

# MEEDOEN



## MEERJARENPLAN EN MEERJARENBEGROTING 2024 – 2027



Vastgesteld: 2023

## Inhoudsopgave

<b>1. MANAGEMENT SAMENVATTING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. MEEDOEN .....</b>	<b>4</b>
2.1 Het belang van meedoen en werk.....	4
2.2 Passend Werk .....	5
2.3 Missie, visie en hoofddoelstelling.....	6
<b>3. LEREN EN ONTWIKKELEN .....</b>	<b>6</b>
3.1 Van Werkladder naar Werksoort.....	7
3.2 Visie op leren en ontwikkelen.....	8
3.3 Kennis en vaardigheden .....	8
<b>4. ORGANISATIE EN CULTUUR.....</b>	<b>10</b>
4.1 Waarden en doelen .....	10
4.2 Verbinding en veiligheid.....	10
4.3 Strategische personeelsplanning .....	11
4.4 Verzuim .....	11
4.5 Inclusie en diversiteit.....	12
4.6 Communicatie.....	12
<b>5. DRIE THEMA'S +.....</b>	<b>13</b>
5.1 Thema Vitaliteit.....	13
5.2 Thema Innovatie .....	15
5.3 Thema Duurzaamheid .....	17
5.4 Plus: Trajecten voor nieuwe doelgroepen .....	18
<b>6. Ontwikkelingen binnen units.....</b>	<b>19</b>
6.1 Cleanfors .....	19
6.2 Eemfors .....	20
6.3 Metafors.....	21
6.4 Productiebedrijf.....	22
6.5 Werksupport .....	23
<b>7. Financiële begroting RWA .....</b>	<b>24</b>
5.1 Begroting RWA.....	24
5.2 Weerstandsvermogen .....	26
5.3 Gemeentelijke Bijdrage .....	26
5.4 Financiering.....	28
7.5 Risico's.....	30
7.6 Voorzieningen .....	31

## 1. MANAGEMENT SAMENVATTING

In de voorliggende begroting kijken we vooruit naar maatschappelijke en financiële ontwikkelingen en verwachtingen voor de periode 2024 tot en met 2027 en schetsen we de koers van RWA/Amfors.

### *Maatschappelijk*

**‘Meedoen’ in de woelige** maatschappelijke werkelijkheid-van-nu is lang niet meer zo vanzelfsprekend voor iedereen en al helemaal niet voor onze doelgroep(en). Bij RWA/Amfors zien we meedoen en het hebben van werk als een essentiële voorwaarde voor het individuele welzijn van onze medewerkers. Wij spannen ons in om de beste kansen voor hen te realiseren om mee te kunnen blijven doen. Dat doen wij door passend werk te bieden, altijd in goed overleg met onze medewerkers, en uitgaande van hun specifieke mogelijkheden.

**De komende jaren ligt de focus** sterk op het thema Vitaliteit. De populatie vergrijst, ook bij ons, en dat stelt ons voor uitdagingen. Met diverse programma’s op het gebied van beweging en voeding spelen wij in op deze ontwikkeling. Daarbij maken we goed gebruik van de zelfontwikkelde innovaties uit ons Inclusive Fieldlab. Via ons leer- en innovatiecentrum delen wij onze knowhow inzake deze innovaties weer met andere partijen. In alles wat we doen, proberen we zo duurzaam mogelijk te opereren. We gaan zo efficiënt als mogelijk met energie om, we gebruiken duurzame materialen en vergroten het bewustzijn bij onze medewerkers hierover. Naast de drie centrale thema’s (Vitaliteit, Innovatie en Duurzaamheid) focussen we ons de komende jaren ook sterk (en samen met de deelnemende gemeenten) op het realiseren van een passend aanbod van trajecten aan de andere doelgroepen uit de Participatiewet.

**Met het oog op de vergrijzing** is steeds vaker het eerste doel om medewerkers te handhaven op hun huidige werkplek. Onze opleidingen en trainingen zijn hier dan ook op gericht. Wij vinden het ook belangrijk dat die plek een veilige werkplek is, en besteden ook daar alle aandacht aan. Dat doen we ook met het thema verzuim. Niet door ons blind te staren op de cijfers, maar met persoonlijke aandacht voor eenieders situatie. Op deze wijze beperken wij het verzuim tot het minimale.

### *Financieel*

**Onderstaande tabel** geeft een overzicht van de verwachte resultaten bij RWA en Amfors en het verloop van de Gemeentelijke Bijdrage over de periode 2024 - 2027.

Resultaten (x € 1.000)	2024	2025	2026	2027
RWA resultaat	-2.610	-2.177	-1.847	-1.374
Amfors Resultaat	1.508	1.170	873	457
Bijdrage gemeenten	1.102	1.007	974	917

*Tabel 1: Resultaten en bijdragen gemeenten 2024-2027*

Ten opzichte van eerdere begrotingen valt de Gemeentelijke Bijdrage de komende jaren aanzienlijk lager uit dan verwacht. Belangrijkste oorzaak hiervoor is de krimp van de organisatie afgezet tegen de lumpsum van de Rijkssubsidie.

De komende jaren blijft de organisatie doorgaan met het optimaliseren van bedrijfsprocessen en de ondersteuning van ICT hierin, om op deze wijze ook de krimp in de ondersteuning afdoende op te vangen.

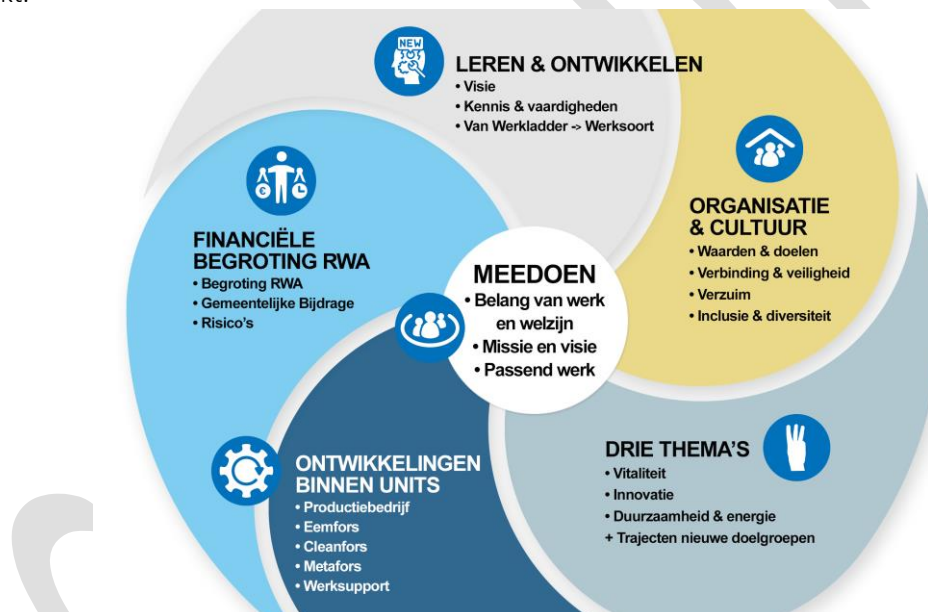
Inzake de gesignaleerde risico’s liggen deze voornamelijk op het niveau van de wet -en regelgeving en financieringsstructuur vanuit de Rijksoverheid. Indien hier dingen in veranderen, zullen wij deze indien nodig en waar mogelijk passend proberen op te vangen.

## 2. MEEDOEN

### 2.1 Het belang van meedoen en werk

Het belang van meedoen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt is groot. ‘Meedoen’ is lang niet voor iedereen vanzelfsprekend. Een *beperkte zelfredzaamheid*, een *beperkt netwerk*, *beperkte toegang tot hulpbronnen* en een *lagere levensstandaard* betekent voor een grote groep mensen dat ‘meedoen’ vaak moeilijk is. De drempels om mee te doen zijn voor mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt vaak hoog. Ook de medewerkers van RWA/Amfors ervaren dat. De *stijgende leeftijd* en *toename van de beperking* helpen daarbij niet mee en wegen ieder jaar vaak weer ietsje zwaarder. Dit stelt RWA/Amfors voor de vraag en uitdaging hoe haar medewerkers zo goed mogelijk mee kunnen blijven doen. Daarbij gaan we uit van de individuele mogelijkheden, en bieden wij onze medewerkers een passende werkplek. Om goed mee te doen is ook een goede taalbeheersing van groot belang. Daarom is er binnen de organisatie continu aandacht voor oplossingen voor de aanwezige *laaggeletterdheid*.

Aan de hand van een aantal aandachtsgebieden realiseren wij de beste kansen voor onze medewerkers om optimaal mee te (blijven) doen. In de voorliggende begroting worden deze aandachtsgebieden nader uitgewerkt.



Figuur 1: Meedoen

**Welzijn is een gevoel van welbevinden**, soms ook wel beschreven als geluk. Met welzijn wordt bedoeld dat het zowel *lichamelijk*, *geestelijk* als *sociaal* goed met een persoon gaat. Daarbij gaat het niet alleen om materieel bezit, maar ook om de woonomgeving, de lichamelijke en geestelijke gezondheid, onderwijs, recreatie, sociale contacten en werkgelegenheid.

Als werkgever realiseert RWA/Amfors een werkomgeving die bijdraagt aan het welzijn van haar Sw-medewerkers. Werk geeft immers zingeving en structuur aan mensen, wat weer belangrijk is voor het welzijn.

**Het belang van werk** is een aantal jaren geleden door *Prof. dr. Paul Schnabel*, kroonlid van de SER en oud-directeur van het SCP, mooi verwoord: *“Werk bepaalt de structuur van je dag. Het bepaalt voor een groot deel je eigenwaarde, en door te werken ben je ook ‘sociaal interactief’”*. Op persoonlijk vlak is de betekenis van werk voor veel mensen dus groot. We zien dat het maatschappelijk belang van werk de afgelopen jaren is toegenomen en naar verwachting nog meer toe zal nemen. Om het huidige welvaartsniveau als maatschappij te behouden, moeten meer mensen, meer uren en meer jaren blijven werken. Voor onze medewerkers betekent dit *langer* mee (kunnen) blijven doen.

**Xandra Jonker, medewerker Cleanfors:**

“Schoonmaakwerk is heel belangrijk. Anders zou het onhygiënisch worden. Voor mij is het belangrijk dat ik door mijn werk structuur heb in mijn dag. Als ik geen werk zou hebben, zou ik laat naar bed gaan en niet veel doen en dat is niet gezond voor mij.”



**2.2 Passend Werk**

**Wat is passend werk.** De officiële definitie is *“Alle arbeid die voor de krachten en bekwaamheden van de werknemer is berekend, tenzij aanvaarding om redenen van lichamelijke, geestelijke of sociale aard niet van hem/haar kan worden gevergd.”* Bij RWA/Amfors is passend werken, werken op een werkplek waar de medewerker met plezier werkt, naar zijn of haar vermogen, en optimaal bijdraagt aan een gezond financieel resultaat.



Figuur 2: Passend werk

**Om werk passend te maken** voor onze medewerkers worden aanbod, wens & ambitie, en vaardigheden & beperkingen, zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. Dit betekent voor Amfors dat we Sw-medewerkers stimuleren en ondersteunen om de benodigde *vaardigheden te ontwikkelen*. Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden en beperkingen van de medewerker wordt gebruikgemaakt van de resultaten uit de *ontwikkelgesprekken*. Hierin geven medewerkers zelf aan wat zij kunnen en willen en bespreken de haalbaarheid daarvan met hun leidinggevende. De ervaring leert dat het van belang is om in het kader van de ‘wens & ambitie’ uit te gaan van *wat realistisch mogelijk is*. Inzake het aanbod worden binnen onze muren, maar ook daarbuiten sámen met en bij reguliere werkgevers passende werkplekken gecreëerd.

## 2.3 Missie, visie en hoofddoelstelling

De missie van RWA/Amfors is: *“Samen maken we werk bereikbaar”*

De visie van RWA/Amfors is dat wij ons als *sociaal ontwikkelbedrijf* richten op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met een Sw-indicatie, *met als doel* hen zo volwaardig mogelijk te laten *participeren* in de maatschappij, op een *werkplek die past bij hun mogelijkheden*.

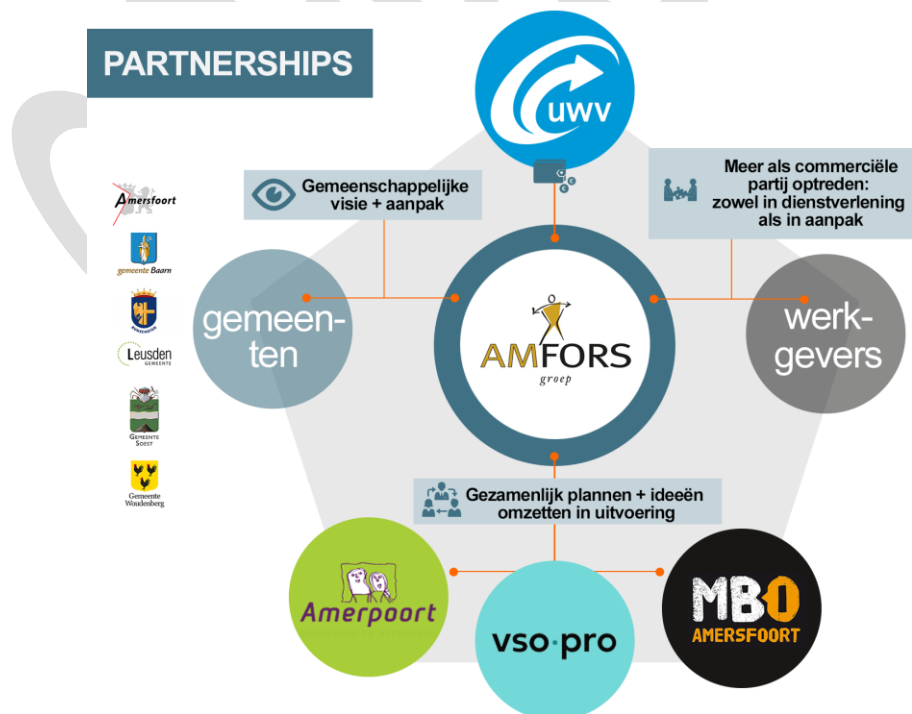
**Wij stimuleren de arbeidsontwikkeling** van onze medewerkers zodanig, dat zij op een passende werkplek, duurzaam, maximaal en op eigen kracht kunnen (blijven) werken. Dit tegen acceptabele maatschappelijke kosten. Onze infrastructuur en de aanwezige expertise op het gebied van arbeidsontwikkeling en re-integratie kan ook worden ingezet voor andere doelgroepen.

De missie en visie van RWA/Amfors vertalen zich in een hoofddoelstelling: *het bieden van een passende en duurzame werkplek, tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, uitgaande van de mogelijkheden van de individuele medewerker.*

**Uitgangspunten** - Bij de realisatie van de hoofddoelstelling hanteren wij een aantal uitgangspunten:

1. Wij zijn een sociale onderneming die primair is gericht **op Sw-medewerkers**, maar staan ook open voor **andere doelgroepen uit de Participatiewet**.
2. Onze medewerkers **werken naar vermogen**. Dat wil zeggen dat we uitgaan van reële mogelijkheden.
3. Er is een **gezonde balans tussen arbeidsontwikkeling en operationeel resultaat**.
4. Er is sprake van **een daling van het aantal Sw-medewerkers**. RWA/Amfors ziet het aantal Sw-medewerkers in de periode van 2024 tot en met 2027 naar verwachting dalen van circa 800 (begin 2024) naar circa 600 eind 2027.

**Wij doen dit vanzelfsprekend niet alleen.** We onderhouden een goede relatie met de deelnemende gemeenten en het regionale bedrijfsleven en diverse instanties en instituten.



Figuur 3: Samenwerking

## 3. LEREN EN ONTWIKKELEN



## 3.1 Van Werkladder naar Werksoort

Een werkplek bij RWA/Amfors is een duurzame, passende werkplek. Eén die past bij de mogelijkheden van de individuele Sw-medewerker. Het is ook een werkplek waar medewerkers zo lang als mogelijk kunnen blijven functioneren. Daarbij maken we onder meer gebruik van de innovaties uit het Inclusive Fieldlab. Om de kansen van onze mensen zo optimaal mogelijk te maken stemmen we onze opleidingen en ontwikkelprogramma's zo goed mogelijk af op de reguliere arbeidsmarkt. RWA/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).

Voorheen was de doelstelling medewerkers naar hun vermogen stappen te laten zetten op de werkladder. Die liep van *de trede beschermd* intern naar *de trede reguliere arbeidsmarkt*. Tegenwoordig is het uitgangspunt dat iedere medewerker werkt op een duurzame werkplek in een werksoort die past bij de mogelijkheden en rekening houdt met de beperkingen.

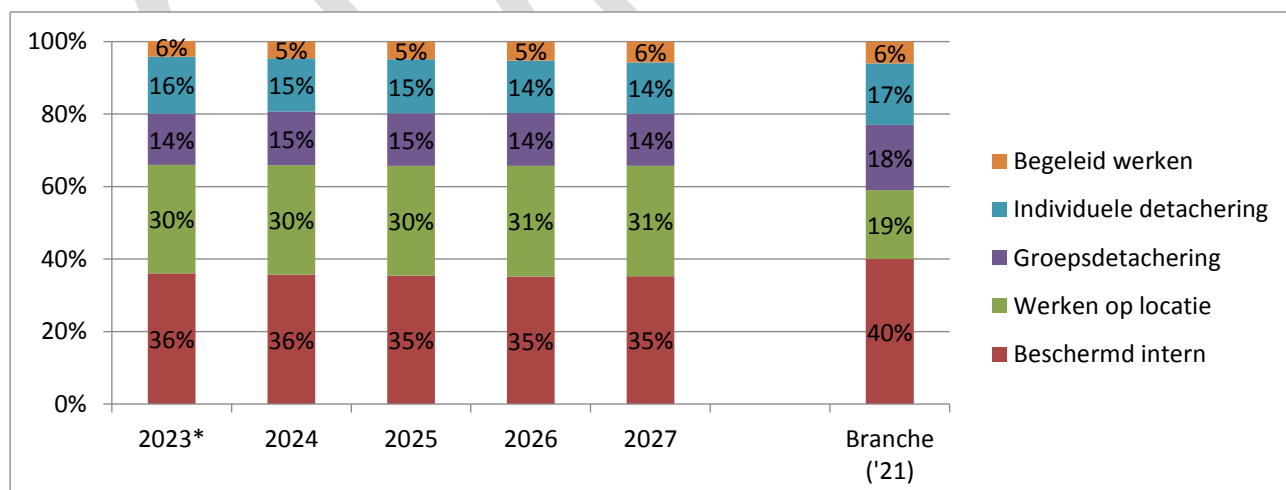


	2023*	2024	2025	2026	2027	Branche ('21)
Begeleid werken	29	29	29	29	29	6%
Individuele detachering	96	92	88	80	72	7%
Groepsdetachering	110	93	86	80	73	18%
Werken op locatie	201	190	179	169	155	19%
Beschermd/Intern	249	224	210	194	179	40%
<b>SE Totaal</b>	<b>685</b>	<b>628</b>	<b>592</b>	<b>552</b>	<b>508</b>	<b>100%</b>

\* Amfors begroting 2023

Tabel 2: Geprognostiseerde SE-formatie ultimo

Ten opzichte van de vorige meerjarenbegroting constateren wij een sterkere krimp dan aanvankelijk aangenomen. Vooral de uitstroom is 2022 zorgt ervoor dat het geprognostiseerde aantal Sw-medewerkers iets sneller daalt dan verwacht. Reden hiervoor zijn onder meer de vroegpensioenregelingen in de CAO WSW en de hogere uitstroom richting WIA.

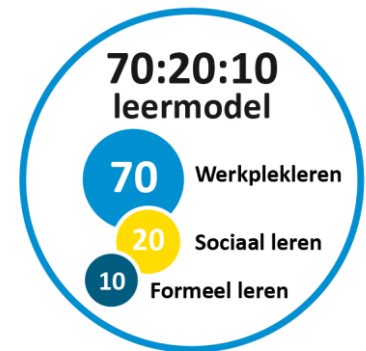


\* Begeleid werken, individuele en groepsdetachering samen zijn extern (2023 is begroting)

Tabel 3: Verdeling op de werkladder

### 3.2 Visie op leren en ontwikkelen

In de visie op leren en ontwikkelen ligt een sterke nadruk op het ontwikkelen van arbeidsvaardigheden. Als basis hanteren we hierbij het 70:20:10-model van Charles Jennings. In dit model staat het leren op de werkplek centraal: 70% van het leren gebeurt door te doen en te ervaren op de werkplek, 20% door coaching en begeleiding en 10% door het formele leren (trainingen & opleidingen). De werkplek zien wij als de krachtigste leeromgeving voor onze medewerkers. De medewerker wordt hier op passende wijze begeleid door zijn leidinggevende en volgt de benodigde trainingen en opleidingen.



### 3.3 Kennis en vaardigheden

De Sw-medewerkers van RWA/Amfors beschikken over veel kennis en vaardigheden. Om te kunnen blijven meedoen is het van belang die kennis en vaardigheden op peil te houden en hiermee te anticiperen op de verwachte ontwikkelingen en veranderingen in de toekomst. Doel is om op deze wijze zo lang en gezond mogelijk op de eigen passende werkplek te blijven functioneren.

Voor het goed functioneren, op welke werkplek dan ook, is het allereerst van belang dat men beschikt over de benodigde algemene werknemersvaardigheden. *Sociale vaardigheden, computervaardigheden, motivatie en leerhouding* worden in onze maatschappij steeds belangrijker om goed te kunnen functioneren op de arbeidsmarkt. RWA/Amfors blijft focussen op programma's en opleidingen die de ontwikkeling van deze vaardigheden ondersteunen.

RWA/Amfors biedt daarvoor een divers scala aan opleidingen en trainingen voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden. RWA/Amfors hanteert daarbij het 70:20:10-model waar de opleiding/training zoveel mogelijk met het werk gecombineerd kan worden. We ontwikkelen de trainingen veelal vanuit de doelgroep zelf. Medewerkers hebben aangegeven dat zij een aantal basisbehoefte voelen die van belang zijn, zoals *autonomie, erbij horen, interesse en waardering en vertrouwen in eigen kunnen*.

Om de verbinding met collega's op de afdelingen te versterken zullen de trainingen rondom Vitaliteit en Werkplezier zoveel mogelijk gegeven worden *binnen het eigen team* en dus met directe collega's. Voor leidinggevenden is het van belang in te kunnen blijven spelen op de ontwikkeling van de individuele medewerker en de veranderende omstandigheden. Zij worden via diverse programma's en methodieken getraind om hier op de meest optimale wijze invulling aan te geven.

Binnen de doelgroep van RWA/Amfors is meer dan gemiddeld sprake van *laaggeletterdheid*. Via diverse programma's stellen wij medewerkers in de gelegenheid zich op dit vlak te ontwikkelen. Zo organiseren wij *taalcursussen*, zetten *ambassadeurs* in die als ervaringsdeskundige medewerkers over de drempel van schaamte heen helpen en *passen wij onze interne communicatie aan*, zodat iedereen de informatie kan begrijpen. Wij zien in een voldoende beheersing van de taal een belangrijk element voor het 'mee kunnen blijven doen' op onze werkvloer én in de samenleving.



In de ontwikkeling en scholing van onze medewerkers werken wij vanuit een viertal programma's met een scala aan trainingen en opleidingen voor medewerkers en leidinggevendenden:

## 1. Programma basisvaardigheden

- Training Vitaal met taal, een combinatie van taaltraining en werken aan vitaliteit
- Training Digitale vaardigheden
- Workshop Omgaan met geld

## 2. Programma Vitaliteit en werkplezier

- Workshop Gewenst gedrag
- Training Fluitend naar je werk
- Training werk je fit
- Gereedschapskist (Oefeningen in spelvorm gericht op vitaliteit en E-learning)

## 3. Programma veiligheid

- Cursus Bedrijfshulpverlening
- Cursus VCA (De Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist voor Aannemers)
- Training Veilig werken aan wegen (Eemfors)
- In-house-trainingen Bediening machines en apparaten (o.a. via het traject De Technieffabriek)

## 4. Programma Vakvaardigheden

- Omgaan met psychische kwetsbaarheden
- Computervaardigheden voor gevorderden
- Vaste vakvaardigheden (Wet natuurbeheer, SVS)

### Richard Schievelt, meewerkend voorman Eemfors:

“In 2009 begon ik bij Eemfors en in 2012 kon ik de opleiding meewerkend voorman niveau 3 volgen. Ik had nooit gedacht dat ik ook echt meewerkend voorman zou kunnen worden, vanwege mijn slechtziendheid. Hier kreeg ik wel deze kans. Ik heb veel plezier in mijn werk. In diezelfde tijd vroegen ze mij voor de OR. Ook daar heb ik veel geleerd en ik heb me door de jaren heen verder ontwikkeld. Nu ben ik bezig met de opleiding opzichter/uitvoerder op MBO 4 niveau.”



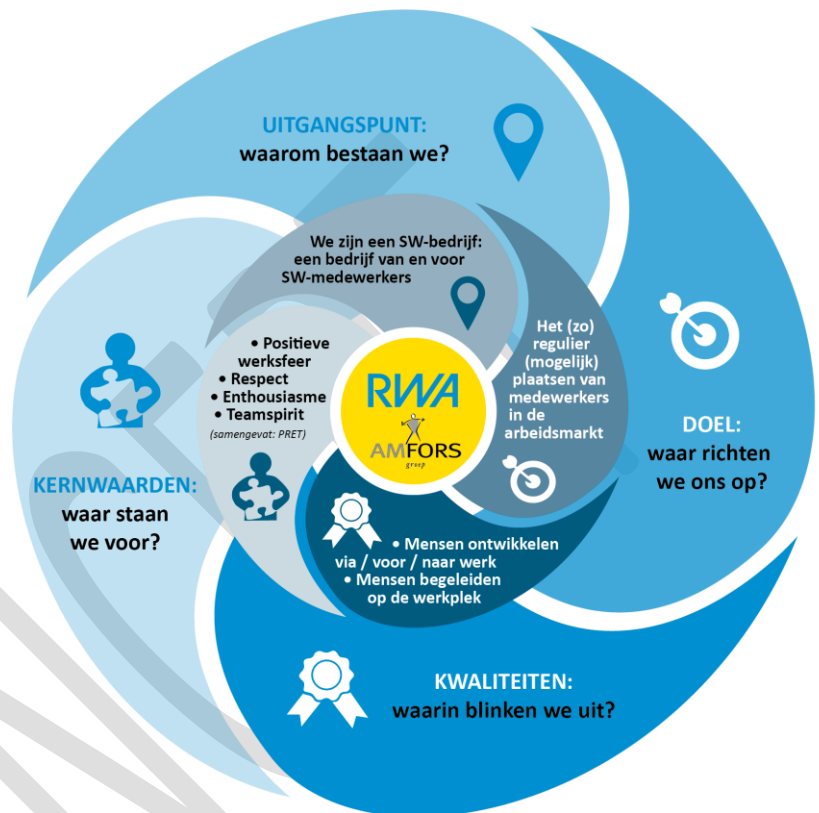
*Coachen op de werkplek* - De ontwikkelingen in het Sociaal Domein vragen om nieuwe en andere vormen van begeleiding van mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Om die reden heeft Amfors het programma *Coachen op de werkplek* ontwikkeld. De *Amfors-praktijkbegeleiders en -consulenten* zijn getraind in deze nieuwe begeleidingsstandaard. In deze standaard staat de ontwikkeling van de medewerker en diens visie hierop centraal. In de *jaarlijkse ontwikkelgesprekken* met medewerkers staan thema's als verbinden en veiligheid centraal. Daarnaast wordt in gezamenlijkheid tusslen medewerker en leidinggevende gekeken of de werkplek nog passend is. En vooral ook - wat er eventueel nodig is om deze passend te houden. In het geval dat dit niet meer mogelijk is, wordt gekeken naar wat een goede, nieuwe, passende werkplek kan zijn of worden.

## 4. ORGANISATIE EN CULTUUR

### 4.1 Waarden en doelen

In de missie, visie en hoofddoelstelling benoemen we het bestaansrecht van RWA/Amfors. De uitvoering hiervan vraagt om een aantal kernwaarden, zoals weergegeven in onderstaande figuur. Aan de hand hiervan geven wij invulling aan de doelen.

Bij het realiseren van de hoofddoelstelling hanteren wij een viertal kernwaarden. Een Positieve werksfeer, Respect, Enthousiasme en Teamspirit (kortweg: PRET). 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 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 *prettige en gezonde werkomgeving*.



Figuur 4: Waarden en doelen

### 4.2 Verbinding en veiligheid

Verbinding en veiligheid zijn onderwerpen die bij RWA/Amfors hoog op de agenda staan. Wij trachten in alles wat we doen de optimale verbinding met onze medewerkers te bewerkstelligen. Dat doen wij door *niet óver, maar mét* onze medewerkers te praten. We luisteren naar hun ideeën en wensen, en toetsen deze aan de haalbaarheid daarvan.

Eind 2022 is Amfors gestart met het *project Sociale Veiligheid*. Dit mede naar aanleiding van een aantal landelijke incidenten, de terugkoppeling uit de ontwikkelgesprekken en de adviezen van de vertrouwenspersoon. Herhaalde aandacht voor dit onderwerp en het streven naar verbinding en veiligheid zijn essentieel voor het zo lang mogelijk gezond en met plezier aan het werk blijven. Amfors organiseerde in 2023 *interactieve theatervoorstellingen*. Hierin spelen acteurs situaties na waarin duidelijk wordt gemaakt wat sociale (on)veiligheid is. Daarbij komen onderwerpen als pesten, schelden, discriminatie, seksueel getinte onderwerpen aan de orde. Hierna gaan de deelnemers met elkaar *in gesprek over wat gewenst en ongewenst gedrag is*. Mede met de uitkomsten van deze gesprekken geven we een update aan de *protocollen Gewenst Gedrag* en de *Integriteitscode*. De komende jaren blijft dit onderwerp hoog op de agenda staan, vanuit de gedachte dat een veilige werkplek een fijne en gezonde werkplek is.

## 4.3 Strategische personeelsplanning

Om medewerkers ook in de toekomst van een passende werkplek te blijven voorzien, wordt jaarlijks binnen RWA/Amfors een *personeelsschouw* uitgevoerd. Per medewerker wordt de *begeleidingsintentie* bepaald voor het komende jaar en uitgaande van de mogelijkheden vooruitgekeken naar de mogelijkheden voor de jaren daarna. Die begeleidingsintentie wordt dan met de medewerker besproken in het ontwikkelgesprek.

Middels de *personeelsschouw* kan worden bijgehouden hoe begeleidingsintenties vorderen en zijn personeelwisselingen tussen de verschillende units *beter voorspelbaar*. Bovendien is het een hulpmiddel om boven de dagelijkse begeleiding uit te stijgen en naar de toekomst te kijken. Het is daarmee een instrument om nu en in de toekomst op effectieve wijze te sturen op een optimale bezetting van de organisatie, de verschillende units en de diverse afdelingen. We maken hierbij gebruik van het *programma Microsoft Power BI*. Met deze interactieve tool worden de opgehaalde data gevisualiseerd. Hierdoor zien leidinggevenden welke resultaten zijn behaald en waarop bijgestuurd dient te worden. Met de resultaten uit de personeelsschouw kunnen ook de *stafafdelingen* een betere inschatting maken van de *benodigde capaciteit voor ondersteuning*.



## 4.4 Verzuim

Binnen RWA/Amfors spreken we over verzuim en niet over ziekte. De afweging om wel of niet te verzuimen wordt mede bepaald door andere factoren zoals de sociale omgeving, arbeidswaardering en aanwezigheidsmotivatie van de medewerker en niet alleen door ziekte of een gebrek. Van oudsher ligt het verzuim binnen doelgroepen als de onze aanzienlijk bóven de landelijke percentages. Daarom ligt de focus bij RWA/Amfors meer op het *beïnvloeden van de verzuimkeuze* en daarmee *het verzuimgedrag*. De direct leidinggevende is degene die het meeste invloed kan uitoefenen op het (verzuim)gedrag. Hij of zij heeft derhalve de *centrale rol in het verzuimmanagement*. Onze leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en de organisatie heeft zelf de regie over de randvoorwaarden die in het verzuimproces aan bod komen. De bedrijfsarts heeft de rol van adviseur van leidinggevende en de medewerker en stelt objectief de mate van arbeidsongeschiktheid vast.

Wij zien binnen RWA/Amfors een sterk verband tussen vitaliteit en verzuim. De vergrijzing en jaarlijkse afname van het aantal medewerkers stelt ons voor de uitdaging hier op de juiste wijze invulling aan te geven. Daarbij maken wij gebruik van de projecten die wij op dit thema uitvoeren.

**Het verzuimbeleid is er de komende jaren** primair op gericht om het *kort en middellang verzuim verder te beperken*. Doel is om het verzuimpercentage binnen RWA/Amfors tot een minimum te beperken. Hierbij wordt in acht genomen dat, als gevolg van de *vergrijzing én de progressieve ontwikkeling van sommige beperkingen*, het continu een uitdaging is om beperking van het verzuim positief te blijven beïnvloeden. Zo zien wij juist binnen onze doelgroep een zichtbare stijging in het verzuim bij *griepepidemieën en hittegolven*. Vergelijkingen binnen de branche worden door het steeds verder uiteenlopen van de organisatievormen (wel en geen nieuwe doelgroepen, met daardoor een betere mix van jong en oud) steeds lastiger. Uitgangspunt voor RWA/Amfors is en blijft derhalve de optimale inzet van álle medewerkers.

#### 4.5 Inclusie en diversiteit

**Bij RWA/Amfors krijgt iedereen een kans** om ‘het beste’ uit zichzelf te halen. Daarbij zien we dat *iedereen bijdraagt* aan het uiteindelijke resultaat. Dat ‘beste’ is in sommige gevallen niet voor iedereen de gewenste plek. Onze leidinggevenden spelen hierop in door het interne inclusieve klimaat positief te beïnvloeden. Dit kan onder meer via het programma *Coachen op de werkplek*. Hier wordt met de medewerker - *met zijn of haar wensen als uitgangspunt* - gekeken *naar en gewerkt aan* de meest optimale werkplek. Eén die uitgaat van de mogelijkheden en kansen, en waarbij rekening gehouden wordt met de beperkingen die er individueel nu eenmaal zijn.

**Er is, binnen RWA/Amfors, sprake** van een beperkt verloop in het personeelsbestand van *leidinggevenden en kaderpersoneel*. Bij werving worden alle reacties meegenomen en wordt geselecteerd op ervaring met de doelgroep en de specifieke leidinggevende kwaliteiten die voor het begeleiden en leidinggeven aan deze doelgroep nodig zijn. Amfors volgt hierbij de nieuwe *sollicitatiecode van het NVP* (het netwerk voor HR-professionals), waarin met name de aandacht voor *diversiteit centraal* staat.

#### 4.6 Communicatie

**Bij RWA/Amfors is er continu aandacht** voor begrijpelijke en leesbare interne communicatie. Zeker gezien de hogere mate van laaggeletterdheid is duidelijke communicatie essentieel. Daarbij staan we altijd voor de uitdaging om het niveauverschil bij onze medewerkers zoveel mogelijk recht te doen. Via intranet, posters en beeldschermen communiceren wij met de medewerkers over onderwerpen, zoals de jaarlijkse verplichte roostervrije dagen, energietips, nieuwsberichten en andere wetenswaardigheden.

#### Jacco van Dusschoten, medewerker speelvoorzieningen Eemfors:

“We hebben een leuk team. Mijn werk is afwisselend, ik word op veel plaatsen ingezet. Om 6.00 uur beginnen we al met het repareren van machines. Ik vind het fijn om lekker bezig te zijn en ben veel onderweg. Ook zit ik in de cliëntenraad. Het is belangrijk om mee te kunnen denken.”



5. DRIE THEMA'S +

Aan de hand van een drietal thema's, *Vitaliteit, Innovatie en Duurzaamheid* realiseert RWA/Amfors haar doelstellingen voor de komende jaren. In dit hoofdstuk worden deze thema's nader uitgewerkt. RWA/Amfors is in gesprek met de deelnemende gemeenten om nader te onderzoeken *of en op welke wijze* de organisatie kan worden ingezet bij het realiseren van trajecten en werkplekken voor inwoners *uit de nieuwe doelgroepen* van de participatiewet.

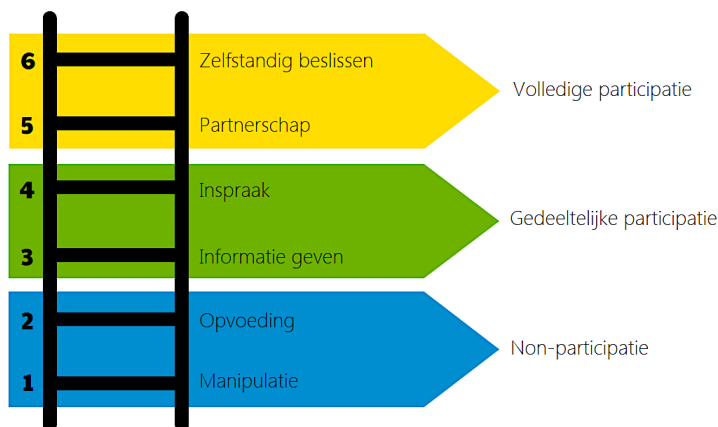
5.1 Thema Vitaliteit

**Vitaliteit betreft alle aspecten van werken.** Het is breder dan alleen 'gezondheid' of 'ontwikkeling' binnen een specifiek vakgebied. Het programma *Vitaal Vakmanschap* kent een viertal elementen: *organisatiecultuur, werksituatie, loopbaan en vitaliteit*. Samen met de medewerkers bepalen we de invulling.

**Doel van het programma Vitaal Vakmanschap** is dat iedere Sw-medewerker gezond en met plezier zijn/haar vak kan uitoefenen, tot aan het pensioen. Dit doel is gesteld met inachtneming van het verder krimpende en vergrijzende personeelsbestand van RWA/Amfors. De gemiddelde leeftijd stijgt de komende jaren met *gemiddeld 0,5 jaar* per kalenderjaar naar *circa 54 jaar in 2027*. De gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoeften nemen daardoor toe, waardoor medewerkers kwetsbaarder worden. Vanuit het besef dat onze medewerkers ons belangrijkste kapitaal zijn, is het *programma Vitaal Vakmanschap* een centraal thema geworden. De focus op vitaliteit maakt dat onze medewerkers - nu en in de toekomst - hun vak kunnen blijven uitoefenen.

- **Vitaliteit Amfors-breed** - Werken aan gedragsverandering begint met waardering voor en erkenning van de ervaring, praktische kijk en reeds aanwezige kennis van medewerkers. Wij laten onze medewerkers ervaren dat *ze invloed hebben op dat wat hen overkomt*. Het programma versterkt de gezondheid en het vertrouwen dat men heeft in het eigen vakmanschap. Daarom ligt de focus de komende jaren vooral op *participatie (meedoen) en werkplezier*.

- **Participatie en borging** - In het ontwikkelen van activiteiten hanteert Amfors *de participatieve benadering*. Door op de werkplek laagdrempelig te ervaren wat participatie is en wat het in de praktijk betekent, stimuleren we de basisbehoeften die elk mens heeft: *autonomie, erbij horen, interesse/waardering en het vertrouwen in eigen kunnen*. De participatieladder (*figuur 5*) beschrijft de verschillende vormen van participatie, waarbij iedere traprede *de invloed beschrijft* van de deelnemers *op het eindproduct*. Hierbij is de hoogste trede niet altijd het 'beste' of het 'meest ideaal' en moet de trede passen bij de situatie. Het belangrijkste is dat er *verschillende manieren zijn* om alle relevante actoren te betrekken en dat er *dialogoog* plaatsvindt. Medewerkers worden bij het vitaliteitsprogramma betrokken *op niveaus 3 en 4* van de participatieladder. Een voorbeeld hiervan is de invulling van *de gereedheidskist* in het Productiebedrijf.



Figuur 5: Participatieladder, gebaseerd op Arnstein (1969) en Burns et al. (1994)



**De ambities van Amfors voor de komende jaren** liggen vooral op participatie op *de niveaus 5 en 6*. Dit houdt in dat aan medewerkers niet alleen gevraagd wordt naar hun mening, maar dat zij ook *mee mogen beslissen* als er bijvoorbeeld meerdere opties mogelijk zijn. Nieuwe deelprojecten binnen het vitaliteitsprogramma komen onder *eigen verantwoordelijkheid van de afdeling*. Hiermee streven wij naar *meer deelname* en het *vergroten van de eigen invloed* op werkplezier en gezondheid. Zo integreert Amfors alle aspecten van vitaliteit binnen de werkwijzen van de diverse onderdelen.

**Het doel is:** een werkomgeving met ópen gesprekken op álle afdelingen en in élke ploeg, waarbij medewerkers ook vanuit zichzelf actief meedenken en waar mogelijk keuzes durven maken.

**Dit resulteert in:**

- medewerkers met zelfvertrouwen
- die eigen regie nemen over hun werk
- die invloed ervaren op hun werkplek en ...
- die hierdoor beter gaan functioneren én lekkerder in hun vel zitten.

**Door participatie te stimuleren, streven wij** naar borging van de al lopende vitaliteitsprojecten. Doordat medewerkers zélf actief zijn in de diverse vitaliteitsprojecten, ontstaat er *meer impact* en een *duurzame borging*. Immers, als projecten worden gedragen door medewerkers en afdelingen zelf, is er minder afhankelijkheid van projectleiders.

Samen in gesprek over vitaliteit   Samen werken aan projecten   Samen beslissen over het vervolg



- **Werkplezier** - Vitaliteit en werkplezier gaan hand in hand. Als werkgever willen wij graag dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan. Een goede werksfeer heeft een positief effect op de vitaliteit. De komende jaren staat plezier op de werkvloer dan ook hoog op de agenda.

- **Leefstijltrainingen en gezonde voeding** - Amfors organiseert bij diverse bedrijfsonderdelen leefstijltrainingen. Hierin staan onderwerpen als *ouder worden* en *energiebalans* centraal. De trainingen zijn zo opgezet dat ze zowel op het werk als in de thuisomgeving zijn toe te passen. *Stoppen met roken* is één van die onderwerpen. Desgewenst worden medewerkers gestimuleerd en ondersteund in hun wens om te stoppen met roken. Onder meer door mee te doen aan de *jaarlijkse Stoptober-uitdaging*. RWA/Amfors is al een aantal jaren bezig met het aanpassen van het aanbod in het bedrijfsrestaurant. Doel is om *het Gouden Niveau van het Voedingscentrum* te behalen. Deze aanpassingen worden ingegeven door medewerkers zelf met een goede balans tussen gezond en lekker.

- **Vitaliteit binnen de bedrijfsonderdelen** - Sinds 2020 kennen we de *dagelijks beweegmomenten in het Productiebedrijf*. Leidinggevendenden stimuleren hun medewerkers om vaker op te staan en te bewegen. Ook zijn steeds meer tafels vervangen door dynamische werkplekken = zit/sta-tafels. De *'Gereedschapskisten'* bij het Productiebedrijf zijn inmiddels goed ingeburgerd. Deze kisten zijn gevuld met ontwikkelingsgerichte activiteiten op het gebied van vitaliteit, samenwerken, taal- en rekenvaardigheid. Leidinggevendenden gebruiken op deze manier de rustige momenten op de werkvloer. Medewerkers hebben zélf de ruimte om de inhoud van de gereedschapskist aan te vullen.



De komende jaren hebben we de focus om aan de hand van *etnografisch onderzoek* ook de fysieke werkomgeving bij de diverse bedrijfsonderdelen aan te passen. Zo staan er een aantal acties op de planning voor *meer groen op de werkvloer*.

Amfors organiseert bij diverse bedrijfsonderdelen ook *leefstijltrainingen*. Hierin staan onderwerpen als energiebalans en ouder worden centraal. Ook is er aandacht om de geleerde lessen niet alleen op het werk, *maar ook thuis toe te passen*. Deze participatieve onderzoeken hebben als doel om met de input vanuit de medewerkers acties rond het thema vitaliteit te ontwikkelen die passen bij de werksoorten.

De komende jaren ligt de focus op de inrichting van een *Vitaliteitslab*. Naar het model van het *Inclusive Fieldlab* zal dit de plek worden waar alles samenkomt dat met *vitaliteit, welzijn, plezier, gezonde voeding en beweging* te maken heeft. Alle Sw-medewerkers kunnen hier kennis maken met de mogelijkheden die de organisatie biedt. Dit alles in samenwerking met deskundigen op het gebied van vitaliteit, inclusief onderwijsinstellingen en andere Sw-bedrijven. Het Vitaliteitslab zal worden gehuisvest binnen het Productiebedrijf.

Het is bij het behalen van de doelstellingen op dit thema van groot belang om op *passende wijze te communiceren* met de medewerkers. Uitgangspunt daarbij is dat communicatie aansluit bij de belevingswereld van de medewerkers.

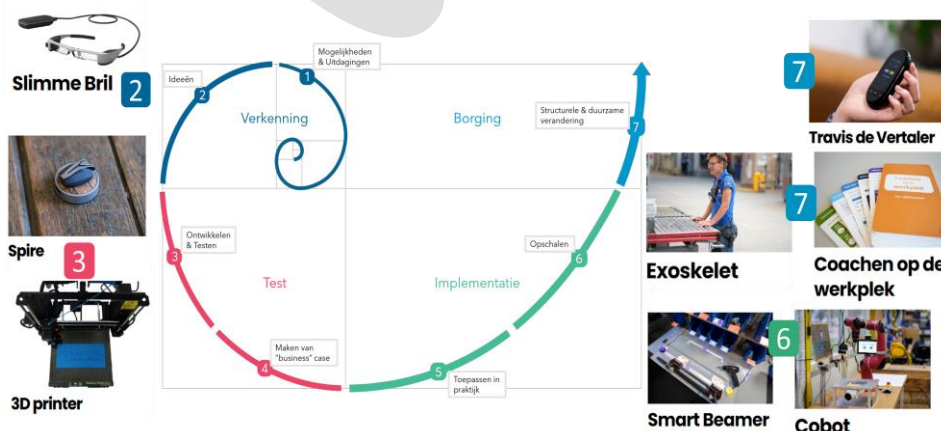


## 5.2 Thema Innovatie

- **Kansen en mogelijkheden** - Het toepassen van innovaties is één van de mogelijkheden om werk passend te maken en te houden. Door gebruik te maken van slimme technologieën en methodieken kunnen mensen langer en gezonder blijven participeren. We noemen dit *inclusieve innovatie*. Inclusieve innovatie verhoogt de zelfstandigheid, de flexibiliteit en het leerpotentieel van mensen met en zonder een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij kunnen dankzij nieuwe hulpmiddelen sneller en slimmer werken en langer actief blijven, en halen meer voldoening uit hun werk. Robotisering en digitale technologie hebben invloed op ons werklandschap. Hier liggen echter ook kansen voor onze medewerkers in de vorm van (sociale) innovatie.

In het *Inclusive Fieldlab* ontwikkelt, test en implementeert Amfors deze nieuwe technologieën. We onderscheiden hierbij technologieën gericht op fysieke of cognitieve ondersteuning en sociale innovaties. Voor meer informatie over onze innovaties verwijzen we naar de website van het [Inclusive Fieldlab](#).

De medewerkers van Amfors zijn enthousiast over de nieuwe technologieën. Vooral in het besef dat het technieken betreft die ondersteunend werken in plaats van dat ze mensen vervangen. Men ziet dat Amfors investeert in de toekomst en dat geeft vertrouwen. Zo geven medewerkers aan dat ze met de *Smart Beamer* technisch werk kunnen doen dat zónder de beamer niet zou lukken. Daarnaast zeggen ze het fijn te vinden om iets nieuws te kunnen leren zonder vaak om hulp te hoeven vragen.



Figuur 6: de soorten technologieën van het Fieldlab

In 2022 is in één van de hallen van het Productiebedrijf een centrale plek binnen RWA/Amfors gerealiseerd waar *alle technologieën uit het Inclusive Fieldlab zijn samengebracht*. De komende jaren ligt er een sterke focus op het vergroten van zowel de interne als de externe impact van het Inclusive Fieldlab. Concreet betekent dat we meer medewerkers kennis laten maken met het werken met de innovaties, het voortzetten en doorontwikkelen van innovatietrajecten met klanten/bedrijven, en het continueren en uitbouwen van het aanbod van innovatietours in ons Fieldlab.



RWA/Amfors heeft een handreiking '*Inclusief Innoveren*' uitgebracht. Deze handreiking biedt richting aan organisaties en projectleiders om zélf een soortgelijk platform als het Inclusive Fieldlab op te zetten en evidence-based aan de slag te gaan met inclusieve innovatie. Voor downloaden handreiking, *zie website*.

- **Vergroten interne impact** - Werkplekken met de Smart Beamer in het Inclusive Fieldlab worden steeds toegankelijker voor medewerkers binnen onze bedrijfsunits en daarbuiten. Dit in de vorm van *interne ontwikkeltrajecten* voor medewerkers die ergens anders willen werken, nieuw werk willen aanleren, of nieuwe vaardigheden willen aanleren. Deze trajecten zijn voor iedereen en elke bedrijfsunit beschikbaar.

**Ook de verscheidenheid aan werksoorten** met de Smart Beamer blijft groeien waardoor hoogwaardiger en verschillender typen werk aangenomen kunnen worden dan voorheen. De Smart Beamer als oplossing is hierin in steeds *mindere mate* afhankelijk van het Inclusive Fieldlab-team omdat het programmeren en maken van nieuwe werkinstructies geborgd is binnen de lijn.

**De rug brace gaan we in samenwerking met de bedrijfsarts** en verzuimpreventie eveneens steeds verder inbedden binnen de organisatie. *Doel:* medewerkers maximale ondersteuning bieden, wanneer mogelijk met innovatieve oplossingen, zodat ze zo lang mogelijk passend werk kunnen blijven doen. De rug brace zal uiteindelijk binnen de aanpak 'Vitaliteit' worden opgenomen voor een langdurige borging.

- **Vergroten externe impact** - Sinds de opening van het Inclusive Fieldlab in het najaar van 2022 hebben wij hiervoor een grote hoeveelheid bezoekers ontvangen. In de toekomst blijft dit een dienst die wij aanbieden. Daarbij zijn ook verdiepingssessies voor externen die een stap verder willen zetten, en die naast inspiratie & enthousiasme ook informatie & ervaring mee willen krijgen op het gebied van de implementatie.

**Meer strategische samenwerkingen met partnerbedrijven** - Waar wij bij de start van ons Fieldlab nog nagenoeg alleen stonden in de toepassingen, passen een aantal andere SW-bedrijven inmiddels inclusieve technologie ook succesvol toe. Vanuit het Inclusive Fieldlab wordt reeds samengewerkt met een groot deel van deze bedrijven. De ambitie is om deze samenwerking verder uit te diepen en uit te breiden, om op deze wijze het *leer- en implementatieproces van nieuwe technologie te versnellen*. Samenwerkingen zijn al gestart op het gebied van 3D-printen en Smart Beamer-implementatie met *DCW Enschede, Kempenplus, WeenerXL*.

**We onderzoeken verdere samenwerking met regiopartners** in het vergroten van de toegankelijkheid en acceptatie van nieuwe technologieën. Bijvoorbeeld met partners in bevordering van (digitale) geletterdheid, en onderwijsinstellingen (Hogescholen, MBO's/ROC's). Verder kiezen we voor verdere verbreding van de doelgroepen en toepassingen van het Inclusive Fieldlab. We zetten de mogelijkheden van het Fieldlab ook in bij trajecten met nieuwe doelgroepen (zie 5.4).

## 5.3 Thema Duurzaamheid

In een tijd waarin **klimaatverandering** een steeds belangrijker en urgenter thema wordt, neemt RWA/Amfors de verantwoordelijkheid om op dit thema te doen wat binnen haar macht ligt. Op verschillende vlakken ondernemen we stappen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te beperken, door milieuvriendelijke materialen te gebruiken en energie te besparen. Er zijn meerdere mogelijkheden om de doelstelling om **in 2029 energieneutraal te opereren** te behalen. We onderscheiden daarbij mogelijkheden om te *vermindere*n en te *verbete*ren. Om een voorbeeld te geven: we kunnen de impact van onze organisatie op het milieu verkleinen door *minder* energie te verbruiken. In het besef dat duurzaamheid overal op zijn plaats is, proberen we onze medewerkers niet alleen op het werk, maar *ook thuis* stappen te laten zetten. Denk aan verbeterde isolatie, gebruik van ledlampen, duurzaam vervoer, aandacht voor verpakkingen, etc.

**De afgelopen jaren zijn al aanzienlijke stappen gezet.** Er zijn *zonnepanelen* geplaatst met een capaciteit van circa 380.000 kWh. We zijn overgestapt op *groene stroom* en hebben zoveel mogelijk reguliere lampen vervangen door ledlampen. Ook gaan we verder met het *verduurzamen van het wagenpark en materieel* van Eemfors. Dat doen we door bij iedere vervanging te kijken naar de beste oplossing. Met het oog op de huidige energiecrisis is er ook continue aandacht voor *zuiniger rijden* om ook op deze wijze het brandstofverbruik zo beperkt mogelijk te houden.



**Er wordt regelmatig intern gesproken** en gecommuniceerd over het belang van duurzaamheid om zo het *bewustzijn bij de medewerkers* te vergroten. Vanuit de participatieve benadering vragen wij medewerkers ook om *zél*f met ideeën te komen voor milieu- en energiebesparende maatregelen. Heldere communicatie is essentieel voor het realiseren van de gewenste gedragsverandering bij onze medewerkers.

- **CO<sub>2</sub> Prestatieladder** - RWA/Amfors neemt deel aan de CO<sub>2</sub> Prestatieladder, waarin doelstellingen zijn geformuleerd om de CO<sub>2</sub>-footprint te verminderen. De Prestatieladder is een duurzaamheidsinstrument dat bedrijven en overheden helpt bij het reduceren van CO<sub>2</sub> en de energiekosten. De *Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen* auditeert en certificeert organisaties die deelnemen jaarlijks op de realisatie van de doelstellingen. De afgelopen jaren zijn we erin geslaagd de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te brengen van *circa 2300 ton in 2014* naar minder dan *1000 ton eind 2022*. Die grote stap kon worden gemaakt door o.a. de overschakeling naar groene stroom, door het plaatsen van lichtsensoren zodat lampen niet onnodig blijven branden, en de plaatsing van 834 zonnepanelen.

De komende jaren zal de uitstoot langzaam maar gestaag verder dalen. *In 2027* zal deze naar verwachting nog maar *800 ton* bedragen. Dit o.a. als gevolg van verdere reductie in materieel bij Eemfors, de vervangingen richting energiezuiniger materieel, en de overstap naar biodiesel.

#### 5.4 Plus: Trajecten voor nieuwe doelgroepen

**De arbeidsmarkt vraagt met haar krapte de komende jaren** een optimale participatie van eenieder die kan werken. Dit geldt ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit de nieuwe doelgroepen uit de Participatiewet. Veel van de betreffende inwoners uit de deelnemende gemeenten wisten op eigen kracht (en soms met ondersteuning vanuit *het regionale Werkgeversservicepunt, WSP*) een baan te vinden. Wat resteert is een groep inwoners met *een grote afstand* tot de arbeidsmarkt. Voor hen blijkt een grotere inspanning en meer expertise nodig om een plek op de 'gewone arbeidsmarkt' te bemachtigen.

**RWA/Amfors heeft zowel de expertise als de infrastructuur** om deze groep naar een passende plek te ontwikkelen en te begeleiden. Dit gebeurt in de vorm van zogeheten *werk-fit trajecten*. Kandidaten nemen deel aan de opleiding en ontwikkelprogramma's van Amfors en doen werkervaring op binnen één van de bedrijfsonderdelen van RWA/Amfors.

RWA/Amfors heeft hier de laatste jaren al de nodige ervaring in opgedaan bij de deelnemers van *de AE Teams voor dames en heren*. Een project voor mensen met multi-problematiek, waarbij naast het ontbreken van een baan er meerdere probleemgebieden zijn die werken in de weg staan. Dit project wordt gefinancierd door de gemeente Amersfoort.

**In toenemende mate is er vanuit de deelnemende gemeenten belangstelling** voor dergelijke trajecten voor hun inwoners uit de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet en zijn we in gesprek over de mogelijkheden die RWA/Amfors hiervoor kan bieden. *Sinds 2023* biedt Amfors de mogelijkheid om *Beschutte Werkplekken* aan te bieden. 'Beschut Werk' is voor Amfors een nieuwe doelgroep. De deelnemers volgen een traject, waarbij zij via een tijdelijk contract bij Amfors (via de CAO *Aan de Slag*) leren en werken, met als einddoel een werkplek bij een reguliere werkgever.

**Zo is recentelijk het traject "De Technieffabriek"** geïntroduceerd. Het betreft hier een traject voor *nieuwe doelgroepen*, dat is bedoeld om de *vele vacatures in de elektromontage* op te vangen, en het werk-fit maken van deze doelgroep. Hierbij maken wij gebruik van de mogelijkheden die het Inclusive Fieldlab biedt, inclusief de kennis en faciliteiten van Metafors, het metaalbedrijf van Amfors. Het traject bestaat uit een *drietal modules* die elk een *maand duren*. Deelnemers leren eerst assembleren met een Smart Beamer, waarna ze meedraaien in één van de productielijnen van Amfors. Als laatste volgt er een kennismaking met complexe elektro-assemblage bij Metafors. Aan het eind ontvangen de deelnemers *een certificaat*, wat niet alleen de eigenwaarde vergroot, maar ook de kansen op de arbeidsmarkt. Deelnemers worden door de gemeente(n) aangemeld en volgen het traject met behoud van uitkering.

Door deel te nemen aan een dergelijk traject krijgen ook deze inwoners uit de regio die al *länger* aan de kant staan het gevoel dat ze meedoen. Daarnaast is het een goed voorbeeld van het *optimaal gebruik maken* van de bij RWA/Amfors aanwezige *kennis en infrastructuur*.

**De komende jaren is RWA/Amfors voornemens** om nog meer van deze trajecten te ontwikkelen en aan te bieden. Bij een organisatie in krimp, zal echter na verloop van tijd de benodigde expertise en infrastructuur langzaam verdwijnen, iets wat in de huidige arbeidsmarkt helaas niet snel terug te winnen blijkt. Diverse onderzoeken wijzen bovendien uit dat het investeren in dergelijke trajecten over een heel arbeidsleven zijn vruchten zal afwerpen. Mensen die werken, doen namelijk minder vaak een beroep op allerlei gemeentelijke sociale voorzieningen. Een extra prikkel om zeer zuinig te zijn en te blijven op de nu aanwezige expertise en infrastructuur binnen RWA/Amfors.

**De infrastructuur en knowhow van RWA/Amfors** leent zich bij uitstek ook als werkplek voor mensen die een taakstraf *moeten uitvoeren*. Om die reden hebben wij een overeenkomst gesloten met *Reclassering Nederland* om jaarlijks *circa 25 van deze personen een plek te bieden*. Zij draaien dan bijvoorbeeld mee in één van de teams bij Eemfors, ons groenbedrijf. Voor een deel van hen kan dit ook een opmaat zijn naar verdere participatie. RWA/Amfors is in staat om op deze wijze een *deel van de krimp op te vangen*.

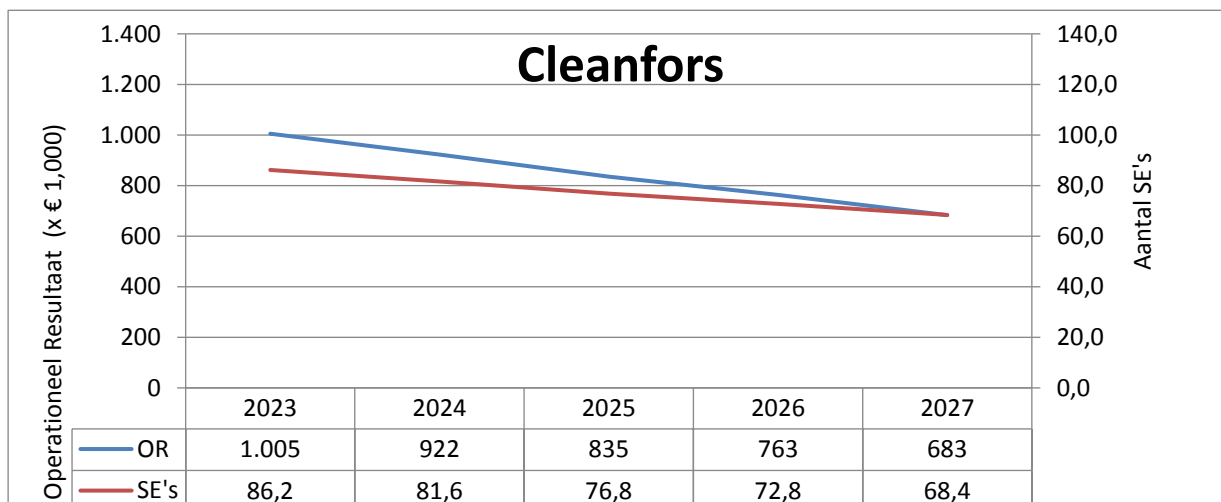
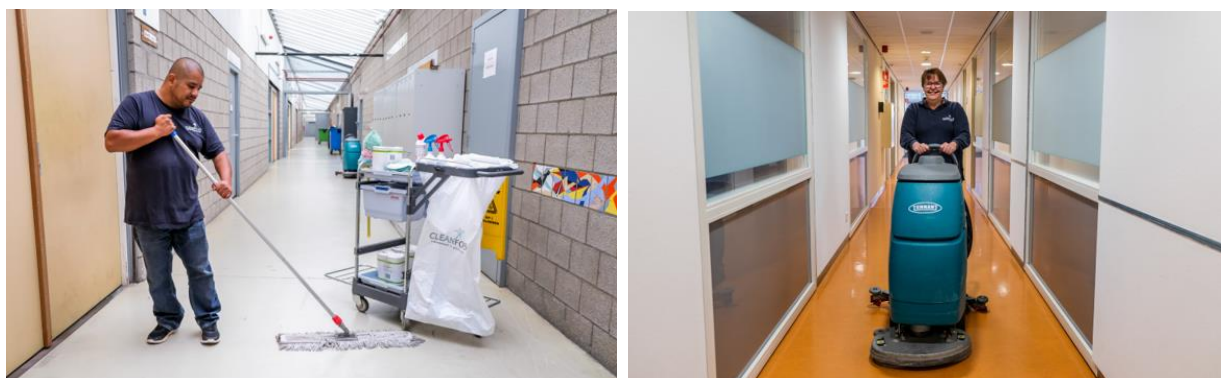


## 6. Ontwikkelingen binnen units

In dit hoofdstuk kijken we vooruit naar aan aantal algemene ontwikkelingen binnen de verschillende units die we voor de komende jaren verwachten.

### 6.1 Cleanfors

#### Kerncijfers



#### Kernopgave en toekomst

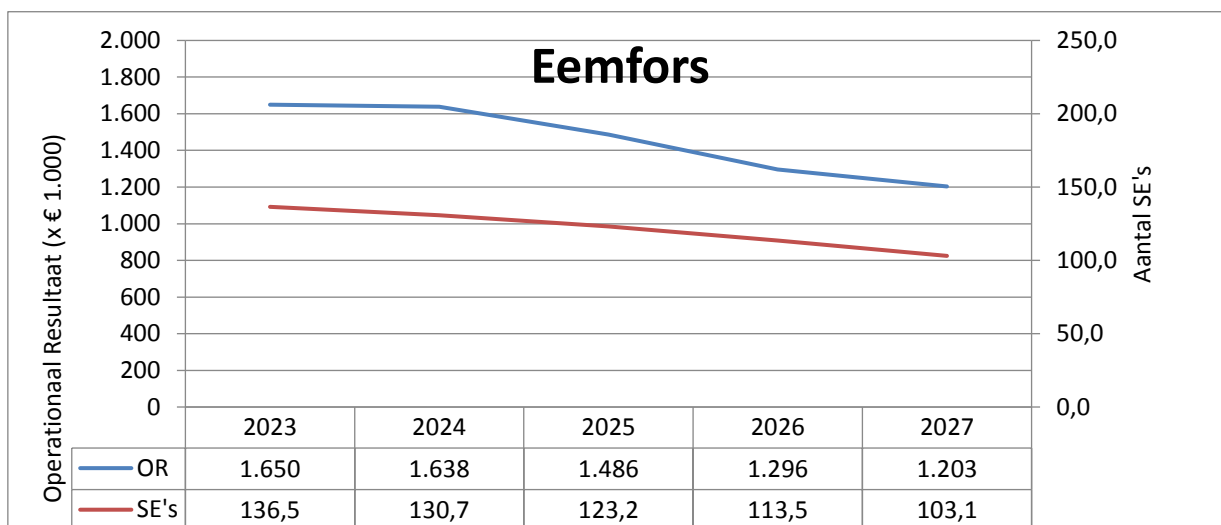
**De werkzaamheden van Cleanfors** blijven zeer geschikt om medewerkers uit de doelgroep(en) te laten participeren. Klanten zien Cleanfors als een goede partner bij het bereiken van hun doelen in het kader van maatschappelijk ondernemen. Na de Covid-19-uitbraak constateren wij blijvend *meer waardering* voor het vak van de schoonmaker. De kantoren worden inmiddels weer goed bezet door de gebruikers, waarbij met name de vergaderruimten weer intensief worden gebruikt.

**De werkomvang zal gefaseerd mee krimpen** met het dalende personeelsbestand. De nadruk blijft liggen op *relatief grote opdrachten* om zo een mix van sterkere en zwakkere Sw-medewerkers, onder begeleiding, in groepsverband te laten werken.

**Op het gebied van innovatie in de schoonmaakbranche** is de robotstofzuiger in opkomst. De machines worden continu verbeterd hetgeen hun inzetbaarheid vergroot, maar ze zijn nog wel erg duur. Wellicht kunnen dergelijke robots onze medewerkers de komende jaren ontlasten, zodat zij zo lang mogelijk en met plezier aan het werk kunnen blijven.

6.2 Eemfors

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

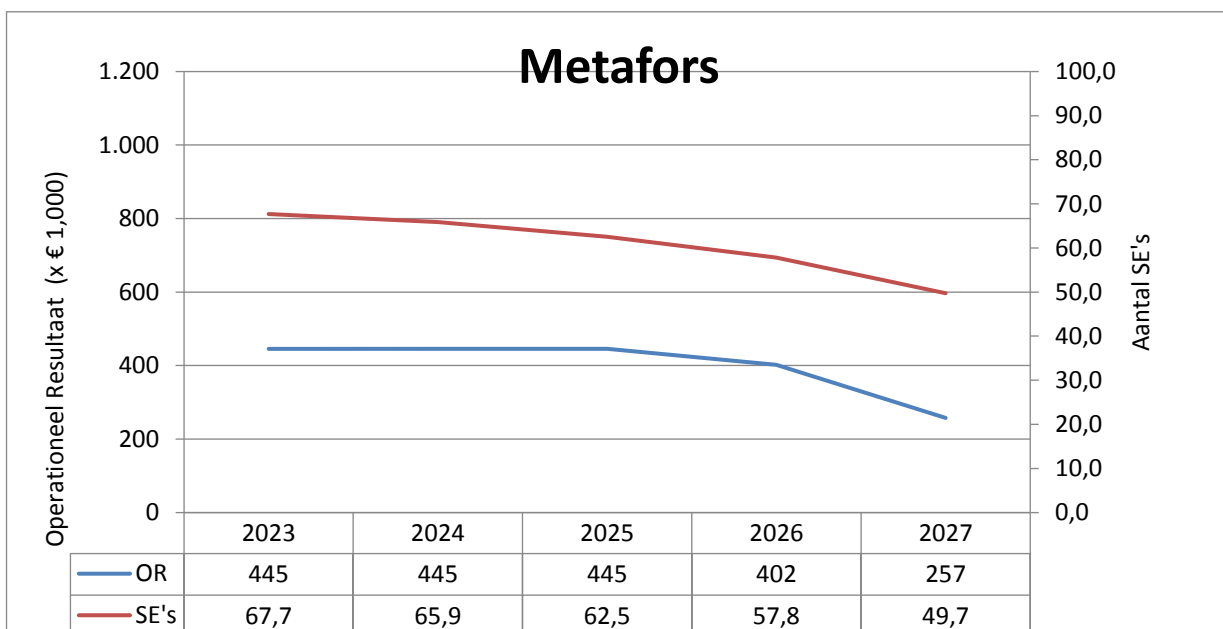
**Ondanks de verdere daling in het personeelsbestand** in de periode 2024 - 2027 zal Eemfors werkzaamheden blijven doen in de openbare ruimte met als belangrijkste opdrachtgevers Amersfoort, Soest en Bunschoten. Met Amersfoort is inmiddels een zesjarige overeenkomst afgesloten inzake het onderhoud in de openbare ruimte. Omdat wij aan onze doelgroep *divers werk willen aanbieden* zoals maaien, onderhoud speelvoorzieningen, vuil verwijderen en groenonderhoud, zullen wij op alle onderdelen blijven acteren. Eemfors zal de hoeveelheid werk afstemmen op de aanwezige capaciteit van de medewerkers. Op deze manier kunnen, samen met het waar mogelijk verminderen van de kosten, de organisatiedoelstellingen op financieel gebied voor langere tijd worden gegarandeerd.

**Om onze medewerkers vitaal aan het werk** te houden zijn het blijven aanbieden van verschillende werksoorten belangrijk. De komende jaren wordt ook geïnvesteerd in ergonomietrainingen om de medewerkers vitaal te houden. Medewerkers leren hierbij het materiaal en het lichaam op de juiste, meest optimale manier te gebruiken. Zo wordt gekeken naar het goed gebruiken van handgereedschap, zoals schoffels en bezems; hierbij is de juiste lengte van de steel belangrijk. Op deze wijze voorkomen wij lichamelijke klachten bij onze medewerkers. Daarnaast investeert Eemfors in elektrische machines, deze zijn lichter en maken minder geluid. Hiermee blijven we ook voldoen aan de eisen die de ISO-certificering van ons vraagt.



6.3 Metafors

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

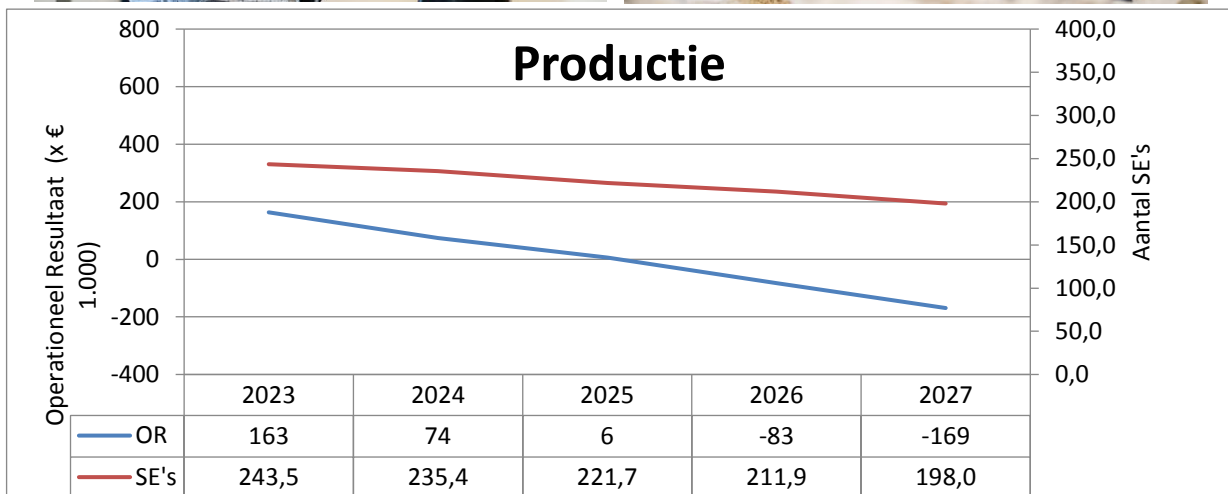
**Metafors zal in de komende jaren nadrukkelijker** naar buiten treden als sociale onderneming binnen de metaalsector, met een toenemende focus op assemblage en montage. De ontwikkelingen in deze sector bieden onder andere kansen op het gebied van reshoring (het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland naar het eigen land).

**Metafors blijft ook in de toekomst** een goede basis om verdere technische innovatie op de productielijnen te onderzoeken en indien mogelijk te implementeren. Zo maakt de Cobot tegenwoordig onderdeel uit van één van de productielijnen.

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

6.4 Productiebedrijf

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

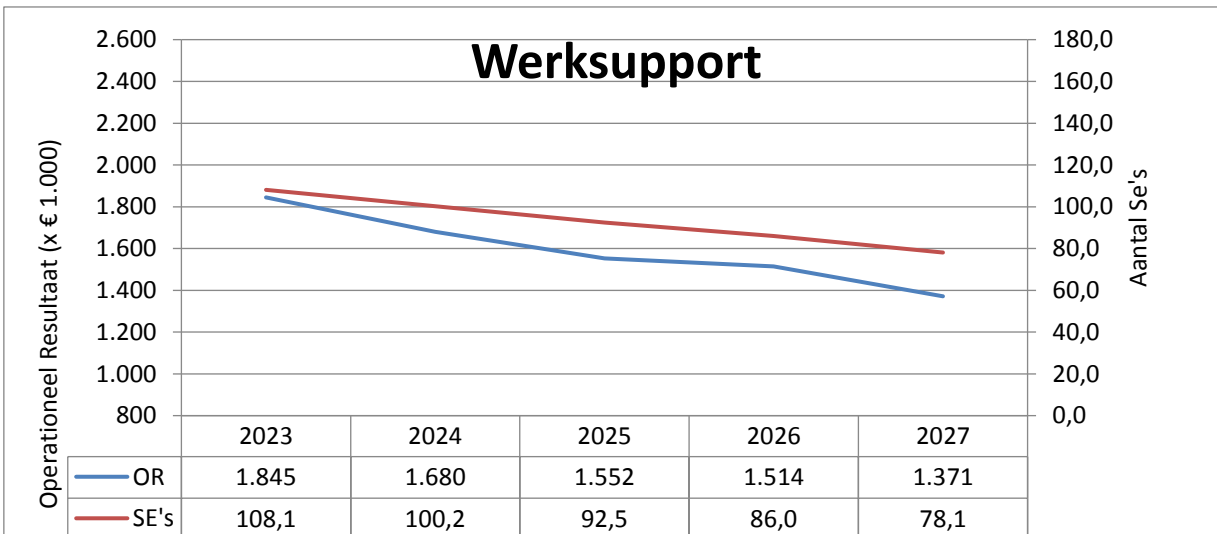
Het Productiebedrijf blijft bij uitstek een passende werkplek voor onze medewerkers gezien hun beperkingen. Enerzijds voor medewerkers die *structureel zijn aangewezen op een beschutte werkplek* en anderzijds *als tijdelijke werkplek* voor de andere units. Dit kan nodig zijn als *re-integratieplek* tijdens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

**Aandachtspunt voor de komende jaren** zijn de groepssamenstelling, -grootte en het rendement. De komende jaren neemt het aantal SE's af. Het blijft noodzaak om hierbij aandacht te houden voor de *werkdruk* en *tijdig keuzes te maken welk passend werk tegen een marktconforme prijs* wij nog wel en niet meer blijven doen. De vergrijzing en toename van de beperking stelt ook het Productiebedrijf voor een uitdaging. De focus op vitaliteit wordt steeds belangrijker in de realisatie van de doelstellingen. Onderdeel van Vitaliteit is dat de werkomgeving verder wordt *“vergroend”*. Een aantrekkelijke werkomgeving leidt tot gelukkige en gezonde medewerkers. Er wordt minder stress ervaren, het heeft effect op het verzuim, en medewerkers ervaren hun werk een stuk positiever. Het Productiebedrijf ondersteunt de organisatie door het realiseren van een *Vitaliteitslab* (zie 5.1).

Het Productiebedrijf zet ook de komende jaren in op het verder implementeren van de technologieën uit het Inclusive Fieldlab zoals de *Smart Beamer* en het *Exoskelet*. Hiermee ligt er een unieke kans in het blijven uitvoeren van complexere assemblages. Vanuit het *Leer- en Innovatiecentrum* van het Inclusive Fieldlab bieden wij geïnteresseerden een innovatietour, waar zij in de praktijk kennis kunnen maken met deze technologieën.

6.5 Werksupport

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

De werkzaamheden van Amfors Werksupport laten zich splitsen in twee activiteiten.

**1. Detachering:** Dit is voor onze medewerkers die uitdaging zoeken buiten onze eigen bedrijven. Voor hen organiseert Amfors Werksupport passende werkplekken bij 70 bedrijven en organisaties in de regio. Hier werken 120 van onze medewerkers onder dagelijkse leiding van de werkgever. Deze werkgevers kunnen bij Amfors terecht voor advies over banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Consulenten van Werksupport zorgen voor een goed verloop. Zij zijn dé schakel tussen medewerker en werkgever. Door deze manier van werken is de continuïteit hoog en het verloop laag.

**2. Trajecten:** De in hoofdstuk 5.4 van deze begroting nader beschreven trajecten worden via Werksupport uitgevoerd.

## 7. Financiële begroting RWA

In dit hoofdstuk wordt de financiële uitwerking van de RWA-begroting weergegeven. Dit resulteert in een begroot resultaat voor Amfors, een begroot resultaat voor RWA en als saldo de begrote Gemeentelijke Bijdragen.

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

**Ontwikkeling resultaat** – Het resultaat laat een dalende lijn zien. Dit komt door de afname in SE. Door keuzes voor passende werksoorten en toepassing van inclusieve innovaties wordt het effect van de krimp gedempt. De gemeentelijke bijdrage laat een licht dalende, maar redelijk stabiel beeld zien. Voor de begroting is de Circulaire van september 2022 als uitgangspunt genomen voor de te verwachten Rijkssubsidie voor de komende jaren. Uiteindelijke afwijkingen hierin hebben een direct gevolg voor ons begrote resultaat. In de meicirculaire 2023 wordt de eerstvolgende actuele stand van zaken gepubliceerd.

### 5.1 Begroting RWA

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

- Het aantal Sw-medewerkers in dienst van RWA daalt in de begrotingsjaren 2024 tot en met 2027 met circa 6 % per jaar;
- De loonstijging (conform cao) wordt via de Rijkssubsidie gecompenseerd door de Rijksoverheid, hier wordt in deze meerjarenbegroting geen rekening mee gehouden.

**Trends salariskosten** – De salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen verder terug van € 1,2 mln. in 2024 naar € 1,0 mln. in 2027. Na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt de uitstroom indien nodig vervangen door nieuwe medewerkers (niet-ambtenaren). Het aantal ambtenaren bij het RWA daalt met 4 personen in de periode tot en met 2027.

**Trends investeringsvolume** – Het investeringsvolume is redelijk stabiel en bedraagt naar verwachting maximaal € 600.000,- per jaar. De begrote investeringen betreffen in hoofdzaak vervangingsinvesteringen ter continuering van huidige opdrachtverplichtingen en investeringen in ICT, ter ondersteuning en verbetering van de bedrijfsprocessen.

**Kosten Overhead** – Het RWA heeft een samenwerkingsovereenkomst met Amfors Holding. Hierin is afgesproken dat RWA de Sw-medewerkers "om niet" aan Amfors ter beschikking stelt. Amfors dient als tegenprestatie een passende werkplek en de juiste begeleiding en ontwikkeling te bieden aan deze medewerkers. Gevolg van deze afspraak is dat de overheadkosten door Amfors worden gedragen en derhalve niet in voorliggende RWA-meerjarenbegroting zijn opgenomen.

**RWA-resultaat** – Het resultaat wordt geheel bepaald door het verschil in Sw-kosten en de ontvangen Rijkssubsidie. Het verlies van RWA wordt aangevuld vanuit het operationeel resultaat van Amfors en eventuele reserves van Amfors Holding BV. Het eigen vermogen van Amfors heeft al geruime tijd de vastgestelde ondergrens van € 2,5 mln. bereikt, waardoor dit niet kan worden aangesproken om het RWA-verlies aan te zuiveren. Het negatieve resultaat na bestemming over de begrotingsjaren 2024 t/m 2027 laat een licht dalende lijn zien en dient te worden aangevuld door de deelnemende gemeenten.

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2024	2025	2026	2027
Lonen en salarissen ambtenaren	1.194	1.125	1.095	980
Rentelasten	43	45	37	30
Afschrijvingen	686	610	569	686
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100
<b>Som der RWA bedrijfslasten</b>	<b>2.023</b>	<b>1.880</b>	<b>1.801</b>	<b>1.630</b>
<b>Doorbelasting naar Amfors</b>	<b>2.023</b>	<b>1.880</b>	<b>1.801</b>	<b>1.630</b>

Tabel 4: Kosten

De jaarlijkse daling van de Sw-populatie met circa 6 % leidt tot de volgende begroting:

RWA begroting (x €1.000)	2024	2025	2026	2027
Lonen Sw-medewerkers	23.003	21.848	20.843	19.506
Overige Sw-gerelateerde kosten	1.276	1.240	1.205	1.160
Rijkssubsidie Sw	21.669	20.911	20.201	19.292
<b>RWA resultaat</b>	<b>-2.610</b>	<b>-2.177</b>	<b>-1.847</b>	<b>-1.374</b>

Tabel 5: RWA begroting

In deze RWA begroting zijn de volgende incidentele baten en lasten opgenomen:

Incidentele baten en lasten RWA begroting (x €1.000)	2023	2024	2025	2026
Verkoopopbrengst vaste activa	75	50	50	50
<b>Totaal incidentele baten</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
Boekwaarde verkochte vaste activa	-75	-50	-50	-50
<b>Totaal incidentele lasten</b>	<b>-75</b>	<b>-50</b>	<b>-50</b>	<b>-50</b>
<b>Saldo incidentele baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabel 6: Incidentele baten en lasten

De incidentele baten en lasten betreffen resultaten op verkoop van materieel dat in gebruik is bij de diverse Amfors-onderdelen. Op basis van de afspraken in de samenwerkingsovereenkomst tussen RWA en Amfors leidt dit uiteindelijk niet tot een resultaat bij RWA.



Het verloop van de activa (2024) is hieronder weergegeven.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2024	Investerings 2024	Afschrijvingen 2024	Boekwaarde 31-12-2024
Activa	8.949	600	-686	8.863

Tabel 7: verloop activa

## 5.2 Weerstandvermogen

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

**Afspraken over vermogen Amfors Holding** – In de samenwerkingsovereenkomst tussen enerzijds Amfors Holding BV en 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.

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

**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 (x €1.000)	2023	2024	2025	2026	2027
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Resultaat Amfors	1.893	1.508	1.170	873	457
Bijdrage Gemeenten	2.191	1.102	1.007	974	917
RWA resultaat	- 4.084	-2.610	-2.177	-1.847	-1.374
Ultimo boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

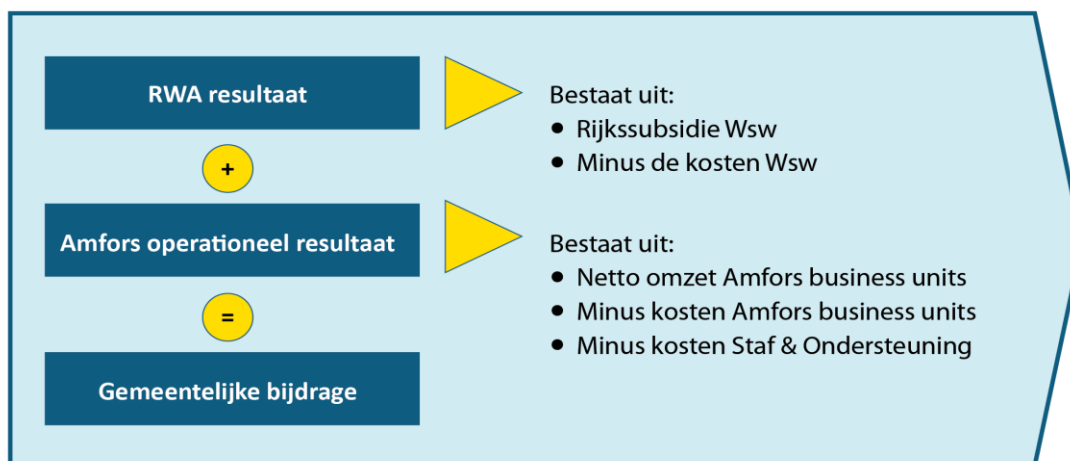
Tabel 8: Vermogensverloop Amfors

## 5.3 Gemeentelijke Bijdrage

**Relatie met hoogte eigen vermogen** – Een negatief exploitatieresultaat wordt zoals hiervoor beschreven 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 7: Berekeningsmethodiek Gemeentelijke Bijdrage

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

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2024	2025	2026	2027
<b>RWA resultaat</b>	-2.610	-2.177	-1.847	-1.374
<b>Amfors Resultaat</b>	1.508	1.170	873	457
<b>Bijdrage gemeenten</b>	1.102	1.007	974	917

Tabel 9: Resultaat

De verdeling van de gemeentelijke bijdrage vindt plaats op basis van het aantal SE per gemeente dat werkzaam is binnen RWA/Amfors. Op basis van de SE-aantallen ultimo 2022 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2024 als volgt:

Gemeenten	Formatie ultimo 2022	Gemeentelijke Bijdrage 2024 x € 1.000
<b>Amersfoort</b>	487	782
<b>Baarn</b>	24	38
<b>Bunschoten</b>	33	53
<b>Leusden</b>	43	69
<b>Soest</b>	90	144
<b>Woudenberg</b>	10	16
<b>Totaal RWA gemeenten</b>	<b>687</b>	<b>1.102</b>
<b>Overig</b>	25	
<b>Totaal</b>	<b>712</b>	

Tabel 10: Verdeling GB op basis van SE

## 5.4 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. 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 de komende jaren is verder aangepast aan de ingeslagen koers van RWA/Amfors naar mensontwikkelbedrijf. Vanaf 2022 bedraagt dit ongeveer € 600.000,- per jaar.

### Financiële kengetallen

Kengetallen:	Verloop van de kengetallen		
	Realisatie 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
netto schuldquote	-2,05	-2,00	-2,00
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	nvt	nvt	nvt
solvabiliteitsratio	0	0	0
grondexploitatie	nvt	nvt	nvt
structurele exploitatieruimte	100%	100%	100%
belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt

Tabel 11: 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 solvabiliteitsratio 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)	2024	2025	2026	2027
<b>1. Renteherziening</b>				
Renteherziening op vaste schuld o/g				
Renteherziening op vaste schuld u/g				
Netto renteherziening op vaste schuld				
<b>2. Mutatie vaste schuld</b>				
Nieuwe aangetrokken vaste schuld	0	1.500	0	0
Nieuwe verstrekte lange leningen	0	0	0	0
Netto nieuw aangetrokken schuld	0	1.500	0	0
<b>3. Betaalde aflossingen</b>	1.350	1.150	800	800
<b>4. Herfinanciering (laagste van 2 en 3)</b>	0	1.150	0	0
<b>5. Renterisico op vaste schuld (1 + 4)</b>	0	1.150	0	0
<b>6. Renterisiconorm</b>				
Stand van de vaste schuld per 1 januari	4.200	2.850	3.200	3.200
Percentage	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>7. Toets renterisiconorm</b>				
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	0	1.150	0	0
Ruimte	2.500	1.350	2.500	2.500

Tabel 12: renterisiconorm

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2024	2025	2026	2027
Toegestane limiet Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)	26.362	24.969	23.849	22.296
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	2.162	2.047	1.956	1.828

Tabel 13: kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2021 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2024	Nieuwe lening	Aflossingen 2024	Saldo per 31-12-2024	Rente 2024
Bank Nederlandse Gemeenten	300		150	150	7
Bank Nederlandse Gemeenten	300		150	150	12
Bank Nederlandse Gemeenten	200		200	0	2
Bank Nederlandse Gemeenten	400		200	200	3
Bank Nederlandse Gemeenten	450		150	300	2
Bank Nederlandse Gemeenten	600		150	450	6
Bank Nederlandse Gemeenten	750		150	600	6
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		200	1.000	5
Lening nieuw 2023	0	0	0	0	0
Lening 2024	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>4.200</b>	<b>0</b>	<b>1.350</b>	<b>2.800</b>	<b>43</b>

Tabel 14: Leningen

## 7.5 Risico's

**Overzicht belangrijkste risico's** – Het is van belang een goed inzicht te hebben in mogelijke risico's voor de organisatie. 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. De beschreven risico's zijn sedert een aantal jaren van toepassing op zowel RWA als Amfors. Gezien de huidige koers zijn dit ook risico's zich de komende jaren zouden kunnen voordoen.

Daar waar de risico's beïnvloedbaar zijn heeft RWA/Amfors de bedrijfsvoering zo ingericht dat de kans dat ze zich voordoen zo klein mogelijk wordt gehouden. Voor de niet of nauwelijks te beïnvloeden risico's, die met name in het domein van de Rijksoverheid liggen, vindt continu lobby vanuit de branchevereniging Cedris en de VNG plaats. In onderstaande tabel zijn de risico's benoemd inclusief inschatting en stand van zaken.

Risico	RWA / Amfors	Effect op operationeel resultaat	Inschatting	Actie
<b>Kwetsbaarheid ondersteunende organisatie</b>	Amfors	PM	Midden	Aandacht voor continuïteit en back-up kritische functies
<b>Politieke ontwikkelingen inzake financiering</b>	RWA/ Amfors	PM	Laag	Effecten van kabinetsbeleid op dossier Sociaal Domein (WSW)
<b>Afwijking van gemiddelde landelijke uitstroom</b>	RWA	+/-250K	Midden	Publicatie Meicirculaire afwachten
<b>Economisch klimaat/Inflatie</b>	RWA/ Amfors	200K	Hoog	Zoveel mogelijk anticiperen op economische ontwikkelingen

Tabel 15: Risico's

## 7.6 Voorzieningen

Onderhoud kapitaalgoederen

**Voorziene uitgaven onderhoud** – Leidraad voor beleid en verdere acties is de onderhoudsscan die RWA in 2020 heeft laten uitvoeren. Naar aanleiding hiervan wordt een onderhoudsvoorziening getroffen voor de locatie aan de Uraniumweg waar de voornaamste activiteiten zijn geconcentreerd. 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 2022 bedraagt de voorziening € 564.000,-.

**Huisvesting** – Naast de hoofdlocatie aan de Uraniumweg heeft RWA panden aan de Argonweg en de Heliumweg (Metafors) in haar bezit. De hoofdlocatie aan de Uraniumweg functioneert als centrale huisvesting voor RWA/Amfors. Beschikbare ruimtes (kantoor en productie) worden aan diverse partijen verhuurd. Het pand aan de Argonweg is verkocht en zal begin 2024 in lege staat worden opgeleverd.

RWA is tevens eigenaar van een perceel aan de Schothorsterlaan in Amersfoort. De gemeente is voornemens een voorkeursrecht op grond van de WVG op de betreffende percelen te vestigen en onderzoekt momenteel de mogelijkheden voor herontwikkeling van de betreffende kavels.

