

RWA Meerjarenbegroting 2027 - 2030



Inhoudsopgave

<u>1. Inleiding</u>	1		
1.1 Toekomstplan	1		
1.2 Impact en maatschappelijke waarde	1		
1.3 Uitgangspunten 2027 - 2030	1		
1.4 Samenwerking met gemeenten	2		
1.5 Leeswijzer	2		
<u>2. Onze organisatie</u>	3		
2.1 Structuur	3		
2.2 Missie, visie en kernwaarden	3		
2.3 Doel: duurzame participatie	3		
2.4 Organisatiepijlers	4		
2.5 Ontwikkelingen	4		
2.6 Strategische keuzes	5		
<u>3. Toekomst sociaal ontwikkelbedrijf RWA/Amfors</u>	6		
3.1 Aanleiding en urgentie	6		
3.2 Strategische koers	6		
3.3 Bouwstenen	7		
3.4 Implementatieagenda	7		
<u>4. Doorontwikkeling RWA/Amfors</u>	8		
4.1 Procesgroep	8		
4.2 Bouwsteen 1	8		
4.3 Bouwsteen 2	9		
4.4 Bouwsteen 3	10		
<u>5. Speerpunten beleid</u>	11		
5.1 Sociale veiligheid	11		
5.2 Verzuim	11		
5.3 Opleiding en Ontwikkeling	12		
5.4 Communicatie	13		
		5.5 Pijler vitaliteit	13
		5.6 Pijler innovatie	14
		5.7 Pijler duurzaamheid	14
		<u>6. RWA Meerjarenbegroting 2027 - 2030</u>	15
		6.1 Uitgangspunten begroting RWA	15
		6.2 Gevolgen toekomstplan voor begroting	15
		6.3 Exploitatierkening	17
		6.4 Gemeentelijke bijdrage	19
		6.5 Vermogen	20
		6.6 Investerings	20
		6.7 Voorzieningen	21
		6.8 Financiering	21
		6.9 Risico's	22
		<u>7. Bijlage: infographic 'Toekomstplan RWA/Amfors'</u>	25

1. Inleiding

De komende jaren ontwikkelt RWA/Amfors zich van een smal naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf. Onze organisatie biedt dan passende leerwerkplekken en ontwikkeltrajecten aan meer inwoners via de Participatiewet.

1.1 Toekomstplan

Gezamenlijke opgave

In 2025 hebben de gemeenten in de arbeidsmarktregio Amersfoort de **gezamenlijke opgave 'Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf'** vastgesteld. Het doel is om de begeleiding en ondersteuning van inwoners die dat nodig hebben, te waarborgen.

Begin 2026 stemden alle deelnemende gemeenten in met het '[Toekomstplan Sociaal Ontwikkelbedrijf](#)': RWA/Amfors wordt ook ingezet voor nieuwe doelgroepen. Hiermee blijft de **expertise en infrastructuur** van onze organisatie behouden voor de arbeidsmarktregio.

Sinds het genomen besluit ontwikkelt RWA/Amfors zich door 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.

Infrastructuur: de inrichting

Impact: het effect of het resultaat

1.2 Impact en maatschappelijke meerwaarde

De doorontwikkeling van RWA/Amfors naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf betekent dat **méér inwoners** die moeite hebben om werk te vinden en te houden, kansen krijgen om zich te **ontwikkelen** en aan het **werk** te gaan. Dat versterkt hun **zelfvertrouwen** en

vergroot de kans op **duurzame uitstroom** naar regulier werk.

Voor de deelnemende gemeenten betekent dit dat zij invulling geven aan hun **wettelijke taak** door nog meer inwoners naar betaald werk te begeleiden. Tegelijkertijd realiseren zij een **besparing op het bijstandsbudget**.

Werkgevers krijgen toegang tot geschikte kandidaten en kunnen hun **vacatures invullen**. Samenwerken met een organisatie als RWA/Amfors draagt ook bij aan hun maatschappelijke doelstellingen.

1.3 Uitgangspunten 2027-2030

De komende jaren bouwen we stap voor stap aan een organisatie met méér leerwerkplekken en ontwikkeltrajecten.

- **We zetten ons in voor duurzame participatie in een veilige werkomgeving**
Elke inwoner verdient een passende werkplek.
- **We begeleiden een bredere doelgroep**
Naast Sw-medewerkers richten we ons op instromers vanuit de Participatiewet:
 - o inwoners met een indicatie Beschut werk en indicatie Banenafpraak (bouwsteen 2)
 - o inwoners die in aanmerking komen voor een traject (bouwsteen 3)
- **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.



1.4 Samenwerking met gemeenten

De deelnemende gemeenten zijn belangrijk voor het functioneren van RWA/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, zoals in het toekomstplan is vastgesteld.

Impulsbudget: om gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven te ondersteunen bij de ontwikkeling die nodig is, biedt het Rijk de komende tien jaar extra budget aan

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat over RWA/Amfors: onze missie, visie en doel. In het tweede deel van dit hoofdstuk staan we stil bij de keuzes die we de afgelopen jaren hebben gemaakt.

In hoofdstuk 3 beschrijven we onze strategische koers, gebaseerd op de gezamenlijke opgave.

De doorontwikkeling van RWA/Amfors naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf gebeurt stap voor stap. Hoofdstuk 4 biedt een uitgebreide toelichting op dit onderwerp.

In hoofdstuk 5 delen we de hoofdthema's van ons organisatiebeleid.

In het laatste hoofdstuk laten we zien wat ons beleid financieel betekent. ■

2. Onze organisatie

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

2.1 Structuur

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

Onze organisatie bestaat uit de volgende units (werksoorten):

- **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.



2.2 Missie, visie en kernwaarden

RWA/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.

Onze kernwaarden geven richting aan hoe we met elkaar omgaan en samenwerken.

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



Samen maken we werk bereikbaar

2.3 Doel: duurzame participatie

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

Werkvormen

Bij RWA/Amfors zetten we ons ervoor in dat iedereen werkt op een duurzame werkplek in een werkvorm die past bij de mogelijkheden en rekening houdt met beperkingen.

We onderscheiden de volgende werkvormen:

- **Beschermd/ intern werken**
- **Werken op locatie**
- **Groepsdetachering**
- **Individuele detachering**
- **Begeleid werken**

Ontwikkeling

Wij stimuleren ontwikkeling, zodat medewerkers op eigen kracht kunnen (blijven) werken. Dit doen we door:

- **Leren op en van het werk**
We coachen medewerkers om zich op het werk te kunnen ontwikkelen.
- **Ontwikkelgesprekken**
Tijdens deze gesprekken inventariseren we samen wat de volgende stap in de ontwikkeling kan zijn.
- **Trainingen**
We bieden trainingen aan op het gebied van basis-, werknemers- en vakvaardigheden.



Model van Jennings

Begeleiding

Bij RWA/Amfors werken mensen met verschillende achtergronden, belastbaarheid en ontwikkelmogelijkheden. Onze begeleidingsaanpak vraagt om een **open houding** van leidinggevendenden. Kritisch zijn, **reflecteren** en flexibel meebewegen met wat een medewerker nodig heeft, zijn belangrijke voorwaarden om passende ondersteuning te kunnen bieden. Hierbij gebruiken onze leidinggevendenden de **methodiek van coachen op de werkplek**.

Reflecteren: kijken wat goed ging en wat beter kan

2.4 Organisatiepijlers

Het beleid en de meerjarenbegroting van RWA/Amfors steunen op drie pijlers:

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

2.5 Ontwikkelingen

Van krimp naar stabiliteit

In de afgelopen jaren is RWA/Amfors **flink gekrompen**. 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 eerder invulden. De staf- en ondersteunende organisatie is mee 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.

Het **toekomstplan** verandert deze situatie; er komen **nieuwe medewerkers** bij en ook de staf- en ondersteunende organisatie groeit mee. Zo ontstaat er weer een **stabiele organisatie**.

Nieuwe instroom

In 2025 stroomden er **nieuwe doelgroepen** in. Om te beginnen hebben we samen met de gemeente Amersfoort invulling gegeven aan het **Amfors Arbeidsontwikkelcentrum (AOC)**. Dit traject – gestart als een pilot – biedt inwoners concrete ontwikkelkansen richting werk en participatie, met behoud van uitkering. Daarnaast zijn de eerste medewerkers met een **indicatie Beschut werk en Banenafpraak** in dienst gekomen.

Ontwikkelingen binnen de units

Het Amfors Productiebedrijf is en blijft een vangnet voor de Wsw-doelgroep. Hier vinden inwoners die werk doen dat fysiek of mentaal te zwaar is, een duurzame werkplek of een re-integratieplek. Voor Eemfors is in overleg met de gemeente besloten om het werkgebied groen- en stadsonderhoud in Amersfoort te behouden, waardoor ruimte ontstaat voor nieuwe medewerkers. Metafors verhuist stap voor stap van de Heliumweg naar de Uraniumweg. Dit maakt samenwerken met het Productiebedrijf makkelijker. De eerste voorbereidingen om samen werkprocessen en opdrachten op te pakken, zijn inmiddels gestart.

2.6 Strategische keuzes

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

Periode 2015 – 2025:

- **Concentratie van werkgebieden**

We hebben afscheid genomen van klanten en werkzaamheden die niet goed passen bij onze medewerkers of niet genoeg opleverden. Dit zorgde voor focus op werk dat écht passend is.

- **Verkoop van locaties**

De panden aan de Argonweg en Heliumweg zijn verkocht. Dit maakt de organisatie compacter en efficiënter, met lagere huisvestingskosten en een kleinere **ecologische voetafdruk**. Verder zijn we in gesprek met de gemeente Amersfoort over de verkoop van het perceel aan de Schothorsterlaan.

- **Extra aandacht voor passend werk voor oudere medewerkers**

Door vergrijzing neemt de vraag naar werk dat minder fysiek belastend is toe. We investeren in werk en innovaties die bij deze medewerkers passen, zodat zij vitaal en met plezier kunnen blijven werken.

- **Beperkt en gericht investeren**

Met het oog op de krimp is er niet meer geïnvesteerd in bepaalde machines, omdat die op de lange termijn door de krimp toch niet meer nodig zouden zijn.

Vanaf 2025/2026:

- **Toekomstplan Sociaal Ontwikkelbedrijf - Impuls sociale infrastructuur en toekomst sociaal ontwikkelbedrijf**

We maken deel uit van de stuur- en opgavegroep die onze organisatie en de gemeenten helpt bij de doorontwikkeling naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf. ■

Ecologische voetafdruk: hoeveel schade onze organisatie brengt aan het milieu

3. Toekomst sociaal ontwikkelbedrijf RWA/Amfors

Samen met de gemeenten hebben we op basis van de gezamenlijke opgave een strategische koers voor onze organisatie bepaald. In dit hoofdstuk beschrijven we de uitgangspunten en de aanpak op hoofdlijnen.

3.1 Aanleiding en urgentie

Maatschappelijke opgave

Sinds 2015 is de **Participatiewet** van kracht. De gemeenten zien dat er doelgroepen zijn voor wie de stap naar de reguliere arbeidsmarkt te groot is. Deze inwoners hebben (tijdelijk) behoefte aan een **aangepaste werkomgeving**, eventueel aangevuld met **andere instrumenten** om een brug te slaan naar de reguliere arbeidsmarkt. De expertise en infrastructuur van RWA/Amfors kan die brug goed slaan (1).

Krimp

Door de invoering van de Participatiewet stromen er geen inwoners met een Wsw-indicatie meer bij RWA/Amfors in. Eind 2025 werkten er **558 Sw-medewerkers** binnen onze organisatie. Als er geen nieuwe doelgroepen bijkomen, verwachten we dat dit aantal in 2030 is gedaald tot ongeveer **374 Sw-medewerkers** (2035: 235 Sw-medewerkers).

3.2 Strategische koers

Gezamenlijke opgave

Met de gezamenlijke opgave als vertrekpunt heeft RWA/Amfors – vertegenwoordigd in de stuurgroep en de opgavegroep – samen met alle gemeenten een **toekomstplan** ontwikkeld. Inmiddels is dit plan officieel vastgesteld en goedgekeurd door de gemeenteraden. Het plan is gebaseerd op het volgende doel en uitgangspunten.

Doel

RWA/Amfors ontwikkelt zich naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf dat:

- een **kwalitatieve voorziening** blijft voor de Wsw-doelgroep;
- een **brugfunctie** vervult voor doelgroepen uit de Participatiewet (Beschut werk en Banenafpraak), en;
- op financieel vlak **toekomstbestendig** is.

Uitgangspunten

- De **ontwikkelkansen** van inwoners staan centraal.
- De doorontwikkeling van RWA/Amfors vindt **stap voor stap** plaats, opgebouwd uit verschillende bouwstenen.



Hierbij legt RWA/Amfors zich toe op het ontwikkelen van basis-, werknemers- en vakvaardigheden. Dit doen wij als **netwerkorganisatie** in nauwe samenwerking met gemeenten, het Werkcentrum/Werkgeversservicepunt (WSP), regionale werkgevers en maatschappelijke organisaties.

Netwerkorganisatie: een organisatie die samenwerkt met anderen

(1) Bron: Toekomstplan Sociaal Ontwikkelbedrijf.

3.3 Bouwstenen

Bouwsteen 1

RWA/Amfors blijft beschikbaar voor

Sw-medewerkers:

- Behoud van aangepaste werkplekken en sociale samenhang
- Flexibiliteit in werksoorten om werkplezier en perspectief te behouden



Bouwsteen 2

RWA/Amfors is een bedrijf voor Sw-medewerkers aangevuld met een kostendekkend basismodel voor **Beschut werk en Banenafpraak**, waarbij verschillende regelingen worden gecombineerd:

- **Beschut werk** taakstelling in 2030:
120 binnen RWA/Amfors
- **Banenafpraak** taakstelling in 2030:
124 plekken binnen RWA/Amfors
- **Ontwikkelpaden** gericht op basis-, werknemers- en vakvaardigheden

Bouwsteen 3

Aanvullend op de bouwstenen 1 en 2 stelt RWA/Amfors samen met de gemeenten een **modulair aanbod met ontwikkeltrajecten** voor meerdere doelgroepen samen. Hoewel niet elke gemeente verplicht is een module af te nemen, werken wel alle gemeenten mee aan deze bouwsteen. Het is belangrijk om een modulair aanbod te ontwikkelen dat breed gedragen wordt.

Modulair aanbod: losse onderdelen waaruit gemeenten zelf kunnen kiezen

3.4 Implementatieagenda

Het toekomstplan wordt uitgevoerd aan de hand van de **implementatieagenda**. Hierin wordt bepaald wat er wordt uitgewerkt en wanneer. Terwijl deze meerjarenbegroting wordt opgesteld, werkt de opgavegroep aan deze agenda. Het doel is dat beide stukken **op elkaar aansluiten**. Bij de verdere uitwerking zullen we hier zorgvuldig op blijven letten.■

4. Doorontwikkeling RWA/Amfors

Dit hoofdstuk beschrijft hoe RWA/Amfors het toekomstplan gaat uitvoeren. Onze focus ligt op bouwsteen 2, waarmee we in 2026 zijn gestart. We werken de plannen verder uit in de periode 2027–2030.

4.1 Procesgroep

Het is belangrijk dat de doorontwikkeling van onze organisatie **stap voor stap** gebeurt en **goed uitvoerbaar** is. Alle stappen moeten op elkaar aansluiten en niets mag worden overgeslagen.

Om dit proces te ondersteunen, is een procesgroep opgericht. Deze groep van RWA/Amfors medewerkers zorgt ervoor dat alle stappen **in overleg met elkaar** worden uitgevoerd. Omdat er veel verschillende onderwerpen spelen, zijn er daarnaast focusgroepen. De procesgroep houdt het overzicht en koppelt alles terug aan het RWA/Amfors Managementteam.

4.2 Bouwsteen 1

Verwachte gevolgen

RWA/Amfors blijft vanzelfsprekend **aandacht** houden voor de **Wsw-doelgroep**. We verwachten dat de doorontwikkeling van onze organisatie naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf verschillende gevolgen heeft voor deze kleiner wordende en vergrijzende groep medewerkers:

Nieuwe inwoners stromen in,
dus geen verdere krimp

- Er is werk voor iedereen
- Je leert nieuwe mensen kennen
- Als je wilt, kun jij ook nieuwe dingen leren

- **Werk**
Nieuwe instroom gaat de effecten van de krimp tegen. Dit betekent werk voor iedereen; de werksoorten blijven bestaan en worden waar mogelijk uitgebreid.
- **Sociale contacten**
Sw-medewerkers leren nieuwe collega's kennen.
- **Ontwikkeling**
Iedereen die ervoor openstaat, krijgt de kans om nieuwe dingen te leren. Dit betekent dat ook Sw-medewerkers hun basis- en vakvaardigheden kunnen ontwikkelen. Waar het kan, kunnen zij als buddy helpen nieuwe collega's wegwijs te maken op de werkvloer.

Passend werk voor iedereen

Het is belangrijk dat we laten zien dat RWA/Amfors zich inzet voor passend werk voor iedereen. We zien erop toe dat de **diversiteit aan werkzaamheden** die bij de Wsw-doelgroep passen, behouden blijft.

Diversiteit: variatie of afwisseling

4.3 Bouwsteen 2

Meer leerwerkplekken

Het plan bevat een duidelijke fasering. De focus ligt op het doorontwikkelen van RWA/Amfors, zodat we de dienstverlening voor bouwsteen 2 kunnen aanbieden. Daarbij zijn vooral de volgende stappen belangrijk:



1. Doorontwikkelen werkwijze Beschut werk en Banenafpraak

Om te beginnen maken we ons aanbod van werk- en ontwikkelvormen concreet, passend bij de verschillende behoeften en mogelijkheden van deze doelgroep. De uitvoering en financiering stemmen we af met de gemeenten. Hierna geven we invulling aan onze positionering richting inwoners, werkgevers en samenwerkingspartners.

2. Versterken van de ontwikkelpaden

Een ontwikkelpad is een duidelijke route waarin staat welke stappen iemand kan zetten om zich te ontwikkelen binnen een werksoort. Het laat zien welke vaardigheden iemand opbouwt, op welke werkplekken dit gebeurt en welke vervolgstap mogelijk is binnen RWA/Amfors of richting een reguliere werkgever. Samen met de gemeenten, regionale werkgevers en onderwijsinstellingen stelt RWA/Amfors in 2026 vier ontwikkelpaden samen:

1. Groen
2. Schoonmaak
3. Metalektro
4. Metaalbewerking

Een onderdeel van een ontwikkelpad kan het behalen van praktijkverklaringen door praktijkleren zijn. Praktijkverklaringen bieden een zichtbaar resultaat van de geleerde werknemers- en vakvaardigheden in een ontwikkelpad. De aanpak voor het behalen van praktijkverklaringen werken we samen met MBO Amersfoort uit.

3. Ontwikkelopgave

Om een breed sociaal ontwikkelbedrijf te worden, moeten we onze ontwikkelgerichte begeleiding versterken. In 2026 stellen we een leidraad op. We zorgen voor een uniforme werkwijze met duidelijke afspraken.

In de periode 2027 – 2030 werken we verder aan het sterker maken van ons leidinggevende team. We investeren in vaardigheden zoals het begeleiden van een afdeling met verschillende doelgroepen en diverse (culturele) achtergronden én sturen op ontwikkeling.

4. Versterken van de personele infrastructuur

Om ervoor te zorgen dat de kennis en ondersteuning binnen RWA/Amfors ook in de toekomst goed blijven, investeren we in het uitbreiden van ons personeel en de ondersteunende processen:

- Jobcoaching, werkvoorbereiding en coördinatie van ontwikkelpaden
- Administratieve ondersteuning en bedrijfsvoering
- HR-advies en opleidingen

De versterking wordt deels gefinancierd vanuit de impulsbudgetten, zoals vastgelegd in het toekomstplan.

5. Netwerkorganisatie

De uitvoering van bouwsteen 2 – en ook bouwsteen 3 – raakt alle ketenpartners; reguliere werkgevers, gemeenten, UWV, onderwijsinstellingen, het Werkcentrum/ Werkgevers Servicepunt (WSP) en andere maatschappelijke organisaties. RWA/Amfors wil haar positie binnen dit regionale netwerk versterken en het netwerk waar mogelijk uitbreiden. In nauwe samenwerking met werkgevers creëren we een divers en duurzaam aanbod aan werkplekken, passend bij de uiteenlopende talenten en ontwikkelbehoeften van de verschillende doelgroepen. Hierbij is een rol weggelegd voor de unit Amfors Werksupport.

Fasering: in delen, stap voor stap

Positionering: hoe iemand of een bedrijf wordt gezien

4.4 Bouwsteen 3

Inventarisatie behoeften doelgroep

In bouwsteen 3 breidt RWA/Amfors haar dienstverlening verder uit. Zoals beschreven in het toekomstplan wordt het **aanbod modules – trajecten – afgestemd op een meer diverse doelgroep**. Hoe de modules er precies uitzien, dat onderzoeken we de komende jaren samen met de gemeenten. Hierbij sluiten we ook ons netwerk binnen de arbeidsmarktregio aan.



Ervaring met trajecten

De afgelopen jaren heeft RWA/Amfors al inwoners van de gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten en Soest begeleid bij hun ontwikkeling richting werk. Het gaat om de volgende trajecten:

- **AOC-traject**
Dit is een modulair programma rondom werken, leren en oriënteren.
- **Amersfoort Extrateam**
In dit traject – bedoeld voor inwoners die intensieve begeleiding nodig hebben – ligt de focus op gedrag, houding, persoonlijke ontwikkeling en toekomstperspectief.
- **Zelf aan zet**
Het gaat om een groepstraining waarin deelnemers reflecteren op het werk.

Deze ervaringen worden gebruikt bij de uitwerking van bouwsteen 3. Het uiteindelijke aanbod hangt af van de wensen en behoeften van gemeenten en werkgevers binnen de arbeidsmarktregio.

Aanvulling op bovenstaande trajecten

Om nieuwe instromers op een rustige en veilige manier te laten kennismaken met de verschillende werksoorten én om basisvaardigheden op te doen, willen we hen laten starten in het AOC. Op dit moment onderzoeken we de mogelijkheden van een 'voortraject'.

Verder zijn we – op verzoek van gemeente Amersfoort – begonnen met het omvormen van het traject Amersfoort Extra-team naar Jaartraject+. De komende periode werken we dit verder uit.

5. Speerpunten beleid

In dit hoofdstuk richten we ons op de belangrijkste thema's van ons beleid. Dit beschrijft hoe we de ontwikkeling en groei van de verschillende doelgroepen willen ondersteunen.

5.1 Sociale veiligheid

Prettig samen werken

Een **prettige werkomgeving** is belangrijk om je te kunnen ontwikkelen. Daarom zijn we bij RWA/Amfors bewust bezig met het thema sociale veiligheid. Dit doen we aan de hand van onze kernwaarden: **jezelf zijn, respect en waardering**. Omdat er nieuwe instromers bij komen en de doelgroepen verschillen, krijgt sociale veiligheid extra aandacht.

Focus 2027 – 2030

- **Kernwaarden**
We maken onze kernwaarden steeds opnieuw zichtbaar en bespreekbaar.
- **Verbinding**
We blijven het gesprek over sociale veiligheid met elkaar voeren.
- **Vaardigheden**
We besteden aandacht aan het verder ontwikkelen van de benodigde vaardigheden.

Inclusiviteit

Nieuwe doelgroepen brengen nieuwe uitdagingen met zich mee. Het doel is dat we een omgeving creëren waarin nieuwe instromers zich welkom voelen en op een veilige en prettige manier kunnen ontdekken welke werkzaamheden en leerroutes bij hen passen. Hierbij spelen de leidinggevenden een belangrijke rol.



Focus 2027 – 2030

- **Ondersteuning leidinggevenden**
In onze begeleiding besteden we aandacht aan het bewust omgaan met verschillende doelgroepen en diverse (culturele) achtergronden én inspelen op ieders ontwikkelbehoeften.
- **Introductieprogramma**
Het introductieprogramma moet ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers zich welkom en gemotiveerd voelen om invulling te geven aan hun dienstverband of traject, afgestemd met leidinggevenden en collega's op de afdeling.

5.2 Verzuim

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

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

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

Continuïteit: dat iets blijft doorgaan

Focus 2027 – 2030

- **Ondersteuning leidinggevenden**

Het gaat om ondersteuning bij het voeren van verzuimgesprekken en bij het opvolgen van gemaakte afspraken. Waar nodig schakelen leidinggevenden tijdig de benodigde ondersteuning in.

- **Evaluatie- en terugkeergesprekken**

We voeren gesprekken over herstel, mogelijke oorzaken en een goede terugkeer naar het werk. Hierbij proberen we patronen en risico's te herkennen, zodat we snel kunnen bijsturen.

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

Tijdens dit overleg worden signalen en bijzondere situaties vroegtijdig besproken. Ook kijken we samen welke ondersteuning nodig is.

5.3 Ontwikkeling

Gezonde en succesvolle loopbaan

Als sociaal ontwikkelbedrijf ziet RWA/Amfors het als haar taak om ontwikkeling mogelijk te maken. Binnen onze organisatie kunnen medewerkers **groeien richting zo regulier mogelijk werk**. Ontwikkeling vindt plaats via werkervaring binnen de verschillende werksoorten, aangevuld met trainingen, opleidingsactiviteiten en praktijkleren op de werkplek.



Focus 2027 – 2030

- **Opleiden: basisvaardigheden en werknemersvaardigheden**

Om goed te kunnen participeren in de maatschappij én duurzaam te kunnen werken, krijgen medewerkers de mogelijkheid om 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 dat zij doen. Dit noemen we ook wel werknemersvaardigheden. Voorbeelden hiervan zijn **communicatie, samenwerken, zelfstandigheid, op tijd komen en omgaan met veranderingen**.

Een groot deel van deze trainingen verzorgen we zelf binnen onze organisatie. Hierbij werken we zoveel mogelijk samen met regionale mbo-opleiders en taalaanbieders.

- **Opleiden: vakvaardigheid en veiligheid**

Alle medewerkers krijgen trainingen zodat zij hun werk **professioneel en veilig** kunnen uitvoeren. Dit omvat zowel verplichte trainingen als trainingen op verzoek op het gebied van leiderschap, noodzakelijke vakinhoudelijke trainingen én trainingen die passen bij onze certificeringen.

- **Ontwikkelpaden en praktijkleren**

In 2025 is verder ingezet op ontwikkelpaden, waarin medewerkers stap voor stap worden voorbereid op doorstroom binnen of buiten RWA/Amfors. Praktijkleren – **leren op de werkplek onder begeleiding van praktijkbegeleiders of collega's** – vormt hierbij een belangrijk onderdeel. Met deze aanpak kunnen medewerkers hun vaardigheden direct in de praktijk gebruiken en hun leerdoelen verbinden aan het dagelijkse werk.

- **Coachen op de werkplek**

Met de methodiek 'Coachen op de werkplek' geven leidinggevenden professioneel vorm aan de gewenste begeleiding.

5.4 Communicatie

Verbinding

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

Focus 2027 – 2030

- **Inclusieve communicatie**

De komende periode maken we onze interne en externe communicatiestrategie meer inclusief. Om dit zo te houden vragen we medewerkers – alle doelgroepen, dus ook nieuwe instromers – om mee te kijken:

- o testen en bijstellen van teksten en uitingen, en;
- o meedenken over de communicatiekanalen.

- **Projectondersteuning**

We werken mee aan projecten op het gebied van innovatie, sociale veiligheid, vitaliteit en opleiding & ontwikkeling.

5.5 Pijler Vitaliteit

Vitaal vakmanschap

Sinds 2019 ondersteunen we onze medewerkers – ook nieuwe instromers – met het programma Vitaal Vakmanschap om gezond én met plezier naar het werk te gaan. Om zoveel mogelijk facetten van vitaliteit te stimuleren, gaan we uit van de pijlers van **positieve gezondheid**: lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven, meedoen en dagelijks leven. Daarnaast is ons programma gebaseerd op een **etnografische en participatieve aanpak**.

Focus 2027 – 2030

- **Participatie**

We betrekken medewerkers actief bij de ontwikkeling en uitvoering van het programma. Zo is in 2024 een **ambassadeursgroep Vitaliteit** opgericht. Deze medewerkers vangen signalen van de werkvloer op, denken mee over het programma en motiveren collega's om mee te doen. De komende jaren willen we de participatie van medewerkers – waar mogelijk – verder uitbreiden.

- **Meewerken**

Om goed aan te sluiten bij de behoeften van medewerkers, werken we mee op de werkvloer. Op deze manier onderzoeken we van **binnenuit** hoe medewerkers hun vitaliteit ervaren en wat ze nodig hebben.

- **Gezonde gewoontes, sfeer en beweging**

We delen **fruit en groente** uit en organiseren vitaliteitsmomenten. Ook hebben we een **bewegingsprogramma** met de Buurtsportcoaches opgezet. Daarnaast besteden we aandacht aan Fiets naar je Werk Dag en het Life Goals Event, een initiatief van de Buurtsportcoaches. Sinds 2023 organiseren we de **Week van de Vitaliteit**. Dan kunnen alle medewerkers meedoen aan activiteiten op het gebied van positieve gezondheid. De komende jaren breiden we deze activiteiten verder uit.

- **Regionale samenwerking**

Samenwerken met de Buurtsportcoaches, de MBO Fit Academie en SBCM helpt ons het vitaliteitsprogramma goed uit te dragen. De komende jaren gaan we **meer samenwerken** met externe partners, zodat we gebruik kunnen maken van hun kennis en ervaring.

- **Vitale trainingen**

Opleiding en ontwikkeling én vitaliteit zijn nauw verbonden binnen RWA/Amfors. In alle trainingen is dan ook **structureel** aandacht voor vitaliteit. Daarnaast willen we bekijken of sport meer ingezet kan worden als middel. Daarvoor kijken we bij andere Sw-bedrijven hoe zij dit aanpakken.



Structureel: niet één keer, maar altijd

5.6 Pijler innovatie

Inclusive Fieldlab

Onder de pijler innovatie vallen alle projecten en activiteiten van het Inclusive Fieldlab. Het doel is om het werk **leuk, makkelijker en toegankelijker** te maken met technische en sociale innovaties. Met de komst van nieuwe instromers bekijken we hoe bestaande projecten en nieuwe innovaties een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkelpaden.

Focus 2027 – 2030

- **Bestaande projecten**

Om de nieuwe collega's zo goed als mogelijk te ondersteunen, wil het Inclusive Fieldlab de implementatie van onder meer **vertaaltechnologie en fysieke ondersteuning** verbeteren.



- **Nieuwe projecten**

- o **Virtual Reality (VR)**

We onderzoeken hoe VR kan ondersteunen bij **loopbaanoriëntatie** en trainingen waarin gedrag geoefend kan worden, zoals **assertiviteitstrainingen** of omgaan met feedback.

- o **Digitale werkinstructies**

Het doel is om medewerkers zelfstandig(er) te laten werken met behulp van digitale werkinstructies. We zijn bezig met een programma om die instructies eenvoudig te kunnen maken.

- o **Digitale leerwerkplek**

Om hun ontwikkeling op de werkvloer te stimuleren, te volgen en digitale- en werknemersvaardigheden te leren, ontdekken medewerkers verschillende digitale programma's. Dit initiatief noemen we een digitale leerwerkplek.

- o **Kunstmatige intelligentie (AI)**

Het Inclusive Fieldlab onderzoekt ook de voordelen en risico's van het gebruik AI binnen RWA/Amfors.

- **Kennis uitwisselen en samenwerken**

Op het gebied van innovatie werken we samen met onder andere gemeentelijke instanties, regionale bedrijven en organisaties. Bijvoorbeeld door kennis te delen over een nieuw project of door een ander bedrijf te helpen bij het uitvoeren van een innovatie. Zo kan het Inclusive Fieldlab het werk binnen RWA/Amfors toegankelijker maken en ook bijdragen aan een inclusievere arbeidsmarkt daarbuiten.

Loopbaanoriëntatie: kijken welk werk bij iemand past

Assertiviteitstrainingen: trainingen om te oefenen hoe je duidelijk zegt wat je vindt en wilt

5.7 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. De doelstelling voor 2029 is om de **CO₂-uitstoot** terug te brengen naar 650 ton.

Focus 2027 – 2030

- **Bedrijfsvoertuigen en machines**

Waar mogelijk tanken de bedrijfsvoertuigen **HVO100**. Daarnaast vervangen we het motorisch (fossiel) handgereedschap dat Eemfors in de binnenstad van Amersfoort gebruikt, door elektrisch gereedschap. Verder worden alle heggenscharen elektrisch.

- **Accu voor opslag stroom**

Op de Uraniumweg plaatsen we een accu om stroom van onze eigen zonnepanelen op te slaan. Zo belasten we het elektriciteitsnet minder op drukke momenten en kunnen we onze eigen stroom later gebruiken. Dit verandert niets aan onze CO₂-uitstoot, maar helpt wel de **energietransitie** door ruimte vrij te maken op het elektriciteitsnet.■

HVO100: dit is een biologische dieselvariant met een lage CO₂-uitstoot

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

6. RWA Meerjarenbegroting 2027 – 2030

Dit hoofdstuk beschrijft de financiële uitwerking van de RWA-begroting, gebaseerd op de Amfors begroting 2026 én de uitgangspunten uit het toekomstplan. Dit resulteert in een begroot resultaat voor Amfors, een begroot resultaat voor RWA en als saldo de begrote Gemeentelijke Bijdragen.

6.1 Uitgangspunten begroting RWA

Taakveld

Volgens de richtlijnen – Regeling vaststelling taakvelden – valt de begroting onder het taakveld 6.5. Dit betreft het Sociaal Domein: **arbeidsparticipatie**.

Onderdelen en uitgangspunten

Onderdelen van deze begroting zijn de Sw-lonen, lonen nieuwe doelgroep, subsidies, ambtenarsalarissen, **activa** en afschrijvingen, financieringskosten en mogelijke risico's.

Deze begroting is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Het aantal **Sw-medewerkers** in dienst van RWA **daalt** in de begrotingsjaren 2027-2030 met **circa 7% per jaar**.
- De Rijksoverheid compenseert de loonstijging (volgens CAO) met de Rijkssubsidie. Daarom is in deze begroting geen inschatting gemaakt van de toekomstige stijgingen.
- We hebben de meest recente **Circulaire** (september 2025) als uitgangspunt genomen voor de te verwachten **Rijkssubsidie** voor de komende jaren.
- In deze begroting zijn **alleen bouwsteen 1 en 2** uit het toekomstplan meegenomen. In 2027 start bouwsteen 3, maar we weten nog niet welke aantallen en tarieven daarvoor gelden.
- De aantallen en tarieven voor **Beschut werk en Banenafpraak** (bouwsteen 2) uit het toekomstplan zijn één op één overgenomen.

- Per 1 januari 2027 is het pand van Metafors aan de Heliumweg verkocht aan de Provincie Utrecht. De **opbrengst van de verkoop** is niet meegenomen in deze begroting. Dit geldt ook voor de **kosten van de verhuizing** van Metafors. Het Bestuur van RWA heeft bepaald dat de kosten uit de opbrengst gedekt mogen worden. Over een eventueel overschot heeft het bestuur nog geen besluit genomen.

Activa: alle bezittingen

Circulaire: een schriftelijke, algemene mededeling van de Rijksoverheid waarin staat hoeveel Rijkssubsidie wij ontvangen

6.2 Gevolgen toekomstplan voor begroting

Financiële gevolgen van het toekomstplan

De organisatorische gevolgen van het toekomstplan zijn al eerder besproken. Hierna kijken we naar de financiële gevolgen. Bij de implementatie van het toekomstplan horen **nieuwe uitgaven en inkomsten**. Sommige zijn **tijdelijk**, andere **blijvend**.

RWA/Amfors functioneert als één geheel, maar zijn **twee juridische entiteiten**. Beide entiteiten worden beïnvloed door het toekomstplan.

Financiële gevolgen voor RWA

RWA is de gemeenschappelijke regeling en de entiteit waar de doelgroep in dienst is. Deze doelgroep bestaat vanaf 2025 uit inwoners met de indicaties SW, Beschut werk en Banenafpraak. In RWA vindt de verloning van deze medewerkers plaats. De **subsidies** die wij ontvangen, ter dekking van de loonkosten worden dus ook in RWA verantwoord. Deze subsidies bestaan uit de Rijkssubsidie voor SW en de loonkostensubsidie voor Beschut werk en Banenafpraak.

Financiële gevolgen voor Amfors

Daarnaast verrichten de medewerkers werk. Dit vindt plaats binnen de Amfors Holding BV. Alles wat met **werk** te maken heeft, wordt in Amfors verantwoord. Hierbij gaat het onder meer om:

- De omzet van klanten
- De kosten die we maken om het werk voor de klanten te kunnen doen
- De begeleiding van de medewerkers

Dit betekent dat we de **begeleidingsvergoeding** die we ontvangen voor het ontwikkelen en begeleiden van de doelgroep, ook in Amfors verantwoorden.

Financiering vaste lasten RWA/Amfors

In het toekomstplan zijn afspraken gemaakt over de **vergoeding van de loonkosten voor Beschut werk en Banenafpraak** én de **vergoeding van de begeleiding**. Er is nog géén afspraak gemaakt over de **vergoeding voor de vaste lasten** van RWA/Amfors. Deze lasten bestaan vooral uit het pand en alles wat daarbij komt kijken, zoals machines, en stafpersoneel.

De komende jaren kunnen deze vaste lasten nog betaald worden uit de Rijkssubsidie voor SW. Maar met de voortdurende krimp is de Rijkssubsidie over een paar jaar niet voldoende om ook de vaste lasten voor de nieuwe doelgroep te dragen.

We gaan onderzoeken hoe deze kosten in de toekomst gefinancierd kunnen worden. Hiertoe is **inzicht nodig** in onder meer de volgende zaken:

- Hoe verhoudt de praktijk zich tot de aannames die in het toekomstplan zijn gedaan over instroomaantallen en tarieven?
- Hoeveel inwoners stromen daadwerkelijk uit en voor hoeveel inwoners is een beschutte werkomgeving de meest passende oplossing? Voor deze groep moet een voorziening met werkplekken behouden blijven.
- Welke werksoorten moet RWA/Amfors zelf blijven aanbieden en welke werksoorten bieden we via ons netwerk aan?

Financiering incidentele en tijdelijke lasten

Om de doorontwikkeling van RWA/Amfors naar een breed sociaal ontwikkelbedrijf te kunnen maken, moeten er ook **kosten** worden gemaakt die **tijdelijk** zijn, zoals:

- Projectkosten voor het opzetten van ontwikkelpaden
- Het bijscholen en opleiden van onze werkbegeleiders
- Het inrichten van de bedrijfsvoering (waaronder de ICT-systemen) om de nieuwe doelgroep goed te kunnen bedienen en om ervoor zorgen dat we de juiste informatie hebben voor de vervolgstappen

Voor dit soort tijdelijke kosten kan RWA/Amfors gebruik maken van de door het Rijk beschikbaar gestelde **impulsgelden**. Verder beschikt RWA over twee **bestemmingsreserves** die hiervoor ingezet kunnen worden.

De volgende alinea laat zien tot welke begrotingsbedragen bouwsteen 1 en 2 leiden.

6.3 Exploitatierkening

RWA resultaat

Het resultaat wordt bepaald door het **verschil in loonkosten van de Sw-populatie en de nieuwe doelgroep en de ontvangen Rijkssubsidie en loonkostensubsidie**.

Het verlies van RWA wordt volgens de samenwerkingsovereenkomst aangevuld vanuit het operationeel resultaat van Amfors.

RWA Begroting (x €1.000)	2027	2028	2029	2030
Rijkssubsidie Sw	22.719	21.553	20.756	19.892
Loonkostensubsidie Pw	1.985	2.674	3.270	3.782
Lonen Sw-medewerkers	-21.521	-19.943	-18.537	-16.991
Lonen Pw-medewerkers	-2.746	-3.922	-5.098	-6.205
Kosten begeleid werken SW	-559	-515	-495	-495
Overige Sw-gerelateerde kosten	-990	-980	-970	-960
RWA resultaat	-1.111	-1.134	-1.074	-977

Tabel 1: RWA-begroting

Operationeel resultaat: bedrijfsopbrengsten minus de bedrijfskosten

Pw: Participatiewet (Beschut werk en Banenafpraak)

Toelichting salariskosten

Het **aantal medewerkers/FTE** is de belangrijkste factor voor de salariskosten. Daarnaast spelen **CAO-stijgingen** en **indexaties** een rol.

De Sw-populatie blijft krimpen, omdat er geen nieuwe instroom is. De Participatiewetdoelgroep (Beschut en Banenafpraak) neemt juist toe de komende jaren. Hieronder staat hoe de ontwikkeling naar verwachting zal lopen op totaal- en unitniveau. Wat Beschut werk en Banenafpraak betreft, is uitgegaan van de aantallen die gebruikt zijn om de Businesscase van het toekomstplan door te rekenen.

	2027	2028	2029	2030
SW	466	433	403	374
Beschut	70	86	103	120
Banenafpraak	50	75	100	125
Totaal	585	595	606	619

Tabel 2: Totaal FTE RWA

	2027			2028			2029			2030		
	SW	B	BA	SW	B	BA	SW	B	BA	SW	B	BA
Productie	170	35	7	161	39	11	152	41	14	145	42	18
Metafors	50	14	7	45	20	11	42	28	14	37	36	18
Eemfors	97	12	18	90	15	27	84	17	36	79	19	45
Cleanfors	65	9	17	60	12	25	55	15	33	50	19	41
Detacheringen	85	0	2	77	1	2	70	2	3	64	4	4
Totaal in dienst bij RWA	466	70	50	433	86	75	403	103	100	374	120	125

Tabel 3: FTE per unit

SW = medewerkers met indicatie SW

B = medewerkers met indicatie Beschut werk

BA = medewerkers met indicatie Banenafpraak

De **salariskosten van de Sw-medewerkers lopen verder terug** van € 21,5 mln. (2027) naar € 17,0 mln. (2030). Dit heeft te maken met uitstroom. De geschatte uitstroom in de periode 2027–2030 is 124 FTE. Het gaat om 82 FTE pensioneringen en 42 FTE overige uitstroom; WIA, overlijden en andere werkgever.

De **salariskosten van de Pw-medewerkers** loopt op van € 2,7 mln. (2027) naar € 6,2 mln. (2030). Dit is een gevolg van de nieuwe instroom die volgt uit het toekomstplan.

De **salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen verder terug** van € 1,1 mln. (2027) naar € 0,7 mln. (2030). Dit heeft te maken met uitstroom als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. In de periode 2027–2030 worden waar nodig nieuwe medewerkers aangetrokken. Deze medewerkers vallen niet onder de ambtenaren CAO, maar onder de personeelsregeling van Amfors Holding.

De **salariskosten van de staf** worden in Amfors Holding verantwoord. Deze zullen de komende jaren stijgen, omdat we de staf moeten versterken om het toekomstplan succesvol te kunnen uitvoeren.

Doorbelaste kosten overhead

RWA heeft een **samenwerkingsovereenkomst** met Amfors Holding. Hierin is afgesproken dat Amfors de **overheadkosten** draagt. Deze kosten zijn zowel als kosten, maar ook als opbrengsten (doorbelaste bedrijfskosten RWA) in de begroting opgenomen. Het RWA-resultaat blijft hierdoor hetzelfde.

Overheadkosten: kosten voor vaste lasten

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2027	2028	2029	2030
Lonen en salarissen ambtenaren	1.106	1.068	971	703
Afschrijvingen	600	600	600	600
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100
Som RWA bedrijfslasten	1.806	1.786	1.671	1.403
Doorbelasting naar Amfors	1.806	1.768	1.671	1.403

Tabel 4: Doorbelaste kosten

Incidentele baten en lasten

De verwachting is dat RWA **geen incidentele baten en lasten** heeft:

Incidentele baten en lasten RWA begroting (x €1.000)	2027	2028	2029	2030
Saldo incidentele baten en lasten	0	0	0	0

Tabel 5: Incidentele baten en lasten

6.4 Gemeentelijke bijdrage

Bepaling hoogte gemeentelijke bijdrage

Een **negatief resultaat van RWA** wordt op basis van de tussen RWA en Amfors Holding BV gesloten samenwerkingsovereenkomst **door Amfors aangevuld**. De Gemeenschappelijke Regeling statuten bepalen dat eventuele tekorten die na de aanvulling van Amfors nog overblijven jaarlijks worden aangevuld door de deelnemende gemeenten via de **gemeentelijke bijdrage**.

Afspraken over bijdrage en eigen vermogen vanuit Amfors Holding

In de **samenwerkingsovereenkomst** tussen Amfors Holding BV en RWA zijn afspraken gemaakt over het vermogen. Het vermogen van Amfors Holding is voorzien van een **ondergrens** van € 2,5 miljoen.

In het geval dat het eigen vermogen van Amfors Holding BV tussen € 2,5 mln. en € 4,5 mln. bedraagt, dan is Amfors Holding voor 50 procent aansprakelijk voor de **aanvulling** van de bij RWA ontstane exploitatietekorten. Als het eigen vermogen méér dan € 4,5 mln. bedraagt, dan is al het meerdere beschikbaar voor eventuele aanvulling van de bij RWA ontstane exploitatiekosten.

De afgelopen jaren is het hele Amfors resultaat gebruikt om het negatieve RWA-resultaat aan te vullen. Vanaf 2027 zal er echter weer volgens de samenwerkingsovereenkomst gehandeld worden. Dit betekent dat er maximaal 50% wordt bijgedragen binnen de grenzen van € 2,5 mln. en € 4,5 mln.

Verloop vermogen Amfors

In onderstaande tabel staat het **verloop van het eigen vermogen van Amfors**. Hieruit valt af te leiden wat de bijdrage van Amfors is in de aanvulling van het exploitatietekort bij RWA voor de lopende begrotingsjaren.

Vermogensverloop Amfors (x €1.000)	2027	2028	2029	2030
Begin boekjaar	2.500	3.049	3.317	3.529
Resultaat Amfors	1.099	1.084	1.242	1.472
Afdracht aan RWA	-549	-817	-1.029	-977
Ultimo boekjaar	3.049	3.317	3.529	4.024

Tabel 6: Vermogensverloop Amfors

Verloop gemeentelijke bijdrage

Bovenstaand vermogensoverzicht van Amfors gecombineerd met de begroting van RWA leidt tot het volgende **verloop van de gemeentelijke bijdrage** voor de komende jaren:

Resultatenoverzicht (x €1.000)	2027	2028	2029	2030
Bijdrage Amfors	549	817	1.029	977
RWA resultaat	-1.111	-1.134	-1.074	-977
Gemeentelijke bijdrage	562	317	45	0

Tabel 7: Resultatenoverzicht

Waar we in voorgaande jaren een dalende bijdrage vanuit Amfors zagen, is er nu, door de instroom van nieuwe medewerkers een stijgende lijn ontstaan. Ook het negatieve resultaat van RWA neemt af, ondanks dat vaste lasten voor de nieuwe doelgroep nu nog uit de Rijkssubsidie worden bekostigd. Dit is mogelijk omdat de Rijkssubsidie naar verhouding langzamer daalt dan de loonkosten SW. Per saldo leidt dit tot een **forse daling van de gemeentelijke bijdrage**. In 2030 is er zelfs een overschot, waardoor de gemeentelijke bijdrage, bij gelijkblijvende omstandigheden, nihil wordt.

Verdeling gemeentelijke bijdrage per deelnemende gemeente

De verdeling van de gemeentelijke bijdrage vindt plaats op basis van het aantal FTE per gemeente werkzaam binnen RWA/Amfors. Op basis van de FTE-aantallen eind 2025 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2027 als volgt:

Gemeenten	Formatie in FTE ultimo 2025	Gemeentelijke Bijdrage 2027 (x €1.000)
Amersfoort	405	397
Baarn	19	19
Bunschoten	26	26
Leusden	42	41
Soest	69	68
Woudenberg	11	11
Totaal RWA gemeenten	572	562

Tabel 8: Verdeling gemeentelijke bijdrage per gemeente

6.5 Vermogen

Verloop vermogen RWA

Vermogensverloop RWA (x €1.000)	2027	2028	2029	2030
Begin boekjaar	1.544	1.344	1.144	944
Resultaat RWA	-1.111	-1.134	-1.074	-977
Bijdrage van Amfors	549	817	1.029	1.251
Vrijval uit de bestemmingsreserve	-200	-200	-200	-200
Gemeentelijke bijdrage	562	317	45	-274
Ultimo boekjaar	1.344	1.144	944	744

Tabel 9: Vermogensverloop RWA

Financiële kengetallen

Verloop kengetallen			
Kengetallen	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Netto schuldquote	-3,64	-4,00	-4,00
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Solvabiliteitsratio	18%	15%	10%
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	100%	100%	100%
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 10: Financiële kengetallen

6.6 Investerings

Het investeringsvolume is **stabiel** en bedraagt naar verwachting € 600.000,- per jaar.

Hierbij gaat het vooral om:

- **Vervangingsinvesteringen**
Zo kan RWA/Amfors voldoen aan haar opdrachtverplichtingen.
- **Investerings in ICT**
Deze zijn bedoeld om de bedrijfsprocessen te ondersteunen en verbeteren.

Hieronder is het **verloop van de activa** (2027) weergegeven.

Activa (x €1.000)	Boekwaarde 1-1-2027	Investerings 2027	Afschrijvingen 2027	Boekwaarde 31-12-2026
Activa	8.500	600	-600	8.500

Tabel 11: Verloop van de activa

6.7 Voorzieningen

Huisvesting

RWA/Amfors is gevestigd aan de Uraniumweg in Amersfoort. Deze locatie functioneert als centrale huisvesting voor onze organisatie. **Beschikbare ruimtes (kantoor en productie) worden aan diverse partijen verhuurd.** Daarnaast bezit RWA een **pand aan de Heliumweg** dat aan de Provincie Utrecht is verkocht. In dat pand is Metafors gehuisvest. Met de provincie is overeengekomen dat het pand van Metafors op 1 januari 2027 wordt overgedragen. De verhuizing van Metafors naar de Uraniumweg wordt in 2026 afgerond.

Verder is RWA **eigenaar van een perceel aan de Schothorsterlaan in Amersfoort.** Hierop heeft de gemeente Amersfoort een voorkeursrecht gelegd. Naar verwachting zal de verkoop in 2026 of 2027 plaatsvinden.

Voorziening groot onderhoud

Om bovenstaande panden te onderhouden werkt RWA/Amfors met een **meerjarenonderhoudsplan (MJOP)**. Op basis van dit plan treffen we een voorziening voor groot onderhoud; door **stortingen** in de **onderhoudsvoorziening** worden de kosten **gelijkmatig verdeeld** over een aantal kalenderjaren.

De voorziening is gebaseerd op het MJOP van 2025. Dit vormt dan de basis voor de komende jaren. We verwachten geen inhoudelijke wijzigingen ten opzichte van het plan.

Eind 2025 bedraagt de voorziening € 759.000,-.

Sinds 2025 is er ook een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de RVU-regeling. Dit was een nieuwe verslaggevingsvereiste van Commissie BBV.

Eind 2025 bedraagt de voorziening € 591.000,-

Onderhoudsvoorziening: een voorziening om kosten te spreiden

6.8 Financiering

Goede beheersbaarheid staat voorop

Financiering wordt alleen gebruikt voor de uitoefening van de publieke taak. In principe wordt de aan- en verkoop in **buitenlandse valuta's** niet aangegaan. Dit geldt ook voor **beleggingen**.

Het is belangrijk om **toegang tot de financiële markten te behouden 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 **renterisiconorm en de kasgeldlimiet**. De berekening hiervan staat in onderstaande tabellen. Alle lopende leningen zijn aangegaan bij BNG Bank.

Conditie: voorwaarden

Renterisiconorm (x €1.000)	2027	2028	2029	2030
1. renteherziening				
Renteherziening op vaste schuld o/g				
Renteherziening op vaste schuld u/g				
Netto renteherziening op vaste schuld				
2. Mutatie vaste schuld				
Nieuwe aangetrokken vaste schuld	1.500	1.000	1.000	1.000
Nieuwe verstrekte lange leningen	0	0	0	0
Netto nieuw aangetrokken schuld	1.500	1.000	1.000	1.000
3. Betaalde aflossingen	850	850	800	700
4. Herfinanciering (laagste van 2 en 3)	850	850	800	700
5. Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	850	850	800	700
6. Renterisiconorm				
Stand van de vaste schuld per 1 januari	4.150	4.800	4.950	5.150
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)	850	850	800	700
Ruimte	1.650	1.650	1.700	1.800

Tabel 12: Renterisiconorm

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2027	2028	2029	2030
Toegestane limiet	24.876	23.206	21.673	19.849
Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)				
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	2.040	1.903	1.777	1.628

Tabel 13: Kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2027 (x €1.000)	Saldo per 01-01- 2027	Nieuwe lening	Aflossingen 2027	Saldo per 31-12-2027	Rente 2027
Bank Nederlandse Gemeenten	150		150	0	1
Bank Nederlandse Gemeenten	300		150	150	2
Bank Nederlandse Gemeenten	600		200	400	2
Bank Nederlandse Gemeenten	1.600		200	1.400	43
Bank Nederlandse Gemeenten	1.500		150	1.350	29
Bank Nederlandse Gemeenten		1.500	0	1.500	38
Totaal	4.150	1.500	850	4.800	115

Tabel 14: Langlopende leningen

6.9 Risico's

Toelichting op inventarisatie risico's

Om de **stabiliteit in het resultaat te verbeteren** en de **sociale doelstellingen nu én op lange termijn te behalen**, is het belangrijk om een goed inzicht te hebben in de mogelijke risico's voor de organisatie. Onderstaande tabel laat de voornaamste risico's zien. De vaststelling van het toekomstplan heeft invloed op onze risicoanalyse; er zijn nieuwe risico's ontstaan en sommige risico's zijn kleiner geworden.

Daar waar de risico's beïnvloedbaar zijn, heeft RWA/Amfors de bedrijfsvoering zo ingericht dat de kans dat deze zich voordoen **zo klein mogelijk** wordt gehouden. Voor de niet of nauwelijks te beïnvloeden risico's – die met name in het domein van de (Rijks) overheid liggen – vindt continu **lobby** plaats door de branchevereniging Cedris en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG).

Lobby: de besluitvorming proberen te beïnvloeden

Overzicht belangrijkste risico's

Risico	Hoogte risico en effect op resultaat	Maatregel / Toelichting
Strategisch	Het Toekomstplan Sociaal Ontwikkelbedrijf is vastgesteld door de deelnemende gemeenten. Het risico bestaat dat de gemaakte aannames en afspraken in praktijk niet waargemaakt kunnen worden. Op strategisch niveau is het niet kunnen vormen van een netwerk een risico.	We hebben zelf niet alle functies en rollen in huis, die nodig zijn voor het slagen van het toekomstplan. Hiervoor moeten we gezamenlijk met andere partijen en gemeenten een netwerk van partners opzetten. Dit is van belang voor het aanbieden van diversiteit in werksoorten en voor de benodigde uitstroommogelijkheden.
Operationeel	Het Toekomstplan Sociaal Ontwikkelbedrijf is vastgesteld door de deelnemende gemeenten. Het risico bestaat dat de gemaakte aannames en afspraken in praktijk niet waargemaakt kunnen worden. Op operationeel niveau is het risico dat we de ontwikkelpaden die nodig zijn voor de doorontwikkeling van medewerkers, niet tijdig georganiseerd krijgen.	Als we de ontwikkelpaden niet tijdig georganiseerd krijgen, kunnen we medewerkers niet in voldoende mate ontwikkelen en zal de uitstroom naar reguliere werkgevers achterblijven.
	Het Toekomstplan Sociaal Ontwikkelbedrijf is vastgesteld door de deelnemende gemeenten. Het risico bestaat dat de gemaakte aannames en afspraken in praktijk niet waargemaakt kunnen worden. Op operationeel niveau is het risico dat we de ondersteunende organisatie niet op tijd op peil krijgen. Door krimp zijn veel functies samengevoegd en solitair geworden. Om aan het toekomstplan te kunnen voldoen moeten we de staf uitbreiden en versterken.	Op dit moment hebben we een aantal vacatures gesteld om de staf sterker te maken. Dit is nodig voor de doorontwikkeling van RWA/Amfors. Daarnaast blijven we de inzet van ICT uitbreiden en verbeteren, om de operatie beter te ondersteunen.
HR	Door de toename in leeftijd van onze populatie wordt het risico op hoog verzuim ook groter. Dit heeft gevolgen voor de bezetting op de afdelingen.	Er is veel aandacht voor arbobeleid en begeleiding bij verzuim.
	De instroom van nieuwe medewerkers met een duidelijke ontwikkeldoelstelling, zal een verschuiving in de huidige cultuur brengen. Dit raakt zowel de huidige medewerkers, als ook de begeleidende staf.	We laten de nieuwe doelgroep zo goed mogelijk instromen, met oog voor sociale veiligheid en onze kernwaarden. Daarnaast is er een speciaal introductieprogramma opgezet. Dit is bedoeld voor nieuwe medewerkers én bestaande medewerkers.
Financieel	<p>Het Toekomstplan Sociaal Ontwikkelbedrijf is vastgesteld door de deelnemende gemeenten. Het risico bestaat dat de gemaakte aannames en afspraken in praktijk niet waargemaakt kunnen worden. Op financieel vlak spelen de volgende risico's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instroom vanuit gemeenten minder dan verwacht • Onvoldoende structurele financiering • Nog geen financiering van vaste lasten 	<p>Als de aantallen lager zijn dan in het toekomstplan afgesproken, dan heeft dat een negatief effect op onze inkomsten en dus op de exploitatie. We zijn bij de instroom afhankelijk van onze gemeenten.</p> <p>Er zijn aannames gedaan over de financiering. In praktijk moet nog blijken of die voldoende zijn om de kosten te dekken.</p> <p>In de afgesproken financiering is nu nog geen gedeelte voor vaste lasten opgenomen. Slechts voor de dekking van loonkosten en begeleiding. De noodzaak en omvang van deze financiering wordt over drie jaar bekeken.</p>
	Landelijke politieke ontwikkelingen die invloed hebben op de Rijkssubsidie.	Er worden vooralsnog geen grote veranderingen in het bestaande beleid verwacht op het dossier Sociaal Domein (WSW). De financiering is onveranderd.

	Economische ontwikkelingen waardoor RWA/Amfors minder klanten aantrekt of met hogere inkoopkosten en leveringsproblemen te maken heeft.	Laag / PM	Het economisch klimaat heeft een wisselend, maar meestal beperkt negatief effect op de omzet van RWA/Amfors.
	Bezuinigingen als gevolg van daling Gemeentefonds waardoor de omzet vanuit de deelnemende gemeenten onder druk komt.	Hoog / PM	De VNG voorspelt aanzienlijke bezuinigingen voor de gemeenten vanaf het jaar 2027 (Ravijnjaar) en voert hier lobby op.
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 bieden we in 2026 een training aan om medewerkers meer bewust te maken van de risico's op cybercrime en datalekken. Dit zullen we af en toe herhalen.
Verslaggeving	We zien geen significante risico's op het gebied van verslaggeving.	Laag	Door nauw contact met de branchevereniging Cedris en collega's in het land, is informatie over wijzigingen tijdig voorhanden.
Wet- en regelgeving	We zien geen significante risico's op het gebied van Wet- en regelgeving.	Laag	Door nauw contact met de branchevereniging Cedris en collega's in het land, is informatie over wijzigingen tijdig voorhanden.
	Niet voldoen aan de privacywetgeving (datalekken).	Midden	We hebben hier een goed ICT-beleid op. Daarnaast bieden we in 2026 een training aan om medewerkers meer bewust te maken van de risico's op cybercrime en datalekken.■

Tabel 15: Risico's

7. Bijlage: infographic 'Toekomstplan RWA/Amfors'

Iedereen verdient werk dat bij je past.

Talent moet ontwikkeld worden!

Inclusieve arbeidsmarkt

