

“Vitaal in de toekomst”

**RWA
MEERJARENPLAN
EN
MEERJARENBEGROTING
2021 – 2024
inclusief
Toekomstvisie TWEE29**



INHOUDSOPGAVE

1.	Management samenvatting.....	3
2.	RWA/Amfors.....	5
2.1.	Missie en visie.....	5
2.2.	Uitgangspunten	7
3.	Toekomstvisie TWEE29.....	8
3.1.	Aanleiding	8
3.2.	Strategisch denkkader	8
3.3.	Megatrends	10
3.4.	Het effect van de trends op RWA/Amfors	10
3.5.	Ontwikkeling ondersteunende organisatie.....	15
3.6.	Financieel.....	16
3.7.	Algemene conclusies toekomstvisie	18
4.	RWA Meerjarenbegroting 2021 – 2024.....	19
4.1.	Vitaal Vakmanschap.....	19
4.2.	Innovatie (Inclusive Fieldlab)	27
4.3.	Duurzaamheid (Milieu)	29
5.	Ontwikkelingen binnen de business units.....	30
5.1.	Productiebedrijf.....	30
5.2.	Metafors	31
5.3.	Eemfors.....	32
5.4.	Cleanfors.....	33
5.5.	Werksupport.....	34
6.	Financiële begroting RWA.....	35
6.1.	Begroting RWA.....	35
6.2.	Weerstandsvermogen	37
6.3.	Gemeentelijke Bijdrage.....	38
6.4.	Financiering	39
6.5.	Risico's	41
6.6.	Voorzieningen.....	42

1. Management samenvatting

Hoewel het onmogelijk is om de komende 10 jaar exact te voorspellen, ontwikkelen de maatschappij en de arbeidsmarkt zich langs verschillende trends. RWA/Amfors ziet dat drie van deze trends (demografie, technologie en milieu) van groot belang zijn voor de toekomstige ontwikkeling van de organisatie. Daarom zijn deze trends dan ook gekozen als uitgangspunt in het duiden van toekomstige maatschappelijke veranderingen en de gevolgen hiervan voor RWA/Amfors.

Toekomstvisie – Aanvullend op de RWA Meerjarenbegroting kijken we deze keer ook verder dan de gebruikelijke vier jaar de toekomst in. Op verzoek van zowel de Raad van Commissarissen als Bestuur/Aandeelhouders wordt een toekomstvisie (TWEE29) geschetst, waar de organisatie zich over tien jaar bevindt. Aan de hand van de drie megatrends wordt, op basis van de huidige beleidskaders, een beeld geschetst hoe de organisatie zich de komende tien jaar ontwikkelt.

De speerpunten uit de toekomstvisie zijn vanzelfsprekend verwerkt in de voorliggende Meerjarenbegroting. Voor de leesbaarheid en consistentie en om de Meerjarenbegroting als zelfstandig document te kunnen lezen is er sprake van overlap in tekstpassages.

Meerjarenbegroting 2021 – 2024 Maatschappelijk

In de voorliggende Meerjarenbegroting vertalen wij de trends naar een drietal speerpunten voor de komende periode:

1. Vitaal Vakmanschap vanuit de megatrend demografie (vergrijzing);
2. Sociale en technische Innovatie vanuit de megatrend technologie;
3. Duurzaamheid vanuit de megatrend milieu.

Vitaal vakmanschap – Als gevolg van de stijgende leeftijd en de progressieve ontwikkeling van de beperkingen, is de vitaliteit van onze medewerkers van steeds groter belang. Via Vitaal Vakmanschap, een programma vanuit het Inclusive Fieldlab, werken wij er de komende jaren aan om onze medewerkers zo gezond en vitaal mogelijk hun werk te laten doen. Hiermee werken de Sw-medewerkers op hun meest optimale trede op de werkladder op een passende werkplek uitgaande van hun mogelijkheden en rekening houdend met hun beperkingen.

Innovatie – Via de sociale en technische innovaties uit het Inclusive Fieldlab, realiseert de organisatie de komende jaren mogelijkheden om voor de Sw-medewerkers hun werkplek nu en in de toekomst passend te houden en te maken. Met het programma “Coachen op de Werkplek” zetten we verdere stappen in de professionalisering en verbetering van de dienstverlening door de leidinggevendenden. De komende jaren ligt de focus ook op het opschalen van het Fieldlab naar een praktijk- en kennisplatform.

Duurzaamheid – Ook RWA/Amfors wil haar steentje bijdragen aan een beter milieu. Op weg naar een energie neutrale organisatie in 2029 zal de komende periode aandacht worden besteed aan het verduurzamen van de organisatie. Onder meer door het voorzien van 3000 m2 dak van zonnepanelen, door het verder scheiden van afvalstromen en door bij de vervanging van machines en voertuigen, waar mogelijk te kiezen voor milieu vriendelijke varianten. RWA/Amfors streeft er naar een duurzame organisatie en duurzame werkgever te zijn.

Meerjarenbegroting 2021 – 2024 Financieel

Begroting RWA – Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verwachte resultaten bij RWA en Amfors en het verloop van de Gemeentelijke Bijdrage over de periode 2021 - 2024.

Resultaten (x € 1.000)	2020*	2021	2022	2023	2024
RWA resultaat	-5.757	-5.401	-5.195	-5.007	-4.893
Amfors Resultaat	2.055	2.039	1.999	1.906	1.815
Bijdrage gemeenten	3.719	3.362	3.196	3.102	3.078

Tabel 1: Resultaten en bijdragen gemeenten 2020-2024

*RWA MJB 20-23

Risico's – Het is van belang een goed inzicht te hebben in mogelijke risico's voor de organisatie. Om de stabiliteit in het resultaat te verbeteren en de sociale doelstellingen nu en op lange termijn te behalen. In onderstaande tabel zijn de voornaamste risico's benoemd inclusief inschatting en stand van zaken.

Risico	RWA / Amfors	Effect op operationeel resultaat	Inschatting	Actie/ stand van zaken
Kwetsbaarheid ondersteunende organisatie	Amfors	PM	Midden	Aandacht voor continuïteit en back-up kritische functies
Privacywetgeving	RWA/ Amfors	PM	Laag	Maatregelen zijn geïmplementeerd. Continue aandacht voor bewustwording
Politieke ontwikkelingen	RWA/ Amfors	PM	Laag	Handhaven huidige niveau WSW subsidie?
Landelijke uitstroom is lager dan geprognoseerd	RWA	+/-250K	Midden	Publicatie mei circulaire 2021 afwachten
Economisch klimaat	Amfors	PM	Midden	Anticiperen op de ontwikkeling van de economie en ontwikkeling Sw-medewerkers

Tabel 2: Risico's

2. RWA/Amfors

2.1. Missie en visie

Missie - “Samen maken wij werken bereikbaar”

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

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

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

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

PRET – Bij het realiseren van de hoofddoelstelling hanteren wij een viertal kernwaarden. Een **Positieve werksfeer**, **Respect**, **Enthousiasme** en **Teamspirit**. Wij werken in een open en positieve werksfeer waarin iedereen zich met respect behandeld voelt en kan groeien en zich kan ontwikkelen naar het beste van zijn of haar kunnen. Daarbij hebben wij respect voor elkaar, maar ook voor de omgeving waarin we werken. Werkplezier en productiviteit gaan hand in hand. Medewerkers nemen eigen verantwoordelijkheid en voelen zich samen met elkaar eigenaar van de zaken waaraan men werkt. Dit creëert de teamspirit die de basis vormt voor het succes dat we met elkaar bereiken. Met de vruchtbare mix van deze ingrediënten realiseren we een prettige en gezonde werkomgeving.

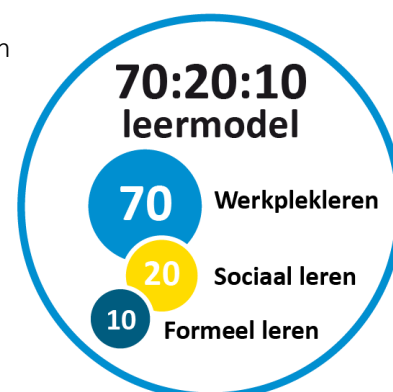


Figuur 1: Kernkwadrant

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

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

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



Figuur 2: 70:20:10 Model



Figuur 3: Partnerships

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

2.2. Uitgangspunten

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

1. *Sociale onderneming gericht op Sw-medewerkers* – De organisatie is ingericht op het stimuleren en begeleiden van de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onze primaire doelgroep is de Sw-medewerker.
2. Medewerkers “werken naar vermogen”. Dat wil zeggen dat we rekening houden met de mogelijkheden en de beperkingen. Waar mogelijk buiten de muren van Amfors en zoveel als kan in regionale samenwerkingsverbanden, maar ook binnen de muren op de meest passende werkplek en de meest optimale trede op de werkladder.
3. *Balans arbeidsontwikkeling & productie* – De ontwikkeling van de Sw-medewerker staat centraal. Dit vereist in toenemende mate tijd en aandacht voor begeleiding, terwijl de productie en het operationele resultaat daar niet onder mogen lijden.
4. *Daling aantal Sw-medewerkers* – De Sw-populatie van Amfors daalt in 2021 naar 976 medewerkers (834 SE)

Deze uitgangspunten vormen de basis voor zowel de Meerjarenbegroting als de Toekomstvisie TWEE29.

3. Toekomstvisie TWEE29

3.1. Aanleiding

Op basis van de keuze van de deelnemende gemeenten dat de focus van RWA/Amfors zich primair op de Sw-doelgroep richt, krimpt de organisatie. Om het mogelijke effect hiervan op langere termijn in beeld te brengen is op verzoek van het Bestuur RWA en de Raad van Commissarissen Amfors een toekomstvisie opgesteld. Deze visie, TWEE29, schetst verwachte invloedrijke trends die de komende tien jaar relevant zijn voor RWA/Amfors. Tien jaar vooruitkijken in een samenleving die onderhevig is aan grote technologische en geopolitieke ontwikkelingen is bijzonder complex. Dit visiedocument is daarom geen blauwdruk van een toekomstig RWA/Amfors, maar geeft inzicht in de koers die de organisatie beoogt om binnen de vastgestelde kaders optimaal in te spelen op deze ontwikkelingen.

Bij het opstellen van de visie zijn de uitgangspunten afgestemd met zowel de Raad van Commissarissen Amfors als het RWA Bestuur. Tevens zijn ook de Ondernemingsraad en de Wsw Clientenraad geconsulteerd en is overlegd met een vertegenwoordiging van de regionale beleidsambtenaren Sociaal Domein. Ook de klanten van Amfors hebben input gegeven op hun beeld bij de ontwikkeling naar de toekomst toe.

In de uitwerking van de toekomstvisie zijn diverse rapporten over de ontwikkelingen in het Sociaal Domein betrokken, zoals ook de recente evaluatie op de invoering van de Participatiewet door het Sociaal Cultureel Planbureau eind 2019 (zie figuur 4).



Figuur 4: SCP conclusies evaluatie P-wet

De belangrijkste conclusies uit de diverse rapporten zijn mede bepalend voor de inschatting hoe de ontwikkeling van RWA/Amfors zich de komende tien jaar kan manifesteren en waar de focus op dient te liggen. Deze conclusies, maar ook de Berenschot landkaart en Regionale trendrapportages banenafpraak van het UWV laten zien dat, ondanks het gunstige economische tij, mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt nauwelijks tot geen baat hebben gehad bij de invoering van de Participatiewet. Regionaal is sprake van een ander beeld. Uit het jaarplan van het Werkgeversservicepunt blijkt dat de banenafspraken voor de regio worden behaald.

Door de Rijksoverheid is een forse bezuiniging gerealiseerd met de invoering van deze wet.

3.2. Strategisch denkkader

Als denkkader voor het bepalen van de uitgangspunten van de toekomstvisie is de strategische driehoek van publieke waarde van Richard Moore gekozen. Dit model stelt dat, om als organisatie publieke waarde te creëren, drie onderdelen tegelijkertijd van belang zijn: de Legitimerende omgeving, de Operationele capaciteit en de Publieke waarde propositie. In andere woorden respectievelijk: steun uit je omgeving, voldoende kennis, ervaring en middelen, en een duidelijk doel van je toegevoegde maatschappelijke waarde als organisatie.

Naar RWA/Amfors vertaald betekent dit dat wij een organisatie zijn met een duidelijke maatschappelijke missie: het ontwikkelen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt naar zo regulier mogelijk en passend werk ten dienste van participatie en zelfontplooiing. Hiermee streeft Amfors naar zowel directe als indirecte sociale impact. Namelijk: Amfors biedt een oplossing voor mensen die niet zelfstandig regulier werk kunnen vinden, of op een andere wijze een grotere afstand tot de reguliere arbeidsmarkt hebben: wij voorzien mensen van werk (*directe impact*).

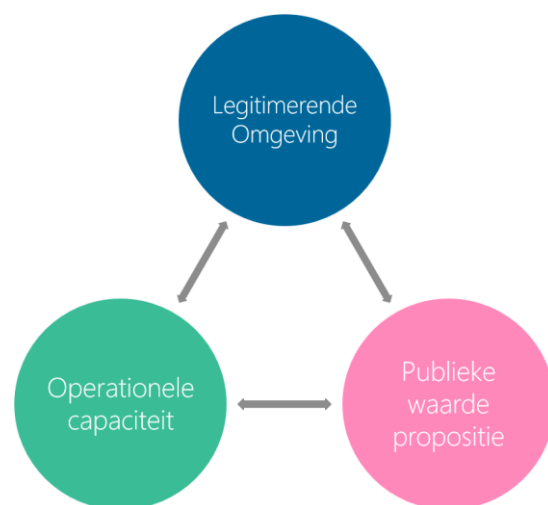
Het belang van werk – Onderzoek wijst uit dat het hebben van werk op verschillende gebieden waarde toevoegt. Zo draagt werk bij aan (gelijk)waardigheid van mensen door het leveren van een maatschappelijke bijdrage, vergroot het sociale- en financiële zekerheid, resulterend in toenemende onafhankelijkheid en voldoening, en leren mensen maatschappelijke vaardigheden door te werken. Daarnaast bevordert werk sociale cohesie en integratie van werkenden, nemen stigma's rondom mensen met een beperking af en kan het in nieuwe contacten en vriendschappen resulteren.

Om het huidige welvaartsniveau te behouden, zal het maatschappelijk belang van werk de komende jaren alleen maar toenemen (Paul Schnabel). Voor de huidige Sw-doelgroep draagt RWA/Amfors hierdoor bij aan het voorkomen of verminderen van de sociaaleconomische gevolgen en maatschappelijke kosten van werkloosheid (zoals eenzaamheid, uitsluiting, structurele armoede, criminaliteit etc.). Dit kan worden gedefinieerd als *indirecte impact*.

Strategische driehoek – Het waarmaken van deze sociale missie, en het nastreven van hierboven genoemde impactdoelen, vergt een balans van een aantal randvoorwaarden. De strategische driehoek van professor Moore (Harvard) geeft deze goed weer. Toegepast op Amfors is dit model als volgt in te vullen:

Legitimerende omgeving: steun uit de omgeving: de stakeholders en politieke besluitvormers waarvan de steun een noodzakelijke voorwaarde is om te kunnen bestaan.

- Gemeenten: ambtelijk & politiek
- Rijksoverheid
- Burgers uit de deelnemende gemeenten
- Cliëntenraad.
- Publieke opinie
- Klanten



Figuur 5: strategische driehoek

Publieke waarde propositie: wat wil je bereiken, en waar geef je prioriteit aan: welke impact wil je hebben?

- Door medewerkers te leren werken met nieuwe, innovatieve technieken en methodieken bevordert Amfors de toekomstbestendigheid van haar medewerkers.
- Amfors biedt medewerkers zinvol werk: zij zijn trots op het werk dat zij doen.

Operationele capaciteit: benodigde capaciteit om te kunnen leveren: d.w.z. voldoende kennis, gekwalificeerde mensen en genoeg middelen:.

- Amfors biedt werk en ondersteuning aan een groep mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten;
- Amfors heeft de infrastructuur om (beschut) werk te bieden aan circa 1200 medewerkers;
- Amfors heeft jarenlange kennis en ervaring om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ontwikkelen en begeleiden naar zo regulier mogelijk, passend werk;

3.3. Megatrends

Hoewel het onmogelijk is om de komende 10 jaar exact te voorspellen ontwikkelen de maatschappij en de arbeidsmarkt zich langs verschillende trends. Zo hebben op de arbeidsmarkt van 2029 naar verwachting evenveel vrouwen als mannen betaald werk, heeft drie op de vier werkenden een deeltijdbaan en is de helft van de beroepsbevolking hoogopgeleid. Daarnaast groeit de ongelijkheid, nemen mismatch en tekorten op de arbeidsmarkt toe en stijgt de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking naar 45 jaar. Om zicht te krijgen op voor ons belangrijke trends en ontwikkelingen heeft een uitgebreide verkenning plaatsgevonden. Organisaties, als het Sociaal en Cultureel Planbureau, PwC, de Universiteit van Amsterdam, Nesta signaleren omwentelingen van sociaal economische en technologische aard. Uit een breed scala aan ontwikkelingen is gekozen voor een focus op een drietal megatrends die RWA/Amfors naar verwachting het meest raken:

- Demografie (de wijziging in omvang, verdeling en leeftijdsprofiel van de bevolking);
- Technologische ontwikkeling (snelle voortgang van technologische innovatie);
- Milieu (CO₂, stikstof en klimaatmaatregelen).

De toekomst van werk en maatschappij worden gevormd door een aantal algemene (mega)trends. RWA/Amfors ziet dat drie van deze trends (demografie, technologie en milieu) van groot belang voor de toekomstige ontwikkeling van de organisatie. Om deze reden zijn deze trends dan ook gekozen als uitgangspunt in het duiden van toekomstige maatschappelijke verandering en de gevolgen voor Amfors.

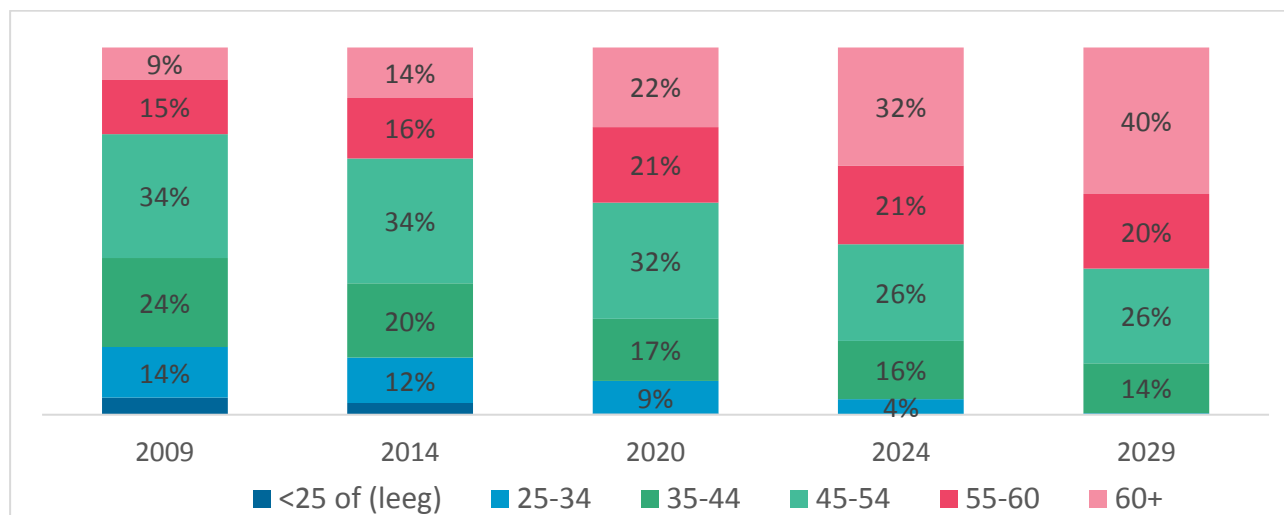
3.4. Het effect van de trends op RWA/Amfors

a. Demografie

Nederland vergrijsd en zo ook de Nederlandse beroepsbevolking. Van gemiddeld 41 jaar in 2018 naar 45 jaar in 2029. Als gevolg van de invoering van de Participatiewet in 2015 stromen er vanaf dat moment geen nieuwe medewerkers meer in bij RWA/Amfors en stijgt de gemiddelde leeftijd van de Sw-medewerkers sterker dan die van de Nederlandse beroepsbevolking. De concrete gevolgen van deze trend op de organisatie worden hieronder uiteengezet.

Leeftijd - In 2019 hebben de Sw-medewerkers van RWA een gemiddelde leeftijd van 51 jaar. De komende 10 jaar neemt de vergrijzing van het personeelsbestand toe en stijgt de gemiddelde leeftijd van Sw-medewerkers naar 55 jaar in 2029.

Samenstelling personeelsbestand – Ten gevolge van een sterkere vergrijzing door gebrek aan nieuwe instroom verandert de samenstelling van het personeelsbestand van RWA. Figuur 1 geeft hier een grafische weergave van. In 2029 is 40% van het Sw-personeel 60+ ten opzichte van ruim 20% in 2019.

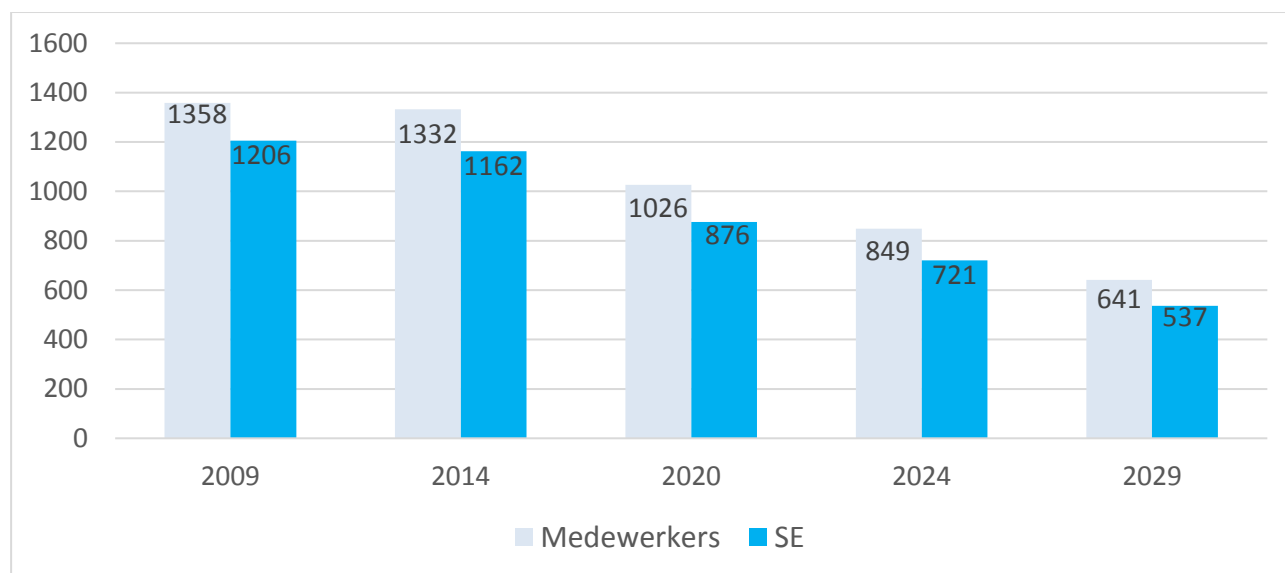


Tabel 3: Samenstelling personeelsbestand Amfors op leeftijd

Krimp - De omvang van het personeelsbestand van RWA neemt af, de komende 10 jaar met gemiddeld 5% per jaar. In 2014 werkten er nog 1332 medewerkers met een Sw-indicatie. In 2019 is dit aantal gedaald naar 1056. Naar verwachting zet deze daling zich bij gebrek aan nieuwe instroom door tot circa 650 medewerkers in 2029.

Met een kleinere en ouder wordende doelgroep zal Amfors nog kritischer moeten kijken naar het aannemen en afstoten van werksoorten en klanten, om zo constant en passend mogelijk werk voor haar medewerkers te blijven waarborgen.

Om als organisatie zo goed mogelijk in te spelen op deze trend kiest RWA/Amfors voor investeren in duurzame inzetbaarheid. De komende jaren is dit thema derhalve één van de speerpunten van RWA/Amfors. Dit krijgt invulling in het programma Vitaal Vakmanschap, waarin op innovatieve wijze, samen met medewerkers, wordt gewerkt aan het behouden en vergroten van vitaliteit en ontwikkeling in de breedste zin van het woord.



Tabel 4: Verloop aantal Sw-ers

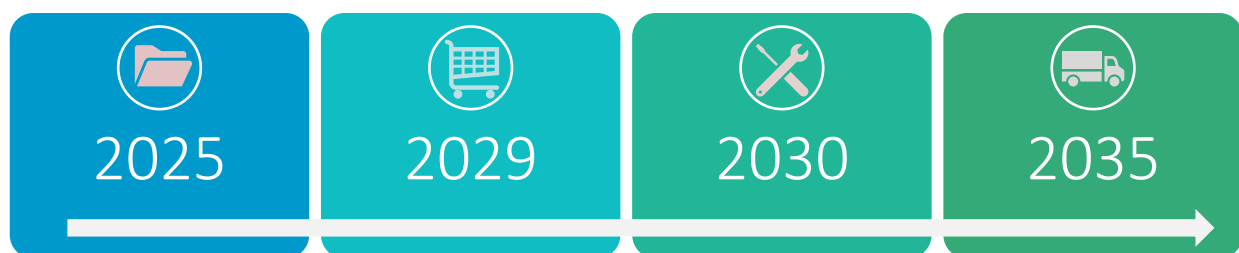
b. Technologische ontwikkeling

De tweede megatrend die naar verwachting grote impact heeft op Amfors is de snelle voortgang van technologische innovatie. Deze trend, ook wel slimme automatisering genoemd, omvat een scala aan verschillende factoren en effecten. Slimme automatisering is op te delen in drie ontwikkelingen: automatisering, robotisering, en de opkomst van Artificiële Intelligentie (AI). Hoewel deze drie ontwikkelingen allen ingrijpende veranderingen van de arbeidsmarkt met zich meebrengen, verschilt het tijdpad van impact tussen deze ontwikkelingen. De grootste veranderingen vinden plaats op korte (komende 5 jaar), middellange (komende 10 jaar) en lange termijn (komende 15 jaar en verder) ten gevolge van automatisering, robotisering, en AI respectievelijk. Gezien de scope van dit visiedocument en de daarnaast nog veelal onbekende en daarmee onvoorspelbare effecten van AI, worden de verwachte effecten van de ontwikkeling van AI buiten beschouwing gelaten.

Korte termijn – Naar verwachting heeft automatisering op korte termijn een groot effect op werk dat bestaat uit eenvoudige computer-taken en gestructureerde data analyse. Vooral (financieel) administratief werk voldoet aan deze eisen. In de periode van nu tot 2025 loopt 40% van de banen in de financiële administratie risico op verdwijning ten gevolge van automatisering.

Middellange termijn – Over grofweg tien jaar neemt de invloed van robotisering naar verwachting toe. Werk voor kassapersoneel in supermarkten verdwijnt door de opkomst van zelfscan kassa's. Albert Heijn test nu al met een kassaloze supermarkt en verwacht deze rond 2029 op grote schaal te introduceren. Deze casus is een voorbeeld van een ontwikkeling die plaatsvindt op het raakvlak tussen automatisering en robotisering, kenmerkend voor ontwikkelingen in deze middellange termijn. Rond 2030 heeft deze ontwikkeling vooral effect op banen in de (machinale)assemblage, waar 60% risico loopt om te verdwijnen. Deze effecten zijn het grootst voor laag/praktisch opgeleide mannen en het kleinst voor mensen met een hoog opleidingsniveau.

Lange termijn – Op lange termijn, naar verwachting rond 2035, is dit effect vooral te merken in banen in transport en magazijnwerk. 45% van deze banen loopt risico om te verdwijnen ten gevolge van deze ontwikkelingen. Een van de verklaringen hiervoor is te vinden in de (door)ontwikkeling van zelfrijdende auto's en andere vervoersmiddelen.



Figuur 6: arbeidsmarktontwikkelingen

Nieuwe banen en groei – Technologische innovatie, met name automatisering en robotisering, heeft zoals hierboven weergegeven een ingrijpend effect op de arbeidsmarkt van de toekomst. Het spreekwoordelijke mes snijdt echter aan twee kanten. Hoewel sommige banen verdwijnen en anderen veranderen ten gevolge van automatisering en robotisering, veroorzaakt deze ontwikkeling een stijging van de algehele productiviteit. Hierdoor groeit de economie en ontstaat een vraag naar nieuwe banen.

Deze toename in nieuwe banen vindt plaats in het onderwijs en de gezondheidszorg, mede ten gevolge van een vergrijzende populatie, maar ook in de dienstensector. Werk in persoonlijke diensten, denk aan banen in de schoonmaak en als conciërge, neemt naar verwachting toe als gevolg van een groeiende economie. Naar verwachting zijn deze effecten het sterkst merkbaar aan de onder- en bovenkant van het opleidingsniveau.

Toekomstbestendigheid van werk en werknemers – De effecten van bovengenoemde technologische ontwikkelingen zijn omvangrijk en ingrijpend. Technologische ontwikkelingen beïnvloeden het werk van nu en de toekomst en veroorzaken tegelijkertijd maatschappelijke en sociale veranderingen. Om als organisatie en als sociale werkgever zo goed mogelijk in te spelen op deze ontwikkelingen ziet RWA/Amfors een tweeledige rol. Het toekomstbestendig maken van werkzaamheden en het toekomstbestendig maken van medewerkers. Hieronder volgt een toelichting op beide punten.

1. RWA/Amfors gaat in de komende jaren meer investeren in het automatiseren van (complexe) werkprocessen. Dit levert een bijdrage aan de productiviteit en biedt daarnaast meer ruimte voor passend werk voor onze medewerkers.
2. RWA/Amfors haar sociale missie is om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zo goed mogelijk te laten participeren op deze arbeidsmarkt. In een arbeidsmarkt (en samenleving) die dermate snel ontwikkelt ten gevolge van technologische vooruitgang is het des te belangrijker om grip te krijgen en te houden op deze ontwikkelingen. Dit wordt digitale inclusie genoemd.

Amfors heeft het Inclusive Fieldlab opgericht om beter aan te sluiten bij externe ontwikkelingen. Door het toepassen van nieuwe technologieën en methodieken, in samenwerking met onze medewerkers, werken wij aan hun toekomstbestendigheid en die van hun werk.



Figuur 7: De Cobot

Nesta beschrijft 4 manieren hoe technologie mensen kan voorbereiden op de veranderende wereld van werk:

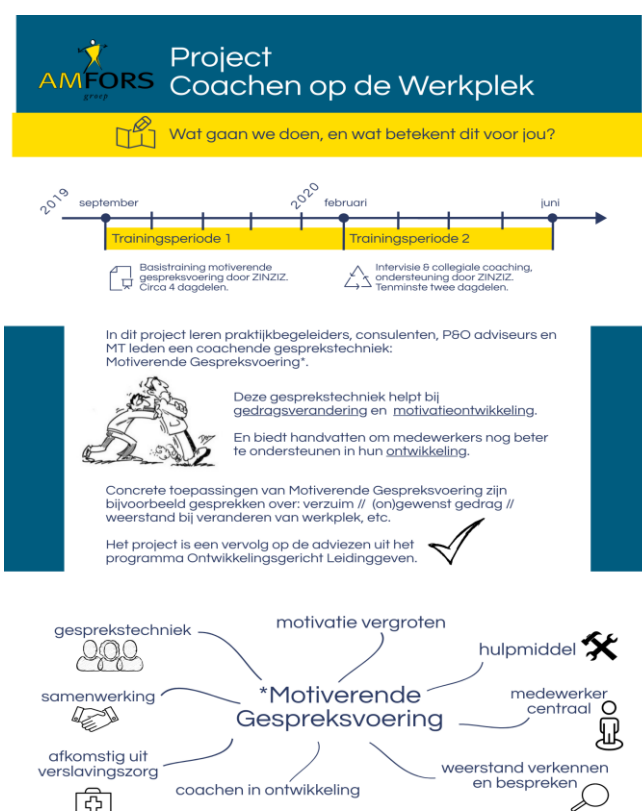
1. Door het vergroten van lange termijn aanpassingsvermogen;
2. Door het vergroten van de horizon door het meemaken van nieuwe ervaringen;
3. Door het vergroten van toegang tot leren en doorgroeimogelijkheden;
4. Door het vergroten van motivatie om te leren.

Het Inclusive Fieldlab heeft als doel om inclusieve innovatie (binnen Amfors) aan te jagen. Dat wil zeggen, innovaties die aansluiten bij onze mensen en die hun kansen en mogelijkheden vergroten, nu en in de toekomst. Op deze manier werken wij actief aan het betrekken van onze medewerkers bij deze veranderingen. Zo zorgen wij niet alleen dat onze medewerkers een plek hebben in de maatschappij/arbeidsmarkt van nu, maar ook in de toekomst.

Communicatie – Een van de belangrijkste succesfactoren voor de programma's uit het Inclusive Fieldlab is passende en stimulerende communicatie.

Veranderingen zijn juist voor onze doelgroep vaak complex en kosten energie van iedereen die er mee gemoeid is. De ervaring leert dat een positief gevoel van autonomie en grip op de verandering faciliterend werkt en dat hiermee draagvlak voor veranderingen ontstaan.

Hierbij is het essentieel dat de informatie en communicatie hierover aansluit op de ontvanger. Om de impact van dit organisatie brede programma (en in het bijzonder de innovaties binnen het Inclusive Fieldlab) inzichtelijk te maken voor alle managementlagen van Amfors is een format ontwikkeld in de vorm van praktische infographics. Figuur 8 geeft een voorbeeld van één van deze infographics welke is gemaakt voor het project Coachen op de Werkplek. Deze kaart met een korte samenvatting van de relevante zaken uit dit project dient als praktisch geheugensteuntje voor de deelnemers aan het traject.



Figuur 8: Infographic Coachen op de Werkplek

c. Duurzaamheid (Milieu)

In een tijd waar klimaatverandering een steeds belangrijker en urgenter thema wordt, neemt ook RWA/Amfors haar verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een duurzame toekomst. Deze verantwoordelijkheid ziet RWA/Amfors tweeledig: als organisatie (duurzame bedrijfsvoering en operatie) en als werkgever (medewerkers informeren en aanmoedigen tot duurzamer gedrag). Hieronder worden beide aspecten uitgebreid toegelicht.

- Duurzame organisatie

Het beperken van de CO₂ uitstoot is één van de stappen die RWA/Amfors hiertoe reeds onderneemt. Hiernaast werkt RWA/Amfors met zoveel mogelijk milieuvriendelijke materialen en wordt verantwoord omgegaan met energie. Om deze eerste stappen kracht bij te zetten en om steeds duurzamer te opereren als organisatie formuleert Amfors een ambitieus lange-termijn doel. RWA/Amfors streeft er daarom naar om in 2029 energieneutraal te opereren.

RWA/Amfors is goed op weg. Sinds 2014 is al meer dan 200 ton CO₂ minder uitgestoten. Om het einddoel te bereiken moeten echter nog een aantal stappen worden gezet. Stappen die soms een investering en soms aanpassingsvermogen en flexibiliteit van medewerkers en organisatie zullen vereisen, maar die op lange termijn bijdragen aan de toekomstbestendigheid en de maatschappelijke missie van de organisatie. De veelzijdigheid van mogelijke interventies binnen deze doelstelling is groot. Hierom kiest RWA/Amfors er voor om haar acties te kaderen binnen de thema's *verminderen* en *verbeteren*. Om een voorbeeld te geven: wij kunnen de impact van onze organisatie op het milieu verkleinen door *minder* energie te verbruiken (denk aan verbeterde isolatie, vervanging van lampen door LED, en een kleiner en schoner wagenpark) en door *betere* energie te gebruiken (d.w.z. volledig groene stroom).



Figuur 9: Scheiden van afval

Een belangrijke stap in het verder verminderen van CO₂ uitstoot is de deelname aan de CO₂ Prestatieladder, een landelijk erkend MVO instrument. Als sinds 2014 ondersteunt dit instrument Amfors bij het in kaart brengen van haar impact op het milieu en het formuleren van relevante acties om deze impact te beperken. Om *betere* energie te gebruiken is bij de vervanging van het dak van de productiehal in 2019 rekening gehouden met de mogelijkheid om zonnepanelen op het dak aan te brengen. Momenteel loopt een subsidieaanvraag met als doel om de zonnepanelen in 2021 te plaatsen. In de periode tot de realisatie van de zonnepanelen wordt de switch naar volledig groene stroom voorbereid. Deze verduurzamingsslag stelt Amfors in staat om haar uitstoot substantieel te reduceren en mogelijk zelfs groene stroom terug te leveren aan het energienet. Hiermee zetten we een belangrijke stap in de realisatie van onze klimaatdoelstellingen en doen wij dit binnen financieel verantwoorde kaders. Ook het energieverbruik van het machine en wagenpark wordt gemonitord. De komende jaren wordt bij het vervangen van voertuigen en machines gekeken naar de mogelijkheden van meer duurzame oplossingen.



Figuur 10: Zonnepanelen

Eenzelfde aanpak geldt voor de afvalstromen binnen het bedrijf. Zo krijgt groenafval van Eemfors momenteel nog geen nuttige bestemming. Om deze reden wordt gesproken met Warmtebedrijf Amersfoort, over de mogelijkheden op zowel duurzaam als financieel vlak.

Hiernaast is Amfors gestart met een project om betere afvalscheiding en verwerking te introduceren in de organisatie. Door slimme afvalscheiding kunnen meer materialen gerecycled worden en komt er minder laagwaardig restafval in verbrandingsovens terecht. Ten slotte wordt gekeken naar milieuvriendelijke producten bij het vervangen van bedrijfskleding en kiezen we voor het aanbod in het bedrijfsrestaurant voor leveranciers met een meer biologisch assortiment.

- Duurzame werkgever

Naast dat Amfors het belangrijk vindt om haar bedrijfsvoering milieuvriendelijk te maken, ziet Amfors ook de mogelijkheid om haar medewerkers te ondersteunen in de complexe maatschappelijke duurzaamheidstransitie die plaatsvindt. Abstracte termen als duurzaamheid zijn niet altijd even veelzeggend voor onze medewerkers, en manieren om bij te dragen aan een beter milieu niet altijd bekend of toegankelijk. Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers begrijpen wat deze maatschappelijke veranderingen inhouden en hoe zij zelf bij kunnen dragen aan een duurzamere samenleving. De eerste stap die Amfors hierin zet is gericht op communicatie en informatie.

Door heldere en eenvoudige communicatie over lopende projecten binnen dit thema beogen wij medewerkers te betrekken bij ontwikkelingen en informatie te geven over het (duurzame) doel, de gevolgen voor hen, mogelijke voordelen (denk aan kostenbesparing door lager energieverbruik of extra isolatie) en de (mogelijke) manieren waarop zij zelf een steentje kunnen bijdragen.

Een concreet voorbeeld hiervan is afvalscheiding. Alleen het neerzetten van verschillende afvalbakken zal niet voldoende zijn om mensen zo ver te krijgen het afval volledig en goed te scheiden. Hier is begrip van het probleem, bewustwording van de oplossing die recycling en scheiding biedt, en een daadwerkelijke gedragsverandering voor nodig. Naast afvalscheiding binnen Amfors gaan wij het gesprek aan met medewerkers om in kaart te brengen wat zij zelf al doen binnen dit thema en welke stappen zij hier nog in kunnen zetten. Het programma Coachen op de Werkplek biedt hierin ook mogelijkheden. De veranderingsgerichte aanpak van deze gespreksmethodiek biedt mogelijkheden om dit complexe thema bespreekbaar te maken.

Door onze medewerkers nauw te betrekken bij deze ontwikkelingen binnen RWA/Amfors beogen wij hen waar nodig meer grip te geven op het thema duurzaamheid en concrete handvatten te bieden om hier ook buiten het werk aan bij te dragen.

Het in kaart brengen van kennis en behoeften van medewerkers is belangrijk binnen dit thema. Hiervoor worden gesprekken gevoerd met medewerkers en leidinggevenden. Uiteindelijke bewustwordings- en veranderprojecten worden gevormd aan de hand van deze input en relevante publicaties zoals het WRR rapport “Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid”.

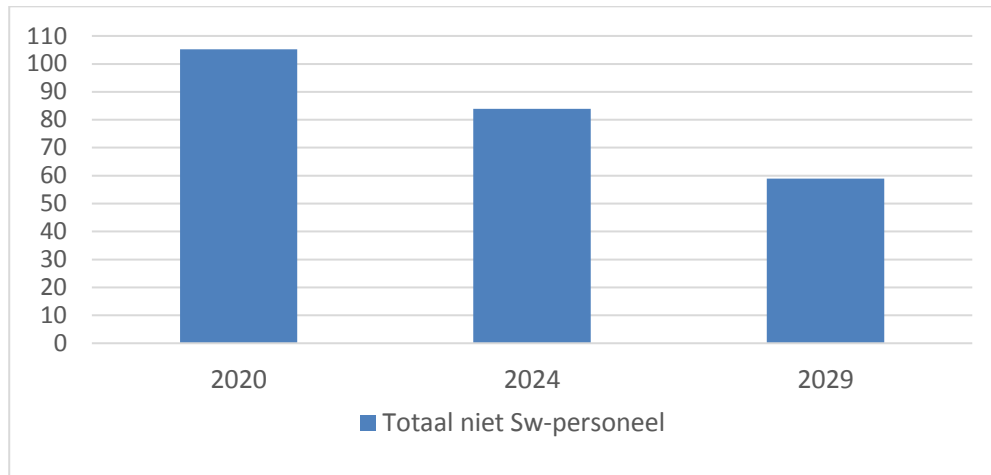
In de loop van 2020 wordt een uitgebreide programmaopzet geformuleerd om de hierboven beschreven stappen verder te concretiseren.

3.5. Ontwikkeling ondersteunende organisatie

Met de daling van het aantal Sw-medewerkers daalt ook de omvang van de ondersteunende organisatie. Van 105 FTE in 2020 naar circa 60 FTE in 2029. De ondersteunende organisatie is verantwoordelijk voor de dagelijkse begeleiding en ontwikkeling van de Sw-medewerkers. Daarnaast draagt Staf & Ondersteuning zorg voor alle ondersteunende en centrale activiteiten, zoals Personeelszaken, Opleidingen, Facilitaire diensten, Financiën en ICT. De omvang van de ondersteunende organisatie, die de komende jaren verhoudingsgewijs mee daalt met het aantal Sw-medewerkers, zal vrijwel volledig op natuurlijke basis plaatsvinden.

Door keuzes voor passende werksoorten en op termijn logische clustering van activiteiten binnen units kan, ondanks daling van het aantal professionals, de benodigde ondersteuning met de juiste kwaliteit geleverd blijven worden.

Met de vereenvoudiging van de organisatiestructuur en verdere digitalisering en uniformering van de diverse bedrijfsprocessen worden belangrijke stappen gezet. Om ook in komende jaren de gevraagde dienstverlening te blijven leveren met een organisatie die meebeweegt met het Sw-bestand.



Tabel 5: daling omvang ondersteunende organisatie in FTE

3.6. Financieel

In de onderstaande tabel zijn de verwachte resultaten uit de RWA Meerjarenbegroting 2021 – 2024 geëxtrapoleerd naar 2029. Hiermee ontstaat een beeld hoe de organisatie zich de komende tien jaar, binnen de gestelde kader en met de huidige uitgangspunten, naar verwachting financieel zal ontwikkelen.

X€1000	2020	2024	2029
Omzet	18.086	15.531	12.669
Grond- en hulpstoffen/Uitbesteed werk	-3.669	-3.535	-3.465
Netto omzet	14.418	11.996	9.204
Personeel	7.706	5.928	4.349
Huisvesting/Machines/Vervoer	3.274	2.976	2.501
Overige kosten	1.383	1.277	1.102
Netto Kosten	12.363	10.181	7.951
Amfors Resultaat	2.055	1.815	1.252

Tabel 6: Amfors resultaten

RWA kosten	29.072	25.351	20.658
Rijkssubsidie	23.298	20.458	16.814
RWA Resultaat	-5.774	-4.893	-3.843
Exploitatieresultaat	-3.719	-3.078	-2.591

Tabel 7: RWA resultaten

Teruggerekend naar SE's zien we dat de netto omzet naar verwachting verder stijgt en het resultaat per SE een lichte stijging laat zien. Als gevolg van de loonprijs ontwikkeling (LPO) zal de gemeentelijke bijdrage per SE de komende jaren stijgen. Dit aangezien in de begrotingen rekening wordt gehouden met een LPO van 2 procent. Laten we deze buiten beschouwing, dan daalt de gemeentelijke bijdrage per SE.

Amfors in €	2020	2024	2029	Toelichting
Resultaat Amfors	2.055.000	1.815.000	1.252.000	
Netto Omzet per SE	17.228	17.563	18.380	innovatie
Resultaat per SE	2.456	2.657	2.500	

Tabel 8: Amfors resultaat per SE

RWA in €	2020	2024	2029	Toelichting
Resultaat RWA	-/- 5.774.000	-/-4.893.000	-/-3.843.000	o.b.v. LPO 2%
Gemeentelijke Bijdrage per SE	4.245	4.269	4.825	o.b.v. LPO 2%

Tabel 9: Gemeentelijke Bijdrage per SE

Kansen en risico's – In de doorkijk naar de toekomst zijn ook een aantal kansen en risico's benoemd die waar ze zich aandienen op passende wijze worden opgepakt. Zowel kansen als risico's zullen dan in de jaarlijkse op te stellen begrotingen nader worden uitgewerkt en/of toegelicht.



- Re-shoring
- Inclusive Fieldlab
- Automatisering & Robotisering binnen Amfors
- Meer aandacht voor duurzaam/sociaal ondernemen
- Nieuwe diensten



- Economische crisis
- Kwetsbaarheid organisatie door krimp
- Gezondheidsrisico's ouderdom
- Politieke instabiliteit

Figuur 11: Kansen en Risico's

3.7. Algemene conclusies toekomstvisie

Voor een goed beeld van de toekomst van RWA/Amfors op langere termijn is gekeken naar de meest relevante megatrends: demografie, technologie en milieu. Deze zijn vertaald naar de drie speerpunten, vitaal vakmanschap (duurzame inzetbaarheid), innovatie en duurzaamheid die de richting van de organisatie voor de komende tien jaar bepalen.

De organisatie maakt optimaal gebruik van de bestaande mogelijkheden en aanwezige expertise in het begeleiden en ontwikkelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We zetten in op Vitaal Vakmanschap en maken daarbij gebruik te maken van de sociale en technische innovaties uit het Inclusive Fieldlab. Op deze wijze creëren we nieuwe kansen voor onze Sw-medewerkers om zo lang en gezond mogelijk te blijven functioneren naar het beste van hun kunnen. Daarbij spant RWA/Amfors zich ook in om de klimaatdoelstellingen (zoals CO₂ reductie) met diverse maatregelen te vertalen naar een energie neutrale organisatie in 2029.

De omvang van de ondersteunende organisatie krimpt mee met die van de Sw-populatie. De daling in omvang kan door verdere automatisering en digitalisering en vereenvoudiging van de organisatiestructuur op passende wijze worden opgevangen.

Momenteel heeft RWA/Amfors de infrastructuur om circa 1200 mensen te ontwikkelen en begeleiden naar hun beste kans op de arbeidsmarkt. Als gevolg van de krimp neemt deze capaciteit de komende jaren af. Kijkend naar de doelstellingen op het gebied van vitaliteit en innovatie, zal het huidige model bij ongewijzigde omstandigheden zeker de komende tien jaar nog houdbaar blijken. Daarbij zal in 2025 in de RWA Meerjarenbegroting 2026 – 2029 een evaluatie worden uitgevoerd op de verwachtingen en aannames versus realiteit van dat moment.

4. RWA Meerjarenbegroting 2021 – 2024

Met de focus op vitaal vakmanschap, innovatie en duurzaamheid geeft RWA/Amfors invulling aan de uitdagingen voor de komende tien jaar. Deze drie onderwerpen vormen van ook de drie focuspunten van de voorliggende Meerjarenbegroting 2021 – 2024 die in de volgende hoofdstukken nader worden toegelicht en uitgewerkt.

4.1. Vitaal Vakmanschap

RWA/Amfors wordt de komende jaren geconfronteerd met een verder krimpend en vergrijzend personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd stijgt de komende jaren met gemiddeld 0,5 jaar per kalenderjaar (2019: 50 jaar en 2024: 52,5 jaar). De gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoeften nemen toe, waardoor medewerkers kwetsbaarder worden. Vanuit het besef dat onze medewerkers ons belangrijkste kapitaal zijn, is er bij RWA/Amfors continu aandacht voor de inzetbaarheid van de medewerkers. Wij doen dit vanaf 2020 in een programma onder de naam Vitaal Vakmanschap.

Vitaal vakmanschap maakt het mogelijk dat onze medewerkers -nu en in de toekomst- hun vak blijven uitoefenen. Wij laten onze medewerkers ervaren dat ze invloed hebben op dat wat hen overkomt. Het programma versterkt de gezondheid en het vertrouwen dat men heeft in hun eigen vakmanschap. Het doel van dit programma is dat onze Sw-medewerkers over vijf jaar minstens zo vitaal zijn als ze dat nu zijn, of dat er zelfs sprake is van een verbetering in de vitaliteit. In de realisatie van dit doel zien wij een aantal dimensies waarop wij dit inzichtelijk maken, te weten, werkplezier, perceptie op de eigen gezondheid en verzuim. Belangrijke thema's hierbij zijn organisatiecultuur, werksituatie, loopbaan en vitaliteit.



Figuur 12. Vitaal Vakmanschap

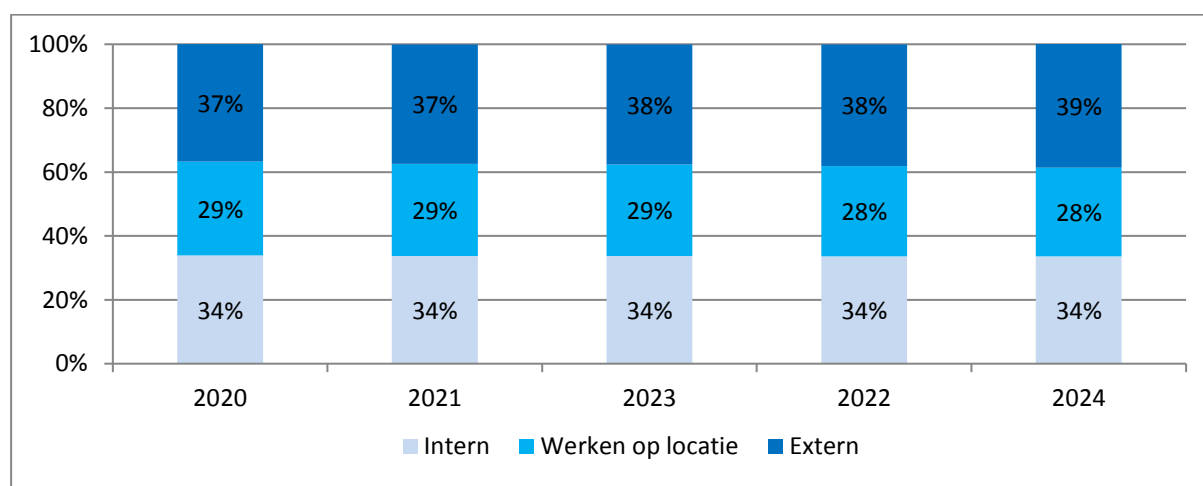
Mobiliteit op de werkladder – De doelstelling is om iedere Sw-medewerker te bewegen naar een zo regulier mogelijke passende werkplek waar men *werkt naar vermogen*. Zo kan iedere medewerker een vakman of -vrouw zijn op de best passende werkplek. In samenwerking met werkgevers worden functies aangepast/gecreëerd die passen bij de medewerkers uit de doelgroep. Hiermee wordt het aanbod aan passende externe werkplekken en daarmee de mogelijkheden voor (groeps-)detacheringen vergroot. De inspanningen op het gebied van ontwikkeling en de afstemming tussen aanbod, wens & ambitie en vaardigheden & beperkingen, moet resulteren in een groei van de Sw-medewerkers op de werkladder.



Figuur 13: Werkladder

Om deze doelstelling van binnen naar buiten te realiseren blijven we kiezen voor werksoorten waarbij het mogelijk is om een mix van sterkere en zwakkere Sw-medewerkers in groepsverband te laten werken. Hierdoor blijven we voorzien in passend werk, krijgt de transitie geleidelijk vorm, voorkomen we onrust onder onze Sw-medewerkers en zijn de (frictie)kosten beperkt. De verwachting is dat voor 30 procent van onze Sw-medewerkers een beschermde/interne voorziening noodzakelijk blijft. Daarmee blijven we circa 10 procent onder het branchegemiddelde. Daar waar de stap naar buiten gezien de beperking niet meer mogelijk blijkt, wordt (al dan niet tijdelijk) binnen de eigen bedrijven een passende werkplek gezocht.

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



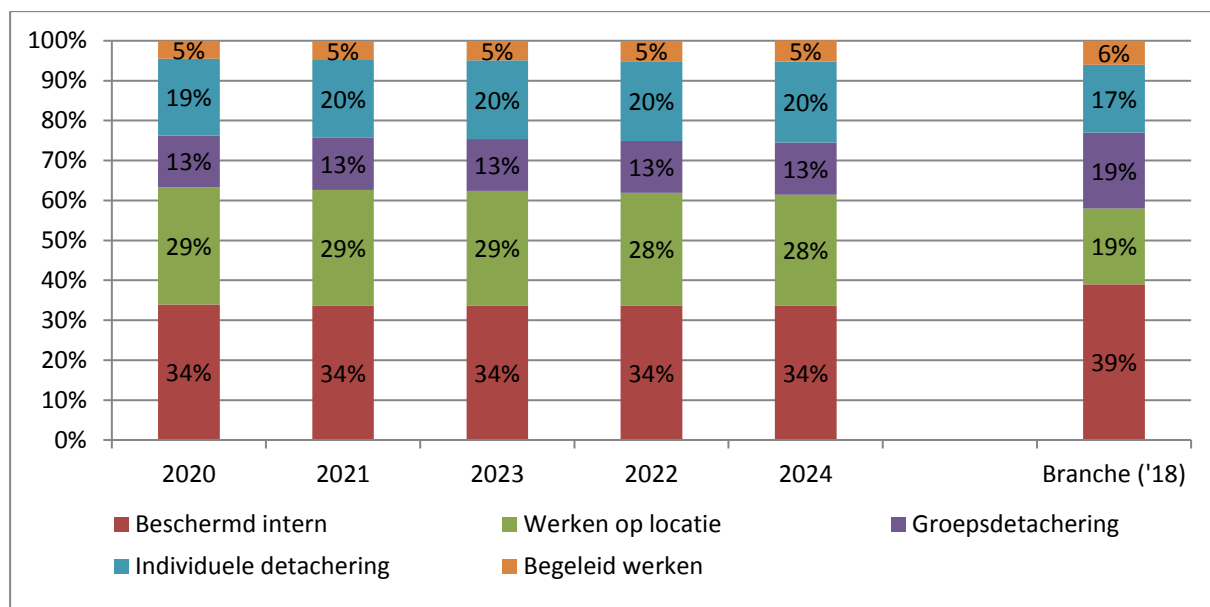
Tabel 10: Aandeel Intern, WOL en extern

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

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

SE aantal per werkladdertrede	2020	2021	2022	2023	2024
Begeleid werken	39	39	38	38	38
Individuele detachering	169	163	157	150	146
Groepsdetachering	114	110	103	98	94
Werken op locatie	258	242	228	213	200
Beschermd/Intern	297	281	267	253	242
SE Totaal	876	834	793	753	721

Tabel 11: Geprognoteerde SE-formatie



Tabel 12: Verdeling op de werkladder

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



Figuur 14: Passend werk

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

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

Om medewerkers ook in de toekomst van een passende werkplek te blijven voorzien, wordt jaarlijks binnen Amfors een Personeelsschouw uitgevoerd. Per medewerker wordt een begeleidingsplan opgesteld voor het komende jaar. Dit gebeurt door de unitmanager, de P&O adviseur en de praktijkbegeleider. De uitkomsten worden periodiek besproken met de directie. Middels de Personeelsschouw zijn personeelsswisselingen tussen de verschillende units beter voorspelbaar en kan worden bijgehouden hoe begeleidingsintenties vorderen gedurende het jaar. Bovendien is het een hulpmiddel om boven de dagelijkse begeleiding uit te stijgen en naar de toekomst te kijken. Het is daarmee een hulpmiddel om nu en in de toekomst op effectieve wijze te sturen op een optimale bezetting van de organisatie, de verschillende units en de diverse afdelingen. Met de resultaten uit de Personeelsschouw kunnen de stafafdelingen een betere inschatting maken van de benodigde capaciteit voor ondersteuning.



Figuur 15: Strategische personeelsplanning

Het streven blijft om Sw-medewerkers zoveel mogelijk naar een plek buiten de muren van Amfors te ontwikkelen. Wij noemen dit de arbeidsmarktgerichte ontwikkeling. Om deze kansen zo optimaal mogelijk te maken stemt Amfors haar opleidingen en ontwikkelprogramma's zo goed mogelijk af op de reguliere arbeidsmarkt. Amfors richt zich hierbij voornamelijk op de ontwikkeling van de algemene werknemersvaardigheden. Deze zijn gebaseerd op de competenties zoals vastgesteld door SBCM (A&O Fonds SW). Voor die medewerkers waarvoor de stap naar buiten gezien de mogelijkheden en beperkingen een te grote stap blijkt, is ontwikkeling gericht op het functioneren op de eigen werkplek (eventueel gebruik makend van inclusieve technologie).

Amfors werkt hierbij ook samen met het Werkgeversservicepunt van de deelnemende gemeenten om een beperkt aantal mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt uit de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet via trajecten naar werk te leiden. Op trajectbasis nemen deze kandidaten deel aan de opleiding en ontwikkelprogramma's van Amfors.

Voor het goed functioneren op welke werkplek dan ook, is het van belang dat medewerkers beschikken over de benodigde algemene werknemersvaardigheden. Sociale vaardigheden, computervaardigheden, motivatie en leerhouding worden in onze maatschappij steeds belangrijker om goed te kunnen functioneren binnen het reguliere bedrijfsleven. RWA/Amfors blijft focussen op programma's die de ontwikkeling van deze vaardigheden ondersteunen. Hiervoor worden de lopende programma's gecontinueerd. Daar waar nodig worden nieuwe programma's toegevoegd (zoals over werkplezier, assertiviteit en om gaan met geld).

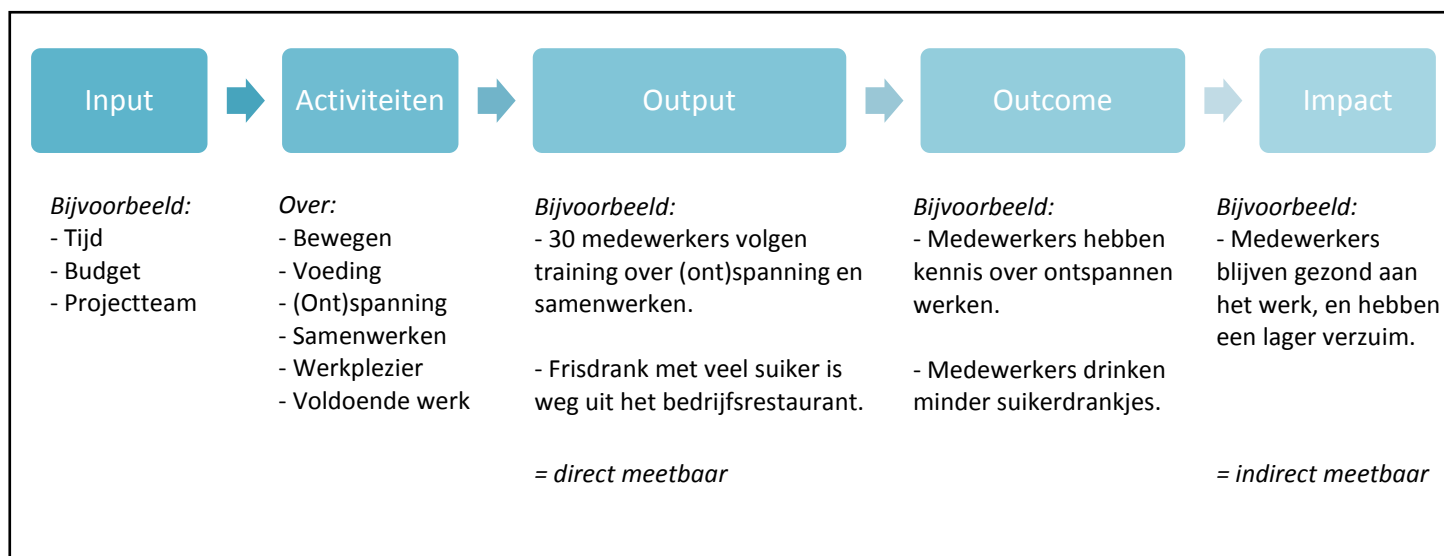
Ook de beheersing van taal is en blijft hierbij een belangrijk element. De komende jaren blijft RWA/Amfors zich ook inzetten voor taalontwikkeling en worden de reeds ontwikkelde programma's gecontinueerd. Middels taalambassadeurs willen we taalontwikkeling nog meer onder de aandacht brengen. Tevens worden de leidinggevenden tools aangereikt om taalontwikkeling te ondersteunen en stimuleren op de werkvloer.

Van doel naar impact – RWA/Amfors heeft de uitdaging om de Sw-medewerkers de komende jaren vitaal en inzetbaar te houden, zodat zij zo gezond mogelijk en met de benodigde energie hun werk kunnen blijven uitvoeren. Om die reden ligt de focus voor de komende jaren sterk op het onderwerp vitaliteit.

RWA/Amfors wil een werkomgeving creëren waarin medewerkers zich uitgenodigd voelen om zelf actief aan de slag te gaan met hun ontwikkeling en gezondheid. Uiteindelijk is ons doel om gezonde medewerkers te hebben, die met plezier hun vak blijven uitoefenen. Nu, en in de toekomst.

Dit is een grote doelstelling, die meer weg heeft van een gedragsverandering dan een concreet oplosbaar probleem. Om ons proces hierbij te volgen, gebruiken we onderstaand model.

In de vorm van projectteams, verschillende activiteiten en deelprojecten, ontstaan direct meetbare resultaten: bijvoorbeeld het aantal deelnemers aan een training of het veranderde assortiment in het bedrijfsrestaurant. Op de langere termijn is het doel dat alle activiteiten samen de gewenste impact bereiken. De deelresultaten versterken elkaars impact. De uiteindelijke impact is niet altijd te vatten in meetbare doelen, maar wel in merkbare doelen: bijvoorbeeld als het gaat om sfeer of de gesprekken die je hoort op de afdelingen.



Figuur 16: Kellogg Logic model (2004)

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

Dit wordt veroorzaakt doordat de initiatieven vaak gericht zijn op het geven van informatie over gezondheidsrisico's en bewustwording over leefstijl, in de veronderstelling dat kennis leidt tot gedragsverandering. In de praktijk is de relatie tussen kennis en gedragsverandering echter veel gecompliceerder, zowel voor hoger als praktisch opgeleide medewerkers. Veranderen van gedrag en leefstijl, zeker onder de groep praktisch geschoolde medewerkers, is een voortdurende uitdaging.

Bovendien ervaren onze Sw-medewerkers vaak een gevoel van tekortschieten als het aankomt op gezondheid. Ze hebben al een beperking en vaak meerdere gezondheidsklachten. Door te starten met erkenning dat gezond leven een strijd kan zijn, ontstaat een basis van betrokkenheid en vertrouwen.

Het programma Vitaal Vakmanschap – wordt uitgevoerd vanuit het Inclusive Fieldlab van Amfors.

De wijze waarop het programma wordt opgezet, is een innovatieve en experimentele manier om een vitaliteitsprogramma vorm te geven met de Sw-doelgroep. Dit gebeurt in samenwerking met onderzoekers van de Universiteit Maastricht. Zij werken aan een grootschalig onderzoek met de titel "Health in Action", gefinancierd door SBCM en ZonMw. Zij onderzoeken het succes van een *etnografische* en *participatieve* werkwijze rondom gezondheid op de werkvloer.

RWA/Amfors is als onderzoek partner betrokken bij Health in Action, omdat Amfors deze werkwijze toepast in het programma Vitaal Vakmanschap. De zorgen, ervaringen en cultuur van medewerkers worden als uitgangspunt genomen om aan gezondheid te werken. De programmaleider werkt voor een periode van drie maanden mee op één van de productieafdelingen.

Door letterlijk naast elkaar te werken, ontstond een vertrouwensband met de medewerkers. In veel informele gesprekken werd ontdekt welk perspectief Sw-medewerkers hebben op gezondheid (=etnografisch).

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

De Universiteit Maastricht volgt het proces van Amfors tijdens alle fasen van Vitaal Vakmanschap. De onderzoekers ondersteunen Amfors in het proces, geven begeleiding vanaf de zijlijn en er vindt kennisdeling plaats.

Andere partners in dit project zijn diverse Sw-bedrijven in Nederland, die via SBCM samenkomen in de leerkring Duurzame Inzetbaarheid. Hier worden ervaringen gedeeld en wordt samen gezocht naar passende methoden om vitaliteit en ontwikkeling op de werkplek te stimuleren.

AMFORS groep

Vanaf november: nieuwe collega! Berdien Griffioen

Hallo!
Mijn naam is Berdien en ik werk nu 1 jaar bij Amfors.
Vanaf november kom ik 3 dagdelen bij Verpakken 1 meewerken.

Ik ben benieuwd wat gezondheid voor jullie betekent.
En hoe kunnen we gezond aan het werk blijven?
Hierover zal ik met jullie in gesprek gaan. Jij bepaalt wat je wel en niet vertelt.
In de komende tijd hoop ik jullie en het werk goed te leren kennen.

Door met jullie in gesprek te gaan, gaan we verder met de resultaten uit het Medewerkersonderzoek uit 2018. Amfors vindt het belangrijk dat er een fijne werkplek is, met plezier op de afdeling.

Tot snel!

Wanneer ben ik er?		
Maandag	Dinsdag	Woensdag
12:30 - 15:30	08:00 - 12:00	08:00 - 12:00

Vitaal Vakmanschap
Samen bepalen we hoe we gezond aan het werk blijven.
Zo kunnen we ons vak uitvoeren, nu en in de toekomst.

Heb jij een idee? Vertel het mij!
Je kunt ook een e-mail sturen (griffioen@amfors.nl) of het vertellen tegen je leidinggevende.

Figuur 17: Aankondiging meewerken op de vloer

Hoofdt thema's – Vanuit de onderzoeksfase op de productieafdeling werd veel duidelijk over het perspectief van medewerkers op gezondheid, beperkingen en de combinatie met werken. De belangrijkste onderdelen waardoor medewerkers zich goed voelen op hun werkplek, zijn als volgt:

1. Sfeer op de afdeling: *Bijvoorbeeld: de samenwerking met collega's, het krijgen van waardering, aandacht vanuit de praktijkbegeleider en acceptatie op de afdeling.*
2. Werkinhoudelijke zaken: *Bijvoorbeeld: het hebben van passende taken, goede fysieke werkomgeving, voldoende werk, voldoende uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden.*
3. Persoonlijke omstandigheden: *Bijvoorbeeld: fysieke en mentale gezondheid, stijgende leeftijd, zelfwaardering, mantelzorg en een stabiele thuissituatie.*

Focus voor de komende jaren – De hoofdt thema's zijn vertaald naar een aantal concrete actiepunten voor het komende jaar/de komende jaren. De ervaring heeft geleerd dat voor alle initiatieven op het gebied van vitaliteit een goede sfeer op de afdeling essentieel is. Met een goede sfeer wordt het draagvlak gecreëerd om de gewenste resultaten te behalen. Een goede sfeer is de basis voor elke werkdag. Het voornemen is dan ook om te investeren in de sfeer op de afdelingen.

Concrete actiepunten worden uitgezet in de vorm van programma's. Een voorbeeld hiervan is de training "Fluitend naar je werk" die in 2020 van start is gegaan. In deze door Amfors ontwikkelde training gaat het over werkplezier, (ont)spanning, samenwerken en invloedsmogelijkheden. De training wordt eerst aangeboden in pilotvorm bij het Productiebedrijf, waarna verdere uitrol per unit of afdeling zal plaatsvinden. Andere projecten zijn:

- Bewegen op de werkvloer: In 2020-2021 onderzoeken we de mogelijkheden om dagelijks meer afwisselend te bewegen in het Productiebedrijf. Door middel van korte momenten met plezier en muziek hoopt RWA/Amfors dat dit niet alleen meer vitaliteit geeft, maar ook meer verbinding schept tussen medewerkers.
- Gecombineerde leefstijlinterventie: In 2020-2021 onderzoekt Amfors de mogelijkheden om deze interventie aan te bieden aan medewerkers met overgewicht (BMI > 25). De interventie wordt vergoed door de basisverzekering. Volwassen werken twee jaar lang aan duurzame gedragsverandering, door middel van maandelijkse groepsbijeenkomsten en ondersteuning van een leefstijlcoach.
- Gezond bedrijfsrestaurant: In samenwerking met Albron wordt kritisch gekeken naar het bedrijfsrestaurant. Niet alleen qua aanbod, maar ook als het gaat om het overtuigen en ondersteuning van de medewerkers in het maken van gezonde keuzes. Hierbij hoort ook een gezonder assortiment bij de nieuwjaarsborrel en in het kerstpakket.
- Coachen op de Werkplek: In 2019-2020 hebben alle leidinggevendenden training gevolgd op het gebied van coaching op de werkplek. Een verdiepende stap op deze training is om het onderwerp Vitaliteit in deze motiverende coaching gesprekken terug te laten komen. De motiverende gespreksmethode is uitermate geschikt om medewerkers aan te moedigen om zelf actief aan de slag te gaan met gezondheid en vitaliteit. Bovendien gaan beide projecten uit van duurzame gedragsverandering door intrinsieke motivatie en eigen verantwoordelijkheid. In 2020-2021 onderzoekt Amfors hoe beide projecten elkaar kunnen versterken. Er wordt gedacht aan aanvullende trainingen of intervisie tussen praktijkbegeleiders.

In eerste instantie ligt de aandacht voor 2021 op sfeer, voeding en beweging. Doel is om in samenwerking met medewerkers en gedragen door ambassadeurs binnen de organisatie de vitaliteit op deze wijze te vergroten. Voor elke medewerker zijn er passende activiteiten die de vitaliteit bevorderen. Amfors moedigt hierbij gezond gedrag aan, maar benadrukt dat alle activiteiten vrijwillig zijn.

Verzuim– Een belangrijk onderdeel van vitaal vakmanschap en vitaliteit is verzuimbeheersing door een goed verzuimbeleid. In de krimpende omgeving is het in toenemende van belang om hier op de juiste manier mee om te gaan.

Wij hebben het binnen RWA/Amfors daarom ook over verzuim en niet over ziekte. Hierin gaan wij er vanuit dat er bij verzuim sprake is van een keuzeprocess. De afweging om wel of niet te verzuimen wordt meer bepaald door factoren sociale omgeving, arbeidswaardering en aanwezigheidsmotivatie van de medewerker, dan door ziekte of gebrek. Het gaat in dit model om het beïnvloeden van de verzuimkeuze en daarmee het verzuimgedrag. Omdat de leidinggevende degene is die vanuit zijn functie het meeste invloed kan uitoefenen op het (verzuim)gedrag is hij degene die de meest centrale rol heeft bij verzuimmanagement. RWA/Amfors heeft de volledige regie over het verzuimproces. De leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en de organisatie heeft zelf de regie over de randvoorwaarden die in het verzuimproces aan bod komen. De bedrijfsarts heeft de rol van adviseur van leidinggevende en de medewerker.

Door het eigen regie model kan RWA/Amfors maximale invloed uitoefenen op het verzuim, doordat wij zelf alle onderdelen van het verzuimproces regelen en bewaken. Daarnaast sluit de dienstverlening van onze arbo-dienstverlener maximaal aan op ons eigen verzuimbeleid.

Het verzuimbeleid is er de komende jaren op gericht om het kort en middellang verzuim verder te beperken. Hierbij is gekozen voor een model, waarbij naast de bedrijfsarts ook een verzuimadviseur is betrokken. De focus ligt hierbij onder meer op de oorzaken van frequent verzuim en de aanpak hiervan. In de aanpak van het lang verzuim heeft de bedrijfsarts aandacht voor het causaal verband en zoekt hierbij naar passende oplossingen. Doel is om de ontwikkeling van het verzuimpercentage in de pas te laten lopen met vergelijkbare Sw-bedrijven uit de branche.

Als gevolg van de vergrijzing en toename van de beperkingen blijft het continue de uitdaging om het verzuim positief te beïnvloeden. Een griep epidemie en/of een lange periode van warmte leiden juist voor onze doelgroep vaak tot een stijging in het aantal meldingen. Aandacht voor verzuim blijft ook belangrijk in de realisatie van passende werkplekken voor de Sw-medewerkers. Het moeilijk beïnvloedbare lang verzuim leidt vaak uitstroom richting de WIA.

Toekomst – Vitaal Vakmanschap is een programma voor meerdere jaren. De opgedane ervaringen worden gebruikt om het programma verder uit te werken. Omdat er in elke unit een andere cultuur heerst en er specifieke probleemgebieden aanwezig zijn, zal het contact met de Sw-medewerkers van cruciaal belang blijven. Op de lange termijn onderzoeken we in een aantal deelprojecten het effect van bepaalde ontwikkelingen. Zoals de relatie tussen vergrijzing en (fysieke) inspanning, het effect van het bieden van mantelzorg thuis op de werksituatie en hoe om te gaan met leegloopuren (de momenten dat er even wat minder werk voorhanden is). Op deze wijze werkt RWA/Amfors toe naar werken met Vitale Vakmannen en -vrouwen.



Figuur 18: Een vitale vakman of -vrouw

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

Draagvlak – Uit pilots is gebleken dat medewerkers enthousiast zijn over de nieuwe technologieën. Vooral met het besef dat het technieken betreft die ondersteunend werken in plaats van dat ze mensen vervangen. Het zelfvertrouwen nam zichtbaar toe naarmate men met behulp ervan zelfstandiger en met minder fouten aan het werk was. *“Het is leuk om nu een heel product te maken. Vroeger kon ik alleen maar een stukje.”* Zowel Sw-medewerkers als leidinggevend zien daarbij dat Amfors investeert in de toekomst. Dit geeft vertrouwen. Op verjaardagen heeft men iets leuks en verrassends te melden over het werk en medewerkers ervaren meer trots dat ze bij Amfors werken.

Opschalen van het Inclusive Fieldlab van Amfors – In de volgende fase staat Amfors voor de uitdaging om het Inclusive Fieldlab op te schalen naar een praktijk en kennisplatform, waarin slimme nieuwe technologieën kunnen worden getest en ingezet in de praktijk. Doel van het Inclusive Fieldlab is:

1. Kennisontwikkeling met wetenschappelijke validatie
2. Promotie
3. Adviseren van het bedrijfsleven

Ad 1. Kennisontwikkeling

Het eerste doel is kennisontwikkeling in de praktische inzet van nieuwe technologieën.

De samenwerking met en wetenschappelijke validatie door kenniscentra als TNO op de eerste serie nieuwe technologieën bewijzen het succes en bevestigen de mogelijkheden van deze technologieën.

Doorontwikkeling op eerder opgedane kennis maakt het mogelijk om deze weer toe te passen op andere nieuwe technologieën om ook deze passend te maken voor het gebruik door mensen van een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Ad 2. Promotie

Tweede doel is de promotie van het gebruik van inclusieve technologieën in het bedrijfsleven. Werkgevers kunnen zo kennis nemen van de mogelijkheden op dit gebied. Het verder uitbouwen van de website die speciaal voor het Inclusive Fieldlab in gemaakt is een belangrijke eerste stap. Daarnaast zal Amfors door rondleidingen, workshops en aanwezigheid op congressen en seminars actief op zoek gaan naar mogelijke samenwerkingen en kennisdeling. Zie www.inclusivefieldlab.nl voor meer toelichting en een overzicht van het gehele programma.

Ad 3. Adviescentrum

Het derde doel is een uiteindelijke omvorming tot een adviescentrum. De kennis die is opgedaan wordt zo gedeeld met ondernemers. Zij worden geadviseerd en gefaciliteerd in hoe zij zelf deze technologieën kunnen toepassen en incorporeren om zo meer mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden op die arbeidsmarkt.

Perspectief op werk – Ten slotte is het aangaan van nieuwe- en het verder uitdiepen van bestaande samenwerkingen een belangrijke volgende stap in de ontwikkeling van het Inclusive Fieldlab. Daarom nemen wij deel in het regionaal programma Perspectief op Werk. Werkgevers, gemeenten, het UWV en de ministeries van OCW en SZW willen de kansen die de huidige arbeidsmarkt biedt optimaal te benutten. De partijen gaan samen een extra impuls geven aan de arbeidstoeleiding van mensen die willen en kunnen werken, maar niet zelfstandig de weg naar werk vinden. In onze arbeidsmarkt regio worden, in samenwerking met TNO door het Werkgeversservicepunt momenteel plannen uitgewerkt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die het Inclusive Fieldlab van Amfors biedt om via technologische innovatie kansen te creëren bij werkgevers in de regio voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

4.3. Duurzaamheid (Milieu)

In een tijd waar klimaatverandering een steeds belangrijker en urgenter thema wordt, neemt ook RWA/Amfors haar verantwoordelijkheid om te doen wat binnen haar mogelijkheden ligt. Op verschillende vlakken onderneemt Amfors reeds stappen om haar CO₂ uitstoot te beperken, milieuvriendelijke materialen te gebruiken en energie te besparen. Desalniettemin is de formulering van een ambitieus lange-termijn doel een belangrijke volgende stap. Amfors streeft er daarom naar om in 2029 energieneutraal te opereren. Om die reden neemt Amfors ook deel aan de CO₂ Prestatieladder, een landelijk erkend certificeerbaar MVO instrument.

De veelzijdigheid van mogelijke interventies binnen deze doelstelling is groot. Hierom maken wij de globale opdeling tussen *verminderen* en *verbeteren*. Om een voorbeeld te geven: wij kunnen de impact van onze organisatie op het milieu verkleinen door *minder* energie te verbruiken (denk aan verbeterde isolatie, gebruik van LED lampen, en een kleiner en schoner wagenpark om zo het CO₂ verbruik terug te dringen) en door *betere* energie te gebruiken (d.w.z. volledig groene stroom, al dan niet opgewekt door onze eigen zonnepanelen) en het scheiden van de afvalstromen.



Figuur 20: Scheiden van afval



Figuur 21: Zonnepanelen

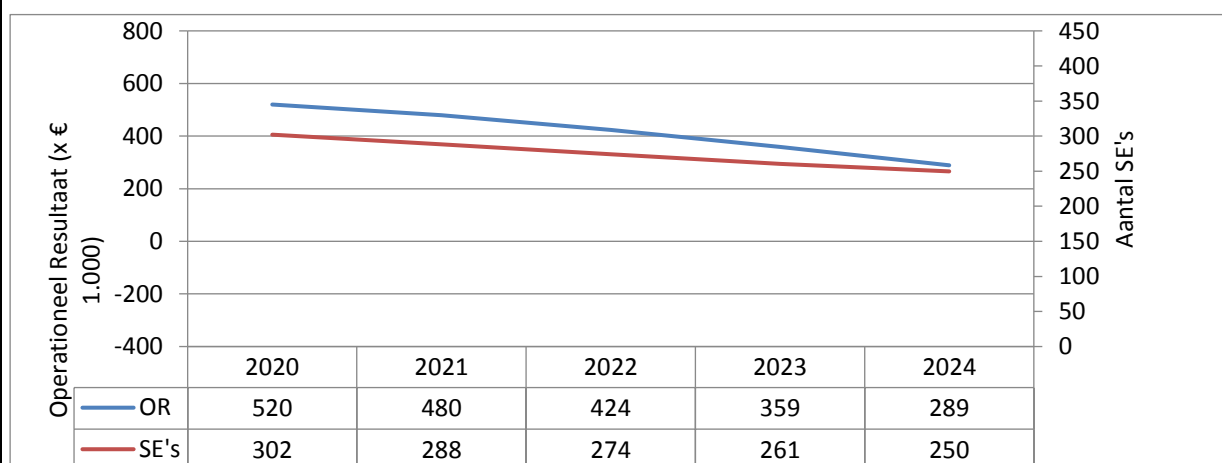
Bij de vervanging van het dak van de productiehal in 2019 is rekening gehouden met de mogelijkheid om zonnepanelen op het dak aan te brengen. Momenteel loopt een subsidieaanvraag met als doel om de zonnepanelen in 2021 te plaatsen. Na honorering van deze aanvraag wordt hiermee een belangrijke stap gemaakt om onze CO₂ doelstellingen te bereiken binnen financieel verantwoorde kaders te realiseren. Ook het energieverbruik van het machine en wagenpark wordt gemonitord. De komende jaren wordt bij het vervangen van voertuigen en machines gekeken naar de mogelijkheden van meer duurzame oplossingen.

Eenzelfde aanpak geldt voor de afvalstromen binnen het bedrijf. Een ander onderwerp waar de komende jaren aan wordt gewerkt is het reduceren van het papiergebruik. Door verdere digitalisering, maar vooral ook door bewustwording op dit onderwerp.

5. Ontwikkelingen binnen de business units

5.1. Productiebedrijf

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

Het Productiebedrijf blijft bij uitstek een passende werkplek voor onze medewerkers gezien hun beperkingen. Enerzijds voor medewerkers die structureel zijn aangewezen op een beschutte werkplek en anderzijds als tijdelijke werkplek. Een tijdelijke werkplek voor de andere units kan nodig zijn als re-integratieplek tijdens verzuim of bijvoorbeeld vanuit Werksupport voor het opvangen van periodes tussen verschillende detacheringsoopdrachten.

Het Productiebedrijf bestaat uit de interne productieafdelingen en groepsdetacheringen. De groepsdetacheringen zijn voornamelijk op de locatie van de opdrachtgever, maar een aantal ook op de Amfors-locatie zelf, waarbij de klant de werkruimte huurt.

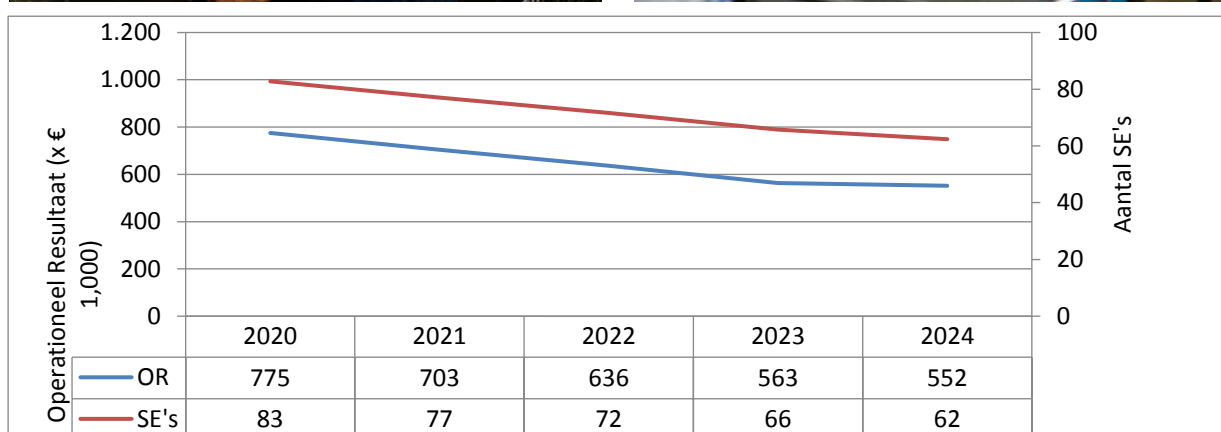
Het Productiebedrijf zet de komende jaren in op verdere inclusieve innovatie gericht op productiviteitsverbetering vanuit het Inclusive Fieldlab (Smart Beamer, Exoskelet, etc.).

De uitdaging voor de komende jaren blijft om passend werk te blijven bieden, dat aansluit bij de beperking van de medewerker(s). Wat betreft de personele bezetting is enerzijds sprake van krimp en anderzijds een verwachte instroom vanuit de andere units. Dat betekent dat er interne mobiliteit ontstaat en het beschikbare of nieuw aan te nemen werk goed afgestemd moet worden met de mogelijkheden van de medewerkers. Een duurzame match staat hier voorop.

De samenwerking met Amerpoort Dagbesteding op de locatie van Amfors blijft ook de komende jaren een waardevolle aansluiting met deze doelgroep (ondergrens).

5.2. Metafors

Kerncijfers



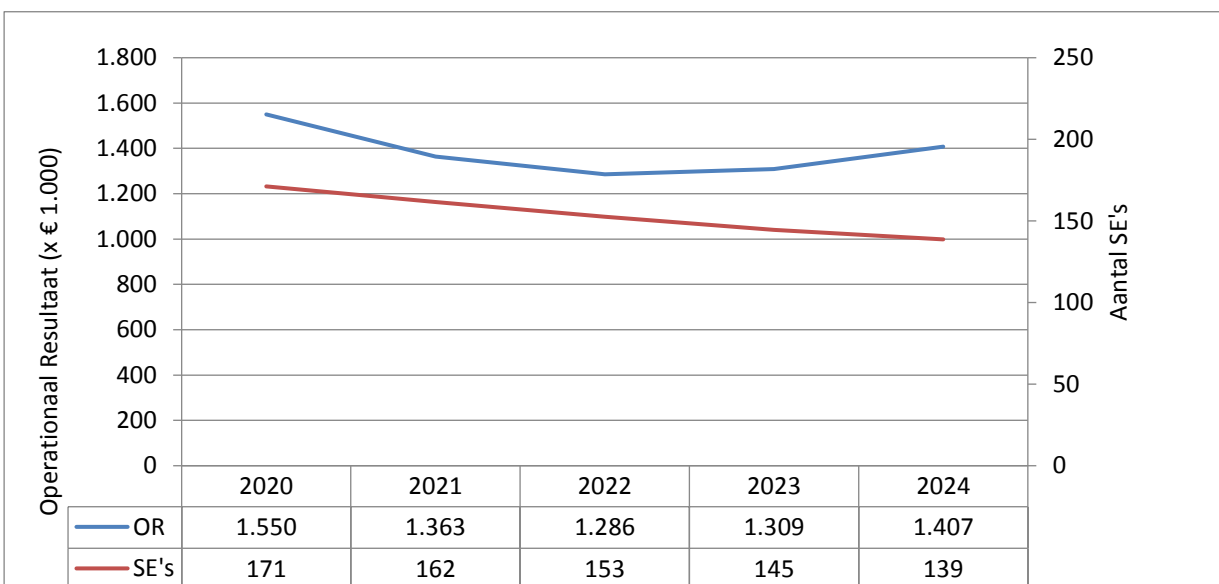
Kernopgave en toekomst

Metafors zal in de komende jaren nadrukkelijker naar buiten treden als sociale onderneming binnen de metaalsector met een toenemende focus op assemblage en montage. De gunstige economische ontwikkelingen in deze sector bieden daartoe kansen, onder andere op het gebied van reshoring. Metafors blijft ook in de toekomst een goede basis om verdere technische innovatie op de productielijnen te onderzoeken en indien mogelijk te implementeren. Zo maakt de Cobot tegenwoordig onderdeel uit van één van de productielijnen.

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

5.3. Eemfors

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

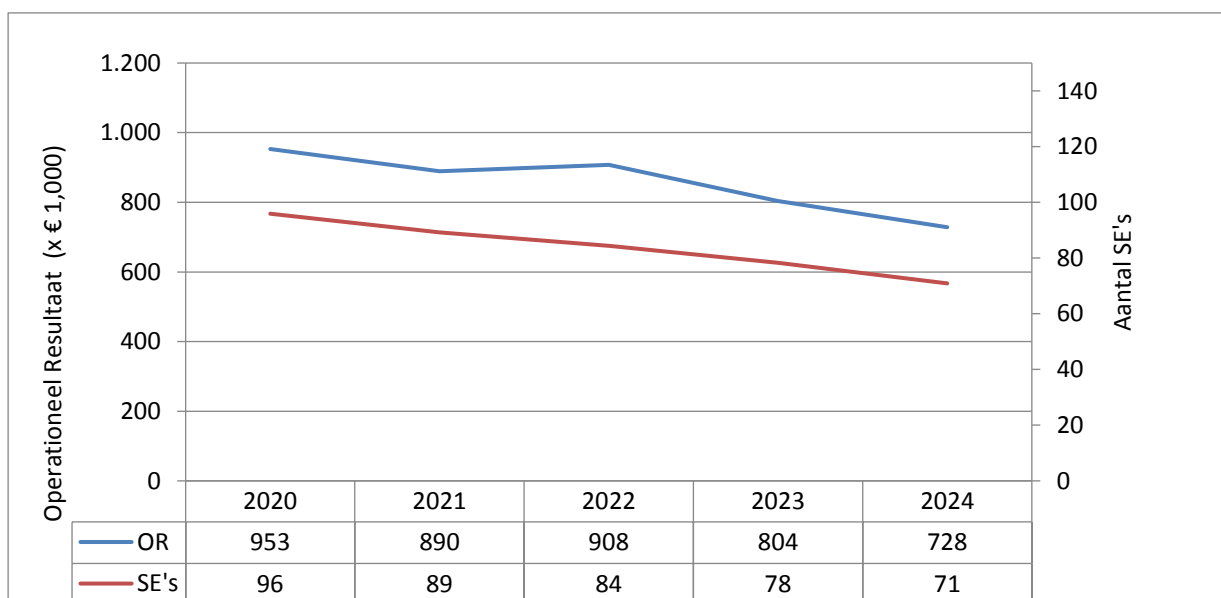
Om de benodigde kwaliteit te waarborgen worden in de periode 2021 – 2024 verdere keuzes gemaakt ten aanzien van het inperken van zowel het aantal werksoorten, de inhoud als het areaal. De nadruk ligt hierbij primair op handmatige werkzaamheden. Dit leidt tot een lagere omzet en een lager operationeel resultaat.

Bij de keuzes voor werksoorten wordt in goed overleg met klanten en opdrachtgevers zoveel mogelijk getracht bestaande contracten om te zetten naar uitbesteding met groepsdetacheringen. Van het totale aantal medewerkers bij Eemfors is momenteel circa 10 procent werkzaam in een detachering.

De stijging van het operationeel resultaat is het gevolg van daling in de kosten door pensionering van medewerkers met een ambtelijk dienstverband.

5.4. Cleanfors

Kerncijfers



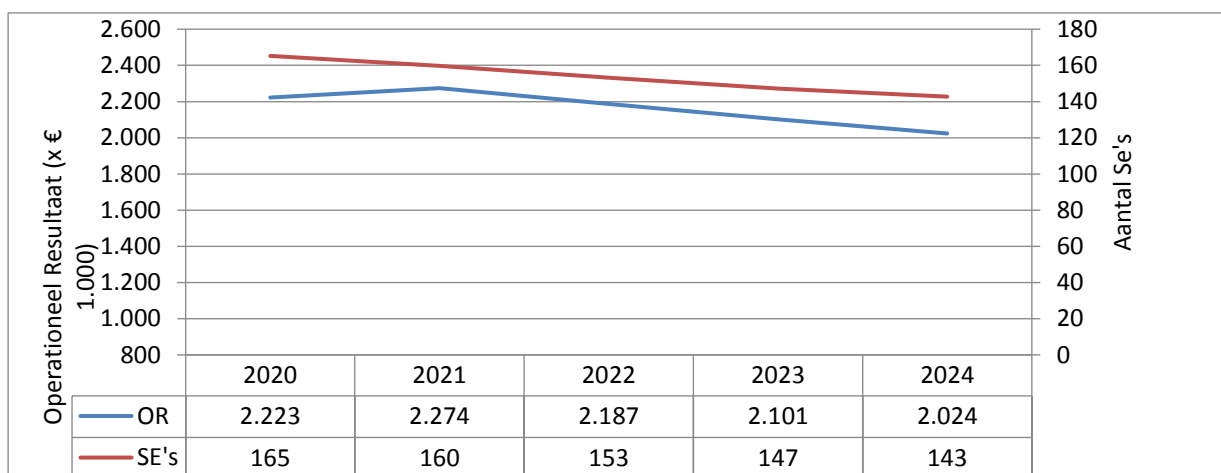
Kernopgave en toekomst

De komende jaren daalt de werkomvang van Cleanfors verder. Dit wordt veroorzaakt door het kleinere aantal medewerkers dat er werkzaam is. Er wordt rekening gehouden met beperkte doorstroom en beperkte terugval naar het Productiebedrijf.

De nadruk blijft liggen op grotere opdrachten waar het mogelijk is de mix van sterkere en zwakkere Sw-medewerkers in groepsverband te laten werken.

5.5. Werksupport

Kerncijfers



Kernopgave en toekomst

Dit is het onderdeel waar medewerkers van binnen naar buiten gaan. In het streven de best passende werkplek te bieden voor alle medewerkers van Amfors is voor een groot aantal van hen een werkplek bij een bedrijf of organisatie binnen de regio maar buiten de Amfors bedrijven de beste plek.

De mogelijkheden van Amfors voor andere doelgroepen dan SW worden door Werksupport aangeboden in de vorm van trajecten. De kennis en ervaring opgedaan met de SW doelgroep wordt aangeboden in verschillende trajectvormen. Inhoud en duur van de trajecten worden in overleg met het WSP (de samenwerkende sociale diensten van de deelnemende gemeenten) opgesteld.

Amfors Werksupport gaat uit van de capaciteiten en interesses van medewerkers. Er wordt passend werk gezocht bij bedrijven en organisaties in de regio. De werkgevers kunnen bij Amfors terecht voor advies over het realiseren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Consulenten van Werksupport ondersteunen bij de continuïteit van detachering.

Amfors Werksupport werkt in samenwerking met de deelnemende gemeenten aan nieuwe trajecten. De Amersfoort Extra teams bieden een uniek ontwikkel traject. Dit heeft geleid tot meer nieuwe trajecten waarin kandidaten uit verschillende doelgroepen begeleid worden naar de arbeidsmarkt. Andere ideeën zijn het aanbieden van trajecten aan vroegtijdige schoolverlaters en het ontwikkelen van een "vangnet op afroep constructie" om werkritme te behouden door ze een tijdelijke werkplek te bieden bij één van de Amfors bedrijven.

In 2019 zijn 14 kandidaten voor de gemeente aangemeld, waarvan er vier het traject inmiddels succesvol hebben afgerond. Gebleken is dat bijna alle kandidaten een lage taalvaardigheid hebben. Om die reden is in samenwerking met MBO Amersfoort een training Werk Taal ontwikkeld. Hier leren de kandidaten de benodigde taalvaardigheid waar het werken op de arbeidsmarkt om vraagt.

6. Financiële begroting RWA

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

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

Ontwikkeling resultaat – Door keuzes voor passende werksoorten en toepassing van inclusieve innovatie laat de begroting, ondanks de daling van het beschikbare aantal SE, voor de komende jaren een stabiel beeld zien. Vanaf 2021 is geen sprake meer van de jaarlijkse korting van € 500 per SE op de Rijkssubsidie. Hierdoor zal het RWA resultaat per SE minder hard dalen en vervolgens verbeteren als gevolg van de daling van het aantal Sw-medewerkers. De uiteindelijke verdeling van de beschikbare Rijkssubsidie, een lumpsum-bedrag, kan ook de komende jaren afwijkingen ten opzichte van de begroting veroorzaken. Het uiteindelijke effect wordt bepaald door de landelijke uitstroomcijfers. In de meicirculaire 2020 wordt de actuele stand van zaken gepubliceerd.

6.1. Begroting RWA

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

- De subsidie per Sw-medewerker blijft jaarlijks gelijk;
- Het aantal Sw-medewerkers in dienst van RWA daalt in de begrotingsjaren 2021 tot en met 2024 met circa 5% per jaar;
- De loonstijging (conform cao) wordt via de Rijkssubsidie gecompenseerd door de Rijksoverheid, hierbij wordt in deze Meerjarenbegroting gerekend met 2,0% LoonPrijsOntwikkeling (LPO).

Trends salariskosten en investeringsvolume – De salariskosten van de ambtelijke medewerkers lopen terug van € 1,9 mln. in 2020 naar € 1,3 mln. in 2024. Na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt de uitstroom slechts gedeeltelijk vervangen door nieuwe medewerkers (niet-ambtenaren). Het aantal ambtenaren bij het RWA daalt met ongeveer 10 personen in de periode tot en met 2024.

Het investeringsvolume neemt af en bedraagt naar verwachting maximaal € 700.000,- per jaar vanaf 2021 en daalt vanaf 2023 verder naar € 600.000,-. De begrote investeringen betreffen in hoofdzaak vervangingsinvesteringen ter continuering van huidige opdrachtverplichtingen.

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

RWA-resultaat – Het resultaat wordt geheel bepaald door het verschil in Sw-kosten en de Rijkssubsidie van de Sw-medewerkers. Ondanks het gelijkblijvende subsidiebedrag zal het negatieve resultaat per SE toch blijven stijgen vanwege het feit dat de compensatie voor de LoonPrijsOntwikkeling wordt berekend over het Rijkssubsidiebedrag en niet over het gehele bedrag aan salaris en sociale lasten.

Aanvulling dalende subsidies – Het verlies van RWA kan de komende begrotingsjaren niet volledig worden aangevuld vanuit het operationeel resultaat van Amfors en het eigen vermogen van Amfors Holding BV. Dit eigen vermogen van Amfors heeft al geruime tijd de vastgestelde ondergrens van € 2,5 mln. bereikt en kan niet meer worden aangesproken om het RWA-verlies aan te zuiveren. Het negatieve resultaat na bestemming over de begrotingsjaren 2021 t/m 2024 dient te worden aangevuld door de deelnemende gemeenten.

Doorbelaste kosten (x €1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
Lonen en salarissen ambtenaren	1.850	1.707	1.653	1.465	1.259
Rentelasten	171	168	164	159	154
Afschrijvingen	1.115	1.004	909	890	878
Overige bedrijfskosten	100	100	100	100	100
Som der RWA bedrijfslasten	3.236	2.979	2.826	2.614	2.391
Doorbelasting naar Amfors	3.236	2.979	2.826	2.614	2.391

Tabel 11: Kosten

De daling van de Sw-populatie met circa 5 % leidt tot de volgende begroting.

RWA begroting (x €1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
Lonen Sw-medewerkers	28.048	26.761	25.915	25.093	24.514
Overige Sw-gerelateerde kosten	1.024	934	900	866	837
Rijkssubsidie Sw	23.298	22.295	21.619	20.952	20.458
RWA resultaat	-5.774	-5.401	-5.195	-5.007	-4.893

Tabel 12: RWA begroting

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

Incidentele baten en lasten RWA begroting (x €1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
Verkoopopbrengst vaste activa	100	100	75	50	50
Totaal incidentele baten	100	100	75	50	50
Boekwaarde verkochte vaste activa	-100	-100	-75	-50	-50
Totaal incidentele lasten	-100	-100	-75	-50	-50
Saldo incidentele baten en lasten	0	0	0	0	0

Tabel 13: Incidentele baten en lasten

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

Het verloop van de activa (2021) is hieronder weergegeven. De keuze voor werksoorten waarbij minder kapitaalintensieve investeringen benodigd zijn vertaalt zich in een lager investeringsbedrag.

Activa (x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2021	Investerings 2021	Afschrijvingen 2021	Boekwaarde 31-12-2021
RWA Metaal	993	100	-147	946
RWA Verpakken	0	0	0	0
RWA Grafisch	0	0	0	0
RWA Hoofdkantoor	7.851	50	-404	7.497
RWA Schoonmaak	66	50	-17	99
RWA Detachering	0	0	0	0
RWA Wijkonderhoud	1.073	400	-408	1.066
RWA Montage	94	100	-27	167
Totaal	10.078	700	-1.004	9.775

Tabel 14 verloop activa

6.2. Weerstandsvermogen

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

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

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

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

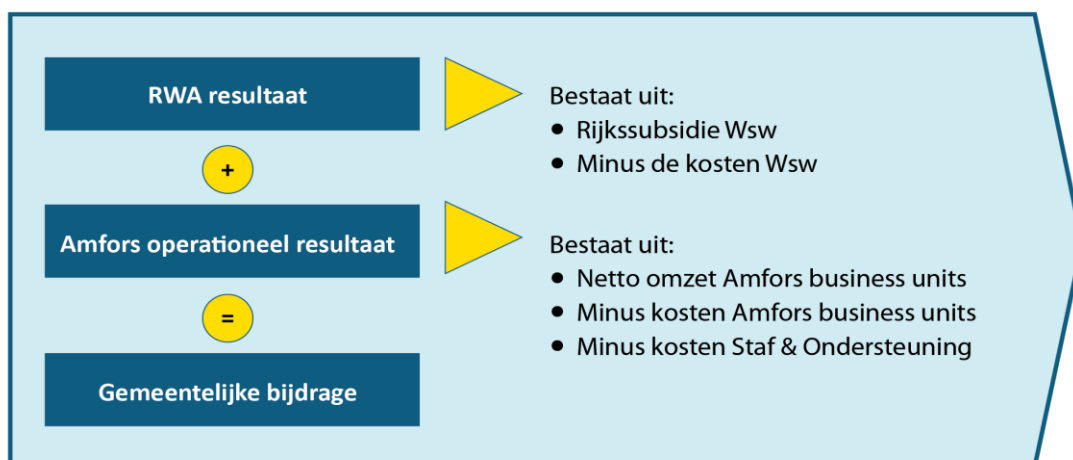
Verloop vermogen – Onderstaand wordt het verloop van het eigen vermogen van Amfors weergegeven. Hieruit valt af te leiden wat de bijdrage van Amfors is in de aanzuivering van het exploitatietekort bij RWA voor de lopende begrotingsjaren. De Gemeentelijke Bijdrage is eveneens opgenomen in het vermogensverloop.

Vermogensverloop Amfors (x €1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
Begin boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Resultaat Amfors	2.055	2.039	1.999	1.906	1.815
Bijdrage Gemeenten	3.719	3.362	3.196	3.102	3.078
RWA resultaat	-5.774	-5.401	-5.195	-5.007	-4.893
Ultimo boekjaar	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

Tabel 15: Vermogensverloop Amfors

6.3. Gemeentelijke Bijdrage

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



Figuur 21: Berekeningsmethodiek Gemeentelijke Bijdrage

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

Resultatenoverzicht (x € 1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
RWA resultaat	-5.774	-5.401	-5.195	-5.007	-4.893
Amfors Resultaat	2.055	2.039	1.999	1.906	1.815
Bijdrage gemeenten	3.719	3.362	3.196	3.102	3.078

Tabel 16: Resultaat

Vanaf 2017 vindt verdeling van de Rijkssubsidie plaats op basis van de betalende gemeente. Dit betekent dat niet meer de woonplaats van Sw-medewerker bepalend is, maar het Sw-bedrijf dat het salaris van deze Sw-medewerker betaalt. Op basis van de SE-aantallen ultimo 2019 is de verdeling van de gemeentelijke bijdrage voor de begroting van 2021 als volgt:

Gemeenten	Formatie ultimo 2019	Gemeentelijke Bijdrage 2021 x € 1.000
Amersfoort	621,9	2.416
Baarn	33,2	129
Bunschoten	36,2	141
Leusden	54,3	211
Soest	106,6	414
Woudenberg	13,1	51
Totaal RWA gemeenten	865,3	3.362
Overig	34,1	
Totaal	899,4	

Tabel 17: Verdeling GB op basis van SE

6.4. Financiering

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

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

Aangepast investeringsniveau – Het Investeringsniveau voor de komende jaren is verder aangepast aan de ingeslagen koers van RWA/Amfors naar mensontwikkelbedrijf. Vanaf 2020 bedraagt dit ongeveer € 700.000,- per jaar.

Financiële kengetallen

Kengetallen:	Verloop van de kengetallen		
	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
netto schuldquote	-1,86	-1,70	-1,74
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	nvt	nvt	nvt
solvabiliteitsrisico	0	0	0
grondexploitatie	nvt	nvt	nvt
structurele exploitatieruimte	100%	100%	100%
belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt

Tabel 18: Financiële kengetallen

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

Renterisiconorm (x €1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
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	1.500	1.500	1.500	1.500
Nieuwe verstrekte lange leningen					
Netto nieuw aangetrokken schuld	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3. Betaalde aflossingen	1.750	1.900	2.050	2.000	1.950
4. Herfinanciering (laagste van 2 en 3)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
5. Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
6. Renterisiconorm					
Stand van de vaste schuld per 1 januari	11.000	10.750	10.350	9.800	9.300
Percentage	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
7. Toets renterisiconorm					
Renterisiconorm	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Renterisico op vaste schuld (1 + 4)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Ruimte	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Tabel 19: renterisiconorm

Kasgeldlimiet (x €1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
Toegestane limiet Begrotingstotaal 1 januari (=grondslag)	31.768	30.674	29.641	28.573	27.742
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeldlimiet in een bedrag	2.605	2.515	2.431	2.343	2.275

Tabel 20: kasgeldlimiet

Langlopende leningen 2020 (x €1.000)	Saldo per 01-01-2021	Nieuwe lening	Aflossingen 2021	Saldo per 31-12-2021	Rente 2021
Bank Nederlandse Gemeenten	750		150	600	25
Bank Nederlandse Gemeenten	750		150	600	30
Bank Nederlandse Gemeenten	400		200	200	6
Bank Nederlandse Gemeenten	600		200	400	10
Bank Nederlandse Gemeenten	800		200	600	11
Bank Nederlandse Gemeenten	1.000		200	800	8
Bank Nederlandse Gemeenten	900		150	750	5
Bank Nederlandse Gemeenten	1.050		150	900	11
Bank Nederlandse Gemeenten	1.200		150	1.050	11
Bank Nederlandse Gemeenten	1.800		200	1.600	8
Bank Nederlandse Gemeenten	1.500		150	1.350	21
Lening nieuw 2021	0	1.500		1.500	22
Totaal	10.750	1.500	1.900	10.350	168

Tabel 21: Leningen

6.5. Risico's

Overzicht belangrijkste risico's – Het is van belang een goed inzicht te hebben in mogelijke risico's voor de organisatie. Om de stabiliteit in het resultaat te verbeteren en de sociale doelstellingen nu en op lange termijn te behalen. In onderstaande tabel zijn de voornaamste risico's benoemd inclusief inschatting.

De beschreven risico's zijn sedert een aantal jaren van toepassing op zowel RWA als Amfors. Gezien de huidige koers zijn dit ook risico's zich de komende jaren zouden kunnen voordoen. Daar waar de risico's beïnvloedbaar zijn heeft RWA/Amfors de bedrijfsvoering op dusdanige wijze ingericht dat de kans dat ze zich voordoen zo klein mogelijk wordt gehouden. Voor de niet of nauwelijks te beïnvloeden risico's die met name in het domein van de Rijksoverheid liggen vindt continu lobby vanuit de branchevereniging Cedris en de VNG plaats.

Risico	RWA / Amfors	Effect op operationeel resultaat	Inschatting	Actie/ stand van zaken
Kwetsbaarheid ondersteunende organisatie	Amfors	PM	Midden	Aandacht voor continuïteit en back-up kritische functies
Privacywetgeving	RWA/ Amfors	PM	Laag	Maatregelen zijn geïmplementeerd. Continue aandacht voor bewustwording
Politieke ontwikkelingen	RWA/ Amfors	PM	Laag	Handhaven huidige niveau WSW subsidie?
Landelijke uitstroom is lager dan geprognoseerd	RWA	+/-250K	Midden	Publicatie mei circulaire 2021 afwachten
Economisch klimaat	Amfors	PM	Midden	Anticiperen op de ontwikkeling van de economie en ontwikkeling Sw-medewerkers

Tabel 22: Risico's

6.6. Voorzieningen

Onderhoud kapitaalgoederen

Gelijkmatig verdeelde voorziening – Het RWA heeft een onderhoudsvoorziening getroffen voor groot onderhoud aan haar gebouwen. Op deze wijze worden de kosten voor het groot onderhoud door middel van stortingen in de onderhoudsvoorziening gelijkmatig verdeeld over een aantal kalenderjaren. Het betreft hier een onderhoudsvoorziening voor de egalisatie van kosten van rehabilitatie, herinrichting of renovatie van onroerend goed. Ultimo 2019 bedraagt de voorziening € 144.000,-.

Voorziene uitgaven onderhoud – Leidraad voor beleid en verdere acties is de onderhoudsscan die RWA heeft uitgevoerd. Naar aanleiding hiervan wordt een onderhoudsvoorziening getroffen voor de locatie aan de Uraniumweg waar de voornaamste activiteiten zijn geconcentreerd. Het dak van het productiebedrijf is in 2019 geheel vernieuwd vanwege een geconstateerde constructiefout. Op basis van het actuele onderhoudsrapport is de benodigde voorziening opnieuw berekend.

Huisvesting – Naast de hoofdlocatie aan de Uraniumweg heeft RWA panden aan de Argonweg en de Heliumweg (Metafors) in haar bezit. De hoofdlocatie aan de Uraniumweg functioneert als centrale huisvesting voor RWA/Amfors. Beschikbare ruimtes (kantoor en productie) worden tegen marktconforme prijzen verhuurd aan diverse partijen. Het pand aan de Argonweg staat te koop en is middels marktconforme contracten volledig verhuurd (o.a. aan de Voedselbank).



Figuur 22: Luchtfoto Amfors

RWA is tevens eigenaar van een perceel aan de Schothorsterlaan in Amersfoort. De gemeente onderzoekt momenteel meerdere mogelijkheden voor herontwikkeling van dit gebied en heeft daarvoor het eerste recht op aankoop verkregen.