

Veerkracht



MEERJARENPLAN EN MEERJARENBEGROTING 2023 – 2026



INHOUDSOPGAVE

1.	Management samenvatting.....	3
2.	RWA/Amfors.....	6
2.1.	Missie en visie.....	6
2.2.	Uitgangspunten	8
3.	RWA Meerjarenbegroting 2023 – 2026.....	9
3.1.	Ontwikkeling.....	9
3.2.	Inclusie en diversiteit.....	13
3.3.	Verzuim.....	14
3.4.	Drie thema's	14
3.4.1.	Vitaliteit	14
3.4.2.	Innovatie.....	17
3.4.3.	Duurzaamheid.....	20
3.5.	Trajecten.....	21
4.	Ontwikkelingen binnen de business units.....	22
4.1.	Productiebedrijf.....	22
4.2.	Metafors	23
4.3.	Eemfors.....	24
4.4.	Cleanfors.....	25
4.5.	Werksupport.....	26
5.	Financiële begroting RWA.....	28
5.1.	Begroting RWA.....	28
5.2.	Weerstandsvermogen	30
5.3.	Gemeentelijke Bijdrage.....	30
5.4.	Financiering	32
5.5.	Risico's	34
5.6.	Voorzieningen.....	35

1. Management samenvatting

Veerkracht – De medewerkers van RWA/Amfors hebben de afgelopen twee jaar veel veerkracht getoond. COVID-19 had een grote impact op maatschappij en mens. Veel kon niet en veel moest anders.

Dat dit soort veranderingen juist voor onze medewerkers soms lastig zijn mag niemand verbazen. Dat zij onder moeilijke omstandigheden erin zijn geslaagd mooie resultaten neer te zetten is daarmee bewonderenswaardig en geeft vertrouwen voor de toekomst.

Die veerkracht komt zeker ook van pas in de veranderingen die de toekomst met zich meebrengt. Het draagt er zeker aan bij als we met minder mensen, maar met de ondersteuning van onze technologische en maatschappelijke innovaties uit het Inclusive Fieldlab, ook de komende jaren mooie resultaten realiseren.

We zien dat zowel de maatschappij als de arbeidsmarkt zich ontwikkelt langs verschillende trends.

RWA/Amfors ziet dat drie van deze trends (demografie, technologie en milieu) van groot belang zijn voor een gezonde en haalbare toekomstige ontwikkeling van de organisatie. Deze trends zijn vertaald naar een drietal centrale thema's (vitaliteit, innovatie en duurzaamheid), die als uitgangspunt dienen in de kerntaak van RWA/Amfors: het begeleiden en ontwikkelen van de Sw-medewerkers naar hun meest passende en duurzame plek op de arbeidsmarkt. In de voorliggende Meerjarenbegroting (MJB) zijn de plannen, doelstellingen en ontwikkelingen binnen RWA Amfors, aan de hand van de drie thema's, voor de komende periode nader uitgewerkt. De focus op Vitaliteit en de toepassingen op het gebied van Innovatie, spelen daarbij een belangrijke rol. De verwachtingen voor de komende jaren zijn om die reden positief.

MJB 2023 – 2026 Maatschappelijk

Van werkladder tot duurzame werkplek – Tot voor kort waren de stappen op de werkladder van Amfors het uitgangspunt bij de ontwikkeling van de Sw-medewerker naar zijn of haar beste mogelijkheden. Hoe hoger op de werkladder, hoe dichterbij een plek op de reguliere arbeidsmarkt. Inmiddels is het uitgangspunt een duurzame (langdurige) werkplek die past bij de mogelijkheden en rekening houdt met de beperkingen een realistischer doelstelling. Als gevolg van de stijgende leeftijd en toename van de beperking, is een stap omhoog op de werkladder eerder uitzondering dan regel. Veel belangrijker is het om medewerkers een passende duurzame werkplek te bieden.

Het ontwikkelgesprek en de personeelsschouw – Voor het bepalen of de werkplek nog passend genoeg is, maar ook of dit in de toekomst nog zal zijn, voert RWA/Amfors periodiek ontwikkelgesprekken. In dit gesprek gaat de medewerker op vernieuwende wijze in gesprek met de leidinggevende over hun ontwikkeling. De ontwikkelgesprekken worden met behulp van de gesprekstechnieken en methodieken uit het project Coachen op de Werkplek, van het Inclusive Fieldlab, gevoerd.

Om medewerkers ook in de toekomst van een passende werkplek te blijven voorzien, wordt jaarlijks binnen Amfors een personeelsschouw uitgevoerd. Door deze personeelsschouw zijn personeelswisselingen tussen de verschillende units beter voorspelbaar en kan worden bijgehouden hoe begeleidingsintenties vorderen. Bovendien is het een hulpmiddel om boven de dagelijkse begeleiding uit te stijgen en naar de toekomst te kijken. Het is daarmee een personeelsinstrument om nu en in de toekomst op effectieve wijze te sturen op een optimale bezetting binnen de organisatie, de verschillende units en de diverse afdelingen. De personeelsschouw en het ontwikkelgesprek stellen ons in staat om een realistische capaciteitsplanning op te stellen. Zo kunnen wij over meerdere jaren reële inschattingen maken over de verwachte bezetting en daarmee de beoogde resultaten.

Inclusie en diversiteit – Diversiteit heeft betrekking op de verschillen tussen mensen. Inclusie is hoe we met die verschillen omgaan. In het werken binnen RWA/Amfors is altijd aandacht voor inclusie en diversiteit. Bij RWA/Amfors krijgt iedereen een kans om het beste uit zichzelf te halen.

Elke medewerker draagt bij aan het uiteindelijke resultaat. Onze leidinggevenden zetten zich in om het interne, inclusieve klimaat positief te beïnvloeden. Daarnaast is er een klachtenregeling en een laagdrempelige toegang tot een externe vertrouwenspersoon. Amfors volgt bij de werving van nieuwe medewerkers de nieuwe sollicitatiecode van het NVP (het netwerk voor HR-professionals), waarin met name de aandacht voor diversiteit centraal staat.

Verzuim – Met het oog op de stijgende leeftijd en vaak progressieve ontwikkeling van de beperking is verzuimbeheersing een continu thema. In het verleden werd gestreefd naar een verzuim op het niveau van de branche. Met de invoering van de Participatiewet lopen de organisatievormen van de oorspronkelijke Sw-bedrijven en hiermee de registratiewijze van het verzuimpercentage dusdanig uiteen, dat het niet meer vergelijkbaar is. Het is omwille van de privacy niet mogelijk om het verzuim op te splitsen in COVID-19 verzuim en niet-COVID-19 verzuim. Een voorzichtige inschatting is dat het niet-COVID verzuim circa 15 procent van het totaalcijfer bedraagt.

Binnen het verzuim is bijzondere aandacht voor het terugdringen en beperken van het kort en middellange verzuim. Daarnaast doen we, samen met een aantal andere Sw-bedrijven onderzoek naar de oorzaken van lang verzuim om met de uitkomsten van dit onderzoek het lang verzuim zoveel mogelijk te voorkomen.

Vitaliteit – Als gevolg van de stijgende leeftijd en de progressieve ontwikkeling van de beperkingen, is de vitaliteit van onze medewerkers van steeds groter belang. Via Vitaal Vakmanschap, een programma vanuit het Inclusive Fieldlab, werken wij er ook de komende jaren aan om onze medewerkers zo gezond en vitaal mogelijk hun werk te laten doen. Sw-medewerkers werken nu en in de toekomst op een passende werkplek. Deze werkplek gaat uit van hun mogelijkheden en houdt rekening met hun beperkingen. Amfors continueert de komende jaren bestaande programma's als Bewegen op de werkvoer, Leefstijlcoaching, gezonde voeding en trainingen als Vitaal met Taal en Fluitend naar je werk.

Innovatie – Via de sociale en technische innovaties uit het Inclusive Fieldlab, realiseert de organisatie de komende jaren mogelijkheden om voor de Sw-medewerkers hun werkplek nu en in de toekomst passend te houden en te maken. Met de realisatie van dit leer- en innovatiecentrum in de eerste helft van 2022 is een belangrijke stap gezet om kennis en ervaringen met andere Sw-bedrijven, de markt en andere belangstellenden te delen. Het is de centrale plaats waar de Sw-medewerkers van RWA/Amfors werken, ondersteunt door de technologieën uit het Inclusive Fieldlab.

Duurzaamheid – RWA/Amfors draagt haar steentje bij aan een beter milieu. Op weg naar een energie neutrale organisatie in 2029 is er continu aandacht voor het verduurzamen van de organisatie. In 2021 zijn er 838 zonnepanelen op ons dak geplaatst en is de CO₂-uitstoot naar verwachting eind 2022 teruggebracht van 2365 ton in 2014 naar 999 ton. De komende jaren ligt de focus sterk op het verder verduurzamen van het materieel en het gedrag in het gebruik daarvan.

Trajecten voor nieuwe doelgroepen – Met onze ervaring, onze knowhow van werken met mensen met een afstand op de arbeidsmarkt en met onze infrastructuur zien wij goede kansen in het realiseren en aanbieden van trajecten aan mensen uit de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet. We zien vanuit de deelnemende gemeenten in toenemende mate belangstelling voor dergelijke trajecten. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de € 500.000,- die het RWA Bestuur uit het resultaat over 2020 hiervoor heeft vrijgemaakt.

De komende jaren wil RWA/Amfors, samen met de deelnemende gemeenten, bedrijven uit de regio en onderwijsinstellingen dergelijke trajecten ontwikkelen en aanbieden. We richten ons dan in het bijzonder op die mensen uit de nieuwe doelgroepen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt, zodat ook zij in staat zijn om volwaardig te Participeren.

MJB 2023 – 2026 Financieel

Begroting RWA – Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verwachte resultaten bij RWA en Amfors en het verloop van de Gemeentelijke Bijdrage over de periode 2023 - 2026.

Resultaten (x € 1.000)	2023	2024	2025	2026
RWA resultaat	-4.084	-3.924	-3.692	-3.430
Amfors Resultaat	1.893	1.743	1.497	1.234
Bijdrage gemeenten	2.191	2.181	2.195	2.197

Tabel 1: Resultaten en bijdragen gemeenten 2023-2026

De afwijking ten opzichte van de RWA Meerjarenbegroting 2022 – 2025 is te verklaren door een andere berekeningsmethodiek inzake de Rijkssubsidie WSW. Vanaf de voorliggende Meerjarenbegroting 2023 – 2026 is uitgegaan van de informatie die door de Rijksoverheid verstrekt is in de circulaire van sep 2021. Dit leidt een positieve bijstelling van de verwachte Rijkssubsidie t.o.v. eerdere MJB's.

Nu onze uitstroombegrotingen meer overeenkomen met de door de Rijksoverheid geprognostiseerde uitstroombegrotingen, is het mogelijk een betere inschatting te maken. Deze bijstelling heeft een positief effect op de verwachte Gemeentelijke Bijdrage voor de komende jaren. Vanaf 2023 valt deze aanzienlijk (circa € 500.000) lager uit dan de in de vorige Meerjarenbegroting geprognostiseerde.

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 en stand van zaken.

Risico	RWA / Amfors	Effect op operationeel resultaat	Inschatting	Actie
Kwetsbaarheid ondersteunende organisatie	Amfors	PM	Midden	Aandacht voor continuïteit en back-up kritische functies
Politieke ontwikkelingen	RWA/ Amfors	PM	Laag	Effecten van kabinetsbeleid op dossier Sociaal Domein (WSW)
Landelijke uitstroom is lager dan geprognostiseerd	RWA	+/-250K	Midden	Publicatie Meicirculaire afwachten
Economisch klimaat (o.a. de economische gevolgen van de COVID-19 pandemie en de ontwikkelingen in Oost Europa).	Amfors	200k	Hoog	Anticiperen op economische ontwikkelingen in relatie tot de mogelijkheden van de Sw-medewerkers

Tabel 2: Risico's

2. RWA/Amfors

2.1. Missie en visie

Missie - “Samen maken wij werken bereikbaar”

Visie – RWA/Amfors richt zich als maatschappelijke organisatie op mensen met een Sw-indicatie met een afstand tot de arbeidsmarkt, met als doel hen zo volwaardig mogelijk te laten participeren in de maatschappij. Op een werkplek die past bij hun mogelijkheden en rekening houdt met hun beperkingen. Wij stimuleren de arbeidsontwikkeling van onze medewerkers zodanig, dat zij op een passende werkplek duurzaam, maximaal en op eigen kracht kunnen werken. Dit tegen acceptabele maatschappelijke kosten. De infrastructuur en aanwezige expertise op het gebied van re-integratie en arbeidsontwikkeling, die is opgebouwd binnen Amfors, kan ook worden ingezet voor niet-Sw-doelgroepen.

De missie en visie van RWA/Amfors vertalen zich in een hoofddoelstelling: passend en duurzaam werk, tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, op de meest optimale trede van de werkladder, uitgaande van de mogelijkheden en rekening houdend met de beperkingen van de individuele medewerker.

Alle afwegingen en daaruit voortvloeiende besluiten zijn ondersteunend aan deze hoofddoelstelling. Hiertoe onderhouden we als RWA/Amfors een goede relatie met de deelnemende gemeenten en het bedrijfsleven en zorgen we voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering bij onze business units.

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

PRET – Bij het realiseren van de hoofddoelstelling 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 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.

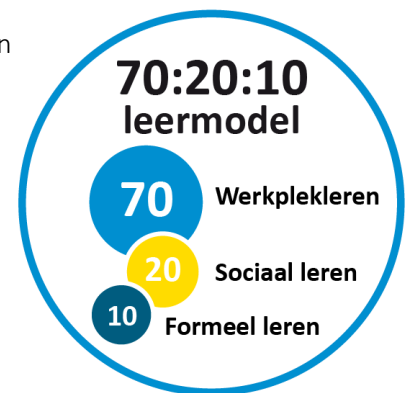


Figuur 1: Kernkwadrant

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. RWA/Amfors focust zich bij welzijn op dat laatste punt. We zien daarbij een directe relatie met de lichamelijke en geestelijke gezondheid en leggen onze focus daarom ook op het thema Vitaliteit.

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

Visie op leren en ontwikkelen – In de visie 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 en opleidingen). De werkplek zien wij als de krachtigste leeromgeving voor onze medewerkers. De medewerker wordt hier op passende wijze begeleid door zijn leidinggevende en volgt de benodigde trainingen en opleidingen.



Figuur 2: 70:20:10 Model



Figuur 3: Partnerships

Samenwerking – Samenwerking wil ook zeggen: samen met gemeenten en met bedrijven uit de regio. RWA/Amfors speelt een belangrijke rol binnen de regionale arbeidsmarkt en werkt hierin samen met tal van partijen. In het kader van het zoveel mogelijk detacheren van medewerkers buiten Amfors zoeken we continu naar geschikte nieuwe samenwerkingspartners. Ook wordt de mogelijkheid van uitbreiding bij bestaande klanten met regelmaat besproken. De deelnemende gemeenten blijven voor RWA/Amfors een belangrijk samenwerkingspartner in het realiseren van de hoofddoelstelling.

2.2. Uitgangspunten

In lijn met de missie en visie van RWA/Amfors richten we ons op de kern van onze werkzaamheden: *het ontwikkelen en begeleiden van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt*. Dit vertaalt zich in vier uitgangspunten:

1. *Sociale onderneming gericht op Sw-medewerkers* – De organisatie is ingericht op het stimuleren en begeleiden van de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onze primaire doelgroep is de Sw-medewerker.
2. Medewerkers “werken naar vermogen”. Dat wil zeggen dat we rekening houden met de mogelijkheden en de beperkingen. Waar mogelijk buiten de muren van Amfors en zoveel als kan in regionale samenwerkingsverbanden, maar ook binnen de muren op de meest passende werkplek en de meest optimale trede op de werkladder.
3. *Balans arbeidsontwikkeling & productie* – De ontwikkeling van de Sw-medewerker staat centraal. Dit vereist in toenemende mate tijd en aandacht voor begeleiding, terwijl de productie en het operationele resultaat daar niet onder mogen lijden.
4. *Daling aantal Sw-medewerkers* – De Sw-populatie van Amfors daalt de komende jaren van 883 (764 SE) eind maart 2022 naar circa 720 eind 2026 (614 SE). Hierbij is ook rekening gehouden met de verwachte effecten van de CAO afspraken inzake vroegpensioen en seniorenregelingen (parttime). Naar verwachting zullen circa 35 medewerkers per jaar hier gebruik van maken.

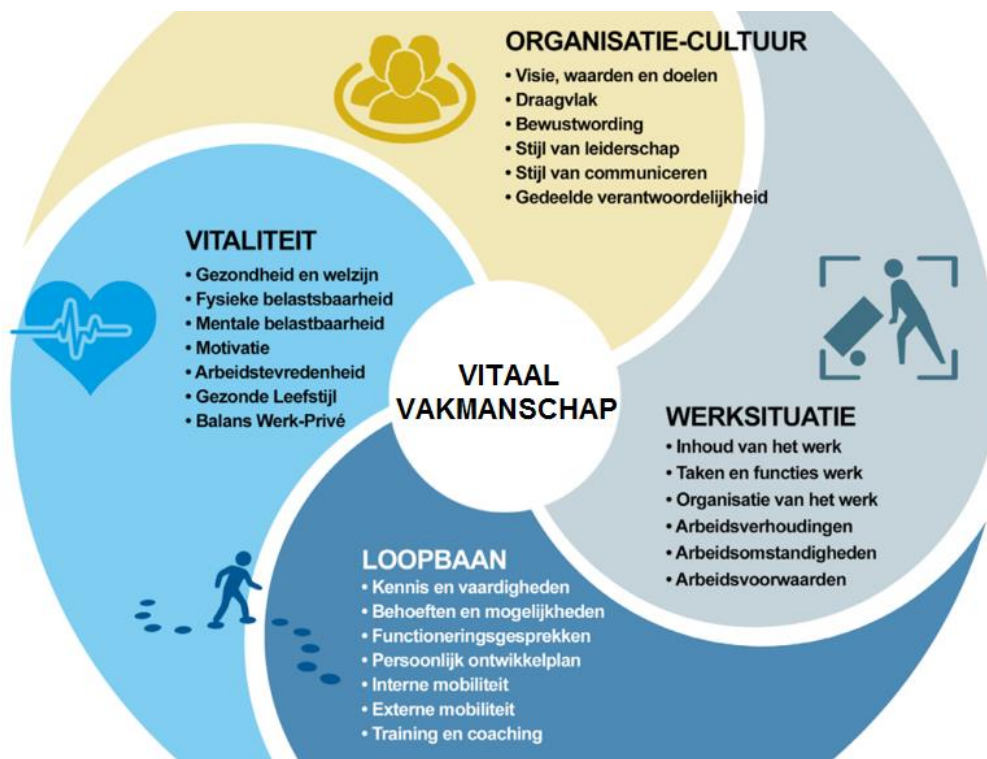
3. RWA Meerjarenbegroting 2023 – 2026

RWA/Amfors realiseert de passende kansen voor onze Sw-medewerkers sedert een aantal jaren via een drietal centrale thema's: vitaliteit, innovatie en duurzaamheid. Op deze wijze begeleiden en ontwikkelen wij onze Sw-medewerkers de komende jaren naar hun meest passende werkplek. Terwijl we tegelijkertijd invulling geven aan de uitdagingen voor de komende jaren.

3.1. Ontwikkeling

RWA/Amfors ziet zich al een aantal jaren geconfronteerd met een krimpend en vergrijzend personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd stijgt de komende jaren met gemiddeld 0,6 jaar per kalenderjaar van 52 jaar in 2022 tot bijna 54 jaar in 2026.

De gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoeften nemen toe, waardoor medewerkers kwetsbaarder worden. Vanuit het besef dat onze medewerkers ons belangrijkste kapitaal zijn, is er bij RWA/Amfors continu aandacht voor de inzetbaarheid van de medewerkers. Wij zien in de aandacht voor Vitaal Vakmanschap de mogelijkheid voor onze medewerkers om nu en in de toekomst hun vak te blijven uitoefenen. Wij laten onze medewerkers hierbij ervaren dat ze invloed hebben op dat wat hen overkomt. Dit versterkt de gezondheid en het vertrouwen dat men heeft in hun eigen vakmanschap. Het doel is dat onze Sw-medewerkers hun vak gezond en met plezier uitoefenen tot aan hun pensioen. In de realisatie van dit doel zien wij een aantal dimensies waarop wij dit inzichtelijk maken, te weten, werkplezier, perceptie op de eigen gezondheid en verzuim. Belangrijke thema's hierbij zijn vitaliteit, werksituatie, organisatiecultuur en loopbaan.



Figuur 4.: Vitaal Vakmanschap

Een ander aspect waar wij de komende jaren aandacht op vestigen is het ontwikkelen en op peil houden van digitale vaardigheden van onze medewerkers. Deze zijn van belang voor het werk, maar ook daarbuiten. De maatschappij ontwikkelt zich steeds meer naar een digitale. Het is belangrijk dat ook onze medewerkers daarin mee blijven gaan. Amfors biedt haar medewerkers daarvoor de mogelijkheid trainingen op dit vlak te volgen en ontwikkelt daartoe een passend aanbod.

Passend werk – De missie en visie van RWA/Amfors vertalen zich in een hoofddoelstelling: Passend en duurzaam werk, tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, uitgaande van de mogelijkheden en rekening houdend met de beperkingen van de individuele medewerker. Een passende werkplek voor iedere medewerker is daarvoor het belangrijkste. Op deze werkplek werkt hij of zij naar vermogen en draagt bij aan een gezond financieel resultaat voor RWA/Amfors. Het werken binnen de eigen business units is daarbij een middel om de arbeidsontwikkeling van de individuele medewerker te blijven stimuleren en is geen doel op zich.



Figuur 5: Passend werk

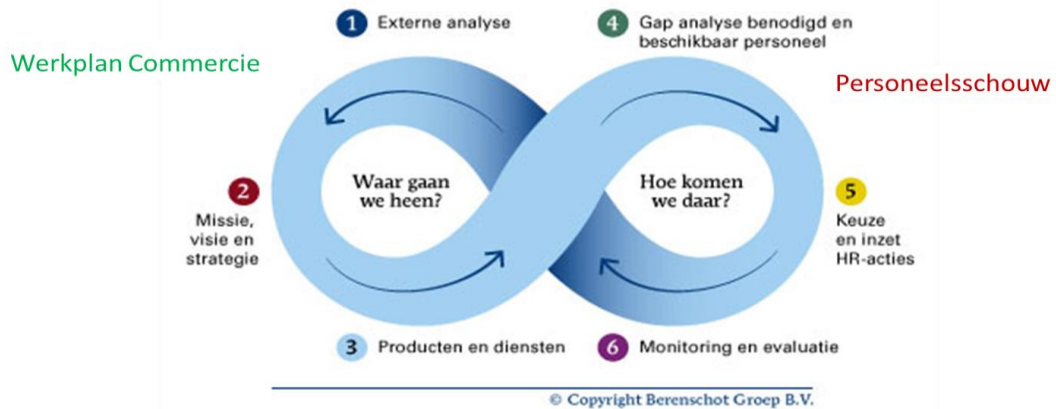
Om werk passend te maken voor de doelgroep worden aanbod, wens & ambitie en vaardigheden & beperkingen, zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. Dit betekent voor Amfors dat we Sw-medewerkers stimuleren en ondersteunen om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen.

In het kader van de wens en ambitie van medewerkers is het belangrijk dat de verwachtingen ten aanzien van een realistische werkplek op de juiste wijze worden gemanaged. Inzake het aanbod worden samen met en bij reguliere werkgevers passende werkplekken gecreëerd. Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden en beperkingen van de medewerker wordt gebruik gemaakt van de resultaten uit de ontwikkelgesprekken. Dit instrument dient ter ondersteuning van de begeleiding en adviseert leidinggevende en Sw-medewerker over de ontwikkelmogelijkheden en over noodzakelijke werkaanpassingen.

Personeelsschouw – Om medewerkers ook in de toekomst van een passende werkplek te blijven voorzien, wordt jaarlijks binnen Amfors een personeelsschouw uitgevoerd. Per medewerker wordt een begeleidingsplan opgesteld voor het komende jaar en vooruitgekeken naar de mogelijkheden voor de jaren daarna. Per unit wordt de schouw opgesteld door de unitmanager, de P&O adviseur en de praktijkbegeleider(s). De uitkomsten worden daarna besproken met de directie.

Middels de personeelsschouw zijn personeelsswisselingen tussen de verschillende units beter voorspelbaar en kan worden bijgehouden hoe begeleidingsintenties vorderen. 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 leidinggevendenden welke resultaten zijn behaald en waarop bijgestuurd dient te worden. Met de resultaten uit de personeelsschouw kunnen de stafafdelingen een betere inschatting maken van de benodigde capaciteit voor ondersteuning.

Strategische personeelsplanning



Figuur 6: Strategische personeelsplanning

Een werkplek bij RWA/Amfors is een duurzame, passende werkplek. Eén die past bij de mogelijkheden en rekening houdt met de beperkingen van de individuele Sw-medewerker. Om de kansen zo optimaal mogelijk te maken stemt Amfors haar opleidingen en ontwikkelprogramma's zo goed mogelijk af op de reguliere arbeidsmarkt. Amfors richt zich hierbij voornamelijk op de ontwikkeling van de algemene werknemersvaardigheden. Deze zijn gebaseerd op de competenties zoals vastgesteld door SBCM (A&O Fonds SW). Daarbij maken we onder meer gebruik van de mogelijkheden die de technologieën van het Inclusive Fieldlab bieden.

Amfors werkt ook samen met het Werkgeversservicepunt van de deelnemende gemeenten om een beperkt aantal mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt uit de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet via trajecten naar werk te leiden. Op trajectbasis nemen deze kandidaten deel aan de opleiding en ontwikkelprogramma's van Amfors. Dit doen we via het AE-team voor dames en heren, maar ook via metaaltrajecten voor statushouders.

RWA/Amfors heeft de infrastructuur en kennis om meer van dergelijke trajecten aan te bieden en te ontwikkelen. In toenemende mate is er vanuit (een aantal van) de deelnemende gemeenten belangstelling voor dergelijke trajecten voor inwoners uit de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet.

Voor het goed functioneren, op welke werkplek dan ook, is het dus van belang dat medewerkers beschikken over de benodigde algemene werknemersvaardigheden. Sociale vaardigheden, computervaardigheden, motivatie en leerhouding worden in onze maatschappij steeds belangrijker om goed te kunnen functioneren binnen het reguliere bedrijfsleven. RWA/Amfors blijft focussen op programma's en opleidingen die de ontwikkeling van deze vaardigheden ondersteunen. Ook de beheersing van taal is en blijft hierbij een belangrijk element. De komende jaren blijft RWA/Amfors zich ook inzetten voor taalontwikkeling en worden de reeds ontwikkelde programma's en opleidingen gecontinueerd.

Van werkladder tot duurzame werkplek - Tot voor kort waren de stappen op de werkladder van Amfors het uitgangspunt bij de ontwikkeling van de Sw-medewerker naar zijn of haar beste mogelijkheden. Hoe hoger op de werkladder, hoe dichterbij een plek op de reguliere arbeidsmarkt. Inmiddels zien we dat een duurzame werkplek die past bij de mogelijkheden en rekening houdt met de beperkingen een realistischer doelstelling is. Als gevolg van de stijgende leeftijd en toename van de beperking is het veel belangrijker om medewerkers een passende, duurzame werkplek te bieden. Daarbij maken we gebruik van het ontwikkelgesprek.



Figuur 7: Werkladder

Het ontwikkelgesprek – In het kader van de ontwikkeling van de Sw-medewerkers zoekt Amfors naar nieuwe manieren om hen zo passend en duurzaam mogelijk te begeleiden. Zo is er in 2021 een nieuwe gespreksvorm ingevoerd: het ontwikkelgesprek. In dit gesprek gaan medewerkers op een vernieuwende wijze in gesprek met de leidinggevenden over hun ontwikkeling. De ontwikkelgesprekken worden ondersteunt vanuit de gesprekstechnieken en methodieken uit het project Coachen op de Werkplek.

Praktijkbegeleiders nemen de wensen en ervaringen van de medewerkers, zoals zij deze zelf hebben geformuleerd, als uitgangspunt voor het gesprek. Hiermee zetten we de medewerker als het ware aan het roer. Aan de hand van thema's als vitaliteit, samenwerken en de inhoud van het werk zelf gaat de medewerker in gesprek met de praktijkbegeleider. We gaan dus uit van mogelijkheden, maar spiegelen ook op de realiteit van de beperkingen. Op deze wijze maken medewerker en praktijkbegeleider samen afspraken die dan worden opgenomen in het ontwikkelplan. Hiermee kan de medewerker via dit plan zo lang en gezond mogelijk worden behouden voor de huidige passende werkplek. Het plan dient echter ook om het pad naar een andere passende duurzame werkplek vorm te geven als de huidige werkplek niet meer voldoet.

In het realiseren van de passende werkplek komt het in toenemende mate voor dat medewerkers tijdelijk op een andere trede op de werkladder werkzaam zijn. In onderstaande tabellen zijn deze aantallen niet zichtbaar. Anders gezegd, er is meer beweging op de werkladder dan uit de cijfers blijkt.

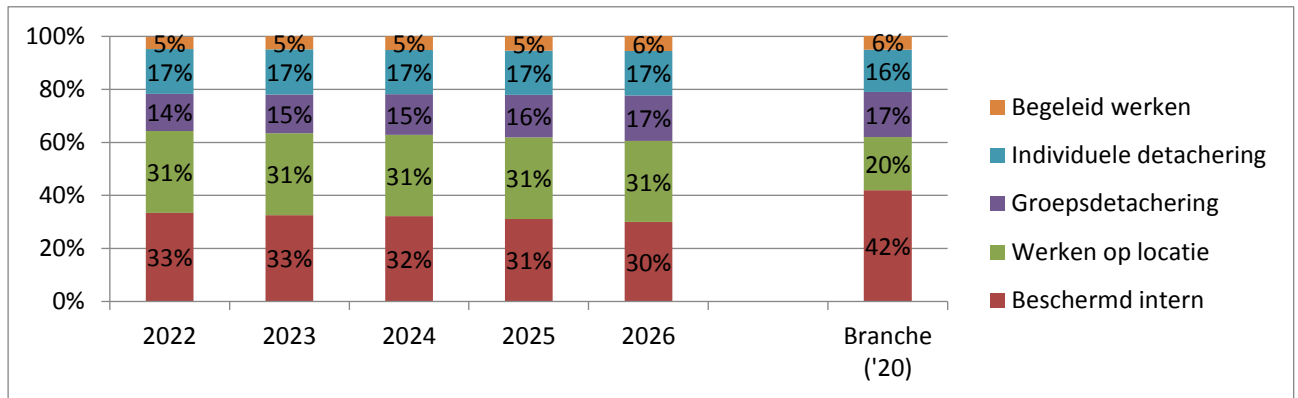
Onderstaande tabel geeft de formatie weer zoals deze is begroot volgens de systematiek van de werkladder en zoals deze zich naar verwachting zal ontwikkelen. Sinds 2015 is er geen nieuwe instroom meer in de WSW en kent RWA/Amfors een dalend werknemersbestand. RWA/Amfors zet in op passend werk voor alle Sw-medewerkers, rekening houdend met zowel mogelijkheden als beperkingen.

Aantal SE per werkladdertrede	2022*	2023	2024	2025	2026
Begeleid werken	34	35	35	35	35
Individuele detachering	121	119	115	108	103
Groepsdetachering	119	105	105	105	105
Werken op locatie	225	222	211	200	187
Beschermd/Intern	265	237	221	202	184
SE Totaal	764	718	687	650	614

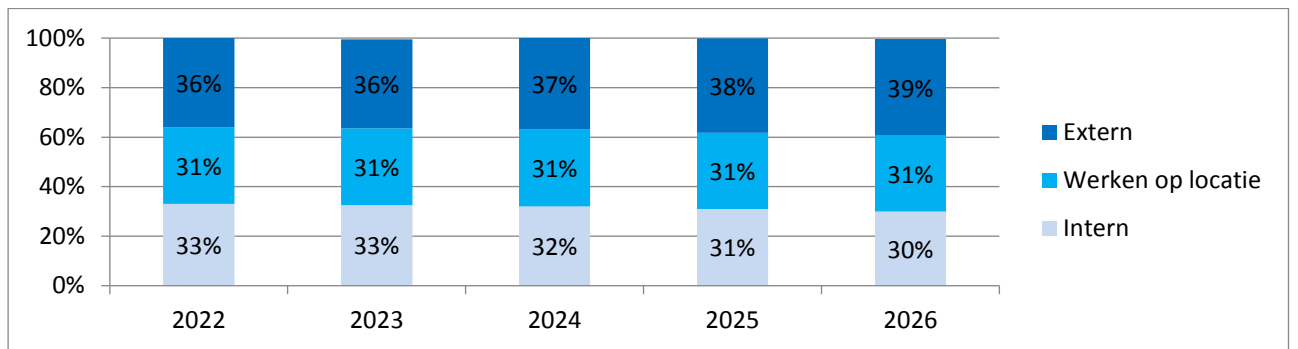
*Stand maart 2022

Tabel 3: Geprognostiseerde SE-formatie ultimo

In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn in de meest recente CAO WSW nieuwe afspraken gemaakt over de seniorenregelingen (parttime werken) en vroegpensioenregelingen. Daarnaast is de verwachting inzake WIA uitstroom bijgesteld als gevolg van langdurige effecten van COVID-19 besmettingen. Als gevolg hiervan is een bijstelling gemaakt op de verwachte ontwikkeling in aantal SE voor de komende jaren. Deze daalt sneller dan oorspronkelijk aangenomen.



Tabel 4: Verdeling op de werkladder



Tabel 5: Aandeel Intern, WOL en extern

Amfors kent van oorsprong een hoger aandeel Werken op Locatie, met de eigen bedrijven Eemfors en Cleanfors. De verdeling per werktrede op de werkladder is om die reden ook afwijkend van die in de branche.

3.2. Inclusie en diversiteit

Diversiteit heeft betrekking op de verschillen tussen mensen. Inclusie is hoe we met die verschillen omgaan. In het werken binnen RWA/Amfors is altijd aandacht voor inclusie en diversiteit. Bij RWA/Amfors krijgt iedereen een kans om het beste uit zichzelf te halen. Elke medewerker draagt bij aan het uiteindelijke resultaat.

Onze leidinggevenden zetten zich in om het interne inclusieve klimaat positief te beïnvloeden. Dit doen zij onder meer via het programma Coachen op de werkplek. Hier wordt met de medewerker -en met zijn of haar wensen als uitgangspunt- gekeken naar en gewerkt aan de meest optimale werkplek. Eén die uitgaat van de mogelijkheden en waar rekening wordt gehouden met de beperkingen. Met regelmaat communiceren we intern over de afspraken die met elkaar zijn gemaakt over hoe wij met elkaar om willen gaan. Er is een klachtenregeling en een laagdrempelige toegang tot een externe vertrouwenspersoon.

Bij het werven van nieuwe medewerkers wordt als eerste gekeken naar geschiktheid voor de functie, maar daarnaast wordt er rekening gehouden met de samenstelling van het team. Als hiervoor een aanleiding is wordt bij de keuze van de nieuwe medewerker rekening gehouden met het verhogen van de diversiteit. Amfors streeft om, net als bij de doelgroep, een afspiegeling te zijn van de maatschappij. Amfors volgt hierbij de sollicitatiecode van het NVP (het netwerk voor HR-professionals), waarin ook de aandacht voor diversiteit centraal staat.

3.3. Verzuim

Een belangrijk onderdeel van vitaliteit is verzuimbeheersing middels een goed verzuimbeleid. Bij het afnemen van het aantal medewerkers zien we in toenemende het belang om hier op de juiste manier mee om te gaan. Wij spreken daarom binnen RWA/Amfors over verzuim en niet over ziekte. Hierin gaan wij ervan uit dat er bij verzuim sprake is van een keuzeproces. De afweging om wel of niet te verzuimen wordt meer bepaald door factoren als de sociale omgeving, arbeidswaardering en aanwezigheidsmotivatie van de medewerker, dan door ziekte of gebrek. Het gaat in dit model om het beïnvloeden van de verzuimkeuze en daarmee het verzuimgedrag. Omdat de leidinggevende degene is die vanuit zijn functie het meeste invloed kan uitoefenen op het (verzuim)gedrag is hij degene die de meest centrale rol heeft bij verzuimmanagement. RWA/Amfors heeft de volledige regie over het verzuimproces. De leidinggevendenden 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.

Het verzuimbeleid is er de komende jaren primair op gericht om het kort en middellang verzuim verder te beperken. Sinds maart 2020 is het verzuim gestegen als gevolg van de COVID-19 uitbraak. Hoewel de ernst van de klachten als gevolg van de nieuwste varianten een stuk minder lijkt, zien wij ook dat een deel van de getroffen medewerkers blijvende klachten lijkt te houden.

In de aanpak van het lang verzuim onderzoekt Amfors met een aantal andere Sw-bedrijven mogelijkheden om re-integratie van de groep lang verzuim te verbeteren. Deze methode is, via online en offline dienstverlening, erop gericht om via zelfregulering en geloof in eigen kunnen succesvolle werkhervattingen te realiseren. Op deze wijze kan het lang verzuim van de toekomst zoveel mogelijk worden beperkt/voorkomen.

Doel is om het verzuimpercentage tot het minimum te beperken. Hierbij wordt in acht genomen dat als gevolg van de vergrijzing en toename van de beperkingen het continue de uitdaging is om het verzuim positief te beïnvloeden. Wij zien bijvoorbeeld bij een griep epidemie en/of een lange periode van warmte juist voor onze doelgroep vaak een zichtbaar effect via een stijging in het aantal meldingen.

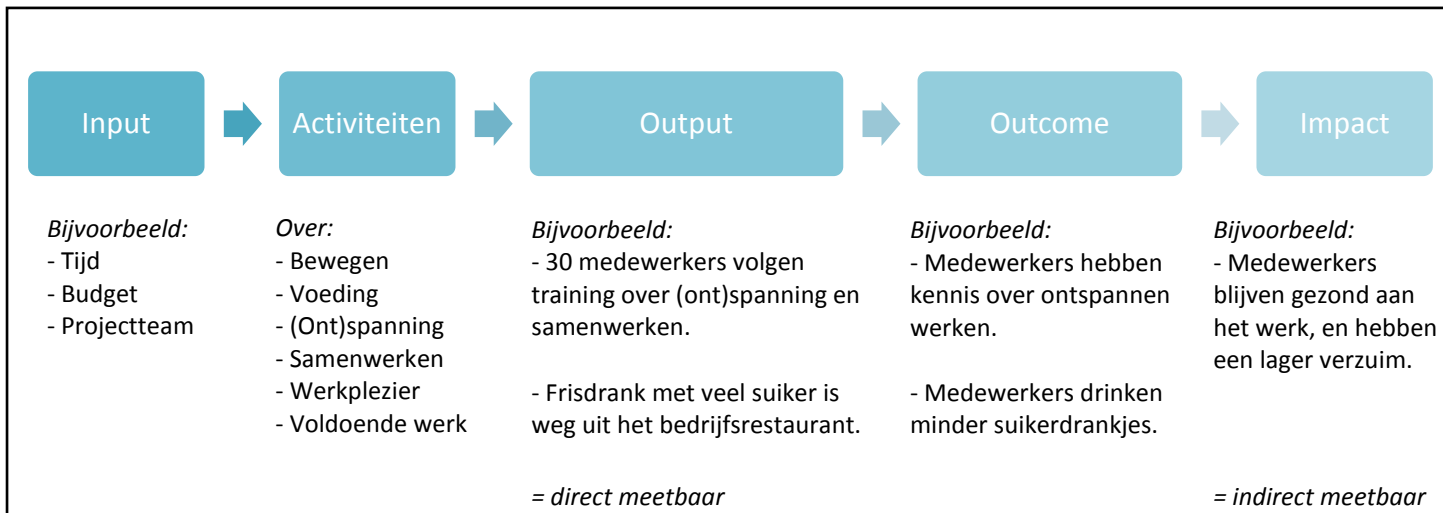
Vergelijkingen binnen de branche worden door het steeds verder uiteenlopen van de organisatievormen (wel en geen nieuwe doelgroepen met daardoor een betere mix van jong en oud) steeds lastiger.

3.4. Drie thema's

3.4.1. Vitaliteit

Van doel naar impact – RWA/Amfors heeft de uitdaging om de Sw-medewerkers de komende jaren vitaal en inzetbaar te houden, zodat zij zo gezond mogelijk en met de benodigde energie hun werk kunnen blijven uitvoeren. Zoals al eerder geschreven ligt de focus voor de komende jaren derhalve sterk op het onderwerp vitaliteit. RWA/Amfors wil een werkomgeving creëren waarin medewerkers zich uitgenodigd voelen om zelf actief aan de slag te gaan met hun ontwikkeling en gezondheid. Uiteindelijk is het doel om gezonde medewerkers te hebben, die met plezier hun vak blijven uitoefenen. Hierbij is vooral sprake van een gedragsverandering. Om ons proces hierbij te volgen, gebruiken we onderstaand model.

In de vorm van projectteams, verschillende activiteiten en deelprojecten, ontstaan direct meetbare resultaten. Op de langere termijn is het doel dat alle activiteiten samen de gewenste impact bereiken. Deelresultaten versterken elkaars impact. De uiteindelijke impact is niet altijd te vatten in meetbare doelen, maar wel in merkbare doelen: bijvoorbeeld als het gaat om sfeer of de gesprekken op de afdelingen.



Figuur 8: Kellogg Logic model (2004)

Verandering vanuit vertrouwen – Amfors streeft met dit programma naar een blijvende gedragsverandering bij de medewerkers. In de praktijk blijken veel gezondheidsprogramma's weinig effectief, of worden deze alleen gebruikt door al gezonde medewerkers. Veel van de initiatieven sluiten onvoldoende aan bij de perspectieven van werknemers met een lager opleidingsniveau. Dit probleem is groter naarmate de niveauverschillen binnen een organisatie groter zijn.

Dit wordt veroorzaakt doordat de initiatieven vaak gericht zijn op het geven van informatie over gezondheidsrisico's en bewustwording over leefstijl, in de veronderstelling dat kennis leidt tot gedragsverandering. In de praktijk is de relatie tussen kennis en gedragsverandering echter veel gecompliceerder, zowel voor hoger als praktisch opgeleide medewerkers. Veranderen van gedrag en leefstijl, zeker onder de groep praktisch geschoolde medewerkers, is een voortdurende uitdaging. Bovendien ervaren onze Sw-medewerkers vaak een gevoel van tekortschieten als het aankomt op gezondheid. Ze hebben al een beperking en vaak meerdere gezondheidsklachten. Door te starten met erkenning dat gezond leven een strijd kan zijn, ontstaat een basis van betrokkenheid en vertrouwen.

Door letterlijk naast elkaar te werken ontstaat een vertrouwensband met de medewerkers. In veel informele gesprekken wordt ontdekt welk perspectief Sw-medewerkers hebben op vitaliteit.

Vanuit de onderzoeksperiode ontstaan verschillende hoofdthema's. Deze thema's vormen de basis voor toekomstige acties. Medewerkers blijven betrokken bij het bedenken, uitvoeren en evalueren van de gezondheids-bevorderende activiteiten (=participatief).

De Universiteit Maastricht volgt het proces van Amfors tijdens alle fasen van het Vitaliteitsprogramma. De onderzoekers ondersteunen in het proces, geven begeleiding vanaf de zijlijn en er vindt kennisdeling plaats. Andere partners in dit project zijn diverse Sw-bedrijven in Nederland, die via SBCM samenkomen in de leerkring Duurzame Inzetbaarheid. Hier worden ervaringen gedeeld en wordt samen gezocht naar passende methoden om vitaliteit en ontwikkeling op de werkplek te stimuleren.

Vitaliteit binnen de diverse onderdelen – In 2020 is het vitaliteitsprogramma van start gegaan bij het Productiebedrijf. Inmiddels is het programma uitgebreid naar de andere bedrijfsonderdelen. Dit betreft met name onderwerpen als Bewegen op de werkvloer en Sfeer op de afdelingen. Bij Bewegen op de werkvloer stimuleren wij medewerkers en leidinggevenden om dagelijks meer afwisselend te bewegen. Bijvoorbeeld door het werk slim in te richten met sta-bureaus en meer opstaan. Daarnaast stimuleren we actieve pauzes met korte momenten van plezier en muziek. Hiermee realiseren we niet alleen meer vitaliteit, maar ook meer verbinding tussen de medewerkers.

De sfeer en de fysieke werkomgeving hebben invloed op de mentale en fysieke gezondheid. Daarom werken we in de komende jaren aan een steeds prettigere werkomgeving. Dit doen we onder andere door het stimuleren van afdelingsuitjes en het aanbrengen van groen op de werkvloer.

Vooraf binnen het Productiebedrijf wordt gebruikgemaakt van de Gereedschapskisten. Het komt voor dat er even minder werk te doen is, bijvoorbeeld de productielijnen worden omgebouwd naar een nieuwe order. Dankzij signalen van medewerkers zijn er meerdere ontwikkelingsgerichte gereedschapskisten ontwikkeld en inmiddels geïmplementeerd op de afdelingen. Hiermee wordt ontwikkeling gestimuleerd op het gebied van vitaliteit, taalvaardigheid en samenwerken. De onderdelen worden up-to-date en vernieuwend gehouden.



Bij de groepsdetachering PostNL is in 2021/2022 een deelproject uitgevoerd met Leefstijlcoaching. Medewerkers geven aan moeite te hebben om goed voor zichzelf te zorgen in combinatie met hun fysiek zware werk. In 2021 is onderzocht hoe we gezondheidsvaardigheden kunnen stimuleren door middel van training of coaching. Ook is gefocust op de mentale gezondheid. Door met elkaar het werkproces rustig af te ronden, stimuleert de leidinggevende mentale rust. Zo vindt er inmiddels een centrale afsluiting plaats. Daarnaast is gekeken naar taakrotatie, goede werkkleding en het stimuleren van het Exoskelet. De training is afgerond met een certificaat. Medewerkers zijn trots op het behaalde resultaat en zorgen zo voor positieve reclame binnen het bedrijf. De Leefstijlcoaching zal de komende jaren breder binnen de organisatie worden ingezet.

De komende jaren zal RWA/Amfors verdergaan met succesvolle projecten als:

- Gezond bedrijfsrestaurant. In samenwerking met Albron wordt kritisch gekeken naar het assortiment in het bedrijfsrestaurant. Niet alleen qua aanbod, maar ook als het gaat om het overtuigen en ondersteunen van de medewerkers in het maken van gezonde keuzes. Hierbij hoort ook een gezonder assortiment bij de nieuwjaarsborrel en in het kerstpakket. Na het behaalde [Zilveren Niveau](#) van het Voedingscentrum staan de komende jaren in het teken van het behalen van niveau Goud.
- In samenwerking met twee studenten Diëtik is actieonderzoek gedaan op het gebied van voeding. Daaruit is een workshop en communicatiemateriaal ontwikkeld om medewerkers het belang van gezonde voeding te leren. Via deze goed bezochte workshops, maar ook via individuele trajecten, hebben medewerkers het belang, maar ook het effect van gezonde voeding zelf mogen ervaren. De komende jaren zal de workshop met regelmaat worden herhaald en blijven we trajecten aanbieden aan medewerkers die extra ondersteuning wensen bij het omschakelen naar gezonder eten en leven.
- Training Vitaal met Taal. Ook de komende jaren bieden wij opnieuw de taaltrainingen aan, waarbij het materiaal gezondheid-brede onderwerpen bevat.
- Training Fluitend naar je werk. In de komende jaren bieden wij opnieuw deze training over werkplezier en (ont)spanning aan. Ook focussen we op samenwerken en het uitoefenen van invloed op je eigen leven en blijven we zoeken naar technologische oplossingen die, bijvoorbeeld door middel van biofeedback, medewerkers kunnen ondersteunen om spanning of stress beter te herkennen. De Spire, een biofeedback apparaatje dat voorheen werd getest als innovatief hulpmiddel is helaas niet meer in te zetten voor onze toepassing.

Begin 2022 zijn wij daarom gestart met een pilot waarin medewerkers een Fitbit (<https://www.fitbit.com/global/nl/home>) dragen. De Fitbit registreert HRV (Heart Rate Variability) en biedt medewerkers hiermee een handvat om, samen met hun praktijkbegeleider en externe ondersteuning van CarapaxIT, aan de slag te gaan om eventuele spanning of stress te verminderen.

- Als onderdeel van het Coachen op de Werkplek, een door RWA/Amfors zelf ontwikkelde methodiek in het begeleiden van medewerkers, staat ook het onderwerp Vitaliteit centraal. Deze gespreksmethode is uitermate geschikt om medewerkers aan te moedigen om zelf actief aan de slag te gaan met gezondheid en vitaliteit. Doel is een duurzame gedragsverandering door intrinsieke motivatie en eigen verantwoordelijkheid.
- Preventie. In de komende jaren zet RWA/Amfors in samenwerking met de arbodienst in op meer preventieve elementen om de vitaliteit verder te bevorderen. Zo onderzoeken we de mogelijkheden om in de thuissituatie meer focus te leggen op onderwerpen die de gezondheid negatief beïnvloeden en die vaak (kunnen) leiden tot uitval en klachten. Hierbij valt te denken aan het thuis kiezen voor gezonde voeding en met welk vervoer je naar je werk komt, maar ook aan schulden- en verslavingsproblematiek. Preventie op dergelijke onderwerpen vergroot ook de impact op de lopende deelprojecten van het Vitaliteitsprogramma en leidt uiteindelijk tot een vitalere medewerker.

Steeds meer medewerkers participeren binnen één van de onderdelen van het vitaliteitsprogramma. Om nog meer medewerkers te enthousiasmeren zetten we ambassadeurs in die meedenken en helpen bij de uitvoering van ideeën. Met ons integrale vitaliteitsprogramma streven wij naar passende activiteiten voor elke medewerker. Wij moedigen gezond gedrag aan, maar benadrukken dat alle activiteiten vrijwillig zijn.

Toekomst – Vitaal Vakmanschap is een programma voor meerdere jaren. De opgedane ervaringen worden gebruikt om het programma verder uit te werken. Omdat er in elke unit een andere cultuur heerst en er specifieke probleemgebieden aanwezig zijn, blijft contact met de Sw-medewerkers van cruciaal belang. Op de lange termijn onderzoeken we in een aantal deelprojecten het effect van bepaalde ontwikkelingen. Zoals de relatie tussen vergrijzing en (fysieke) inspanning, het effect van het bieden van mantelzorg thuis op de werksituatie en waar preventief vitaliteitsbeleid een grotere rol kan spelen. Op deze wijze blijft RWA/Amfors met Vitale Vakmannen en -vrouwen werken.



Fig. 9: Vitale Vakman -vrouw

Het programma Vitaal Vakmanschap wordt mede mogelijk gemaakt door de mogelijkheden die de sociale en technologische innovaties uit het Inclusive Fieldlab bieden. In de volgende paragraaf worden deze mogelijkheden nader toegelicht.

3.4.2. Innovatie

Technologische ontwikkelingen zoals digitalisering en robotisering veranderen de arbeidsmarkt en samenleving en maken deze op vele vlakken complexer. Daarnaast verplaatst de (sociale) wereld zich steeds meer naar online en op afstand, wat een grote mate van flexibiliteit en (mentale) weerbaarheid van mensen vraagt. De COVID-19 uitbraak en de gevolgen daarvan maken het effect van deze ontwikkeling op de mens nog eens goed zichtbaar.

Amfors houdt zich sinds een aantal jaren actief bezig met de gevolgen van dergelijke ontwikkelingen en het effect op onze organisatie in het algemeen en onze Sw-medewerkers in het bijzonder.

In de Meerjarenbegroting 2021 – 2024 hebben wij in het hoofdstuk toekomstvisie TWEE29 al beschreven hoe wij de ontwikkelingen voor de komende jaren zien. Belangrijk aspect daarbij is dat als gevolg van de invoering van de Participatiewet en het ontbreken van nieuwe instroom in de organisatie, de vergrijzing van het personeelsbestand meer dan gemiddeld toeneemt en het verbeteren of op peil houden van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers continu een uitdaging is.

Het is onze ervaring dat de uitdaging om mensen te veranderen en bewegen tot nieuw gedrag, altijd loopt via de weg van zekerheid en vertrouwen. Bij het introduceren van sociale en technologische innovaties zorgen wij ervoor dat deze aansluiten bij herkenbare routines.

In de opdracht en uitdaging om onze Sw-medewerkers passend werk te kunnen blijven bieden, zien wij naast de mogelijkheden van het bevorderen van de fysieke en mentale gezondheid (Vitaliteit) ook een oplossing in het toepassen van innovatieve technologieën. In het [Inclusive Fieldlab](#) werken wij met nieuwe technologieën en methodieken die onze Sw-medewerkers in hun huidige en toekomstige werk kunnen ondersteunen. Wij noemen dit inclusieve innovatie. De doelstellingen van ons Inclusive Fieldlab zijn nu belangrijker dan ooit. Zo brengen wij onze medewerkers in aanraking met innovaties en helpen wij hen nieuwe (digitale) vaardigheden te ontwikkelen. Inclusieve innovatie is daarom de komende jaren voor ons een centraal thema. Dit doen wij concreet in twee richtingen: Het vergroten van onze impact intern en extern.

Vergroten interne impact – De afgelopen jaren is het aantal nieuwe technologieën en methodieken die wij toepassen binnen het Inclusive Fieldlab flink gegroeid. Deze groei wordt in de komende jaren doorgezet, met als doel om meer mensen en meer sociale impact te bereiken. Wel bekijken wij dit proces kritisch: sommige oplossingen dragen meer bij dan anderen en niet alle oplossingen hebben voldoende veranderingspotentieel. Wanneer een oplossing, zoals Travis de Vertaler, onvoldoende succesvol is dan ronden wij een dergelijk project af om tijd en middelen vrij te houden voor nieuwe oplossingen. Dit proces is echter niet minder waardevol, want de lessen die wij leren uit een dergelijk project versterken de rest van ons werk. Hiernaast werken wij ook actief aan het vergroten van de zichtbaarheid van het Inclusive Fieldlab binnen Amfors en het betrekken van een grotere groep medewerkers bij onze innovatieve projecten.



De komende jaren zullen daarom in het teken staan van opschalen en doorgroeien in de oplossingen met veel potentie voor onze medewerkers. Een goed voorbeeld daarvan is de opening van Productiehal 6, met daarin het leer- en innovatiecentrum van het Inclusive Fieldlab. In plaats van het verspreiden van de gebruikte technologieën bij de verschillende onderdelen van Amfors, worden deze in hal 6 samengebracht. Deze centrale plek is tevens ingericht als demonstratieruimte voor belangstellende partijen. Gebleken is dat de Smart Beamers veel toegevoegde waarde bieden in het aanleren van nieuwe vaardigheden, het duurzaam inzetbaarder maken en houden van een medewerker, en het toegankelijk maken van hoogwaardiger werk. Dit is dan ook een project waar de komende jaren veel tijd en aandacht naar zal gaan om verder te verkennen welke potentie hier nog ligt. Daarnaast worden de twee Cobots binnen Metafors verder in het productieproces ingebed in respectievelijk het lijnproces van LED mapjes en het kanten van metalen kasten. Onze klant en partner ABB stelt daarnaast één van hun Cobots beschikbaar voor gebruik binnen Productiehal 6.



In de zoektocht naar nieuwe en passende innovatieve oplossingen voor onze werknemers zijn we in 2021 gestart met een pilot naar rugbraces ter ondersteuning van medewerkers die fysiek werk doen. Deze pilot is succesvol afgerond en een bredere uitrol binnen de organisatie vindt de komende tijd plaats.

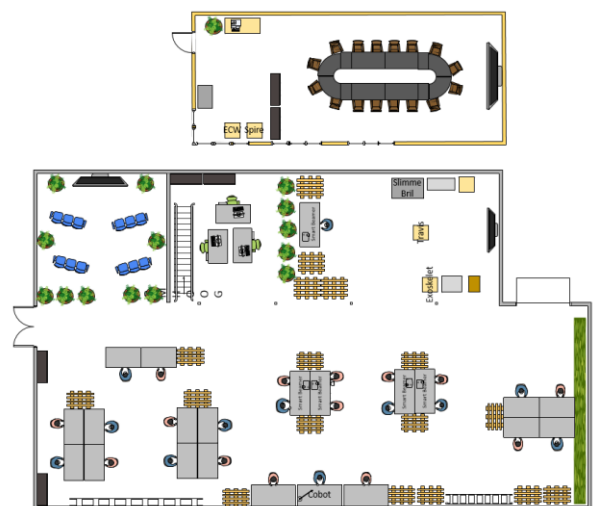
Ten slotte worden trainingen als Fluitend naar je Werk en methodieken als Coachen op de Werkplek verder geïntegreerd binnen Amfors en beschikbaar gesteld voor andere organisaties.

Vergroten externe impact – In ons Inclusive Fieldlab ontwikkelen, testen en implementeren wij inclusieve innovaties. Om andere organisaties te kunnen inspireren meer aan inclusieve innovatie te doen, is de volgende stap voor RWA/Amfors om verschillende samenwerkingstrajecten te doorlopen met geïnteresseerde organisaties. Met de opening van het leer- en innovatiecentrum in het voorjaar van 2022 heeft RWA/Amfors meer mogelijkheden om anderen te inspireren en enthousiasmeren en te ondersteunen in soortgelijke veranderprocessen binnen de eigen organisaties. Door middel van innovatie tours, verdiepingssessies en onze eigen handleiding Inclusieve Innovatie brengen wij onze kennis en ervaring over aan andere organisaties.

Het Leer- & Innovatiecentrum is een speciaal ingerichte hal binnen het productiebedrijf en biedt de mogelijkheid om lopende projecten binnen Amfors en bij onze partners te laten zien. Wij geloven dat de waarde van het inzetten van de technologische oplossingen het beste gedemonstreerd kan worden als de innovaties ook daadwerkelijk gebruikt worden door de medewerkers. Daarom zal de 300m² gebruikt worden als demonstratie-, vergader en vooral ook als werkruimte. Op dit moment zijn onze technologieën en de medewerkers die ze gebruiken verspreid over de organisatie. Met een centraal punt voor al onze kennis en ervaring rondom inclusief innoveren zijn wij bereikbaarder voor andere organisaties en kunnen wij hen inspireren en laten zien welke mogelijkheden er zijn voor werkgevers om inclusieve innovatie in te zetten.

Ook wordt het Inclusive Fieldlab op deze manier toegankelijker voor medewerkers van Amfors die daarmee gemakkelijker in aanraking kunnen komen met innovaties die normaliter binnen andere bedrijven worden ingezet.

In het Leer- & Innovatiecentrum van het Inclusive Fieldlab kunnen onze medewerkers kennis maken met en ervaring opdoen in het gebruik van inclusieve innovaties. Daarnaast bieden wij een inkijk voor andere (Sw-) bedrijven die hun medewerkers met soortgelijke oplossingen willen ondersteunen. Zo laten wij bijvoorbeeld zien hoe een medewerker een LED straatlantaarnarmatuur in elkaar zet met behulp van de Cobot of hoe een medewerker leert van de Smart Beamer doordat deze een complexe assemblage stap voor stap uitlegt. Als Inclusive Fieldlab nemen wij reeds deel aan verschillende leernetwerken en denktanks rondom dit thema, en werken wij onder andere samen met Sw-bedrijven, brancheorganisatie Cedris, en kenniscentrum KIT.



figuur 10 plattegrond Leer en innovatiecentrum

Samen met het Werkgeversservicepunt voor de regio (WSP), UWV, TNO, de Fontys Hogeschool, en de HAN zijn initiatieven genomen om de krachten te bundelen en inclusief werkgeverschap in de regio Amersfoort aan te jagen. Met ons Inclusive Fieldlab en haar Leer- & Innovatiecentrum werken wij samen met bovengenoemde partners toewerken naar een ontmoetingsplaats, demo-lab, en kenniscentrum voor een bredere participatiewet doelgroep. Het WSP kent de werkgeverspool in de regio als geen ander en kan daarmee de verbinding vormen tussen werkgevers met interesse voor nieuwe manieren van sociaal innoveren en hetgeen wij laten zien in ons fieldlab.

Samen met de Hogeschool Saxion werken we aan het vergroenen van de werkplekken. Onderzoek heeft uitgewezen dat groen een positief effect heeft op de sfeer en daarmee ook op het welzijn. Gekeken wordt op welke wijze onze werkruimtes groener kunnen worden ingericht. Daarbij wordt onder meer gebruik gemaakt van groene wanden en plantenbakken.

UWV heeft kennis van verschillende voorzieningen en biedt financieringsmogelijkheden voor werkgevers. Vanuit die rol zijn zij partner van Inclusieve Fieldlab en worden zij gepresenteerd in het Leer- & Innovatiecentrum. Kennispartners als TNO, Fontys Hogeschool, en de HAN voeden het innovatieproces vanuit hun respectievelijke expertise.

3.4.3. Duurzaamheid

RWA/Amfors heeft zich toe doel gesteld om in 2029 energieneutraal te opereren. De fundering die wij in de afgelopen jaren hebben gelegd is daarvoor een goede start. Tegelijkertijd moeten wij vooral naar de toekomst kijken en op zoek gaan naar manieren om naast een sociale organisatie ook een groene organisatie te worden.

Sinds enkele jaren nemen wij als organisatie deel aan de CO₂ prestatieladder, een landelijk erkend MVO instrument, en blijven wij dit ook de komende jaren doen. De CO₂ prestatieladder helpt ons in kaart te brengen waar (grote) kansen voor verduurzaming liggen en biedt inspiratie voor concrete acties. In onze acties maken wij de globale opdeling tussen verminderen en verbeteren.

Om een voorbeeld te geven: wij kunnen de impact van onze organisatie op het milieu verkleinen door minder energie te verbruiken (denk aan verbeterde isolatie, gebruik van LED lampen, en een kleiner en schoner wagenpark om zo het CO₂ verbruik terug te dringen) en door betere energie te gebruiken (d.w.z. volledig groene stroom, al dan niet opgewekt door onze eigen zonnepanelen) en het scheiden van de afvalstromen.

Op deze wijze is RWA/Amfors erin geslaagd om de uitstoot aan CO₂ terug te brengen van 2365 ton in 2014 naar minder dan de helft in 2021. De doelstelling voor eind 2022 ligt op 999 ton CO₂.

Onze acties en mijlpalen op gebied van dit complexe en belangrijke thema delen wij voor de komende jaren in drie centrale paden op: Duurzame organisatie, gedrag en samenwerkingen.

Duurzame organisatie – In 2021 zijn 838 zonnepanelen op het dak van het productiebedrijf geplaatst. Deze zonnepanelen wekken jaarlijks een substantieel deel van onze totale energieconsumptie op. Ter voorbereiding van deze stap naar zelf opgewekte groene energie is Amfors begin 2021 overgestapt naar volledig groene stroom. Naast deze groene stap op energiegebied is Amfors begonnen met een grondige bronscheiding van afval. Naar verwachting blijft dit de komende jaren een belangrijk thema waarin wij de ontwikkelingen nauw in de gaten houden. Voor het komende jaar staat een verkennend project binnen de groenvoorziening Eemfors op de planning, waar wij kijken welke duurzame stappen er op gebied van materieel gezet kunnen worden en hoe.

Duurzaam gedrag – Met ruim 880 Sw-medewerkers reikt onze potentiële groene impact verder dan Amfors als organisatie. Door medewerkers van informatie te voorzien, te enthousiasmeren voor duurzame initiatieven, en concrete acties te delen waarmee onze medewerkers bij kunnen dragen aan een duurzame samenleving, kunnen wij duurzaam gedrag aanmoedigen. Daarnaast zien wij het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om complexe begrippen als duurzaamheid en milieu zo toegankelijk en pakbaar mogelijk te maken voor hen. Dit krijgt vooral vorm in communicatie over lopende initiatieven op dit thema binnen Amfors en hoe medewerkers hier zelf aan bij kunnen dragen.

Een complex lange-termijn onderwerp als duurzaamheid en klimaatverandering proberen wij terug te brengen tot iets dat dichtbij onze medewerkers staat. Zo levert het kopen van LED lampen niet alleen minder uitstoot op, maar is het ook voordelig voor de portemonnee. Zo ontstaat er een win-win. Wij sluiten aan bij initiatieven uit de markt die onze medewerkers op een haalbare manier in staat stellen bij te dragen aan een duurzamere samenleving.

Duurzame ketensamenwerking – Een nieuw terrein voor Amfors op het gebied van duurzaamheid is circulariteit. Om dit onderwerp en onze mogelijkheden hier binnen te verkennen zijn wij in 2020 aangesloten bij een Community of Practice over Circulair en Inclusief ondernemen van MVO Nederland. Er liggen kansen op dit vlak door circulaire ketenpartnerschappen op te zetten met bestaande of nieuwe klanten. Bijvoorbeeld in het retourproces of bij de de-assemblage van producten. Door hier invulling aan te geven kan Amfors bijdragen aan het verminderen van afval en een meer gesloten grondstoffenkringloop. In de komende jaren wordt dit thema en de mogelijke nieuwe samenwerkingen die hier uit voor kunnen komen verkend.

Via deze drie centrale paden te volgen werken wij aan een Amfors dat klaar is voor een duurzame toekomst.

3.5. Trajecten

Trajecten voor nieuwe doelgroepen – RWA/Amfors heeft de afgelopen decennia veel ervaring opgebouwd in het ontwikkelen en begeleiden van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Wij zien goede kansen om op grond van deze ervaring en met onze knowhow en de huidige infrastructuur trajecten te realiseren en aan te bieden aan mensen uit de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet.

Er is in toenemende mate sprake van een tekort aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt. Met de verwachte krimp in de beroepsbevolking zal deze vraag in de komende jaren alleen maar toenemen. Dit biedt ook kansen voor bovengenoemde doelgroepen. Een groot deel van de mensen uit die doelgroepen vinden op eigen kracht of met behulp van hun gemeente een baan op de reguliere arbeidsmarkt.

Voor een aantal zal er echter meer nodig zijn. Dat “meer” kan RWA/Amfors door middel van een traject bieden.

De komende jaren wil RWA/Amfors, samen met de deelnemende gemeenten, bedrijven uit de regio en onderwijsinstellingen nieuwe trajecten ontwikkelen en aanbieden. We richten ons dan in het bijzonder op die mensen uit de nieuwe doelgroepen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt. Zodat ook zij in staat zijn om volwaardig te Participeren.

De doelgroepen uit de Participatiewet hebben sinds 2021 een eigen CAO. Mensen uit die doelgroepen kunnen een dienstverband met RWA krijgen en vanuit daar via een traject de benodigde arbeidsvaardigheden aanleren en werkervaring opdoen. De doelstelling van een traject is om een baan op de reguliere arbeidsmarkt te verkrijgen. Gezien de kwetsbaarheid van deze groep behoort een tijdelijke terugvalmogelijkheid naar passende werkplek bij Amfors altijd tot de mogelijkheden.

We zien vanuit de deelnemende gemeenten in toenemende mate belangstelling voor dergelijke trajecten. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de € 500.000,- die het RWA Bestuur uit het resultaat over 2020 hiervoor heeft vrijgemaakt.

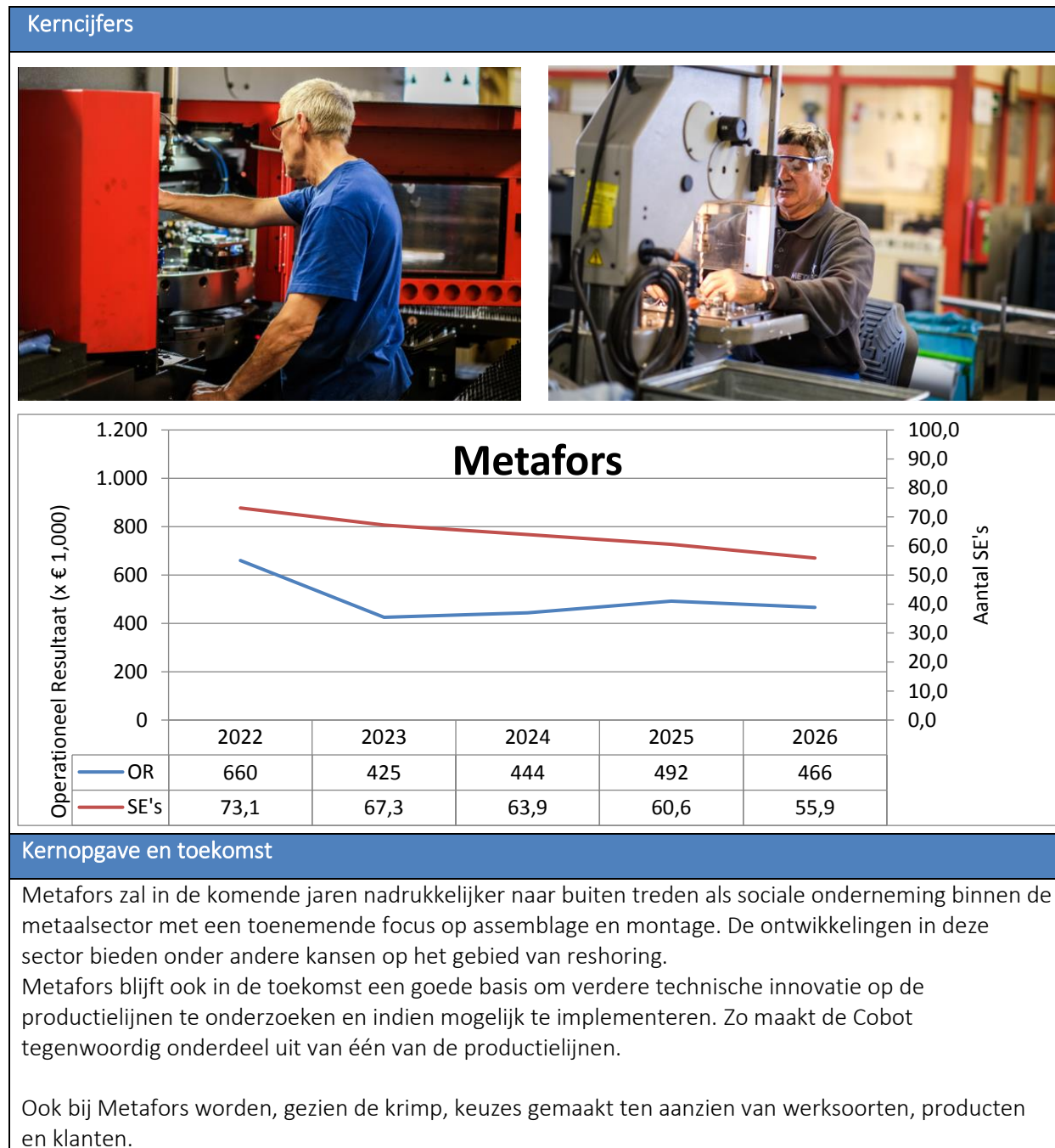
Op deze wijze kan Amfors een aanzienlijk aantal trajecten kostenneutraal aanbieden. Bovendien loont investeren in arbeid altijd als naar de langere termijn wordt gekeken. Uit maatschappelijke kosten-batenanalyses blijkt dat mensen met een baan over het algemeen gezonder leven, minder zorgkosten maken, er sprake is van minder schulden, huisuitzettingen en andere kosten die de gemeenschap en daarmee de gemeenten op langere termijn aanzienlijk meer kosten dan de investering in een traject.

4. Ontwikkelingen binnen de business units

4.1. Productiebedrijf

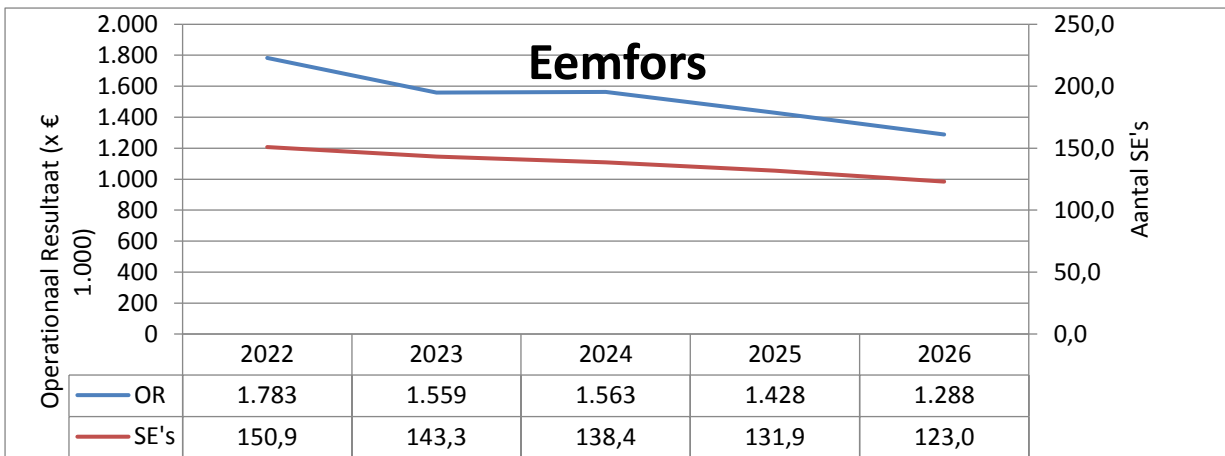


4.2. Metafors



4.3. Eemfors

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

Ondanks daling in het personeelsbestand in de periode 2023 – 2026 zal Eemfors werkzaamheden blijven doen in de openbare ruimte met als belangrijkste opdrachtgevers Amersfoort, Soest en Bunschoten. 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 kosten, de organisatiedoelstellingen op financieel gebied voor langere tijd worden gegarandeerd. In het eerste halfjaar van 2022 worden gesprekken gevoerd met de gemeente Amersfoort om bestrating weg te halen bij Eemfors en de wens van Eemfors om een gedeelte van het areaal terug te geven. Verwachting is dat dit resultaatneutraal zal geschieden.

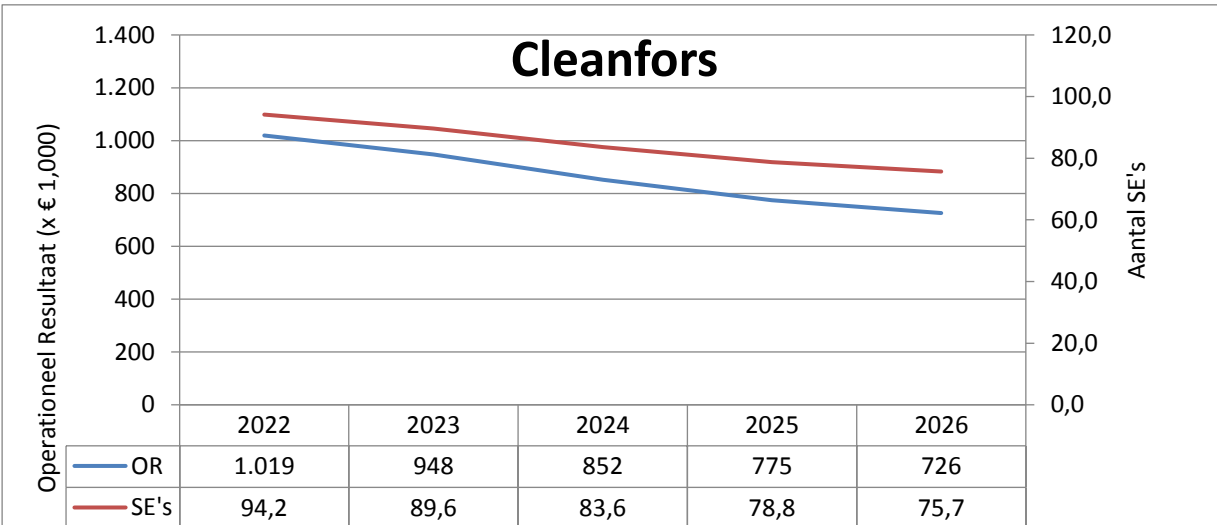
Om onze medewerkers vitaal aan het werk te houden zijn het blijven aanbieden van verschillende werksoorten, zoals dat door Eemfors wordt gedaan, belangrijk. Ook kijkt Eemfors naar het goed gebruiken van handgereedschap, zoals schoffels en bezems hierbij is de juiste lengte van de steel belangrijk. Zo voorkomen wij lichamelijke klachten bij onze medewerkers. Daarnaast investeert Eemfors in elektrische machines, deze zijn lichter en maken minder geluid.



In 2022 is Eemfors weer ISO gecertificeerd.

4.4. Cleanfors

Kerncijfers



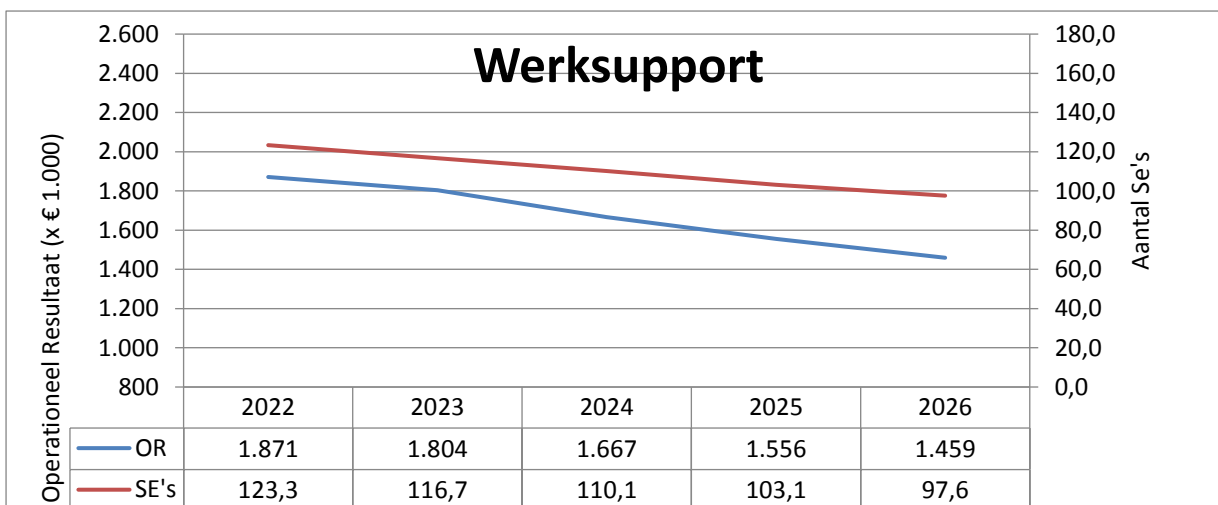
Kernopgave en toekomst

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. In het kader van ‘Schoon is het nieuwe veilig’ is tijdens de Covid-19 uitbraak meer waardering voor het vak schoonmaker ontstaan. Hoewel de kantoorpanden die Cleanfors schoonmaakt veelal laag bezet zijn door de gebruikers van de panden, heeft Cleanfors al haar medewerkers goed aan het werk kunnen houden. Cleanfors is benieuwd naar het ‘nieuwe normaal’: hoe zal de bezetting van kantoorpanden er komende jaren uitzien en wat betekent dit voor de workload van de medewerkers van Cleanfors?

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. Cleanfors is in 2021 gestart met het project Vitaliteit. De komende jaren worden de geïnventariseerde thema’s middels deelprojecten uitgevoerd.

4.5. Werksupport

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

De werkzaamheden van Amfors Werksupport laten zich splitsen in twee activiteiten. In detachering en ontwikkeltrajecten.

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 140 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. Consulanten 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.

Ontwikkeltrajecten

In de ontwikkeltrajecten komen kennis en ervaring van Amfors terug. Deze wordt ingezet voor mensen die niet tot de SW groep behoren maar die wel baat hebben bij deze expertise. Trajecten worden doorlopen binnen één van de Amfors bedrijven of bij een partner uit het netwerk. Voor mensen met een zeer grote afstand tot werk is een aparte afdeling ingericht. Onder de naam Amersfoort Extra Team ondersteunen zij deelnemers in alles wat hen in de weg staat om te kunnen werken. Zo worden deelnemers ondersteund op weg naar werk. Voor de ontwikkeling van nieuwe trajecten werkt Amfors Werksupport samen met de deelnemende gemeenten.

Amfors Werksupport geeft inhoud aan de drie centrale thema's:

1. Vitaliteit. Met het oog op een stijgende gemiddelde leeftijd kijken wij naar fysieke belasting. Dit doen we door in gesprek te gaan met de bedrijven waar onze medewerkers werkzaam zijn. We blijven daarnaast de dialoog met onze medewerkers zelf houden, om te kijken naar hun wensen en mogelijkheden. Door maatwerk te leveren houden we deelnemers zo lang mogelijk gezond aan het werk.
2. Innovatie. Het Amfors Inclusive Fieldlab richt zich op de toepassing van nieuwe technologie om werk toegankelijk te maken. Ook vanuit Amfors Werksupport zien wij hier mogelijkheden. Samen met het Inclusieve Fieldlab gaan we nieuwe technologieën in zetten als onderdeel van onze trajecten.
3. Duurzaamheid. Amfors Werksupport richt zich op wat we kunnen doen op individueel gedragsniveau. Complexe begrippen als duurzaamheid en milieu willen we zo toegankelijk en pakbaar mogelijk maken voor onze deelnemers. Wat kun je zelf en in je eigen omgeving doen? Wat levert dat op voor jou en voor jouw omgeving? Op die manier zijn onze medewerkers beter toegerust voor de toekomst.

5. Financiële begroting RWA

In dit hoofdstuk wordt de financiële uitwerking van de RWA-begroting in verder detail weergegeven. De Gemeentelijke Bijdragen worden bepaald door het subsidieresultaat van het RWA en het operationele resultaat van Amfors Holding.

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

Ontwikkeling resultaat – Door keuzes voor passende werksoorten en toepassing van inclusieve innovaties laat de begroting, ondanks de daling van het beschikbare aantal SE, voor de komende jaren een stabiel beeld zien. Vanaf 2021 is geen sprake meer van de jaarlijkse korting van € 500 per SE op de Rijkssubsidie. Hierdoor zal het RWA resultaat per SE minder hard dalen en vervolgens verbeteren als gevolg van de daling van het aantal Sw-medewerkers. Voor de begroting is de Circulaire van september 2021 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 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 2023 tot en met 2026 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 € 1,3 mln. in 2023 naar € 1,1 mln. in 2026. 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 7 personen in de periode tot en met 2026.

Trends investeringsvolume – Het investeringsvolume neemt af en bedraagt naar verwachting maximaal € 600.000,- per jaar vanaf 2022 en daalt vanaf 2024 verder naar € 450.000,-. De begrote investeringen betreffen in hoofdzaak vervangingsinvesteringen ter continuering van huidige opdrachtverplichtingen.

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 Rijkssubsidie van de Sw-medewerkers.

Het verlies van RWA kan niet volledig worden aangevuld vanuit het operationeel resultaat van Amfors en het eigen vermogen van Amfors Holding BV. Dit eigen vermogen van Amfors heeft al geruime tijd de vastgestelde ondergrens van € 2,5 mln. bereikt en kan niet meer worden aangesproken om het RWA-verlies aan te zuiveren. Het negatieve resultaat na bestemming over de begrotingsjaren 2023 t/m 2026 is stabiel en dient te worden aangevuld door de deelnemende gemeenten.

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2023	2024	2025	2026
Lonen en salarissen ambtenaren	1.344	1.186	1.117	1.055
Rentelasten	67	43	45	37
Afschrijvingen	740	686	610	569
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100
Som der RWA bedrijfslasten	2.251	2.015	1.872	1.761
Doorbelasting naar Amfors	2.251	2.015	1.872	1.761

Tabel 11: Kosten

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

RWA begroting (x €1.000)	2023	2024	2025	2026
Lonen Sw-medewerkers	24.658	24.022	23.034	22.136
Overige Sw-gerelateerde kosten	899	875	845	815
Rijkssubsidie Sw	21.473	20.972	20.187	19.521
RWA resultaat	-4.084	-3.925	-3.692	-3.430

Tabel 12: 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
Totaal incidentele baten	75	50	50	50
Boekwaarde verkochte vaste activa	-75	-50	-50	-50
Totaal incidentele lasten	-75	-50	-50	-50
Saldo incidentele baten en lasten	0	0	0	0

Tabel 13: 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 (2023) is hieronder weergegeven.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2023	Investerings 2023	Afschrijvingen 2023	Boekwaarde 31-12-2023
Activa	9.089	600	-740	8.949

Tabel 14: verloop activa

5.2. 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 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.

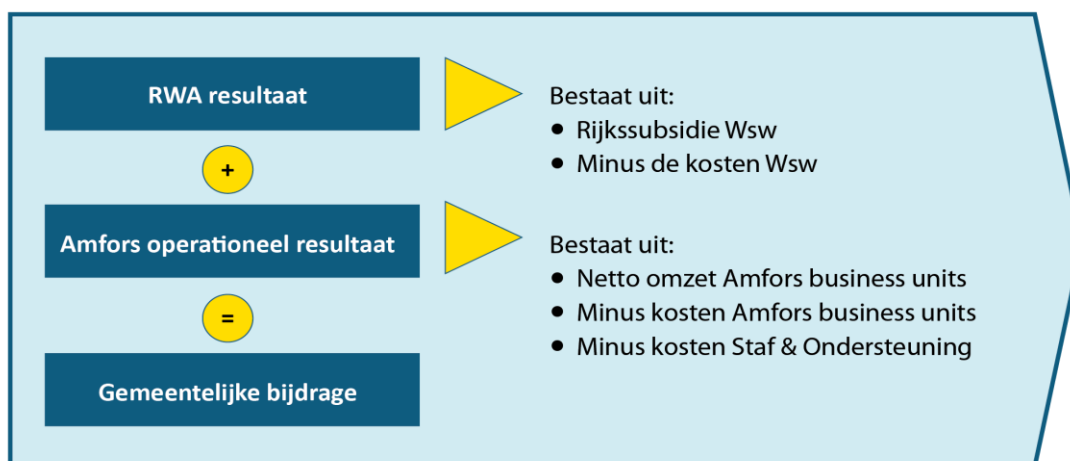
Vermogensverloop (x €1.000)	2022	2023	2024	2025	2026
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Resultaat Amfors	2.013	1.893	1.743	1.497	1.234
Bijdrage Gemeenten	2.739	2.191	2.181	2.195	2.197
RWA resultaat	- 4.752	- 4.084	-3.924	-3.692	-3.430
Ultimo boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

Tabel 15: 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 11: Berekeningsmethodiek Gemeentelijke Bijdrage

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

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2023	2024	2025	2026
RWA resultaat	-4.084	-3.924	-3.692	-3.430
Amfors Resultaat	1.893	1.743	1.497	1.234
Bijdrage gemeenten	2.191	2.181	2.195	2.197

Tabel 16: 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 2021 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2023 als volgt:

Gemeenten	Formatie ultimo 2021	Gemeentelijke Bijdrage 2023 x € 1.000
Amersfoort	532,3	1.561
Baarn	25,9	76
Bunschoten	36,0	106
Leusden	48,5	142
Soest	94,1	276
Woudenberg	10,2	30
Totaal RWA gemeenten	747	2.191
Overig	25,9	
Totaal	772,9	

Tabel 17: 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 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
netto schuldquote	-1,93	-1,75	-1,85
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 18: Financiële kengetallen

Bij netto schuldquote en structurele exploitatieruimte dient vermeld te worden dat in de berekening als "gerealiseerde totaal saldo van de baten" het (negatief) subsidieresultaat is gehanteerd.

Bij de berekening van het 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)	2023	2024	2025	2026
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	0	0	1.500	0
Nieuwe verstrekte lange leningen	0	0	0	0
Netto nieuw aangetrokken schuld	0	0	1.500	0
3. Betaalde aflossingen	1.550	1.350	1.150	800
4. Herfinanciering (laagste van 2 en 3)	0	0	1.150	800
5. Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	0	0	1.150	800
6. Renterisiconorm				
Stand van de vaste schuld per 1 januari	5.750	4.200	2.850	3.200
Percentage	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500
7. Toets renterisiconorm				
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	0	0	1.150	800
Ruimte	2.500	2.500	1.350	2.500

Tabel 19: renterisiconorm

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2023	2024	2025	2026
Toegestane limiet Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)	27.808	26.912	25.751	24.712
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	2.280	2.207	2.112	2.026

Tabel 20: kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2021 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2023	Nieuwe lening	Aflossingen 2023	Saldo per 31-12-2023	Rente 2023
Bank Nederlandse Gemeenten	450		150	300	13
Bank Nederlandse Gemeenten	450		150	300	18
Bank Nederlandse Gemeenten	200		200	0	2
Bank Nederlandse Gemeenten	400		200	200	5
Bank Nederlandse Gemeenten	600		200	400	4
Bank Nederlandse Gemeenten	600		150	450	3
Bank Nederlandse Gemeenten	750		150	600	8
Bank Nederlandse Gemeenten	900		150	750	8
Bank Nederlandse Gemeenten	1.400		200	1.200	6
Lening nieuw 2023	0	0	0	0	0
Totaal	5.750	0	1.150	4.200	67

Tabel 21: Leningen

5.5. 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
Kwetsbaarheid ondersteunende organisatie	Amfors	PM	Midden	Aandacht voor continuïteit en back-up kritische functies
Politieke ontwikkelingen	RWA/ Amfors	PM	Laag	Effecten van kabinetsbeleid op dossier Sociaal Domein (WSW)
Landelijke uitstroom is lager dan geprognoseerd	RWA	+/-250K	Midden	Publicatie Meicirculaire afwachten
Economisch klimaat (o.a. de economische gevolgen van de COVID-19 pandemie en de ontwikkelingen in Oost Europa).	Amfors	200K	Hoog	Anticiperen op economische ontwikkelingen in relatie tot de mogelijkheden van de Sw-medewerkers

Tabel 22: Risico's

5.6. 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 2021 bedraagt de voorziening € 294.000,-.

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 staat te koop en is volledig verhuurd (o.a. aan de Voedselbank).

RWA is tevens eigenaar van een perceel aan de Schothorsterlaan in Amersfoort. De gemeente onderzoekt momenteel meerdere mogelijkheden voor herontwikkeling van de betreffende kavels.

