



Amfors begroting 2026



Inhoudsopgave

<u>1. Inleiding</u>	1	<u>5. Financiën</u>	16
1.1 Toekomst sociaal ontwikkelbedrijf	1	5.1 Kader	16
1.2 Sociaal ontwikkelbedrijf regio Amersfoort	2	5.2 Verloop organisatie	16
1.3 Leeswijzer	2	5.3 Amfors begroting 2026	17
<u>2. Huidige situatie</u>	3	5.4 Financieringskosten en cashflow	19
2.1 Onze organisatie	3	5.5 Risicoanalyse	20
2.2 Ontwikkelingen	4		
2.3 Strategische keuzes	4		
<u>3. Amfors als bedrijf voor WSW-medewerkers: ons beleid</u>	5		
3.1 Sociale veiligheid	5		
3.2 Verzuim	5		
3.3 Opleiding en ontwikkeling	6		
3.4 Communicatie	6		
3.5 Pijler vitaliteit	7		
3.6 Pijler innovatie	8		
3.7 Pijler duurzaamheid	8		
<u>4. Op weg naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf</u>	10		
4.1 Amfors in positie	10		
4.2 We breiden onze dienstverlening uit	10		
4.3 We ontwikkelen sectorale ontwikkelpaden	11		
4.4 We versterken onze begeleiding	12		
4.5 We bouwen onze regionale samenwerking uit	12		
4.6 Inclusiviteit	13		
4.7 De units: ontwikkelgerichte omgevingen	13		
4.8 De pijlers	15		

1. Inleiding

Op het moment van samenstellen van de Amfors Begroting 2026 werken we samen met de gemeenten uit de arbeidsregio aan de toekomst van Amfors als breed sociaal ontwikkelbedrijf. De besluitvorming hierover is begin 2026.

1.1 Toekomst sociaal ontwikkelbedrijf

Gezamenlijke opgave

De gemeenten in de arbeidsmarktregio Amersfoort hebben de gezamenlijke opgave 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf' vastgesteld. Het doel is om de begeleiding en ondersteuning van mensen die dat nodig hebben, te waarborgen.

Voor Amfors betekent dit dat we onze rol als sociaal ontwikkelbedrijf verder verbreden. In lijn met het door [Berenschot beschreven model](#) voor een **partieel bedrijf**, breiden we onze dienstverlening uit. **Méér inwoners** met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen dan **ondersteuning** bij hun groei en ontwikkeling.

Samen met de gemeenten en partners werken we de komende periode verschillende **bouwstenen** verder uit.

Een partieel bedrijf is verantwoordelijk voor de uitvoering van:

- de WSW en;
- een deel van de functionaliteiten in de sociale infrastructuur van de Participatiewet.

Een partieel bedrijf voert meestal meer taken uit dan alleen beschut werk en minder taken dan het integrale sociaal ontwikkelbedrijf.

Bouwstenen

- **Bouwsteen 1:** Behoud van een bedrijf voor WSW-medewerkers
- **Bouwsteen 2:** Behoud van een bedrijf voor WSW-medewerkers aangevuld met een kostendekkend basismodel voor Beschut werk en Banenafpraak, waarbij verschillende regelingen worden gecombineerd
- **Bouwsteen 3:** Modulair aanbod met diverse ontwikkeltrajecten voor meerdere doelgroepen

*WSW-medewerkers:
Wet Sociale Werkvoorziening*

*Beschut werk:
Inwoners met een indicatie Beschut werk hebben intensieve begeleiding nodig.*

*Banenafpraak:
Inwoners die een tijdelijke ondersteuning nodig hebben en daarna na loonwaarde kunnen werken.*

*Modulair:
Gemeenten kunnen zelf kiezen wat zij nodig hebben.*

Besluitvorming en voorbereiding

Zoals het er nu naar uit ziet, nemen de gemeenteraden **begin 2026** een **besluit** over de strategische richting en de uitvoering daarvan.

In de tussentijd bereidt Amfors zich voor op de nieuwe situatie. We brengen in kaart wat de veranderingen betekenen voor onze dienstverlening, organisatie en samenwerkingsstructuren.

1.2 Sociaal ontwikkelbedrijf regio Amersfoort

Herpositionering

Amfors bevindt zich in een fase van herpositionering: de **overgang** van een traditioneel SW-bedrijf naar een organisatie waarin werk, leren en maatschappelijke impact samenkomen. Werk is dan niet langer een doel op zich, maar een middel om **ontwikkeling en participatie** te stimuleren.



Participatie

Bij Amfors groeien mensen in hun participatie: stap voor stap vinden zij aansluiting bij de arbeidsmarkt en samenleving.

Uitgangspunten 2026

De [Meerjarenbegroting 2026-2029](#) vormt de basis voor de uitgangspunten voor 2026:

- **We zetten ons in voor duurzame participatie in een veilige werkomgeving**
Elke medewerker verdient een passende werkplek.
- **We begeleiden een bredere doelgroep**
Naast WSW-medewerkers richten we ons op nieuwe instroom vanuit de Participatiewet.
- **We versterken onze ontwikkelgerichte begeleiding**
Hierbij zetten we werk in als middel voor ontwikkeling.
- **We breiden ons netwerk van samenwerkingen in de regio uit**
Zo kunnen we onze sociale impact vergroten.

Samenwerking met gemeenten

De deelnemende gemeenten blijven heel belangrijk voor het functioneren van Amfors. Naast **reguliere instroom** via de Participatiewet werken we intensief samen aan de **doorontwikkeling** van onze organisatie. Hierbij maken we gebruik van het landelijke **Impulsbudget** voor sociaal ontwikkelbedrijven.

Impulsbudget:

Om gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven te ondersteunen bij de ontwikkeling die nodig is, biedt het Rijk de komende tien jaar een impulsbudget aan.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaat het over onze organisatie. Naast het delen van onze missie, visie en doel schetsen we de situatie waarin Amfors zich nu bevindt. Dit sluit aan op bouwsteen 1: Amfors als bedrijf voor WSW-medewerkers.

Aansluitend – in hoofdstuk 3 – beschrijven we onze doelen en aanpak om WSW-medewerkers te begeleiden bij hun ontwikkeling binnen onze organisatie.

Zoals aangegeven bereiden we ons voor op nieuwe instroom (bouwsteen 2 en 3). In hoofdstuk 4 delen we onze visie en leggen we uit wat nieuwe instroom betekent voor onze organisatie.

In het laatste hoofdstuk maken we de financiële vertaling.■

2. Huidige situatie

In dit hoofdstuk gaat het over Amfors. Wie zijn wij en hoe geven wij invulling aan passend werk? In het tweede deel beschrijven we de ontwikkelingen die onze organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt.

2.1 Onze organisatie

Structuur

Amfors is het **sociaal ontwikkelbedrijf voor de regio Amersfoort**. Wij bieden werk aan inwoners met een WSW-indicatie. Daarnaast begeleidt en ontwikkelt Amfors ook andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar (zo) regulier (mogelijk) werk.

Onze organisatie bestaat uit de volgende units:

- **Amfors Productiebedrijf:** verpakken, ompakken, monteren en (technisch) assembleren
- **Cleanfors:** schoonmaak, glasbewassing en vloeronderhoud
- **Eemfors:** stad- en groenonderhoud
- **Metafors:** metaalbewerking en elektromontage
- **Amfors Werksupport:** detachering en begeleid werken

Deze bedrijven worden ondersteund door **staf- en ondersteunende afdelingen**, zoals HR, financiën en bedrijfsvoering.

Missie en visie

Samen maken we werk bereikbaar

Amfors streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt. Wij vinden dat iedereen een baan verdient die bij hem of haar past en dat talent ontwikkeld moet worden.

We zien **werk als een middel** om vaardigheden te ontwikkelen, zelfvertrouwen op te bouwen en actief deel te nemen aan de samenleving. Amfors wil een organisatie zijn waar mensen zich veilig voelen, zichzelf kunnen zijn en de ruimte krijgen om te groeien.

Duurzame participatie

We streven ernaar dat iedereen werkt op een duurzame werkplek in een werksoort die past bij de **mogelijkheden** en rekening houdt met **bependingen**. We stimuleren ontwikkeling zodat medewerkers op eigen kracht kunnen (blijven) werken, tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.

Dit doen we in **samenwerking** met gemeenten, bedrijven en maatschappelijke organisaties.



Passend werk

Van begeleid werken, individuele en groepsdetachering, werken op locatie tot beschermd (intern) werken, bij Amfors begeleiden we medewerkers bij verschillende werksoorten.

Kernwaarden

- **Jezelf zijn**
- **Respect**
- **Waardering**

Deze waarden laten zien hoe we met elkaar willen omgaan en samenwerken.

Organisatiepijlers

Ons beleid en onze begroting steunen op drie pijlers:

- **Vitaliteit**
We helpen medewerkers gezond en met plezier aan het werk te blijven.
- **Innovatie**
We maken het werk slimmer, leuker en toegankelijker met nieuwe ideeën en technieken.
- **Duurzaamheid**
Samen kijken we hoe we energie en grondstoffen kunnen besparen en beter voor het milieu kunnen zorgen.

2.2 Ontwikkelingen

Krimp en personele ontwikkeling

	2020	2025
WSW-doelgroep	920	646
Ambtenaren	29	16
Staf- en ondersteunende organisatie	105	68
Beschut werk (nieuwe instroom)	0	23

Tabel 1: Krimp en personele ontwikkeling binnen Amfors (aantal personen)

In de afgelopen jaren is Amfors **flink gekrompen**. Dit heeft meerdere oorzaken. Niet alleen zijn er medewerkers uitgestroomd via pensioen en WIA, ook was er geen instroom van nieuwe medewerkers. Dit heeft te maken met hoe onze gemeenten de Participatiewet tot nu toe invulden.

De staf- en ondersteunende organisatie is ook gekrompen.

Belangrijk om te weten: met de huidige bezetting zijn we op een kritiek punt aangekomen om de continuïteit van processen en begeleiding te kunnen waarborgen.

Belangrijkste ontwikkelingen binnen de units

Het Productiebedrijf is én blijft een vangnet voor de WSW-doelgroep; inwoners die een re-integratie- of een duurzame werkplek nodig hebben, omdat het werk fysiek of mentaal te zwaar wordt. Op verzoek van gemeente Amersfoort behoudt Eemfors het bestaande werkgebied. Metafors bereidt zich stapsgewijs voor op de verhuizing naar de Uraniumweg.

2.3 Strategische keuzes

Werkgebieden, locaties en passend werk

Om toekomstbestendig te blijven zijn er de afgelopen jaren belangrijke keuzes gemaakt:

- **Het aantal werkgebieden binnen de units is verminderd**
We hebben afscheid genomen van klanten en werkzaamheden die niet langer aansloten bij de mogelijkheden van medewerkers. Maar ook als het werk niet genoeg financieel voordeel opleverde.
- **De locaties aan de Argonweg (2024) en de Heliumweg (2026) zijn verkocht**
Dit maakt de organisatie compacter. Zo kan er efficiënter gewerkt worden.
- **Er is extra aandacht voor het bieden van passend werk aan de ouder wordende medewerkers.■**

3. Amfors als bedrijf voor WSW-medewerkers: ons beleid

In dit hoofdstuk beschrijven we onze doelen en aanpak om WSW-medewerkers te begeleiden bij hun ontwikkeling binnen onze organisatie.

3.1 Sociale veiligheid

Sociaal veilige werkomgeving

Amfors zet zich in voor een sociaal veilige werkomgeving waar **alle medewerkers met plezier kunnen werken**. Sociale veiligheid verdient continu aandacht.

Focus 2026

- **Plan sociale veiligheid**

In 2025 verzamelden we aanbevelingen uit evaluaties, de theatervoorstelling, praktijkopdrachten en bijeenkomsten over de gedragscode. Deze inzichten vormen de basis voor het plan sociale veiligheid dat we in het eerste kwartaal van 2026 uitwerken. De uitvoering start uiterlijk aan het einde van dat kwartaal.

- **Onderzoek beleving**

In het tweede kwartaal van 2026 voeren we een onderzoek uit naar de beleving van sociale veiligheid. Dit onderzoek richt zich op medewerkers en leidinggevenden. Hierna combineren we de uitkomsten met bestaande aanbevelingen en kiezen we vervolgstappen om sociale veiligheid verder te versterken.

- **Kernwaarde 'waardering'**

Verspreid over het jaar willen we medewerkers met kleine bedankjes laten weten dat we hun inzet waarderen.

3.2 Verzuim

Extra ondersteuning

Verzuim raakt zowel de **gezondheid van medewerkers** als ook de **continuïteit** van onze **dienstverlening**. Kort- en middellang verzuim kan erop wijzen dat iemand extra ondersteuning nodig heeft; fysiek, mentaal of in het werk. Door hier op tijd op in te spelen, willen we langdurige uitval voorkomen.

Om de kans op langdurig verzuim (> 42 dagen) te verkleinen, willen we het kortdurend (tot 8 dagen) én middellang (8-42 dagen) verzuim terugdringen. Dit doen we door:

- de vitaliteit van medewerkers te versterken, en;
- de opvolging en begeleiding bij verzuim verder te verbeteren.

Focus 2026

- **Ondersteuning leidinggevenden**

Het gaat om ondersteuning bij het voeren van verzuimgesprekken en bij het opvolgen van gemaakte afspraken en beleid.

- **Periodiek casuoverleg tussen P&O en leidinggevenden**

Tijdens dit overleg kunnen signalen en bijzondere situaties vroegtijdig worden besproken.

- **Arbodienst**

Bij herhaald kort verzuim of psychosociale klachten schakelen we snel onze Arbodienst in.

- **Evaluatie- en terugkeergesprekken**

Na elke ziekmelding voeren we gesprekken over herstel, oorzaken en afspraken over het werk.

3.3 Opleiding en ontwikkeling

Gezonde en succesvolle loopbaan



Basisvaardigheden

Hoera! In juli kreeg de tweede groep deelnemers aan de training basisvaardigheden hun welverdiende certificaat.

Als sociaal ontwikkelbedrijf ziet Amfors het als haar taak om **ontwikkeling** mogelijk te maken. Binnen onze organisatie kunnen medewerkers zich ontwikkelen richting zo regulier mogelijk werk.



Focus 2026

- **Opleiden, basisvaardigheden en werknemersvaardigheden**
Om goed te kunnen participeren in de maatschappij én duurzaam te kunnen werken, krijgen medewerkers de kans basisvaardigheden te ontwikkelen. Voor dit doel organiseren we trainingen op het gebied van taal, rekenen, digitale vaardigheden en gezondheidsvaardigheden. Daarnaast leren medewerkers gedragsvaardigheden die passen bij het werk wat zij doen; dit noemen we ook wel werknemersvaardigheden.
- **Opleiden en vakvaardigheid**
Alle medewerkers krijgen trainingen zodat ze hun werk professioneel kunnen uitvoeren. Dit omvat zowel verplichte trainingen als trainingen op verzoek op het gebied van leiderschap, noodzakelijke vakinhoudelijke trainingen en trainingen die passen bij onze certificeringen.
- **Opleiden en veiligheid**
Hierbij gaat het om alle trainingen die nodig zijn om veilig te kunnen werken met machines, op de weg of goed voorbereid te zijn op calamiteiten.

3.4 Communicatie

Betrokkenheid

Communicatie draagt eraan bij dat medewerkers **weten en begrijpen wat er speelt** binnen de organisatie, én waarom. Dit geldt ook voor onze samenwerkingspartners en andere stakeholders. Zo kan communicatie de organisatiedoelen ondersteunen.

Om een zo breed mogelijke groep medewerkers aan te spreken en niemand uit te sluiten, is het belangrijk dat onze communicatie **toegankelijk, begrijpelijk en herkenbaar** is. Dus: inclusief.

Stakeholders: Belanghebbenden



Focus 2026

- **Onderzoek -> communicatiestrategie**
We **toetsen** of de communicatie binnen Amfors inclusief is. Dit doen we bij zowel medewerkers en deelnemers aan trajecten als ook bij de staf en ondersteunende diensten. Op basis van de onderzoeksresultaten maken we een **plan voor de interne communicatie**.
- **Communicatieambassadeurs**
Om te toetsen of onze communicatie inclusief is, vragen we medewerkers om **mee te kijken**:
 - testen en bijstellen van teksten en uitingen, en;
 - meedenken over de communicatiekanalen.
- **Basisinformatie**
We willen ook **kritisch kijken** naar de brieven, formulieren en andere documenten die medewerkers ontvangen. Als het nodig is, verbeteren we deze zodat ze toegankelijk, duidelijk en herkenbaar zijn. De communicatieambassadeurs kunnen hierbij helpen.
- **Projectondersteuning**
We werken mee aan projecten op het gebied van **innovatie, sociale veiligheid, vitaliteit en training & opleiding**.

3.5 Pijler vitaliteit

Vitaal vakmanschap



Samen plezier maken

Van zingen met een zangcoach en creatief met bloemen tot Spel XL, lasergamen en bingo, de derde editie van de Week van de Vitaliteit was een succes.

Met het programma Vitaal Vakmanschap ondersteunen we medewerkers om zo lang mogelijk gezond én met plezier naar het werk gaan. We werken volgens de principes van **positieve gezondheid**. Ons programma is gebaseerd op een **etnografische** en **participatieve** aanpak.

We gaan door met activiteiten zoals de Week van de Vitaliteit en fruit uitdelen. Net als vorige jaren bieden we ook in 2026 trainingen aan en doen we mee aan het Sterk aan het Werk Festival.

Etnografisch: We doen onderzoek naar hoe medewerkers vitaliteit ervaren door mee te werken binnen een team.

Participatief: Medewerkers worden actief betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het vitaliteitsprogramma.



Focus 2026

- **Etnografisch onderzoek**

Het is belangrijk om te weten **hoe medewerkers vitaliteit ervaren**. Om dit in kaart te brengen werkt de projectleider Vitaliteit in het derde kwartaal minimaal

zes weken mee binnen één unit. Dan komen thema's als verzuim, vergrijzing, generatieverschillen, taal en cultuur aan bod. In het vierde kwartaal maken we een rapport en starten we vervolgacties.

- **Participatie**

Ambassadeurs

We hechten waarde aan de **ontwikkeling** van onze vitaliteitsambassadeurs. Daarom zullen we hun betrokkenheid en inbreng bij projecten monitoren en evalueren.

Medewerkers

Daarnaast ondersteunen we de ontwikkeling van medewerkers bij vitaliteitsprojecten. Hierbij maken we onder meer gebruik van input uit ontwikkelgesprekken. Zo bepalen we waar **medewerkers kunnen bijdragen** aan projecten. Dit kan ingaan vanaf de tweede helft van het jaar.

- **Samenwerking met externe partijen**

Buurtsportcoaches

In 2026 werken we aan **verschillende projecten** met de buurtsportcoaches:

- Nieuw programma 'Sport en bewegen met de buurtsportcoaches' (Q4 2025 – eind 2026).
- Deelname aan het Life Goals Event en een ander evenement van de buurtsportcoaches.
- De buurtsportcoaches informeren en motiveren medewerkers over bewegen tijdens trainingen.

Mbo Fit Academie

Ons doel is dat **meer teams** meedoen aan het vitaliteitsprogramma.

We breiden de inzet van stagiaires dan ook uit naar minstens twee extra units buiten het Productiebedrijf. Van september 2025 tot juni 2026 werken we samen met een stagiair van de MBO Fit Academie. Hij helpt met de verschillende vitaliteitsprojecten.

Nieuwe samenwerkingen

We willen aansluiten bij **regionale initiatieven**. Om te beginnen brengen we in kaart welke mogelijkheden er zijn. Eind Q4 starten we minstens één samenwerking met een bestaand initiatief in de regio.

3.6 Pijler innovatie

Inclusive Fieldlab



Mijlpaal

In 2025 heeft elke medewerker die dat wilde, meegedaan aan een innovatietour.

Tot de pijler innovatie rekenen we alle projecten en activiteiten van het Inclusive Fieldlab. Het doel is om **werk leuker, makkelijker en toegankelijker te maken** met technische en sociale innovaties.



Focus 2026

- **Fysieke ondersteuning**

We breiden het aanbod uit met braces voor bijvoorbeeld **knie en pols**. Is er behoefte aan andere fysieke ondersteuning? Dan voegen we dit toe aan ons pakket.

- **Vertaaltechnologie**

Het is belangrijk dat communicatie voor iedereen **begrijpelijk** is. Daarom zorgen we ervoor dat leidinggevendend eenvoudig gebruik kunnen maken van vertaaltechnologie

- **3D-printer**

Ook in 2026 stimuleren we medewerkers om hun eigen hulpmiddelen te ontwikkelen:

- We gaan verder met het ontwikkelen van hulpmiddelen met de 3D-printer.
- We bieden een cursus 3D-tekenen aan voor geïnteresseerde medewerkers.

- **Digitale werkinstructies**

Om medewerkers meer met digitale werkinstructies te laten werken, zoeken we een technologie om die **instructies eenvoudig te kunnen maken**. Hierbij denken we aan DIWI; deze toepassing komt in 2026 beschikbaar. Een voordeel is dat je met DIWI kunt vertalen in meerdere talen.

- **Virtual reality (VR)**

We denken dat VR handig is bij het **oefenen van gesprekken en lastige situaties**.

Daarom onderzoeken we in 2026 wat VR kan bijdragen:

- in trainingen zoals Fluitend naar je werk;
- in de modules van het AOC, en;
- bij het thema sociale veiligheid.

- **Verkennen mogelijkheden kunstmatige intelligentie (AI)**

We houden ons ook bezig met AI. Als het helpt om ons doel te bereiken, dan zetten we het in.

3.7 Pijler duurzaamheid

Ecologische voetafdruk verkleinen

Samen met medewerkers zoeken we naar manieren om zuinig om te gaan met energie en grondstoffen, zodat we het milieu zo min mogelijk belasten.

In 2026 willen we onze **CO₂-uitstoot verminderen tot 700 ton**.



Focus 2026

- **Bedrijfsvoertuigen en machines**

- We vervangen één veegwagen en vier maaimachines die op diesel rijden, door **benzinevarianten**.
- Er is afgesproken dat 75% van de bedrijfsvoertuigen **HVO100** tankt.
- We vervangen het motorisch handgereedschap dat Eemfors in de binnenstad gebruikt, door **elektrisch** gereedschap.
- Alle heggenscharen worden elektrisch.

HVO100: Dit is een biologische dieselvariant met een lage CO₂-uitstoot.

- **Accu voor opslag stroom**

Op de Uraniumweg plaatsen we een accu om een deel van de stroom van de eigen zonnepanelen op te slaan. Hiermee ontlasten we het elektriciteitsnet op piekmomenten en kunnen we zelf op een later tijdstip onze eigen stroom gebruiken. Dit heeft géén impact op onze CO2-uitstoot. Het helpt wel mee aan de energietransitie, omdat het ruimte vrijmaakt op het elektriciteitsnet. ■

Energietransitie: De overstap van energie uit olie, gas en steenkool naar duurzame energie.

4. Op weg naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf

Binnen onze organisatie is ook plek voor doelgroepen uit de Participatiewet. Amfors bereidt zich voor op nieuwe instroom. In dit hoofdstuk leggen we uit wat onze visie is en hoe we die willen uitvoeren.

4.1 Amfors in positie

Gezamenlijke opgave

De ontwikkeling naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf is een gezamenlijke opgave van Amfors en de gemeenten. De richting is helder: **meer nadruk op ontwikkeling, participatie en samenwerking.**

In deze gezamenlijke opgave 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf' wordt de dienstverlening van Amfors opgebouwd aan de hand van drie bouwstenen.

Amfors en de bouwstenen

Waar staan we nu? Amfors geeft invulling aan bouwsteen 1; een bedrijf voor **WSW-medewerkers**. Wat we doen om deze doelgroep een passende werkplek te bieden, is beschreven in het vorige hoofdstuk. Daarnaast leveren we op kleine schaal ook al diensten die onderdeel zijn van de bouwstenen 2 en 3.

Om een gezonde, kostendekkende basis voor Beschut werk en Banenafpraak te vormen, combineert bouwsteen 2 de regelingen van de WSW en de Participatiewet. Amfors heeft inwoners vanuit de Participatiewet **in dienst**. Het gaat hier om inwoners met een indicatie Beschut werk en Banenafpraak. Om deze inwoners te ondersteunen is Amfors samen met de gemeenten gestart met de ontwikkeling van sectorale ontwikkelpaden.

Bij bouwsteen 3 is het aanbod niet gebaseerd op dienstverbanden, maar op dienstverlening. Het **Amfors Arbeidsontwikkelcentrum (AOC)** is hiervan een goed

voorbeeld. De bij bouwsteen 2 behorende sectorale paden zijn een aanvulling op het aanbod. Een gemeente kiest zelf om hier wel of niet gebruik van te maken.

Vorbereiding op nieuwe instroom

Zoals in de inleiding uitgelegd, is deze begroting geschreven vooruitlopend op de besluitvorming. We zijn bezig met de voorbereiding op het besluit voor bouwsteen 2 en 3.

In 2026 zet Amfors de volgende stappen op weg naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf:

- **We breiden onze dienstverlening uit.**
- **We ontwikkelen sectorale ontwikkelpaden.**
- **We versterken onze begeleiding.**
- **We bouwen onze regionale samenwerking uit.**

In het volgende deel van dit hoofdstuk leggen we uit wat dit betekent voor onze organisatie. En hoe wij hier invulling aan willen geven.

4.2 We breiden onze dienstverlening uit

Aanbod afgestemd op doelgroep

De eerste bouwsteen betreft de huidige situatie: Amfors is en blijft verantwoordelijk voor de huidige groep WSW-medewerkers. In bouwsteen 2 bieden we een **dienstverband gekoppeld aan een werkontwikkelingsplek** aan inwoners met een indicatie Beschut werk en Banenafpraak.

Naast deze dienstverbanden ontwikkelen we in bouwsteen 3 aanvullende vormen van begeleiding. In het **AOC** kunnen inwoners die (nog) niet klaar zijn voor betaald werk verschillende werknemers- en vakvaardigheden aanleren. De pilot met 25 inwoners (2025) toonde veelbelovende resultaten. Hierna hebben we een contract voor drie jaar gesloten met de gemeente Amersfoort.

In 2026 gaan we binnen het AOC ook aan de slag met de **basisvaardigheden*** van inwoners; taal, rekenen en digitale vaardigheden. Hierbij sluiten we aan bij de andere trainingen en ontwikkelmogelijkheden binnen het AOC. Daarnaast kunnen inwoners binnen dit traject starten met het behalen van **praktijkverklaringen**. Door hun praktische vaardigheden officieel te laten erkennen, hebben zij meer kans op duurzaam betaald werk of aanvullende scholingsmogelijkheden.

* Samen met andere stakeholders uit onze arbeidsmarktregio hebben we de LLO-collectief subsidie aangevraagd. We streven naar een geïntegreerd aanbod voor het ontwikkelen van basis-, werknemers- en vakvaardigheden.

LLO: Leven Lang Ontwikkelen

Daarnaast werken we aan:

- **Jaartraject+ (voormalig AE-teams):** begeleiding bij werken aan gedrag, houding, eigen problematiek en toekomstperspectief;
- **ondersteunende instrumenten** zoals externe jobcoaching en loonwaardemetingen, en;
- **instroomroutes** vanuit het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs.

Zo ontstaat een **samenhangend aanbod aan werk- en ontwikkelvormen** dat aansluit bij de verschillende behoeften en mogelijkheden van inwoners in de regio. Hierop kunnen we ons aanbod aan **training en scholing afstemmen**.



Focus 2026

- **Inhoud**
We maken de inhoud en de doelgroepen concreet.
- **Afstemming**
We hebben afstemming met de gemeenten over de uitvoering en financiering.
- **Positionering**
We geven invulling aan onze positionering richting inwoners, werkgevers en samenwerkingspartners.

4.3 We ontwikkelen sectorale ontwikkelpaden

Route naar betaald werk



Sectorale ontwikkelpaden

Stapsgewijze ontwikkeling, afgestemd op wat inwoners nodig hebben.

Vooruitlopend op een positief besluit over bouwsteen 2 en eventueel 3 werken we in 2026 samen met de gemeenten, regionale werkgevers en onderwijsinstellingen aan vier sectorale ontwikkelpaden:

- 1 **Groen**
- 2 **Schoonmaak**
- 3 **Metalelektro**
- 4 **Metaal**

De paden bieden een heldere route voor inwoners. Van intake en persoonlijke ontwikkelplannen via praktijkleren en modulaire scholing naar mogelijke vervolgstappen **richting betaald werk of verdere ontwikkeling**. Inwoners ontwikkelen zich op het gebied van basis-, werknemers- en vakvaardigheden.

Hierbij maken we gebruik van:

- onze **infrastructuur** op het gebied van werkplekken;
- onze **erkenningen** als leerwerkbedrijf voor een groot aantal opleidingen, en;
- onze **samenwerking** met opleiders en werkgevers.



Focus 2026

- **Inventarisatie**
We brengen de werkgeversvraag en het scholingsaanbod in kaart.
- **Gefaseerde aanpak**
De ontwikkeling van de sectorale ontwikkelpaden gaat stap voor stap.

Praktijkleren en het behalen van **praktijkverklaringen**, onder meer in samenwerking met MBO Amersfoort, maken onderdeel uit van deze aanpak.

4.4 We versterken onze begeleiding

Omgaan met diversiteit

Binnen een breed sociaal ontwikkelbedrijf is er ruimte om te leren in de dagelijkse operatie. Bij bouwsteen 2 en 3 hebben onze leidinggevenden **meer aandacht voor de ontwikkeling van inwoners met verschillende (culturele) achtergronden**.



In verbinding

We gebruiken
vertaaltechnologie om
elkaar (beter) te begrijpen.



Focus 2026

- **Visie 'Focus op ontwikkeling'**
We stellen een visie 'Focus op ontwikkeling' op en delen deze binnen onze organisatie.
- **Rolverdeling en inventarisatie**
We bepalen de gewenste roloverdeling van leidinggevenden op het gebied van ontwikkeling. Hierna vergelijken we deze met de huidige inrichting.
- **Ontwikkeling**
We versterken kennis en vaardigheden door het aanbieden van gerichte trainingen en ontwikkelondersteuning. Als het nodig is, dan trekken we nieuwe mensen aan.

4.5 We bouwen onze regionale samenwerking uit

Netwerkorganisatie

Een ontwikkelorganisatie kan niet zonder een sterk netwerk. Amfors wil haar **regionale netwerk versterken**; de relaties met werkgevers, de samenwerking met het Werkgeversservicepunt (WSP) en de afstemming met gemeenten, UWV, onderwijs- en zorgpartners.



Focus 2026

- **Inventarisatie**
We kijken waar we elkaar – als samenwerkingspartners – kunnen versterken. En wat we van elkaar nodig hebben.
- **Vormgeven samenwerking**
We maken afspraken over de samenwerking.

4.6 Inclusiviteit

Verschillende achtergronden, leeftijden en ervaringen

Na een periode van tien jaar zonder instroom zien we nu nieuwe medewerkers bij Amfors; er werken mensen met verschillende (culturele) achtergronden, leeftijden en ervaringen. Zij hebben **andere verwachtingen, interesses en behoeften**.

Een **warm welkom** is belangrijk voor een goede start. Dit staat niet op zichzelf; het is belangrijk dat het **team** hierbij betrokken wordt.



Focus 2026

- **Introductieprogramma**

We maken een introductieprogramma dat aansluit bij de **kwaliteiten, wensen en mogelijkheden** van de nieuwe medewerker.

Het programma bestaat onder andere uit:

- een welkomspakket
- kennismakingen

Waar mogelijk starten we met een buddy-systeem, waarbij een **medewerker** de nieuwkomer in de eerste periode **begeleidt**.

- **Taaltrainingen**

Alle inwoners hebben toegang tot passende taaltrainingen. Dit vindt plaats bij Amfors of op locatie van een samenwerkingspartner.

4.7 De units: ontwikkelgerichte omgevingen

Werk en leren



Ontwikkeling staat centraal

Het is belangrijk dat medewerkers zich veilig en ondersteund voelen op de werkvloer.

Wat we hierboven hebben beschreven, passen we toe in onze bedrijfsvoering binnen de units. Deze ontwikkelen zich als ontwikkelgerichte omgevingen waar **werk en leren samenkomen**. Door te investeren in begeleiding en opleiding verbeteren de units de inzetbaarheid van medewerkers, de kwaliteit van het werk en de tevredenheid van de opdrachtgevers.

Het overzicht op de volgende pagina laat zien waar de units zich op willen focussen.



Amfors Productiebedrijf	Cleanfors	Eemfors	Metafors	Amfors Werksupport
<p>Digitalisering en innovatie</p> <p>Invoeren van digitale werkinstructies.</p>	<p>Ontwikkelpad schoonmaak</p> <p>Medewerkers doen praktijkervaring op, behalen certificaten en groeien door In een baan in de reguliere schoonmaakbranche.</p>	<p>Opleidingswijken en opleidingsgroep</p> <p>Dit sluit aan bij het ontwikkelpad Groen dat we in samenwerking met de deelnemende gemeenten ontwikkelen.</p>	<p>Samenwerking en doorstroom</p> <p>Metafors biedt werkplekken* voor Beschut werk én is een opstap of vervolgplek vanuit het AOC met als doel inwoners een traject/ontwikkelpad te bieden richting betaald werk.</p>	<p>Begeleiding</p> <p>Consulenten hebben regelmatig contact met medewerkers, denken mee bij problemen en maken samen plannen voor ontwikkeling.</p>
<p>Procesgericht werken</p> <p>Meer werken in productielijnen en series. Voordelen: - dit sluit aan bij werkwijze reguliere bedrijven - verbetering kwaliteit en productiviteit</p>	<p>Beperking inhuur uitzendkrachten</p> <p>Doel: Cleanfors minder afhankelijk maken van de inzet van tijdelijke krachten.</p>	<p>Samenwerking Gemeente Amersfoort</p> <p>Doel: goede afspraken over de instroom.</p>	<p><i>* Als onderdeel van de voorbereiding op de verhuizing houden we rekening met werkplekken voor nieuwe doelgroepen.</i></p>	<p>Matching en doorstroom</p> <p>We koppelen medewerkers zorgvuldig aan werk dat past bij hun kwaliteiten.</p>
<p>Samenwerking en doorstroom</p> <p>Het Productiebedrijf biedt werkplekken voor Beschut werk én is een opstap of vervolgplek vanuit het AOC met als doel inwoners een traject/ontwikkelpad te bieden richting betaald werk.</p>				<p>Nieuwe detacheringen</p> <p>Waar mogelijk zorgen we voor detacheringsplekken voor nieuwe doelgroepen.</p>

Tabel 2: De units ontwikkelen zich als ontwikkelgerichte omgevingen

4.8 De pijlers

Nieuwe projecten



Zelfstandig nieuw werk

De Smart Beamer is een handig hulpmiddel om zelfstandig nieuw werk te doen. Dát geeft zelfvertrouwen.

Natuurlijk zetten we alle pijlers – vitaliteit, innovatie en duurzaamheid – in voor de komst van nieuwe doelgroepen. Binnen de pijler innovatie onderscheiden we een aantal specifieke projecten.



Focus 2026

- **Smart Beamer**
 - We ontwikkelen nieuwe werkinstructies.
 - Het gebruik van de Smart Beamer wordt onderdeel van het inwerkprogramma voor medewerkers die nieuw werk in de techniek gaan doen.
- **Innovatietours**
 - Elke 10 weken organiseren we een tour voor nieuwe medewerkers.
 - We ondersteunen regionale werkgevers bij het creëren van inclusieve werkplekken met behulp van technologie.
- **Digitale leerwerkplekken**

In 2025 hebben we de eerste plannen voor digitale leerwerkplekken gemaakt. Die zijn bedoeld om nieuwe inzichten op te doen én digitale vaardigheden te leren. We onderzoeken nu hoe deze plekken passen binnen bestaande trajecten, zoals het AOC. Daarna starten we een pilot waarin medewerkers, naast hun werk

of traject, kunnen oefenen met:

- 3D-tekenen
- Microsoft Office
- fotobewerking
- AI-geletterdheid.■

5. Financiën

In dit hoofdstuk laten we de financiële vertaling van de plannen zien.

5.1 Kader

Kanttekening

In de begroting zijn alleen de onderdelen meegenomen, waarop besluitvorming heeft plaatsgevonden. Dan gaat het om:

- Werkplekken en werkgeverschap aan de WSW-doelgroep
- Werkplekken en werkgeverschap aan een kleine groep inwoners uit de Participatiewet
- Dienstverlening aan inwoners binnen ons AOC
- Dienstverlening aan inwoners binnen het AE-team (vanaf 2026: Jaartraject+)

Veel van de in de eerdere hoofdstukken beschreven ontwikkelingen zijn dus niet financieel vertaald in onderstaande cijfers.

Noemenswaardig is dat er binnen de opgave 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf' een financiële doorrekening van de plannen is gemaakt. Deze geeft een positieve uitkomst.

Uitgangspunten begroting 2026

In lijn met de Meerjarenbegroting 2026-2029 gelden in deze begroting een aantal expliciete financiële uitgangspunten als basis voor de berekening van het resultaat, het vermogensverloop, de gemeentelijke bijdrage en de plannen die voor 2026 zijn gemaakt:

- Voor het begrotingsjaar 2026 gaan we uit van ultimo 536 FTE (circa 619 WSW-medewerkers).
- Instroom van andere doelgroepen is in afwachting van besluitvorming vooralsnog budgetneutraal meegenomen.
- De indexering van de salarissen van ambtenaren en Amfors-personeel (trendvolgers) is in 2026 volgens CAO 1,25% voor een half jaar.
- De indexering van omzet en kosten is ingeschat op 5%.

- De verkoop van het pand aan de Heliumweg (Metafors) en de verhuizing naar de Uraniumweg zijn buiten deze begroting gelaten.

5.2 Verloop organisatie

Verloop medewerkers

Onderstaande aantallen WSW-medewerkers zijn het uitgangspunt van de gepresenteerde begroting.

	2026
Individuele detachering	82
Groepsdetachering	47
Werken op locatie	178
Beschermd/Intern	230
Aantal medewerkers in dienst	536
Begeleid werkers (niet in dienst)	25

Tabel 3: WSW-medewerkers (FTE)

Verloop overige medewerkers

Op dit moment hebben we 19 FTE voor Beschut werk. In afwachting van de besluitvorming later dit jaar is geen groei voor Beschut werk meegenomen. Ook moet de bekostiging voor deze groep nog worden afgestemd. Op dit moment zit deze doelgroep kostenneutraal in de begroting.

Staf- en ondersteunende organisatie

De omvang van de staf beweegt mee met de omvang van de WSW-populatie. Zoals eerder aangegeven is een ondergrens bereikt wat betreft het aantal benodigde Amfors medewerkers om passende dienstverlening en ondersteuning te garanderen.

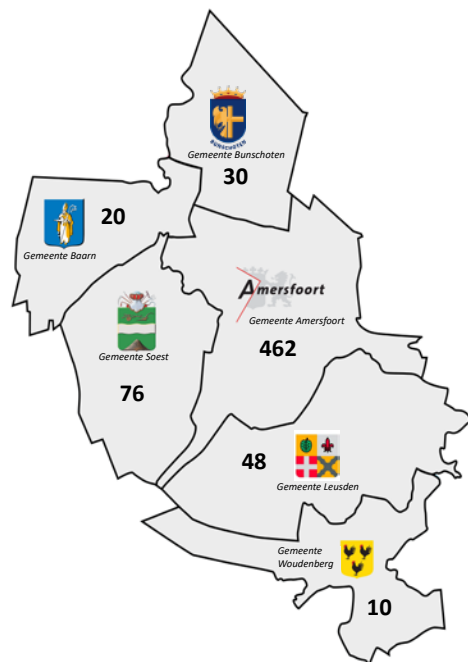
	2025	2026
Amfors	62	62
Ambtenaar	17	16
Totaal	79	78

Tabel 4: Staf- en ondersteunende organisatie (FTE)

Ruim driekwart van de hiervoor genoemde formatie is direct leidinggevende van de WSW-doelgroep. De overige medewerkers zijn werkzaam op ondersteunende afdelingen.

De beschikbare capaciteit wordt zorgvuldig ingezet; waar nodig zijn taken opnieuw beoordeeld en toegewezen aan functionarissen op basis van expertise. Een belangrijke afweging hierbij is dat ondersteunende organisatie de gewenste dienstverlening kan blijven bieden. Hierbij hebben we aandacht voor de back-up van relevante data in verband met de noodzakelijke continuïteit.

Onderstaand kaartje laat het aantal WSW-medewerkers per gemeente (2025) zien.



Totaal: 646 WSW-medewerkers

5.3 Amfors begroting 2026

In onderstaande tabel is de begroting over 2026 opgenomen. Onder de tabel staat een toelichting op de posten.

	Actual 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Netto omzet	12.242	12.220	11.896
Eigen personeel	6.658	6.904	6.838
Huisvesting	1.396	1.258	1.295
Machines	1.230	1.256	1.316
Vervoer	889	897	987
Algemene kosten	382	382	441
ICT & Telefonie	508	538	557
Subtotaal kosten	11.063	11.235	11.434
Diverse baten (verkoop Heliumweg)	1.421	-	-
Netto kosten	9.642	11.235	11.434
AMFORS RESULTAAT	2.600	985	462

Tabel 5: Amfors begroting 2026

Resultaat – Het begrote resultaat voor 2026 ligt in lijn met het eerder afgegeven resultaat in de MJB 2026-2029 van RWA. De terugval in resultaat is het directe gevolg van de krimp in aantallen WSW-medewerkers.

Omzetontwikkeling – Voor 2026 komt de netto omzet uit op €11,3 miljoen (2025: €12,2 miljoen). Deze afname heeft voornamelijk te maken met de krimp in personeel door pensionering en WIA uitstroom. Als gevolg van deze jaarlijkse uitstroom van medewerkers moet Amfors steeds keuzes maken in werksoorten en opdrachten. Naast het meest passende werk kiezen we hierbij ook voor de meest rendabele opdrachten om op deze manier het meest optimale resultaat te realiseren.

Kosten – De kosten voor 2026 zijn begroot op € 11,9 miljoen (2025: € 11,2 miljoen). Er wordt kritisch gekeken naar de (noodzaak van de) kosten. Waar mogelijk krimpt de bedrijfsvoering mee met de krimp van de WSW-doelgroep. Het variabele deel van de kosten heeft echter al een ondergrens bereikt. De vaste kosten worden daarmee een steeds groter gedeelte van de totale kosten.

Resultaat per unit

In onderstaande tabel zijn de begrote resultaten per unit weergegeven.

Begroting 2026	Omzet	Kosten	Resultaat
Amfors Productiebedrijf	1.025	1.758	-733
Metafors	1.409	1.109	300
Cleanfors	1.527	630	897
Eemfors	4.791	3.776	1.015
Amfors Werksupport	3.084	1.082	2.002
Hoofdkantoor	60	3.079	-3.019
Totaal	11.896	11.434	462

Tabel 6: Resultaat per unit

Eigen vermogen

Onderstaande tabel laat het effect van het Amfors resultaat op het eigen vermogen zien.

	2026
Eigen vermogen Amfors primo	2.500
Resultaat boekjaar	462
Bijdrage aan RWA	-462
Eigen vermogen Amfors Ultimo	2.500

Tabel 7: Eigen vermogen

Een toelichting: in 2026 wordt nog, in afwijking van de samenwerkingsovereenkomst, 100% van het Amfors resultaat aan RWA gedoteerd. Hiermee blijft het eigen vermogen van Amfors op de gestelde ondergrens van € 2,5 miljoen.

Gemeentelijke Bijdrage

Doordat het begrote resultaat van Amfors voor 2026 overeenkomt met het eerder afgegeven resultaat in de MJB 2026-2029 heeft deze begroting geen gevolgen voor de eerder afgegeven Gemeentelijke bijdrage. Zie hieronder:

	2026
Dotatie Amfors resultaat aan RWA	462
Resultaat RWA	-1.275
Gemeentelijke bijdrage	813

Tabel 8: Gemeentelijke Bijdrage

ICT

Met de vernieuwing van het ICT-landschap is onze ICT toekomstbestendig gemaakt. In 2024 zijn we op een nieuw CRM-pakket overgestapt voor HR en Payroll. In 2025 is ook de financiële module van dit pakket in gebruik genomen. Voordeel van deze module is dat er meer geautomatiseerd wordt en dat er met workflows gewerkt wordt. Hierdoor wordt het juiste proces doorlopen en vinden de juiste autorisaties plaats. Amfors wordt dan minder afhankelijk van kennis bij individuele medewerkers; de kennis is geborgd in het systeem en in de processen.

Verder werken we met een SaaS pakket. Dit betekent dat onderhoud aan het systeem en opslag van gegevens door onze leverancier wordt uitgevoerd.

AVG

Met de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) zijn extra eisen gesteld aan de wijze waarop organisaties persoonsgegevens verwerken. Amfors heeft een Functionaris Gegevensbescherming (FG) aangesteld en invulling gegeven aan een verwerkingsregister en een actuele privacyverklaring.

Voor de uitwisseling van persoonsgegevens met instanties als het UWV en de Belastingdienst werkt Amfors met eHerkenning op niveau EH3. Speciale aandacht blijft er voor de bewustwording bij medewerkers die met persoonsgevoelige gegevens werken. Ook in 2026 zal de FG periodiek audits uitvoeren als het gaat om zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens.

5.4 Financieringskosten en cashflow

Financieringskosten

Bij Amfors is er geen sprake van leningen. Als er leningen benodigd zijn, dan worden deze binnen RWA afgesloten.

Investerings

Er vinden geen investeringen in Amfors plaats. Als er investeringen worden gedaan, dan worden die in RWA gedaan. De kosten en opbrengsten die uit investeringen voortvloeien, worden wel doorbelast aan Amfors en komen dan in het operationele resultaat.

Cashflow

Er is een neutrale cashflow; Amfors heeft namelijk geen Vaste Activa en geen leningen. Ook wordt het behaalde resultaat in zijn geheel aan RWA gedoteerd.

Kasstroomoverzicht	Bedragen in 1.000	
	Inkomend	Uitgaand
kasstroom uit operationele activiteiten		
• Operationeel Resultaat Amfors	462	462
• Saldo mutaties werkkapitaal	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
• Investerings in materiële vaste activa	0	0
• Afschrijvingen	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
• Nieuwe lening	0	0
• Aflossingen uit langlopende schulden	0	0
Totaal saldo	462	462

Tabel 9: Cashflow

5.5 Risicoanalyse

Doordat RWA en Amfors zo nauw samenhangen en verbonden zijn, is er een gecombineerde risicoanalyse. Deze is gericht op de continuïteit van RWA/Amfors waardoor de sociale doelstellingen nu én op lange termijn behaald kunnen worden. In onderstaande tabel zijn de voornaamste risico's benoemd.

Categorie	Risico	Kans x Impact	Maatregel/toelichting
Strategisch	Politieke ontwikkeling in de gemeenten die bepalen of Amfors wel of niet nieuwe instroom krijgt.	Gemiddeld	Op dit moment wordt de toekomstvisie door gemeenten en Amfors uitgewerkt in de Opgavegroep 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf'.
Operationeel	Kwetsbaarheid ondersteunende organisatie. Door krimp zijn veel functies solitair geworden en is de continuïteit van kennis en werkzaamheden een aandachtspunt.	Gemiddeld	De continuïteit is voldoende geborgd. Mede door de migratie naar nieuwe hard- en software. Zo is de personeels- en salarisadministratie gemigreerd naar AFAS. Hierdoor kan de backoffice efficiënter werken en sneller en adequater inspelen op veranderingen in de toekomst. Als we nieuwe instroom krijgen, zal de ondersteunende organisatie wel versterkt moeten worden.
	Afname aanbod van eenvoudige werksoorten, waardoor er onvoldoende passend werk voor medewerkers is. Dit is een gevolg van technologische ontwikkelingen en robotisering.	Laag	Er is een bureau ingeschakeld dat gespecialiseerd is in het bemiddelen van dit soort werk; er wordt meer aanbod genereerd. De financiële impact is laag. Maar de sociale impact van het niet kunnen aanbieden van werk aan medewerkers is hoog.
HR	Door de toename in leeftijd van onze populatie wordt het risico op meer en langduriger verzuim ook groter. Dit heeft gevolgen voor de bezetting op de afdelingen.	Laag	Er is veel aandacht voor arbobeleid en begeleiding bij verzuim. Het verzuimpercentage is de afgelopen jaren nauwelijks gestegen.

Categorie	Risico	Kans x Impact	Maatregel/toelichting
Financieel	Landelijke politieke ontwikkelingen die invloed hebben op de Rijkssubsidie.	Laag	Er worden vooralsnog geen grote veranderingen in het bestaande beleid verwacht op het dossier Sociaal Domein (WSW). De financiering is onveranderd.
	Economische ontwikkelingen waardoor Amfors minder klanten aantrekt of met hogere inkoopkosten en leveringsproblemen te maken heeft.	Laag	Het economisch klimaat heeft een beperkt negatief effect op de omzet van Amfors.
	Bezuinigingen als gevolg van daling Gemeentefonds waardoor de omzet vanuit de deelnemende gemeenten onder druk komt.	Gemiddeld	Door bezuinigingen wordt 2026 door VNG het Ravijnjaar genoemd. We zien echter dat we voor de gemeenten een aantrekkelijke partner blijven, ook in vergelijking met commerciële partijen.
Fraude	De risico's op fraude worden ingeschat als beperkt.	Laag	De processen zijn met voldoende controls en autorisaties ingericht.
	Internetcriminaliteit en cybercrime aanvallen.	Laag	We hebben hier een goed ICT-beleid op. Daarnaast verzorgen we in 2026 een training die mensen meer bewust maakt van de risico's op datalekken en cybercrime.
Verslaggeving	We zien geen significante risico's op het gebied van verslaggeving.	Laag	
Wet- en regelgeving	We zien geen significante risico's op het gebied van Wet- en regelgeving.	Laag	
	Niet voldoen aan de privacywetgeving (datalekken).	Laag	We hebben hier een goed ICT-beleid op. Daarnaast verzorgen we in 2026 een training die mensen meer bewust maakt van de risico's op datalekken en cybercrime.■

Tabel 10: Risicoanalyse