detachering	146	152	151	152	153	113	+ 40
Groepsdetachering	204	217	217	227	227	158	+ 69
Werken op locatie	332	312	302	292	277	286	-9
Beschermd/Intern	322	292	274	216	193	293	-100
Totaal	1040	1004	974	915	878	878	

Tabel 2: Geprognostiseerde SE-formatie naar de werkladder van Cedris per medio van het jaar

Doorstroom Sw-medewerkers 2017 -2021 – Door de arbeidsontwikkeling van Sw-medewerkers ontstaat doorstroom van medewerkers van beschermde/interne werkplekken naar externe werkplekken (groepsdetacheringen, individuele detacheringen en begeleid werken). De verwachte ontwikkeling tijdens deze periode ziet u hieronder in *figuur 9*.



Figuur 9: Procentuele vergelijking 2017-2021

7.2. Commercie

Voor onze Sw-medewerkers zijn de ontwikkelingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt van belang. Dit marktsegment staat ook de komende jaren nog sterk onder druk. Nog steeds worden veel banen ingevuld door hoger opgeleide mensen en werknemers uit de nieuwe EU lidstaten, of verdwijnen geheel door automatisering en outsourcing. Daar tegenover staat de ontwikkeling van reshoring van activiteiten uit zuidoost Azië (zoals Innolumis bij Metafors).

SROI – Met de invoering van de participatiewet ziet Amfors echter een langzame verschuiving in de markt. Organisaties willen socialer en inclusiever ondernemen. Sommige ondernemingen doen dit vanwege een dreigende banenquotum en zoeken naar invulling voor deze “afgedwongen” inclusie, maar we zien vooral partijen die sociaal willen ondernemen. Ondernemers hebben echter vaak weinig tot geen ervaring met de verschillende doelgroepen en de begeleiding hiervan. Ze weten niet hoe zij werkzaamheden passend kunnen maken voor een Sw-medewerker en hebben weinig tot geen kennis van bijkomende loonkosten en mogelijke subsidies. Er wordt wel gezocht en er is de wens, maar werkgevers stranden vaak in de uitvoering.

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

Acquisitie – De focus van Commercie is de afgelopen jaren verschoven naar het acquireren van detacheringen voor het realiseren van de doelstellingen als mensontwikkelbedrijf. Ondanks het verschuiven van de focus blijft ook de acquisitie van werk voor de eigen bedrijven om de omzetdoelstellingen op peil te houden van groot belang. De nadruk ligt ook hierbij op het zoeken van werk dat past bij de huidige Sw-populatie, de ontwikkeling naar hogere treden op de werkladder en de bedrijfseconomische doelstellingen. Amfors streeft in alle gevallen naar duurzame samenwerkingen die bedrijfseconomisch rendabel zijn en die passen binnen de maatschappelijke doelstellingen. Met de stijgende behoefte in de maatschappij aan sociaal ondernemerschap, gebruikt Amfors haar expertise om ondernemers in de regio te adviseren bij de vraag hoe zij hun sociale en maatschappelijke doelstellingen kunnen realiseren. Samen onderzoeken wij mogelijkheden van passend werk en de juiste begeleiding. Om zo samen met de ondernemer te komen tot een antwoord op de vraag: *“Sociaal ondernemen, hoe geef je daar passende invulling aan?”*

Tools – De accountmanagers van Commercie kunnen hiervoor gebruik maken van een aantal tools:

- QuickScan – analyse van werkplek en taken naar mogelijkheid tot functiecreatie;
- Job carving – Het daadwerkelijk creëren van deze functies;
- Training voor werkgevers in de begeleiding van de doelgroep op de werkplek
- Detacheringsfaciliteit – het bieden van detacheringsmogelijkheden via payroll constructies.
- Banenmarkten – Kandidaten en opdrachtgevers ontmoeten elkaar

Doelstelling voor de komende jaren is om met maatwerk, meer werkplekken voor de Sw-medewerkers buiten de deur te realiseren. Hierbij ligt de nadruk op de acquisitie van (groeps-) detacheringen.

7.3. Management en organisatie



Ontwikkeling leidinggevenden – Het is voor Amfors van belang om continu te acteren op veranderingen in de omgeving. Dit vraagt veerkracht van de organisatie en het management. Daarom investeert Amfors de komende jaren ook in de optimalisering van de bedrijfsprocessen en de kwaliteit van staf en leidinggevenden.

Voor de realisatie van de mobiliteitsdoelstellingen is de ontwikkeling van leidinggevenden op dit vlak van groot belang. De leidinggevenden worden toegerust om de mobiliteitsdoelstellingen te ondersteunen en tegelijkertijd de balans te bewaken met de omzetdoelstellingen. Dit vraagt om een andere managementaanpak met een sterke coachende en ondersteunende rol van leidinggevenden. In 2017 wordt gestart met twee leiderschapsmodules voor alle leidinggevenden om de arbeidsontwikkeling van de Sw-medewerkers en daarmee de mobiliteit te kunnen bevorderen.

Backbone – Belangrijke randvoorwaarde om de gestelde doelen uit begroting te realiseren is een effectieve en efficiënte organisatie met strak georganiseerde processen, ondersteund door de juiste ICT-systemen (Personeel, Financieel en ERP). De ondersteunende organisatie krimpt immers de komende jaren mee met de dalende Sw-populatie (4% per jaar). Ten behoeve van deze actualisatie en optimalisatie is het project “Backbone” gestart. Deze kwaliteitsverbetering van de backbone (processen en ICT) stelt de organisatie in staat om de krimp van het aantal medewerkers dat werkzaam is in de backbone op te vangen en tevens adequaat te anticiperen op de ontwikkelingen in de toekomst. Onder meer via verdere digitalisering en optimale uniformiteit in de gehanteerde systemen.

Hierbij tekenen we wel aan dat juist de directe begeleiding en ondersteuning van de Sw-medewerkers naar verhouding in de komende periode zal toenemen. De relatief afnemende belastbaarheid van onze Sw-medewerkers vraagt de komende jaren naar verwachting om meer en intensievere begeleiding. Hier staat een dalende bezetting van de backoffice als gevolg van uitstroom en optimalisatie van de bedrijfsprocessen tegenover.



7.4. Ontwikkelingen binnen de business units

Mede omdat de markt nog onvoldoende ruimte biedt aan passend werk en de frictiekosten te hoog worden is voor de verschillende bedrijfsonderdelen gekozen voor een geleidelijke omvorming tot mensontwikkelbedrijf, waarbij ook de bedrijfsactiviteiten zeker tot en met 2021 van groot belang zijn en blijven.

Individuele- en groepsdetacheringen bieden een goed perspectief voor medewerkers om onder zo regulier mogelijke omstandigheden te werken en bieden de organisatie flexibiliteit om met de omvang van de doelgroep mee te bewegen. Het is echter van groot belang het proces van detachering zorgvuldig uit te voeren om uitval van medewerkers te voorkomen. Dit bepaalt, naast de frictiekosten, mede het tempo van de transitie. Daarbij moet worden opgemerkt dat detacheren zeker niet voor iedereen is weggelegd en voor hen werken op locatie of beschermd intern de maximale trede op de werkladder zal blijven.

Per bedrijfs onderdeel is de strategie aan de hand van de uitkomsten uit de scenariostudie verder onderzocht en uitgewerkt. Hierbij is vooral gekeken naar de mogelijkheden van samenwerking met andere partijen. Rekening wordt gehouden met het risico van terugval van Sw-ers met een lage loonwaarde naar werken binnen de beschutte omgeving van Amfors. Bij het uitwerken van de strategie moet er ook rekening mee worden gehouden dat de doorstroom van sterkere medewerkers naar buiten, ongewenste effecten kan hebben voor de samenstelling van de eigen ploegen, waardoor de kwaliteit voor de opdrachtgever en omzetdoelstellingen in gevaar komen.

Operationeel resultaat – In onderstaande tabel wordt het operationeel resultaat van de Amforsgroep als geheel en uitgesplitst naar bedrijfs onderdeel weergegeven.

Operationeel resultaat Amfors (x 1.000)					
	2017	2018	2019	2020	2021
Productie	603	580	560	540	520
Metafors	712	750	750	750	750
Cleanfors	1.374	1.350	1.350	1.350	1.350
Eemfors	1.308	1.250	1.200	1.150	1.100
Werksupport	2.045	2.050	2.060	2.070	2.080
Service en ondersteuning	-4.209	-3.897	-3.640	-3.343	-3.343
Totaal	1.833	2.083	2.280	2.517	2.457

Tabel 3: Operationeel Resultaat Amforsgroep

Voor de verdere invulling van de transitie en het daarbij gewenste tempo zijn de volgende doelstellingen leidend:

- Realiseren van voldoende passend werk voor de huidige Sw-doelgroep (passend heeft daarbij niet alleen betrekking op de aard van de huidige werkzaamheden, maar ook op de wijze van aansturing en de ontwikkelmogelijkheden);
- Stimuleren van de beweging van 'binnen naar buiten', dat wil zeggen ontwikkeling op de werkladder en werken onder zo regulier mogelijke omstandigheden;
- Verhogen van de kwaliteit voor de opdrachtgevers van Amfors;
- Behouden van het operationeel resultaat;
- Beperken van de frictiekosten;
- Beperken van de risico's.

Bij de nadere uitwerking van de transitie binnen de bedrijfsonderdelen is gekeken naar in hoeverre de werksoorten het meest geschikt zijn voor mensontwikkeling en tevens bijdragen aan een goed resultaat. Daarbij hebben we de volgende criteria gehanteerd (zie ook hoofdstuk 3):

- De mate waarin een werksoort passend werk biedt voor de huidige SW-populatie en mogelijke toekomstige doelgroepen;
- De mate waarin een werksoort de SW-medewerker mogelijkheden biedt om zich verder te ontwikkelen naar een hogere werksoort;
- Benodigde investeringen om de werksoort op het gewenste niveau te handhaven;
- Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur vakbekwaam personeel (vaak evenredig met complexiteit werksoort);
- Bijdrage aan het resultaat van RWA/Amfors.

Bij de uitwerking per bedrijfsonderdeel is voorts aandacht geschonken aan de volgende punten:

- Een juiste balans tussen detachering en productie;
- Het behoud van voldoende diversiteit van werkzaamheden;
- Inachtneming van de respectievelijke kantelpunten;
- Een tijdige anticipatie op detachering bij vervreemding.

In de hiernavolgende toelichting per bedrijfsonderdeel is de ontwikkeling van het aantal SE tussen 2017 en 2021 weergegeven. In deze overzichten is niet zichtbaar dat in deze ontwikkeling de door- en uitstroomcijfers zijn reeds zijn verwerkt. De daadwerkelijke beweging en mutatie per bedrijfsonderdeel is derhalve significant groter.

7.4.1. Productie

Kernopgave	Kerncijfers																		
<p>Het productiebedrijf is onderverdeeld in beschut binnenwerk en groepsdetacheringen. De productiehal blijft een plek waar onze medewerkers gezien de beperkingen een beschutte plek vinden en medewerkers in de periodes tussen de detacheringen tijdelijk aan het werk kunnen blijven. Sw-medewerkers zullen zoveel mogelijk via groepsdetachering werkzaam zijn bij reguliere bedrijven. Dit kan als groepsdetachering op de locatie van de opdrachtgever, maar ook als groepsdetacheringsproject op de Amfors-locatie zelf, waarbij de klant de werkruimte huurt.</p>	<div style="text-align: center;"> <h3>Productie</h3> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SE's</td> <td>394</td> <td>378</td> <td>360</td> <td>335</td> <td>315</td> </tr> <tr> <td>OR</td> <td>603</td> <td>580</td> <td>560</td> <td>540</td> <td>520</td> </tr> </tbody> </table> </div>		2017	2018	2019	2020	2021	SE's	394	378	360	335	315	OR	603	580	560	540	520
	2017	2018	2019	2020	2021														
SE's	394	378	360	335	315														
OR	603	580	560	540	520														
Kantelpunt																			
<p>In de nabije toekomst is voor het productiebedrijf geen kantelpunt voorzien. Dit vanuit de blijvende behoefte aan beschut intern voor een deel van de Sw-medewerkers die niet in staat zijn stappen op de werkladder te maken of als terugvalvoorziening. Mede als gevolg van de vergrijzing is het de verwachting dat deze voorziening ook op de langere termijn bestaansrecht houdt.</p>																			
Activiteiten																			
<p>De activiteiten van het productiebedrijf bestaat uit groepsdetacheringen en beschut werk binnen de muren van Amfors. Conform de doelstellingen gaan medewerkers waar mogelijk via groepsdetacheringen aan het werk. Het beschikbaar houden van werk binnen het productiebedrijf van Amfors blijft noodzakelijk. Voor een aanzienlijke groep medewerkers blijft dit, gezien hun beperking en ontwikkelpotentie, de meest passende werkplek. Daarnaast blijft het de voorziening om terugval op te vangen of als tijdelijke werkplek tussen twee detacheringen in. En kan ook dienen als re-integratieplek voor andere doelgroepen. Binnen het productiebedrijf worden ook de resterende logistieke/mailling activiteiten die voorheen onder Mailfors vielen uitgevoerd. En is het Productiebedrijf de basis voor de cliënten van De Amerpoort die hier in het kader van dagbesteding een plek hebben. In 2017 zal een experiment worden gestart om Sw-medewerkers op de laagste trede(n) van de werkladder in te zetten in de wijk.</p>																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Scoring Productiebedrijf (beschut binnen) op de criteria voor in het kader van de transitie</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers</td> <td style="text-align: center;">++</td> </tr> <tr> <td>2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden</td> <td style="text-align: center;">++</td> </tr> <tr> <td>3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table> <p>++ zeer gunstig + gunstig 0 neutraal - negatief -- sterk negatief</p>		Scoring Productiebedrijf (beschut binnen) op de criteria voor in het kader van de transitie		1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers	++	2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden	++	3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden	0	4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur	0	5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA	-						
Scoring Productiebedrijf (beschut binnen) op de criteria voor in het kader van de transitie																			
1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers	++																		
2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden	++																		
3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden	0																		
4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur	0																		
5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA	-																		

7.4.2. Metafors

Kernopgave	Kerncijfers																		
<p>Metafors zal in de komende jaren nadrukkelijker naar buiten treden als sociale onderneming binnen de metaalsector.</p>	<div style="text-align: center;"> <h3>Metafors</h3> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SE's</td> <td>84</td> <td>81</td> <td>77</td> <td>74</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>OR</td> <td>712</td> <td>750</td> <td>750</td> <td>750</td> <td>750</td> </tr> </tbody> </table> </div>		2017	2018	2019	2020	2021	SE's	84	81	77	74	71	OR	712	750	750	750	750
		2017	2018	2019	2020	2021													
SE's	84	81	77	74	71														
OR	712	750	750	750	750														
Kantelpunt	<p>Gezien de passende werksoorten voor een grote groep medewerkers en het positieve financiële resultaat is dit een bedrijfsactiviteit die de komende periode goed past bij de doelstellingen van Amfors en de gestelde criteria.</p>																		
Acties																			
<p>De “juiste” activiteiten in stand houden – In 2017 wordt een bedrijfsplan voor Metafors opgesteld. Hierbij wordt gekeken naar de marges die activiteiten opleveren en welke activiteiten medewerkers voorzien van passend werk. Uiteindelijk wordt er naar gestreefd om met passend werk een zo hoog mogelijk toegevoegde waarde te realiseren, waarbij medewerkers zo hoog mogelijk op de ladder staan. Daarnaast zal via productiviteitsbevordering (Lean) het operationeel resultaat per SE in deze business unit verbeteren.</p> <p>Huisvesting – De krimp in het totale aantal Sw-medewerkers heeft op termijn ook effect op de huisvesting. Om die reden lijkt alternatieve huisvesting in de toekomst waarschijnlijk. De voorkeur gaat dan uit naar productiehallen aan de Uraniumweg. Onderzoek hiernaar wordt na 2020 verricht.</p>																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">Scoring Metafors op de criteria voor in het kader van de transitie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers</td> <td style="text-align: center;">++</td> </tr> <tr> <td>2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA</td> <td style="text-align: center;">++</td> </tr> </tbody> </table> <p>++ zeer gunstig + gunstig 0 neutraal - negatief -- sterk negatief</p>		Scoring Metafors op de criteria voor in het kader van de transitie		1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers	++	2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden	+	3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden	-	4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur	0	5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA	++						
Scoring Metafors op de criteria voor in het kader van de transitie																			
1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers	++																		
2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden	+																		
3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden	-																		
4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur	0																		
5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA	++																		

7.4.3. Eemfors

Kernopgave	Kerncijfers																		
<p>Uitgangspunt voor Eemfors als mensontwikkelbedrijf is dat Eemfors als sterk groenbedrijf actief is in de eigen regio, met werksoorten die passen bij de doelgroep en met een hoge klanttevredenheid.</p>	<div style="text-align: center;"> <h3>Eemfors</h3> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SE's</td> <td>213</td> <td>200</td> <td>190</td> <td>180</td> <td>165</td> </tr> <tr> <td>OR</td> <td>1308</td> <td>1250</td> <td>1200</td> <td>1150</td> <td>1100</td> </tr> </tbody> </table> </div>		2017	2018	2019	2020	2021	SE's	213	200	190	180	165	OR	1308	1250	1200	1150	1100
		2017	2018	2019	2020	2021													
SE's	213	200	190	180	165														
OR	1308	1250	1200	1150	1100														
Kantelpunt	<p>Bedrijfseconomisch is er op korte termijn geen reden (kantelpunt) om Eemfors als eigen werkbedrijf op te heffen. Daarnaast voorziet in voldoende passend werk voor een groot aantal Sw-medewerkers. Hierbij speelt ook een rol dat reguliere groenbedrijven in de regio tot nog toe onvoldoende passend werk bieden.</p>																		
Acties	<p>Om de doelstellingen inzake omzet en resultaat te realiseren zal een gefundeerde keuze gemaakt moeten worden op welke werksoorten Eemfors zich zal concentreren en voor welke klanten. Dat doen ze door middel van een efficiënte inzet van mensen en middelen en een effectief aansturingmodel. Met als doel een optimaal operationeel resultaat per SE Wsw via werksoorten die bijdragen aan de maatschappelijke en financiële doelstellingen.</p> <p>Er heeft een analyse plaatsgevonden van de werkzaamheden die door Eemfors worden uitgevoerd op basis van de bovengenoemde criteria. Op grond van de maatschappelijke en financiële doelstellingen is gekeken naar welke werksoorten geschikt zijn om in de toekomst te continueren tegen het licht van de transitiedoelstellingen. In overleg met de opdrachtgevers wordt bepaald wat dit betekent voor de dienstverlening en afspraken op langere termijn.</p> <p>Experimenteren met groepsdetacheringen – In navolging op de groepsdetacheringen bij diverse regiogemeenten zal ook in Amersfoort voor één gebied een experiment worden gestart door uitbesteding aan een regulier groenbedrijf, waarbij de betrokken medewerkers via een groepsdetachering worden geplaatst.</p> <p>Met gemeentelijke opdrachtgevers kijken naar alternatieven – In 2017 vindt nader onderzoek plaats naar de mogelijkheid om eenheidsprijzen voor alle deelnemende gemeenten te hanteren. Een dergelijke eenheidsprijs kent als uitgangspunt dat het een eerlijke prijs betreft in relatie tot de markt en gemeenten gedurende meerdere jaren werk aan Eemfors blijven gunnen in het kader van de investering van werk.</p>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">Scoring Eemfors op de criteria voor in het kader van de transitie*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers</td> <td style="text-align: center;">++</td> </tr> <tr> <td>2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> </tbody> </table> <p>++ zeer gunstig + gunstig 0 neutraal - negatief -- sterk negatief * scoring op dit criterium is sterk afhankelijk van de specifieke werksoort, werksoorten machinaal vegen en bomen zijn buiten beschouwing gelaten</p>		Scoring Eemfors op de criteria voor in het kader van de transitie*		1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers	++	2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden	+	3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden	-	4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur	0	5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA	+						
Scoring Eemfors op de criteria voor in het kader van de transitie*																			
1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers	++																		
2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden	+																		
3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden	-																		
4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur	0																		
5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA	+																		

7.4.4. Cleanfors

Kernopgave	Kerncijfers																		
<p>Cleanfors ontwikkelt zich geleidelijk tot een onderaannemer van de schoonmaakbranche die marktpartijen ontzorgt bij de invulling van hun social return-verplichtingen.</p>	<div style="text-align: center;"> <h3>Cleanfors</h3> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SE's</td> <td>142</td> <td>140</td> <td>140</td> <td>140</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>OR</td> <td>1374</td> <td>1350</td> <td>1350</td> <td>1350</td> <td>1350</td> </tr> </tbody> </table> </div>		2017	2018	2019	2020	2021	SE's	142	140	140	140	140	OR	1374	1350	1350	1350	1350
		2017	2018	2019	2020	2021													
SE's	142	140	140	140	140														
OR	1374	1350	1350	1350	1350														
Kantelpunt																			
<p>De werkzaamheden van Cleanfors zijn bij uitstek geschikt voor de ontwikkeling van Sw-medewerkers naar hogere treden op de werkladder. Om die reden zal Cleanfors onderdeel blijven uitmaken van de Amfors Groep en is geen kantelmoment te bepalen.</p>																			
Toekomst																			
<p>De komende jaren blijft de werkomvang van Cleanfors gelijk terwijl het aantal werknemers voor het werk licht daalt als gevolg van doorstroming naar detacheringen. Met deze doorstroming ziet Cleanfors haar sterkere medewerkers vertrekken. Daarom zal in 2017 worden gezocht naar opdrachten/objecten waar het mogelijk is een mix van sterkere en zwakkere Sw-medewerkers in groepsverband te laten werken. Dit bevordert ook de doorstroming vanuit lagere treden op de werkladder (beschermd intern).</p> <p>Naast het continueren van reguliere activiteiten blijft ook het komende jaar de nadruk liggen op de acquisitie van nieuwe contracten en het optimaliseren van bestaande contracten. Daarnaast worden samenwerkingsverbanden met reguliere schoonmaakbedrijven gelegd om (groeps-) detacheringen mogelijk te maken.</p>																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">Scoring Cleanfors op de criteria voor in het kader van de transitie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers</td> <td style="text-align: center;">++</td> </tr> <tr> <td>2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden</td> <td style="text-align: center;">++</td> </tr> <tr> <td>3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden</td> <td style="text-align: center;">++</td> </tr> <tr> <td>4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> </tbody> </table> <p>++ zeer gunstig + gunstig 0 neutraal - negatief -- sterk negatief</p>		Scoring Cleanfors op de criteria voor in het kader van de transitie		1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers	++	2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden	++	3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden	++	4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur	+	5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA	+						
Scoring Cleanfors op de criteria voor in het kader van de transitie																			
1. Passend werk voor huidige doelgroep Sw-ers	++																		
2. Biedt werksoort ontwikkelmogelijkheden	++																		
3. Benodigde investeringen om werksoort op gewenst niveau te houden	++																		
4. Benodigde leiding en staf en eventuele inhuur	+																		
5. Bijdrage aan resultaat vanuit Amfors aan RWA	+																		

7.4.5. Werksupport

Kernopgave	Kerncijfers																		
Kantelpunt	<div style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SE's</td> <td>146</td> <td>147</td> <td>148</td> <td>149</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>OR</td> <td>2045</td> <td>2050</td> <td>2060</td> <td>2070</td> <td>2080</td> </tr> </tbody> </table> </div>		2017	2018	2019	2020	2021	SE's	146	147	148	149	150	OR	2045	2050	2060	2070	2080
		2017	2018	2019	2020	2021													
SE's	146	147	148	149	150														
OR	2045	2050	2060	2070	2080														
<p>Het begeleiden en ondersteunen van individueel gedetacheerden. En het realiseren van duurzame plaatsingen tegen een eerlijke prijs.</p> <p>Werksupport is een belangrijk middel waarmee we flexibel kunnen voorzien in passend werk voor grote aantallen Sw-medewerkers. Ook is er bedrijfseconomisch geen reden (kantelpunt) om Werksupport als eigen werkbedrijf op te heffen.</p>																			
Acties																			
<p>Inspelen op SROI oplossingen – Steeds meer bedrijven willen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opnemen in hun bedrijfsvoering en zo invulling geven aan SROI verplichtingen. Amfors kan met haar expertise een verbinding maken tussen werkzoekende en werkgevers in de omgeving van Amersfoort. RWA/Amfors zoekt daarom naar passend werk in de regio voor Sw-medewerkers (headhunting). Daarnaast gaat RWA/Amfors in de toekomst een meer ondersteunende en adviserende rol bij SROI oplossingen vervullen. Hierbij wordt samen met de klant (een reguliere werkgever) onderzocht welke aanpassingen mogelijk en nodig zijn zodat er passend werk gecreëerd kan worden (jobcrafting en jobcreation). Op deze manier kan Amfors de regio ondersteunen in het bieden van SROI oplossingen en tegelijk passend werk aan haar medewerkers bieden.</p> <p>De komende jaren zet Amfors haar expertise in om werkgevers nog meer te ondersteunen in de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen. Door werkgevers te adviseren en begeleiden in de mogelijkheden op dit vlak stijgt het aantal medewerkers dat in een individuele detachering werkt. Daarnaast wordt gestuurd op een uurtarief tegen een eerlijke prijs en het reduceren van leegloop uren. Op deze wijze zal het operationeel resultaat van werksupport verder groeien.</p> <p>Ambassadeurschap – Voor de werving van potentiële nieuwe werkgevers en ‘inclusief’ ondernemen in de regio te stimuleren, worden betrokken klanten structureel ingezet als ambassadeur. Het doel hiervan is tweeledig: Amfors wil de band met deze klanten versterken zodat zij zich een partner voelen van Amfors. Daarnaast zet Amfors de ambassadeurs in om nieuwe opdrachtgevers te werven. In 2016 is Amfors gestart met het ambassadeursprogramma waarbij ambassadeurs samen met Amfors optrekken richting de pers en nieuwe klanten in de regio.</p> <p>Intensiveren van samenwerkingen - Voor Werksupport blijft het belangrijk om nauw samen te werken met het werkgeversservicepunt en het bureau social return. Hiermee worden meer deuren geopend om Sw-medewerkers duurzaam te voorzien van een passende werkplek tegen een maximale opbrengst.</p>																			
<p>Scoring Werksupport op de criteria voor in het kader van de transitie De regio op de mobiliteitsdoelstellingen en de realisatie daarvan geschiedt vanuit Werksupport. Om die reden scoort deze afdeling positief op alle criteria zoals genoemd op pagina 5.</p>																			

8. Financiële begroting RWA

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.

Waar de Amfors begroting voor de komende jaren een positieve ontwikkeling laat zien valt er in de RWA begroting een negatieve ontwikkeling waar te nemen. Dit wordt veroorzaakt door een aantal landelijke factoren. Recent heeft de Rijksoverheid een aantal maatregelen aangekondigd. Deze maatregelen hebben een onbedoeld en nadelig effect op besluiten en ontwikkelingen rondom de financiering van de Wsw en de hoogte van de Rijkssubsidie Wsw, de lonen van Sw-medewerkers en daarmee op de gemeentelijke bijdrage voor de deelnemende gemeenten in de RWA regio. Concreet betekent dit voor 2017 een verslechtering van het RWA resultaat tot mogelijk € 1.8 miljoen ten opzichte van het bedrag in de RWA Meerjarenbegroting 2017-2020. In de meicirculaire 2017 wordt duidelijkheid gegeven over het bedrag voor 2017 en de implicaties voor de jaren daarna.

8.1. Begroting RWA

Onderdelen en vertrekpunten begroting – Onderdelen van deze begroting zijn de Sw-lonen, subsidies, ambtenaren salarissen, activa en afschrijvingen, financieringskosten en mogelijke risico's. In deze begroting zijn een *aantal vertrekpunten* gekozen:

- De subsidie per Sw-medewerker daalt jaarlijks met € 500,-.
- In de MJB 2018-2021 is het subsidiebedrag per SE vanaf 2020 bevroren. Het aantal Sw-medewerkers in dienst van RWA daalt met ca 4% per jaar gebaseerd op de leeftijdsopbouw van de huidige Sw-medewerkers in tegenstelling tot de 6% die de Rijksoverheid als uitgangspunt hanteert voor de komende jaren. Het negatieve effect hiervan op de Rijkssubsidie wordt vanaf 2017 volledig gecompenseerd door de Rijksoverheid.
- Cao Wsw 2015-2018 is van kracht- waarbij de eindejaarsuitkering met 0,75% is verhoogd en de Loonprijsontwikkeling (LPO) wordt gevolgd, met aannahme jaarlijkse stijging van 1.5%.

Trends salariskosten en investeringsvolume – De salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen terug van € 2,3 mln. in 2017 naar € 1,7 mln. in 2021. Na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt de uitstroom slechts gedeeltelijk vervangen door nieuwe medewerkers (niet-ambtenaren). Het aantal ambtenaren bij het RWA daalt met ongeveer 20 personen in de periode tot en met 2021.

Het investeringsvolume bedraagt naar verwachting € 1,0 mln. in 2017 en zal verder dalen in de volgende jaren. Het betreft in hoofdzaak vervangingsinvesteringen in het groenbedrijf en het metaalbedrijf ter continuering van huidige opdrachtverplichtingen.

Ontwikkeling overhead – Als gevolg van invoering van de participatiewet zal het aantal Sw-medewerkers in de komende jaren dalen. RWA/Amfors laat het aantal ondersteunende medewerkers, met bijbehorende kosten, met gelijke tred dalen. Door optimalisatie van de backbone (processen en ICT) neemt de kwaliteit van de ondersteuning, ondanks deze krimp, toe. De kosten van de overhead worden, conform de afspraken in de samenwerkingsovereenkomst tussen Amfors en RWA, doorbelast aan Amfors.

RWA-resultaat – Het resultaat wordt geheel bepaald door het verschil in Sw-kosten en de Rijkssubsidie van de Sw-medewerkers. Dit zal tot en met 2021 jaren sterk dalen door jaarlijkse verlaging van de Sw-subsidie. Zo daalt als gevolg van maatregelen door de Rijksoverheid de Wsw-subsidie tot 2020 met € 500,- per SE per jaar. Medio 2016 werden gemeenten en Sw-bedrijven geconfronteerd met een forse financiële tegenvaller. De meerjarenraming van het Rijk voor de gemeenten maakte in mei 2016 duidelijk dat voor de periode tot 2020 een extra tekort ontstaat van in totaal 182 miljoen op de uitvoering van de bestaande Wsw.

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

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

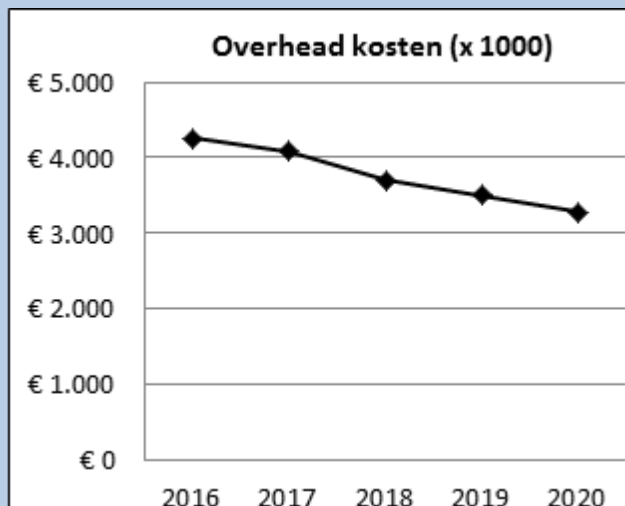
Aanvulling dalende subsidies – Het verlies van RWA kan de komende begrotingsjaren niet volledig worden aangevuld vanuit het operationeel resultaat van de Amfors groep en het eigen vermogen van Amfors Holding BV.

Dit eigen vermogen van Amfors heeft 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 2018 t/m 2021 dient dan ook te worden aangevuld door de deelnemende gemeenten.

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2017	2018	2019	2020	2021
Lonen en salarissen ambtenaren	2.232	2.045	1.959	1.823	1.704
Rentelasten	219	201	198	199	203
Afschrijvingen	1.341	1.359	1.405	1.437	1.440
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100	100
Som der RWA bedrijfslasten	3.892	3.705	3.662	3.559	3.447
Doorbelasting naar Amfors	3.892	3.705	3.662	3.559	3.447

Tabel 4: Kosten

- Wsw populatie daalt komende jaren met 4%
- Insteek om de variabele overhead kosten met gelijke tred te laten dalen waar mogelijk
 - Salariskosten (30 medewerkers gaan met pensioen en worden slechts deels vervangen)
 - Algemene kosten
- Overige vaste kosten als vastgoed niet meegenomen



Kosten RWA

RWA begroting (x €1.000)	2017 begroting	2017 prognose	2018	2019	2020	2021
Lonen Sw-medewerkers	28.724	29.986	29.444	28.388	27.649	26.908
Overige Sw-gerelateerde kosten	1.572	1.572	1.495	1.436	1.375	1.325
Rijkssubsidie Sw	26.045	26.458	25.416	24.028	22.927	22.330
RWA resultaat	-4.251	-5.099	-5.523	-5.796	-6.097	-5.903

Tabel 5: RWA Begroting

Het verloop van de activa (2018) is hieronder weergegeven.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2018	Investerings 2018	Afschrijvingen 2018	Boekwaarde 31-12-2018
RWA Metaal	1.247	100	-190	1.157
RWA Verpakken	0	0	0	0
RWA Grafisch	0	0	0	0
RWA Hoofdkantoor	8.375	50	-411	8.015
RWA Schoonmaak	128	50	-33	144
RWA Detachering	0	0	0	0
RWA Wijkonderhoud	2.569	650	-691	2.528
RWA Montage	135	50	-35	150
Totaal	12.453	900	-1.359	11.994

Tabel 6: Verloop activa

8.2. Weerstandsvermogen

Definitie begrip weerstandsvermogen – Het weerstandsvermogen wordt gedefinieerd als het vermogen dat nodig is om tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit van de organisatie in gevaar komt. Daarbij wordt niet alleen rekening gehouden met mogelijke tegenvallers, maar ook met de flexibiliteit die een organisatie heeft om haar uitgavenpatroon aan te passen aan haar nieuwe inkomstenniveau, inclusief de kans dat er zich tegelijkertijd tegenslagen voordoen.

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

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

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

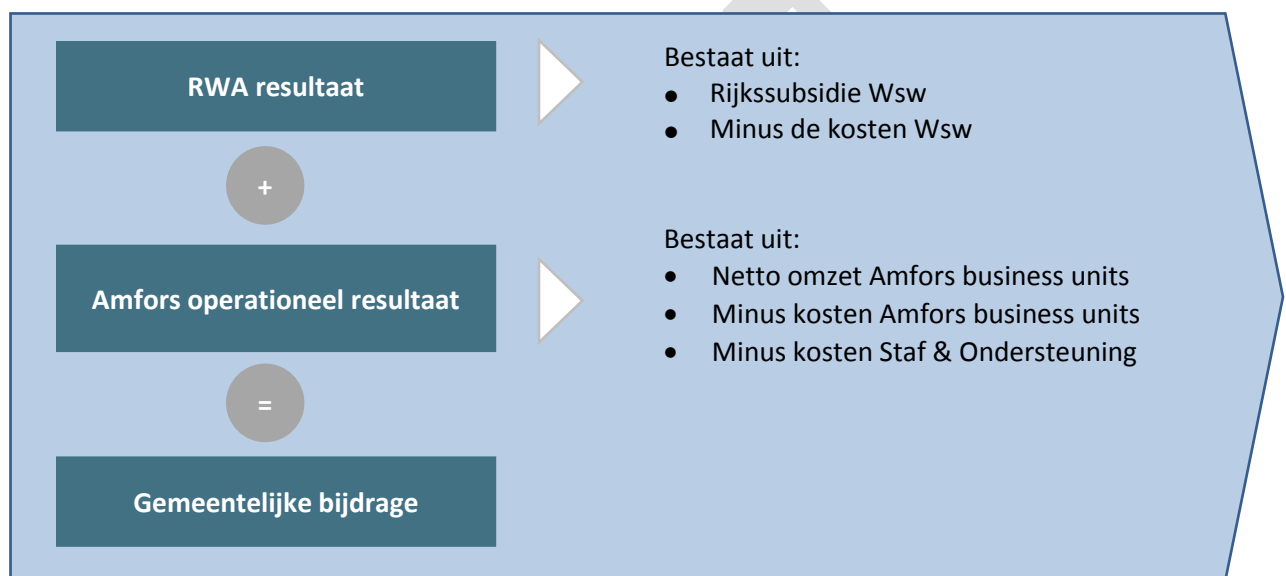
Verloop vermogen – Onderstaand wordt het verloop van het eigen vermogen van Amfors weergegeven. Hieruit valt af te leiden wat de bijdrage van Amfors is in de aanzuivering van het exploitatietekort bij RWA voor de lopende begrotingsjaren. De Gemeentelijke Bijdrage is eveneens opgenomen in het vermogensverloop.

Vermogensverloop Amfors (x €1.000)	2017	2018	2019	2020	2021
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Resultaat Amfors	1.833	2.083	2.280	2.517	2.457
Bijdrage Gemeenten	3.266	3.440	3.516	3.580	3.446
RWA resultaat	-5.099	-5.523	-5.796	-6.097	-5.903
Ultimo boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

Tabel 7: Vermogensverloop Amfors

8.3. Gemeentelijke Bijdrage

Relatie met hoogte eigen vermogen – Een negatief exploitatieresultaat wordt op basis van de tussen RWA en Amfors Holding BV gesloten Samenwerkingsovereenkomst door Amfors aangezuiverd, indien het eigen vermogen van Amfors Holding BV het bedrag van € 2,5 mln. te boven gaat. Indien het eigen vermogen van Amfors Holding BV tussen € 2,5 mln. en € 4,5 mln. bedraagt, is Amfors Holding voor 50 procent aansprakelijk voor de aanzuivering van de bij RWA ontstane exploitatietekorten. Indien het eigen vermogen meer dan € 4,5 mln. bedraagt, is al het meerdere beschikbaar voor eventuele aanzuivering van de bij RWA ontstane exploitatiekosten. Dit eigen vermogen bedraagt ultimo 2014 € 2,5 mln. waardoor er geen aanzuivering vanuit het eigen vermogen meer plaatsvindt.



Figuur 11: Berekeningsmethodiek Gemeentelijke Bijdrage

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

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2017 Begroting	2017 Prognose	2018	2019	2020	2021	Δ 17-21
RWA resultaat	-4.251	-5.099	-5.523	-5.796	-6.097	-5.903	-1.652
Amfors Resultaat	1.833	1.833	2.083	2.280	2.517	2.457	624
Bijdrage gemeenten	2.418	3.266	3.440	3.516	3.580	3.446	1.028

Tabel 8: Resultaat

Vanaf 2017 vindt verdeling van de Rijkssubsidie plaats op basis van de betalende gemeente. Dit betekent dat niet meer de woonplaats van Sw-medewerker bepalend maar het Sw-bedrijf dat het salaris van deze Sw-medewerker betaalt. Op basis van de SE-aantallen ultimo 2016 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2018 als volgt:

Gemeenten	Formatie ultimo 2016 (incl. aandeel percentage overig)	Gemeentelijke Bijdrage 2018 x € 1.000
Amersfoort	758,7	2.470
Baarn	41,8	136
Bunschoten	42,1	137
Leusden	68,5	223
Soest	130,2	424
Woudenberg	15,4	50
Totaal	1.056,7	3.440

Tabel 9: Verdeling GB op basis van SE

8.4. Financiering

Goede beheersbaarheid staat voorop – Financiering wordt enkel aangetrokken ten behoeve van de uitoefening van de publieke taak. Belangrijk is duurzaam toegang te behouden tot de financiële markten tegen acceptabele condities. Ten aanzien van de financiële risico's staat de beheersbaarheid voorop. De vermogens- en (rente)resultaten van de organisatie dienen te worden beschermd tegen ongewenste financiële risico's, zoals renterisico's, liquiditeitsrisico's en kredietrisico's. Voor de beheersbaarheid van het renterisico wordt gewerkt met de kasgeldlimiet en de renterisiconorm. Op de volgende pagina staat de weergave van de berekening van de renterisiconorm en de kasgeldlimiet.

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

Aangepast investeringsniveau – Het Investeringsniveau voor komende jaren is aangepast aan de ingeslagen koers van RWA/Amfors naar mensontwikkelbedrijf. In 2017 is het investeringsniveau ongeveer € 1 mln. Dit daalt in de komende begrotingsjaren naar ongeveer € 0,8 mln.

Financiële kengetallen

Begroting 2018	Verloop van de kengetallen		
	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Kengetallen:			
netto schuldquote	-2,56	-2,13	-1,75
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	nvt	nvt	nvt
solvabiliteitsrisico	0	0	0
grondexploitatie	nvt	nvt	nvt
structurele exploitatieruimte	99%	100%	100%
belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt

Tabel 10: Financiële kengetallen

Bij netto schuldquote en structurele exploitatieruimte dient vermeld te worden dat in de berekening als “gerealiseerde totaal saldo van de baten” het (negatief) subsidieresultaat is gehanteerd. Bij de berekening van het solvabiliteitsrisico is het Eigen Vermogen op 0 gesteld. Vanuit de samenwerkingsovereenkomst is de ondergrens van het Eigen Vermogen voor Amfors gesteld op € 2,5 mln. De GR-statuten bepalen dat eventuele tekorten van RWA jaarlijks worden aangezuiverd door de deelnemende gemeenten.

Renterisiconorm (x €1.000)	2017	2018	2019	2020	2021
1. Renteherziening					
Renteherziening op vaste schuld o/g					
Renteherziening op vaste schuld u/g					
Netto renteherziening op vaste schuld					
2. Mutatie vaste schuld					
Nieuwe aangetrokken vaste schuld	1.550	1.500	1.550	1.700	1.800
Nieuwe verstrekte lange leningen					
Netto nieuw aangetrokken schuld	1.550	1.500	1.550	1.700	1.800
3. Betaalde aflossingen	1.550	1.400	1.555	1.700	1.880
4. Herfinanciering (laagste van 2 en 3)	1.550	1.400	1.550	1.700	1.800
5. Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.550	1.400	1.550	1.700	1.800
6. Renterisiconorm					
Stand van de vaste schuld per 1 januari	10.500	10.500	10.595	10.590	10.580
Percentage	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.100	2.100	2.120	2.120	2.115

7.Toets renterisiconorm					
Renterisiconorm	2.100	2.100	2.120	2.120	2.115
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.550	1.400	1.550	1.700	1.800
Ruimte	550	700	570	420	315

Tabel 11: renterisiconorm

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2017	2018	2019	2020	2021
Toegestane limiet Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)	35.449	34.643	33.485	32.583	31.679
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	2.907	2.841	2.746	2.672	2.598

Tabel 12: kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2018 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2018	Nieuwe lening	Aflossingen 2018	Saldo per 31-12-2018	Rente 2018
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		150	1.050	43
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		150	1.050	48
Bank Nederlandse Gemeenten	1.000		200	800	17
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		200	1.000	22
Bank Nederlandse Gemeenten	1.400		200	1.200	19
Bank Nederlandse Gemeenten	1.600		200	1.400	13
Bank Nederlandse Gemeenten	1.350		150	1.200	8
Bank Nederlandse Gemeenten	1.550		155	1.395	15
Lening nieuw 2018		1.500		1.500	15
Totaal	10.500	1.500	1.405	10.595	200

Tabel 13: Leningen

8.5. Risico's

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

	Risico's	RWA/ Amfors	Jaarlijks effect op RWA resultaat	Waarschijnlijkheid	Actie
1	Pensioenpremies gaan weer stijgen	RWA	€ 0,5 mln.	Laag	N.v.t.
2	Subsidieresultaat lager dan begroting door lagere uitstroom Sw-medewerkers in Nederland (4% i.p.v. 6%).	RWA	€ 0.5 mln. (2017) - € 1.8 mln. (2021)	Hoog	Lobby (Manifest). Afhankelijk van maatregelen Voorjaarsnota/Mei circulaire.
3	Operationeel resultaat Amfors sterk afhankelijk van gemeentelijke omzet (prijsstelling en discussie marktconformiteit)	Amfors	P.M.	Midden	Ombuigen naar kans door SROI afspraken. Medewerkers eventueel elders inzetten.
4	Fiscaal (Resultaat Amfors is Vpb-plichtig)	Amfors	Tot € 0.5 mln. per jaar	Laag	Verzoek vrijstelling Vpb ingediend bij belastingdienst. Verzoek tot fiscale eenheid eveneens ingediend als plan B.
5	Transitievergoeding bij contract beëindiging na 2 jaar ziekte	RWA	Ca € 0.5 mln. per jaar	Midden	Compensatie vanuit overheidsfonds per 2019
6	Landelijk budget Lage inkomensvoordeel (LIV) is uitgeput.	RWA	€ 0.1 mln.	Midden/Hoog	Lobby (Manifest)

Tabel 14: Risico's

Bij het tweede risico is de hoogte en kans van voordoen afhankelijk van de in de Meicirculaire vast te stellen subsidie per Sw-er. Deze is afhankelijk van het landelijke uitstroomepercentage in 2016. Aangezien de Rijksoverheid uitgaat van een landelijke uitstroom van zes procent en het macrobudget vast staat is het verwachte verschil bij een lagere landelijke uitstroom als risico opgenomen.

In een gezamenlijke lobby van VNG en Cedris wordt gepleit voor compensatie van onder andere de lagere subsidie per SE als gevolg van de lagere landelijke uitstroom, maar ook voor compensatie van eerder doorgevoerde kortingen op de subsidie per Sw-er en compensatie van het lagere Lage Inkomens Voordeel (LIV) als gevolg van de technische aanpassing van de Verzamelwet SWZ 2017.

Het negatieve effect van de lagere bijdrage aan Sw-bedrijven door de aanpassing van de wetgeving rondom het Lage Inkomens Voordeel bedraagt voor RWA circa € 500.000 en is opgenomen in de voorliggende begroting. Wanneer dit volledig wordt gecompenseerd (in de voorjaarsnota of nieuw regeerakkoord) betekent dit een meevaller op de begroting van € 500.000,- per jaar. Indien de effecten van de lagere landelijke uitstroom ook worden gecompenseerd, valt dit weg tegen het risico genoemd onder punt 2 van tabel 14.

CONCEPT

8.6. 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 groot onderhoud door middel van stortingen in de onderhoudsvoorziening gelijkmatig verdeeld over een aantal kalenderjaren. Het betreft hier een onderhoudsvoorziening voor de egalisatie van kosten van rehabilitatie, herinrichting of renovatie van onroerend goed. Ultimo 2016 bedraagt de voorziening € 300.000.

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 (ca. € 500.000) zijn pas voorzien voor over ruim 10 jaar.

Huisvesting

Locaties – Naast de hoofdlocatie aan de Uraniumweg heeft RWA de panden aan de Argonweg en de Heliumweg in haar bezit. Verder is RWA ook nog eigenaar van het perceel aan de Schothorsterlaan (staat in verkoop).

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

