baanbrekers
sterk mensenwerk



(Ontwerp)begroting 2026

31 maart 2025

Dagelijks bestuur 11 april 2025

Inhoud

VOORWOORD **3**

1. ALGEMEEN **5**
1.1 Leeswijzer 5
1.2 Financiële verantwoording 6
1.3 Begroting in een oogopslag 7
1.4 Gemeentelijke bijdragen 8

2. BELEIDSBEGROTING **11**
2.1 Programmaplan 11
2.2 Paragrafen 24

3. FINANCIËLE BEGROTING **44**
3.1 Uiteenzetting financiële positie en toelichting 44
3.2 Begroting 2026 en meerjarenraming 2027-2029 46

4. TOELICHTING OP DE BEGROTING 2026 **48**
4.1 Toelichting op de lasten en baten per deelprogramma 48
4.2 (Vervangings)investeringen 56
4.3 Toelichting op de meerjarenraming 58

5. BIJLAGEN **60**
5.1 Bijlage 1: Geraamd verloop reserves en voorzieningen 60
5.2 Bijlage 2: Overzicht van geraamde baten en lasten per taakveld 62
5.3 Bijlage 3: Formatie regulier (niet-gesubsidieerd) 63
5.4 Bijlage 4: Begrippen en afkortingen 64

VOORWOORD

Ook in 2026 leveren we sterk mensenwerk

Het zogenoemde ravijnjaar 2026 komt eraan. Dit zorgt ervoor dat de financiële situatie voor onze 3 gemeenten veel uitdagender wordt. Het komt erop neer dat ze met minder geld meer moeten doen. En dat wringt. Dit heeft ook gevolgen voor Baanbrekers, als uitvoeringsorganisatie voor werk, ontwikkelen en inkomen van de gemeenten Heusden, Loon op Zand en Waalwijk. We doen er alles aan om goed voorbereid te zijn. Zo hanteren we in 2026 de nullijn als het gaat om de gemeentelijke bijdragen. Door samen te werken, te vernieuwen en efficiënt te werken, willen wij de inwoners en werkgevers in onze 3 gemeenten blijven ondersteunen, ondanks de financiële druk.

2025 was een bijzonder jaar waarin ons nieuwe pand werd opgeleverd. Vanuit ons nieuwe gebouw kunnen we met enthousiasme verder aan de slag met onze opdrachten: mensen in beweging brengen en houden, mensen stappen laten zetten in hun ontwikkeling, mensen laten meedoen aan de samenleving en mensen – als dat kan – leiden naar een structurele, passende en zo regulier als mogelijke plek op de arbeidsmarkt. Eigenlijk komt het erop neer dat we door onze inspanningen toekomstbouwers zijn. We bouwen aan de toekomst van mensen met een begeleidingsbehoefte. We bouwen aan de toekomst van onze samenleving. En we bouwen aan de toekomst van onszelf.

Ons nieuwe gebouw biedt een passende werkplek voor al onze medewerkers. Een plek ook waar we goed kunnen samenwerken. Met elkaar, met de mensen die op onze dienstverlening zijn aangewezen, met netwerkorganisaties en met zakelijke partners. Een plek waar we mensen helpen zich te ontwikkelen. Dit zorgt voor positieve effecten in onze samenleving. Meedoen in de meest brede zin van het woord levert – zoals we eigenlijk allemaal wel weten – op allerlei terreinen voordeel op. Het draagt in de belangrijkste plaats bij aan het welzijn van mensen. Het spreekt dan ook bijna voor zich dat wij bij Baanbrekers vol enthousiasme verder gaan, met onze geactualiseerde koers als richting om mensen in beweging te houden.

De begroting voor 2026 ligt nu voor je. Ook dit jaar is het weer een lastige klus om in de toekomst te kijken. Niet alleen hebben we te maken met het feit dat de Rijksmiddelen voor het uitvoeren van onze taken in de loop van het jaar nog voor veranderingen kan zorgen in onze begroting. Ook hebben we te maken – ik meldde het al aan het begin van dit voorwoord – met het zogenoemde ravijnjaar. Of er daadwerkelijk een ravijn is voor onze 3 gemeenten, dat is nu nog de vraag. En als dat ravijn er is, dan moeten we zien hoe diep het is. Ik spreek de hoop uit dat het voor ons allemaal zal meevallen. Dat we voldoende financiële middelen in onze 3 gemeenten hebben om alle taken naar behoren te blijven uitvoeren. Ook de taken die wij bij Baanbrekers met veel energie voor de 3 gemeenten uitvoeren.

Ik spreek vanaf deze plek de hoop – nee, de verwachting – uit dat ook 2026 voor ons allemaal een mooi, interessant, maar vooral succesvol jaar wordt. Uiteraard zijn we hierbij afhankelijk van de economische ontwikkeling, lokaal, regionaal en nationaal. Maar ik heb er het volste vertrouwen in dat we het samen weer goed gaan doen in 2026. We blijven in beweging. Want alleen als je beweegt, dan kom je vooruit. Over alles wat Baanbrekers wil bereiken, wat we daarvoor doen en wat het mag kosten, lees je meer in deze begroting voor het jaar 2026. Ook in 2026 laten we zien dat Baanbrekers als breed en sociaal mensontwikkelbedrijf sterk mensenwerk levert. Veel leesplezier!

5.1.2.e

Directeur



1. Algemeen

1. ALGEMEEN

1.1 Leeswijzer

Voor u ligt de begroting 2026 en de meerjarenraming 2027 – 2029 van Baanbrekers. Baanbrekers voert voor de gemeenten Heusden, Loon op Zand en Waalwijk de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening uit. De taken van Baanbrekers zijn te verdelen in twee hoofdgroepen: het bemiddelen naar of verstrekken van werk en het verstrekken van inkomensondersteuning (uitkeringen). Het eerste vanuit zowel de Participatiewet als de Wet sociale werkvoorziening.

De uitgangspunten van de kaderbrief 2026 zijn in deze begroting toegepast. De indeling en vorm van de begroting 2026 zijn in overeenstemming met het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

Voor de opstelling van de begroting is uitgegaan van één programma in de zin van het BBV. Hierin zijn drie deelprogramma's opgenomen:

- Re-integratie, Participatie & Inkomen
- Leren & Werken
- Gemeentelijke bijdragen & overige lasten en baten

De indeling van de deelprogramma's sluit aan op de taakvelden volgens het BBV. De kosten van overhead zijn niet in de deelprogramma's verantwoord, maar worden conform de geldende voorschriften afzonderlijk gepresenteerd.

1.2 Financiële verantwoording

Algemeen en ontwikkeling gemeentelijke bijdragen
De begroting 2026 is opgesteld in de lijn van de bijgestelde begroting 2025, waarbij rekening is gehouden met de uitgangspunten zoals die in de kaderbrief 2026 zijn opgenomen en correcties voor incidentele invloeden die specifiek op 2025 betrekking hebben. Daarnaast hanteren we in de begroting 2026 de nullijn. Dit betekent dat de gemeentelijke bijdragen niet stijgen t.o.v. de gemeentelijke bijdrage zoals vastgesteld in de begroting 2025.

Stortingen in reserve herhuisvesting
In het jaar 2025 vond de laatste reguliere storting in de reserve herhuisvesting plaats. In 2026 wordt de reserve als volgt afgewikkeld:
De netto verkoopopbrengst van de panden 2,3 en 4, verminderd met de nog resterende boekwaarde, wordt aan de reserve toegevoegd. Daarna wordt de reserve ingezet om de structurele afschrijvingskosten van de nieuwbouw te verlagen.

Vernieuwbouw
Op 18 oktober 2021 heeft het algemeen bestuur besloten vernieuwbouw te realiseren op de huidige locatie. Hiermee is een netto-investering gemoeid van € 23,9 miljoen. Op 19 december 2022 heeft het algemeen bestuur de begroting bijgesteld tot een netto krediet van € 25,9 miljoen. Voor de financiering zijn twee leningen afgesloten tot een totaalbedrag van € 25 miljoen.

Structureel sluitende begroting
De begroting 2026 is structureel sluitend.

In deze begroting is, conform actualisatie begroting 2025, voor een aantal inkomstenposten (BUIG en WSW) niet uitgegaan van de door het Rijk afgegeven (voorlopige) beschikkingen. In samenspraak en goed overleg met de deelnemende gemeenten is met behulp van een externe rekentool (LIAS-PAUW) een zo goed mogelijk onderbouwde prognose gemaakt voor de BUIG-inkomsten en -uitgaven.

Bij de bepaling van de WSW-Rijksvergoeding hebben we ook rekening gehouden met een (te verwachten) loonindexatie voor 2026. Dit percentage is gelijk aan de indexatie op de loonkosten gesubsidieerd personeel.

Het streven is dat deze nieuwe methodiek de fluctuaties, als gevolg van bijgestelde Rijksbudgetten gedurende het begrotingsjaar, in de begroting van Baanbrekers gaat dempen. Daarbij nadrukkelijk de kanttekening dat de definitieve beschikkingen altijd leidend zullen zijn voor de finale afrekening en dat deze kunnen resulteren in afwijkingen, zowel positief als negatief, ten opzichte van de nu opgenomen prognoses.

Zoals de afgelopen jaren gebruikelijk is, zal de actualisatie van de begroting bij aanvang van het boekjaar aan het algemeen bestuur worden voorgelegd.

1.3 Begroting in een oogopslag

Baanbrekers						
	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Lasten						
DP1: Re-integratie, Participatie & Inkomen	40.424	45.050	45.547	45.579	46.505	47.324
DP2: Leren & Werken	15.705	17.121	17.127	16.982	16.796	16.590
DP3: Gem. bijdragen & overige lasten en baten	79	30	30	30	30	30
Totaal lasten deelprogramma's	**56.209**	**62.201**	**62.705**	**62.590**	**63.330**	**63.943**
Overhead	7.677	9.152	9.649	9.729	9.820	9.866
Totaal lasten	**63.886**	**71.353**	**72.353**	**72.320**	**73.151**	**73.809**
Baten						
DP1: Re-integratie, Participatie & Inkomen	36.677	39.565	40.716	41.318	42.460	43.404
DP2: Leren & Werken	15.445	15.449	15.519	15.241	14.958	14.617
DP3: Gem. bijdragen & overige lasten en baten	16.528	16.123	16.118	15.761	15.733	15.788
Totaal baten	**68.651**	**71.136**	**72.353**	**72.320**	**73.151**	**73.809**
Saldo van lasten en baten	**4.765**	**-216**	**0**	**0**	**0**	**0**
Af: stortingen reserves	-573	-461	0	0	0	0
Bij: onttrekkingen reserves	637	677	0	0	0	0
Resultaat	**4.829**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Realisatie 2024: conform voorlopige jaarrekening 2024						
Begroting 2025: conform begroting 2025 na 3e begrotingswijziging						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2026						

Onder de baten van deelprogramma 3 zijn onder andere de gemeentelijke bijdragen verantwoord. De specificatie per gemeente is opgenomen onder paragraaf 1.4 Gemeentelijke bijdragen.

In hoofdstuk 4: Toelichting op de begroting 2026 zijn nadere specificaties en toelichtingen per deelprogramma opgenomen.

1.4 Gemeentelijke bijdragen

Conform de Gemeenschappelijke regeling 'Uitvoeringsorganisatie Baanbrekers' dragen de gemeenten bij aan de exploitatie van Baanbrekers op basis van de inwoneraantallen per 1 januari van het begrotingsjaar. Het verloop van de gemeentelijke bijdragen volgens de bijgestelde begroting 2025 naar de begroting 2026 is als volgt:

Mutatie gemeentelijke bijdrage 2026 t.o.v. 2025			
Bedragen x € 1.000		*aard mutatie*:*	
		S/I	*A/B*
Gemeentelijke bijdrage 2025 (actualisatie begroting)	**15.624**		
Mutaties begroting 2026:			
-**BUIG-uitkeringen**; o.b.v. uitkomst LiasPauw tool	134	S	A
-**BUIG LKS-lasten**; o.b.v. uitkomst LiasPauw tool	262	S	A
-**BUIG-inkomsten**; o.b.v. uitkomst LiasPauw tool	-968	S	A
-**Gesubsidieerd personeel**; indexatie t.o.v. begroting 2025 bedraagt € 429; daling van € 288 a.g.v. pensionering en uitstroom medewerkers	141	S	A
-**Wsw-Rijksvergoeding**, mutatie o.b.v. circulaire sept.2024	267	S	A
-**Wsw-Rijksvergoeding**, inschatting compensatie loonindexatie 2026	-343	S	A
-**Participatie budget**; o.b.v. circulaire sept.2024	-58	S	A
-**Fidant (loonkosten en LKS)**; toename aantal Fidant medewerkers	84	S	B
-**Niet-gesubsidieerd personeel**; indexering € 437, periodiekverhoging € 196, eenmalige effecten 2025 en 2026 (o.a. tijdelijke dubbele bezetting bij vervanging a.g.v. pensionering € -337; kostenstijging heeft betrekking op een ongewijzigde formatie t.o.v. 2025	296	S	A
-Inhuur derden; betreft correctie van incidentele verlaging in 2025	56	S	B
-Omzet en directe productiekosten; dit betreft een daling van de brutomarge Smaakmakers van € 27 (omzet -/- inkoopwaarde) a.g.v. einde pilotperiode okt. 2025; verbetering brutomarge Twiddus (€ -27); incidentele produktiekosten 2025 (€ -22); omzetverhoging a.g.v. verlaging verzuim (€ -14); overig (€ 5)	-31	S	B
-Energiekosten, € -95 voornamelijk vanwege gasloze nieuwbouw	-95	S	A
-ICT kosten; eenmalige kosten 2025 (€ -50); overig (€ -12)	-62	S	B
-Overige personeelslasten; betreft voor € -60k een incidentele last in 2025 m.b.t. de opening van het nieuwe pand en het jubileumjaar Baanbrekers	-83	S	B
-Uitvoeringskosten RPI; incidentele lasten 2025: project leesbaarheid brieven (€ -150), onderzoek voorliggende voorzieningen (€ -75), tool Werkenloont (€ -15)	-240	S	B
-**Afschrijvingen**; betreft voor € 402 afschrijving op het nieuwe pand en voor € 286 afschrijving op investeringen 2025	684	S	B
-Onderhoud; daling van de reguliere onderhoudslasten van € -30 en dotatie voorziening groot onderhoud (1e jaar) € 147	117	S	B
-**Deelneming Ruelong**; lagere doorbelasting dienstverleningsovereenkomst (DVO) Baanbrekers € -80; aanpassing omzet boekjaar 2025 en daarmee ook 2026 € -108; overig (€ -30)	-218	S	B
-**DVO Ruelong**; aanpassing van de dienstverleningovereenkomst (DVO) tussen Baanbrekers en Ruelong na vaststelling van de actualisatie begroting 2025	80	S	B
-Overig	-23	S	A
Totaal mutaties 2026	**0**		
Gemeentelijke bijdrage begroting 2026	**15.624**		
S=structureel, I=incidenteel			
A=autonoom, B=beïnvloedbaar			

Samengevat ziet dit er als volgt uit:

	Structureel	**Incidenteel**
Autonoom	-388	0
Beïnvloedbaar	388	0
	0	**0**

In de navolgende tabel zijn voor de verschillende budgetten de voorlopig te betalen bedragen 2026 per gemeente gespecificeerd.

Gemeente Budget	Heusden	Loon op Zand	Waalwijk	Baanbrekers
Vaste budgetten				
Gemeentelijke bijdragen	5.947.838	3.099.514	6.576.648	**15.624.000**
Gebundelde uitkering (BUIG)				**35.026.000**
Participatiebudget				**828.000**
Wsw rijksvergoeding				**12.420.000**
Totaal				**63.898.000**
Indicatieve budgetten				
Bijzondere bijstand				**3.165.000**

Voor de bepaling van de gemeentelijke bijdragen is uitgegaan van de inwoneraantallen per 1 januari 2025 (CBS-informatie 5 maart 2025). De definitieve bijdragen voor 2026 worden bij het opmaken van de jaarrekening 2026 bepaald op basis van de inwoneraantallen per 1 januari 2026. Voor de jaren 2027 tot en met 2029 worden vooralsnog dezelfde inwoneraantallen aangehouden als voor 2026.

Gemeente	Inwoneraantal
Heusden	46.339
Loon op Zand	24.148
Waalwijk	51.238
Totaal	**121.725**

Het aandeel van de gemeentelijke bijdragen dat conform de gemeenschappelijke regeling wordt berekend op basis van de inwoneraantallen is als volgt:

Verdeling naar gemeenten						
Bedragen x € 1	Realisatie	gewijzigde begroting	Begroting	Meerjarenraming		
	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Heusden	6.114.700	5.984.230	5.947.838	5.819.927	5.818.785	5.851.143
Loon op Zand	3.168.548	3.100.720	3.099.514	3.032.858	3.032.263	3.049.125
Waalwijk	6.682.780	6.539.666	6.576.648	6.435.215	6.433.952	6.469.731
Totaal	**15.966.028**	**15.624.616**	**15.624.000**	**15.288.000**	**15.285.000**	**15.370.000**

*De realisatie 2024 is conform de voorlopige jaarrekening 2024.

De gemeentelijke bijdragen worden per kwartaal vooraf in rekening gebracht.



2. Beleidsbegroting

2. BELEIDSBEGROTING

2.1 Programmaplan

Baanbrekers voert namens de gemeenten Heusden, Loon op Zand en Waalwijk de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening uit. In deze paragraaf wordt het programmaplan weergegeven en toegelicht. De opzet is gebaseerd op het BBV. De indeling van de deelprogramma's is ongewijzigd ten opzichte van 2025.

Het programmaplan bestaat uit de volgende drie deelprogramma's, zie ook paragraaf:

- 2.1.1 Re-integratie, Participatie & Inkomen
- 2.1.2 Leren & Werken
- 2.1.3 Gemeentelijke bijdragen & overige lasten en baten

Ontwikkelingen

Het landschap waarin Baanbrekers acteert, verandert continu. Ontwikkelingen op het gebied van economie, arbeidsmarkt en wetgeving zijn factoren van invloed. In dit programmaplan schetsen we de ontwikkelingen die hun weerslag hebben op de wijze waarop wij invulling geven aan onze opdracht.

Uitgangspunten

In december 2024 is de geactualiseerde koers voor Baanbrekers vastgesteld met de volgende uitgangspunten.

1. *We zorgen voor het ontwikkelen van mensen naar zo regulier en duurzaam mogelijk werken*
2. *We ontwikkelen mensen ook door maatschappelijke participatie*
3. *We werken samen binnen het brede sociale domein vanuit vertrouwen, waarbij onze inwoners zich in de benadering gehoord en erkend voelen*
4. *We passen maatwerk toe binnen het bredere maatschappelijke perspectief*

Participatiewet in Balans

Het programma Participatiewet in Balans bestaat uit drie sporen.

1. Wetsvoorstel Participatiewet in Balans
2. Fundamentele herziening van de Participatiewet
3. Versterken van de vakkundigheid in de uitvoering

Het wetsvoorstel uit spoor 1 is ingediend bij de Tweede Kamer en wacht op verdere behandeling. Het ministerie van SZW mikt op een (gedeeltelijke) inwerkingtreding per 1 januari 2026. De beleidsvoorbereiding voor de herziene wet onder spoor 2 is gestart. In 2026 zal het nieuwe wetstraject starten. Binnen spoor 3 worden ondersteuningsinstrumenten ontwikkeld die vanaf 2025 beschikbaar komen en aanleiding kunnen zijn om de wet te wijzigen.

Wet handhaving sociale zekerheid

De Wet Handhaving Sociale Zekerheid is in voorbereiding. Het doel van deze wet is om de handhaving van de regels in de sociale zekerheid te verbeteren door meer uit te gaan van vertrouwen in mensen en rekening te houden met persoonlijke omstandigheden. Het wetsvoorstel biedt uitvoerders verschillende mogelijkheden om passend te reageren op overtredingen, zoals waarschuwingen, voorwaardelijke boetes of het afzien van straf. Daarnaast wordt er een kader geboden om bij terugvorderingen en boetes meer rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden van de betrokkenen.

De Participatiewet in Balans is gebaseerd op het principe van werken vanuit vertrouwen en het bieden van maatwerk aan bijstandsgerechtigden. Dit betekent echter niet dat strengere controle en handhaving volledig worden losgelaten. Het doel is om misbruik en bewuste fraude te voorkomen,

terwijl tegelijkertijd de menselijke maat en vertrouwen centraal staan. Dus, hoewel de nadruk ligt op vertrouwen en maatwerk, blijft handhaving een belangrijk onderdeel om ervoor te zorgen dat de middelen terechtkomen bij degenen die er recht op hebben.

Deze aanpassingen zijn bedoeld om het systeem eerlijker en effectiever te maken. De Beleidsregels terug- en invordering 2025 (vastgesteld in DB van 24-1-2025) zijn in de geest van deze wetswijzigingen opgesteld. Verwacht effect is, dat het aantal terugvorderingen zal afnemen.

Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur
De ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Economische Zaken hebben plannen gepresenteerd voor de hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur. Gemeenten en hun partners krijgen hiermee duidelijkheid over de voortzetting van de regionale samenwerking. Hiertoe wordt de wet SUWI aangepast met een beoogde inwerkingtreding per juli 2026. De maatregelen betreffen het organiseren van één loket, het Werkcentrum; het versterken van-werk-naar-werk-dienstverlening, het meer centraal stellen van de ondersteuningsbehoefte door gezamenlijke publieke werkzoekendendienstverlening en één gezamenlijke publiek-private governance. In de arbeidsmarktregio Midden-Brabant is sinds november 2024 het Werkcentrum Midden-Brabant actief, waarvan Baanbrekers een van de partners is.

Toekomstbestendige sociale infrastructuur
Het ministerie SZW werkt aan maatregelen om tot een solide vangnet te komen voor mensen die wel kunnen werken, maar voor wie dit (nog) niet bij reguliere werkgevers mogelijk is. Voor deze mensen blijven sociaal ontwikkelbedrijven – ook in de toekomst – belangrijk. Als opstap naar werk, als een plek waar je in een beschutte omgeving kunt werken en als een plek waarop je kunt terugvallen als het even niet lukt bij een reguliere werkgever. Sinds 2025 is het Impulsbudget sociale infrastructuur (aflopend tot 2035) en de Rijksbijdrage sociale infrastructuur (structureel) beschikbaar. Daarnaast wordt aan een ondersteuningsprogramma gewerkt om gemeenten te helpen hun lokale infrastructuur toekomstbestendig in te richten.

Verbeteragenda beschut werk
Het ministerie van SZW stelt een verbeteragenda op om de inzet van beschut werk te stimuleren. Er worden oplossingen verkend om de verdeling van de middelen voor beschut werk te verbeteren. Het streven is deze oplossingen per 2026 te implementeren.

Ontwikkeling bijstand
Volgens de meest recente begroting van het ministerie van SZW wordt er rekening gehouden met een stijging van het aantal uitkeringsgerechtigden na 2025. De begroting laat zien dat de uitgaven voor sociale zekerheid en werkgelegenheid naar verwachting zullen blijven stijgen in de komende jaren. Dit is deels te wijten aan demografische veranderingen, zoals de vergrijzing, verwachte economische schommelingen en aanpassingen in het socialezekerheidsstelsel. Laatstgenoemde veranderingen (zoals hogere sociale premies voor werkgevers) zijn bedoeld om het socialezekerheidsstelsel duurzamer en eerlijker te maken, maar kunnen op korte termijn leiden tot een stijging van het aantal mensen dat een uitkering nodig heeft. Deze factoren dragen bij aan de verwachting, dat ook het aantal aanvragen bijzondere bijstand zal stijgen.

Wetswijzigingen met impact voor kringloopbedrijven

Het wetsvoorstel 'verbetering bestrijding van heling, witwassen en de daaraan ten grondslag liggende vermogensdelicten' ligt ter behandeling bij de Tweede Kamer. Dit voorstel regelt onder andere de registratieplicht voor tweedehands goederen die kringlooporganisaties binnenkrijgen. Daarnaast is in 2023 de Uitgebreide Producentenverantwoordelijkheid (UPV) in werking getreden voor diverse productgroepen zoals Textiel en Elektronische apparaten. De UPV's kennen per productgroep verschillende verplichtingen. Bij het innemen en verwerken van deze productgroepen gelden ook enkele van de verplichtingen. Door lid te worden van de Brancheverenigingen Kringloop Nederland (BKN) kunnen deze verplichtingen worden ondervangen. Twiddus is reeds aspirant-lid en verwacht dit om te gaan zetten naar volledig lidmaatschap.

2.1.1 Deelprogramma 1: Re-integratie, Participatie & Inkomen (RPI)

In dit deelprogramma nemen wij de ontwikkelingen op voor 2026.

We blijven de trend zien dat de instroom in de uitkering blijft toenemen. We zien ook dat de instroom steeds verder van de arbeidsmarkt staat. De arbeidsmarkt heeft een groot aanbod aan arbeidsplaatsen. Dat is al enkele jaren het geval. Toch vinden inwoners moeilijk de weg naar de arbeidsmarkt. Er is een kloof tussen vraag en aanbod.

Inwoners die in deze arbeidsmarkt hun weg daarnaartoe niet zelf kunnen vinden, maken gebruik van de dienstverlening van Baanbrekers. Dit zijn mensen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt en daarom een intensievere begeleiding nodig hebben.

Tevens zien we dat een stijgend aantal Inburgeraars en Jongeren met een intensievere/grotere hulpvraag dan in het verleden. Met name mentale klachten spelen daarbij een grote rol.

We staan dus voor grote uitdagingen om voor deze inwoners een goede en passende oplossing te vinden in hun pad naar zo regulier mogelijk werk. Het kost over het algemeen meer tijd en meer aandacht om daarin stappen te zetten. Wij passen onze aanpak daarop aan en stellen regelmatig bij. Dit is een proces van onderzoeken, toepassen, evalueren en weer aanpassen. Kleine stappen vooruit.

Startpunt
Om vanaf de start dat een inwoner zich meldt een zo goed (kort en effectief) mogelijk pad te kiezen hebben we de afgelopen jaren de pilot Startpunt gedraaid. We hebben onderzocht, toegepast en geëvalueerd. Dat heeft ertoe geleid dat we dit jaar een Startpunt in kunnen zetten waarin we binnen een termijn van twee weken de inwoner op het Startpunt kunnen ontvangen. Binnen een termijn van 13 weken, waarin een kandidaat meerdere dagdelen per week een programma volgt binnen het Startpunt, stellen we met de kandidaat een diagnose. Op basis van deze diagnose gaan trajectbegeleiders en matchers aan de slag met deze kandidaat.

Binnen het Startpunt is maatwerk mogelijk. De ene kandidaat is de andere niet en daarom hoeft ook niet iedereen dezelfde duur en dezelfde aanpak binnen het Startpunt te doorlopen.

Wat we structureel investeren in het Startpunt, waarbij het uitganspunt kadernota 2025 is, verdienen we ook terug doordat er meer duurzame uitstroom van kandidaten uit de uitkering gaat plaatsvinden. Dit betekent voor 2026 een verlaging van 15 uitkeringen als direct gevolg van inzet van Startpunt.

Omgekeerde toets ter ondersteuning van maatwerk
Steeds meer en beter passen we maatwerk toe. In de afgelopen jaren hebben we de aanpak omgekeerde toets getraind en toegepast. Door middel van intervisie hebben we onze kennis hierin vergroot. Dat blijven we doen. De omgekeerde toets betekent dat in de benadering van een cliënt (uitkeringsgerechtigde) niet de vraag naar inkomen centraal staat maar de vraag waar de cliënt het meest bij geholpen zal zijn in diens specifieke situatie. Dit leidt tot een breder beeld van de cliënt en geeft goede informatie voor het vervolg dat gericht is op re-integratie. We passen dus veel meer maatwerk toe. Vanuit de bedoeling zoek je naar de mogelijkheden die de Participatiewet biedt. De Participatiewet is niet meer bepalend of richtinggevend maar veel meer ondersteunend.

Dit betekent dat cliënten zich beter gehoord voelen en dat we ze effectiever en efficiënter kunnen begeleiden. We streven hierbij naar een acht als waardering voor onze dienstverlening. Dit jaar zullen we middels een korte enquête onder cliënten de waardering voor onze dienstverlening bij rechtmatigheid (inkomen) meten.

Ontwikkeling uitkeringsbestand
Ook in 2026 verwachten we een lichte stijging van het aantal uitkeringsgerechtigden en van het bedrag van de gemiddelde uitkering. De verwachte stijging in 2026 is 2,4% (uitkeringslast) ten opzichte van 2025 (berekend volgens LIAS-tool). In gemiddelde aantallen uitkeringen verwachten we een stijging van zeven (1.523 in 2025 naar 1.530 in 2026; hierin is de daling vanuit het Startpunt meegenomen).

Een belangrijk onderdeel van Baanbrekers is het goed organiseren en inrichten van het vangnet inkomen (uitkering). Door dit goed te doen zijn we ook beter in staat om cliënten en kandidaten vooruit te helpen. De verbinding tussen het tijdelijke vangnet inkomen (rechtmatigheid) en de re-integratie (doelmatigheid) is van groot belang. We blijven investeren op intensivering van deze samenwerking. We gaan verder werken in specialistische teams binnen inkomen. We werken reeds met specialistisch team inkomen Statushouders.

Naast het werken in specialistische teams gaan we verder met de doorontwikkeling van het poortproces. We vragen nog meer uit op de leefgebieden en geven aan wat het vervolg is op het traject naast het vaststellen van de uitkering, aan de voorkant (de poort). Kandidaten zullen zich meer bewust zijn van de verplichting tot re-integratie en de eigen verantwoordelijkheid daarin.

De toets op voorliggende voorzieningen vraagt om specialisme en kennis van de steeds veranderende wetgeving hierin. In 2025 hebben we alle uitkeringsgerechtigden laten toetsen op de mogelijke inzet en gebruik van voorliggende voorzieningen. Dit heeft geleid tot een vermindering van het aantal uitkeringsgerechtigden en de hoogte van een aantal lopende uitkeringen. We zullen deze toets met regelmaat uit laten voeren.

We zien dat de invordering op en terugvordering van in het verleden verstrekte uitkeringen terugloopt. De wetgeving (Participatiewet in balans) en het sentiment in Nederland geeft aan dat we daarin meer maatwerk moeten verlenen en de bedoeling van wat je wilt bereiken in ogenschouw moet nemen. We zien een terugloop van invorderingen.

Plaatsingen
Zoals aangegeven is in de huidige arbeidsmarkt en met de beleefde mentale druk van inwoners de weg naar duurzaam regulier werk voor onze doelgroep een langere en moeilijkere weg dan jaren geleden. We passen onze dienstverlening hierop aan waar mogelijk. We zetten daarbij in op:

- Partnership via accountmanagement en projectmatige aanpak
- Inzet van LKS (Loonkostensubsidie)
- Meer specifieke aanpak op kandidaten (categorisering)
- Benutten inzet van leerwerklijnen
- Ondersteunen eigen vangnetmedewerkers
- Structureel updaten werkprocessen
- Motiverende gespreksvoering
- Benoemen, vastleggen en sturen op KPI's

Partnership accountmanagement en projectmatige aanpak
Om zo veel als mogelijk de huidige kandidaten te kunnen blijven plaatsen, zetten we ook in op een intensievere samenwerking met het bedrijfsleven. Immers zij hebben het werk waar we onze kandidaten kunnen plaatsen (zo regulier en duurzaam mogelijke uitstroom). Wij noemen dit partnership. Het accountmanagement van Baanbrekers richt zich steeds meer en beter op de partners die met ons de aansluiting willen en kunnen vinden tussen aanbod van werk en mogelijkheden van de kandidaten uit ons bestand. Een mix van vraaggericht en aanbodgericht werken. Het belang van de werkgever is het vinden van arbeidskrachten en ons belang is om kandidaten duurzaam te plaatsen op reguliere banen. Wij gaan voor duurzame samenwerking met bedrijven die sociaal ondernemen en bereid zijn niet alleen in functies te denken maar ook in talenten van onze kandidaten. Steeds meer werkgevers zien dit belang bij henzelf en ook voor de maatschappij. Dit vraagt om een aangepaste

werkwijze van accountmanagement. Deze weg is in 2025 reeds ingeslagen. We zien daar nu de eerste mooie resultaten van die we intensiever gaan voortzetten. Dat kan ook betekenen dat we van bestaande relaties afscheid gaan nemen.

Dit partnership ook daadwerkelijk en praktisch vormgeven vraagt om een projectmatige aanpak binnen Baanbrekers. We zien de mogelijkheden die de werkgever biedt (en waarin zij met ons mee willen en kunnen bewegen; partnership) als een project. Begeleiding en ontwikkeling vanuit Baanbrekers van kandidaten zal gericht worden op dergelijke projecten.

We willen jaarlijks twee nieuwe projecten met werkgevers oppakken. We onderhouden de bestaande partnerships en er komen nieuwe bij. We zien overigens ook dat sommige projecten een bepaalde levensduur hebben. Dit heeft te maken met vraag en aanbod dat continu aan verandering onderhevig is.

Inzet LKS (Loonkostensubsidie)
Baanbrekers zet het instrument LKS goed in. We zitten daarin ruim boven het Nederlandse gemiddelde. We constateren dat het de brug slaat tussen de capaciteit en inzetbaarheid van ons huidige bestand en het aanbod van (aangepaste) banen bij werkgevers. Bij een hoge loonwaarde (gemiddeld boven de 55%) zijn de kosten van inzet LKS lager dan een uitkering. Daarnaast tellen het aantal LKS-plaatsingen tegenwoordig mee in de verdeling van het macrobudget BUIG. Reden genoeg om in te zetten op LKS-plaatsingen. Ook in 2026 willen we hierin een groei laten zien van € 262.000. (LIAS-tool).

Meer specifieke aanpak op kandidaten
We hebben binnen Baanbrekers een specifieke aanpak op Jongeren (<27jaar), Statushouders, en overige (> 27 jaar). Binnen de groep 27+ maken we onderscheid in afstand tot de arbeidsmarkt (dit is de duur van het traject van een kandidaat naar arbeidsfit: arbeidsfit is iemand die binnen zes maanden te plaatsen is op regulier werk). Met name de groep afstand tot de arbeidsmarkt langer dan 1,5 jaar (categorie C) is een sterk stijgende groep. Deze groep wordt door de gemeenten zelf opgepakt waarbij ingezet wordt op sociaal maatschappelijke activering. Het is van belang om juist op deze groep in te zetten om de beperkte mogelijkheden die er zijn te zien, te ontwikkelen en te benutten, wat een financieel voordeel oplevert in de uitkeringslast. We zijn in 2025 gestart met het verder specificeren van deze groep kandidaten en daar een specifieke aanpak op te ontwikkelen in afstemming met de drie gemeenten. We zitten in de opbouwfase. In 2025 hebben we hierover gesprekken gevoerd met de gemeenten. In 2026 bouwen we hierop voort om eind van dit jaar vanuit de evaluatie de resultaten van onze aanpak te kunnen benoemen. Van daaruit volgt verder uitbouw.

Benutten inzet van leerwerklijnen
In de ontwikkeling van kandidaten maken we gebruik van de leerwerklijnen van Baanbrekers. We zien steeds vaker dat kandidaten het prima doen in de leerlijnen maar zodra ze de overstap maken naar een reguliere baan bij een externe reguliere werkgever dan lukt het toch niet. We zien ze na een korte periode extern (eventueel via het UWV) weer bij ons terug. Dat is jammer. Het heeft niet alleen effect op het zelfvertrouwen van de toch al kwetsbare kandidaat maar het heeft ook effect op onze relatie met de werkgevers. Daarnaast kost het onze organisatie veel inzet om kandidaten te begeleiden en te plaatsten terwijl het resultaat er niet is. We noemen dit het draaideureffect.

Dit jaar bekijken we de mogelijkheden om kwetsbare kandidaten, die (mogelijk) voor korte duur uitstromen, op te nemen als medewerker bij Baanbrekers. We hanteren daarbij uiteraard strakke criteria. Voordeel hiervan kan ook zijn dat we medewerkers die het goed doen bij Baanbrekers op een leerwerklijn een basis bieden op deze leerwerklijn, waardoor andere kandidaten goed kunnen uitstromen zonder dat dit effect heeft op de kwaliteit van de leerwerklijn. Het mes snijdt aan twee kanten.

Structureel updaten processen
In 2025 hebben we ons in-, door- en uitstroomproces (IDU) verder geoptimaliseerd en vastgelegd. Dat houdt in dat ze herschreven zijn (verbeterd en aangepast aan huidige omstandigheden; ze dateerden van voor 2022) en tevens dat we een goede methode hebben gevonden om ze ook te onderhouden.

Door dit inzicht in dit primaire proces (voor Baanbrekers) weten onze medewerkers nog beter van elkaar wat ze doen en wat men bijdraagt in het traject van de kandidaat richting werk. Ook is veel inzichtelijker wat er waar geregistreerd moet worden en werken we nog meer geüniformeerd; uiteraard met maatwerk.

Dit draagt bij tot betere dienstverlening aan de kandidaat, gericht op begeleiden naar zo duurzaam en regulier mogelijk werk (focus) en efficiënter en effectiever werken. In 2026 gaan we dat wat er is (IDU) evalueren en indien nodig aanpassen en verbeteren. Daarnaast willen we ook alle ondersteunende processen die geen onderdeel uitmaken van het IDU-proces optimaliseren en vastleggen in het huidige systeem. We willen per jaar ten minste twee processen optimaliseren en vastleggen.

Motiverende gesprekstechniek
We zien dat de trainingen en intervisie op de omgekeerde toets (uitgevoerd in 2024 en 2025; m.n. gericht op de rechtmatigheid) van meerwaarde is op cliënttevredenheid, effectief en efficiënt werken en een uniforme manier toepassen van maatwerk. Dit is goed voor de cliënt en goed voor Baanbrekers.

We willen een dergelijke stap ook maken binnen de re-integratie (doelmatigheid). Om nog meer focus aan te brengen in trajecten en de kwaliteiten en competenties van kandidaten te benutten met het huidige bestand vraagt een extra inspanning. Kandidaten motiveren en stimuleren, ondanks de beperkingen en de onmogelijkheden die zij ervaren, is van steeds groter belang in de benadering van onze kandidaten. We trainen onze medewerkers in het voeren van motiverende gesprekken (de motivatie van de kandidaat aanspreken). In 2026 gaan we daarmee verder door middel van intervisie en training. Eind van het jaar gaan we evalueren wat de beleefde meerwaarde hiervan is, zowel bij de kandidaat als bij de medewerker.

Benoemen en vastleggen KPI's
We gaan dit jaar voor verschillende onderdelen van onze begroting KPI's beschrijven en bepalen. Daarmee willen we een stap zetten naar sturen op prestaties en outcome. Binnen de Participatiewet denken we daarbij aan KPI's op gebied van aantal uitkeringsgerechtigden, aantal plaatsingen naar werk (voltijd en deeltijd), aantal kandidaten met een diagnose, aantal LKS verstrekkingen ed. We willen dit jaar vijf KPI's beschreven en bepaald hebben.

Inburgering voor Heusden en Waalwijk
In 2025 zijn met de gemeenten Heusden en Waalwijk gesprekken gevoerd over de eventuele voortzetting van het DVO Inburgering. Afhankelijk van de resultaten van onderhandelingen blijven we deze plustaak ook in 2026 en volgende jaren uitvoeren voor deze twee gemeenten. Indien besloten wordt de DVO niet te continueren, zullen we de bedrijfsvoering daarop aanpassen en maatregelen nemen om medewerkers op deze taak op een goede manier te integreren in onze reguliere taken binnen bestaande middelen dan wel te laten uitstromen. Hierover zullen als dat aan de orde is goede afspraken worden gemaakt met de gemeenten Heusden en Waalwijk.

Goed in contact blijven met cliënt/ kandidaat
Om onze dienstverlening zo goed en efficiënt mogelijk te blijven doen is het van belang om het contact met onze cliënten en kandidaten zo makkelijk en transparant mogelijk te houden. Dat vraagt om continue aandacht. In 2025 zijn we gestart met een aantal projecten. Dit jaar gaan we kijken hoe ze werken en gaan we ze evalueren en eventueel aanpassen. We hebben in 2024 en 2025 geïnvesteerd in de volgende drie onderwerpen die hierin van belang zijn.

Begrijpbare taal
In 2025 hebben we stappen gezet in het herschrijven van brieven naar B1 niveau. Dit moet de communicatie met onze kandidaten en cliënten ten goede komen en de openheid en duidelijkheid richting hen versterken. Daarna zullen we de burgers bevragen op de duidelijkheid van onze brieven.

Inzet van vertaal ondersteuning
Op verschillende onderdelen in onze organisatie maken we gebruik van tolken. Dit komt steeds vaker voor. We hebben in 2025 een pilot uitgevoerd om te kijken of de communicatie met anderstaligen persoonlijker, directer en makkelijker kan verlopen met ondersteuning van innovatieve technologie in de vorm van vertaal ondersteuning. De bedoeling is dat hiermee de dienstverlening naar de kandidaat /cliënt en de relatie tussen hen en Baanbrekers gaat toenemen. Na evaluatie gaan we dit in 2026 breder uitrollen. In deze evaluatie zal ook de cliënt en kandidaat meegenomen worden.

Website
In 2025 hebben we onze website aangepast. Zowel in technische zin als in de opzet voor de lezer. Dit jaar gaan we aan de slag met het up-to-date houden van de content. Dit is een on-going proces. Ook hierin zullen we de gebruikers van de website (inwoners en bedrijven) meenemen.

Nieuwe wetgeving: Participatiewet in balans
De Participatiewet in Balans is gebaseerd op het principe van werken vanuit vertrouwen en het bieden van maatwerk aan bijstandsgerechtigden. Door trainingen en intervisies hebben we hierin stappen gezet. We verwachten dat dit jaar de wet ook daadwerkelijk van kracht zal worden. We zullen daar waar nodig onze processen en werksituaties verder inrichten naar deze nieuwe wet. Dat zal bijdragen aan het zo goed mogelijk en volledig werken volgens de principes van deze wet. Wat dit betekent voor onze werkwijzen en de mogelijke aanpassingen daarin is nu nog moeilijk aan te geven. We zijn er door de invoering van de nieuwe beleidsregels in 2025 en de trainingen en intervisies op voorbereid.

Het is niet uit te sluiten dat het werken volgens de nieuwe principes ook gevolgen kan hebben voor de begroting. Of en in welke mate is op dit moment nog niet aan te geven.

Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur
Vanuit Baanbrekers zullen we de ontwikkelingen met betrekking tot de hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur nauwlettend volgen. We zullen duidelijkheid krijgen over de voortzetting van de regionale samenwerking. Belangrijkste onderwerpen voor Baanbrekers hierin zijn de aanpassing van de wet SUWI en de beoogde maatregelen betreffende het organiseren van één loket: het Werkcentrum Midden-Brabant. Daar hoort ook het invlechten van regionale werkgevers-dienstverlening (WSP Midden Brabant) in het Werkcentrum bij.

Samenwerking met gemeenten en partners Sociaal Domein
We hernieuwen, versterken en borgen contactlijnen tussen Baanbrekers en gemeenten op proces- en casusniveau.

Baanbrekers zet zich in voor inwoners die moeite hebben om betaalde arbeid te vinden. Voor de groep (C) met een grote afstand tot de arbeidsmarkt kan sociaal-maatschappelijke activering voorlopig het hoogst haalbare zijn, wat onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten valt.

Onze relatie met cliënten ontstaat vanuit het verstrekken van tijdelijk inkomen (uitkering). We leren hen en hun vraagstukken kennen. Samen met gemeenten en sociale partners willen we de gezamenlijke dienstverlening zo inrichten dat we cliënten zo ver mogelijk brengen in hun sociaal-maatschappelijke activering. We streven ernaar om dubbel werk te voorkomen, de dienstverlening van partners niet te laten overlappen en een doorlopende lijn te creëren die logisch en herkenbaar is voor zowel cliënten als partners. Dit vraagt om goede samenwerking en duidelijke rolverdeling tussen partners, evenals passende informatie-uitwisseling binnen de kaders van de AVG.

Ons doel is om dit jaar de taken goed te verdelen, helderheid te bieden aan elkaar en aan de cliënt, en een optimale werkwijze te vinden. In 2025 hebben we gesprekken met de drie gemeenten gevoerd hierover. Dit jaar willen we concrete samenwerkingsafspraken maken en uitvoeren. Dit vereist geen extra investering of uitbreiding van taken voor Baanbrekers, maar wel goede afstemming en afspraken. Dit realiseren we door openheid, transparantie en vertrouwen in elkaar.

We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen het sociale domein. De drie decentralisaties (2015) zijn sterk verbonden. Door samenwerking kunnen we middelen beter beheersen en beïnvloeden. Een intensivering bij ons of bij een partner binnen het Sociaal Domein kan verlichting brengen bij anderen. Dit leidt tot efficiëntere ondersteuning voor inwoners, afgestemd op hun behoeften.

Dit kunnen we alleen bereiken als alle betrokken partners openstaan voor samenwerking, inzicht geven in elkaars kennis en kunde, en de fictieve muren doorbreken. Samenwerking vanaf het begin van een ontwikkel-/zorgtraject is essentieel. Dit vraagt om een bepaalde aanpak en organisatie, maar niet direct om extra investeringen of herverdeling van middelen. Wel vraagt dit bereidheid om in elkaar te investeren en vertrouwen te hebben in elkaar.

De uitkomst van de gesprekken zal leiden tot inzicht in hoe de samenwerking verbeterd kan worden en hoe we onze eigen organisatie kunnen aanpassen om die samenwerking te optimaliseren. Dit vraagt inzet van alle betrokkenen.

2.1.2 Deelprogramma 2: Leren & Werken (L&W)

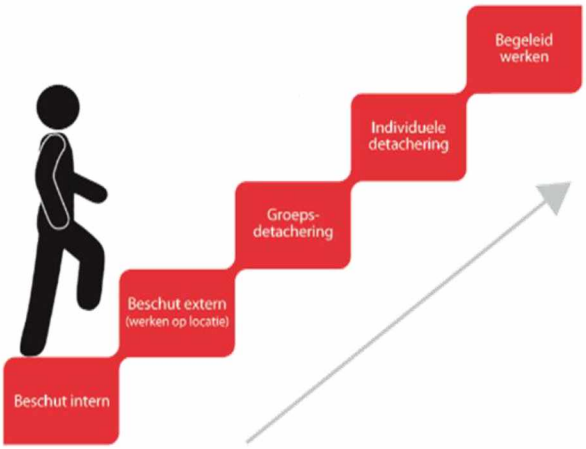
De leerwerkstructuur van Baanbrekers biedt kandidaten uit de Participatiewet en de WSW-medewerkers de mogelijkheid zich te ontwikkelen op werknemersvaardigheden en kennis en kunde op te doen die zoveel mogelijk aansluiten bij de huidige arbeidsmarkt. Dit gebeurt door middel van een leerwerkstructuur waarin werk als instrument wordt ingezet. De werkzaamheden binnen de afdeling Leren & Werken zijn gericht op een zo passend, regulier en duurzaam mogelijke participatie, met als doel een optimale uitstroom te realiseren. Waar uitstroom buiten de organisatie niet mogelijk is, biedt Baanbrekers een vangnet via Twiddus (kringloopbedrijf en naaiatelier), de Smaakmakers (kantine en cateringservices), de Doorpakkers (detacheringsprojecten), de Aanpakkers (in- en ompakken en magazijnwerk), de Groenmakers, Schoonmakers en Toezicht.

Ambitie

De afdeling Leren & Werken biedt een opstap naar de huidige reguliere arbeidsmarkt voor inwoners met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. En we zijn het vangnet daar waar werken in het regulier bedrijf niet haalbaar is. Zo bieden we tijdelijke werkplekken als springplank naar zo regulier en duurzaam mogelijk werk. En bieden we duurzaam werk door een divers werkaanbod, afgestemd op de mogelijkheden van werkzoekenden en gericht op kansrijke beroepen en sectoren in de regio. Op deze werkplekken worden competenties en (vak)vaardigheden ontwikkeld die de basis vormen voor duurzame arbeidsdeelname. Hierdoor wordt betaald en duurzaam werk toegankelijker voor meer uitkeringsgerechtigden en dragen we bij aan een zo inclusief mogelijke arbeidsmarkt. In 2025 hebben we het aantal leerwerkplekken in beeld gebracht. In 2026 maken we de stap om het aantal leerwerkplekken beter af te stemmen op de gevraagde begeleiding en werkzaamheden in de eigen organisatie.

Blijvend investeren in ontwikkeling

Sw-werkladder
Om de groei van competenties van WSW-medewerkers te kunnen meten, heeft brancheorganisatie Cedris een zogeheten werkladder ontwikkeld, zie figuur 1. Om de werkladder ook voor de Participatiewet-doelgroep toe te kunnen passen heeft Baanbrekers nog een hoogste trede ‘regulier werk zonder voorziening’ en een laagste trede ‘gemeentelijk participatietraject’ toegevoegd. Binnen deze toegevoegde treden worden specifieke doelgroepen onderkend om de dienstverlening focus te geven (effectief en efficient).



Figuur 1 WSW-werkladder (Cedris)

De vangnetwerkplekken bij Baanbrekers zijn conform de werkladder ingedeeld zodat inzichtelijk is hoe regulier iemand werkt. Werken op een hogere trede betekent meer regulier werk. De beweging op de ladder wordt bijgehouden om ontwikkeling te monitoren. Daarnaast achterhalen we middels een in 2025 ontwikkeld monitoringsinstrument of de werkplek door de doelgroepmedewerkers als een passende werkplek wordt ervaren bij de ontwikkeling naar zo regulier en duurzaam mogelijke werkplek.

In de begeleidingsorganisatie middels opleiding
We investeren blijvend in de ontwikkeling van mensen. Dit geldt ook voor de begeleidingsorganisatie, waar vaardigheden zoals gespreksvoering verder worden ontwikkeld. Professionals bij Leren & Werken en RPI trekken hierin samen op, bijvoorbeeld bij de training *omgekeerde toets*, zodat het IDU-proces (ons primaire proces van In- Door- en Uitstroom) vanuit de kandidaat zo duidelijk en effectief mogelijk verloopt.

In de doelgroepmedewerkers en kandidaten door de inzet van inclusieve technologie
Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van onze doelgroepmedewerkers door de inzet van inclusieve technologie. Hiermee kunnen kandidaten complexere handelingen leren en kwalitatief betere producten leveren. Ook zullen kandidaten dan langer en wellicht ook meer zelfstandig kunnen blijven participeren in het arbeidsproces. Pilots in 2025 worden, indien succesvol, geïmplementeerd. Tevens wordt de samenwerking met werkgevers en gemeenten geïntensiveerd. Het in 2024 ingezette traject naar meer partnership leidt tot meer voorspelbaarheid in werkzaamheden, wat ruimte creëert voor ontwikkeling op de leerwerkplek.

Investeren in de leerwerkinfrastructuur

Leerwerklijn inzet in de eigen organisatie
In lijn met de geactualiseerde koers *Blijf in beweging, de volgende etappe* (vastgesteld in december 2024) wordt ingezet op partnerschip met werkgevers en gemeenten. Baanbrekers organiseert eigen leerwerklijnen voor Groenmakers, Schoonmakers, Smaakmakers en het naaiatelier, waarbij dienstverlening wordt geleverd aan de eigen organisatie, zoals de kantine. Deze infrastructuur met vangnetplekken en doorstroombanen wordt aangevuld met maximaal tien kwetsbare Participatiewetkandidaten (de zogenaamde draaideurkandidaten). Dit zorgt voor een betere balans tussen zekerheid voor kwetsbare, moeilijk plaatsbare kandidaten en continuïteit in de dienstverlening.

Welzijn medewerkers verhogen door verbetering van dienstverlening
Inmiddels zijn de eerste stappen gezet om van productiegericht naar ontwikkelgericht werken over te gaan. In 2025 wordt deze aanpak verder uitgerold, met aandacht voor de juiste persoon op de juiste plek bij reguliere medewerkers en de inrichting van het bedrijfsbureau. Werkvoorbereiding, administratieve ondersteuning en kwaliteitsbewaking van dienstverlening en productie worden gecentraliseerd binnen het bedrijfsbureau, het hart van de afdeling Leren & Werken. In 2026 worden de vervolgstappen gezet in definitieve uitstroom en meer beweging op de werkladder. Om de uitstroom meer duurzaam te laten zijn, houden we na uitstroom ook nog een periode contact met de kandidaat. Dit om het risico van terugval te verkleinen. Dit gebeurt op basis van maatwerk.

Daarnaast willen me met de gemeenten de mogelijkheden verkennen om doelgroepmedewerkers simpeler te laten switchen tussen werk bij Baanbrekers en, bijvoorbeeld, (arbeidsmatige) dagbesteding als dat passender blijkt. Baanbrekers signaleert dat er nu onevenredig veel begeleidingscapaciteit gaat naar begeleiding van enkelen die meer en specialistischere begeleiding nodig hebben dan wij kunnen bieden. Dit leidt nu tot onnodig verzuim en belasting van de begeleidingsorganisatie.

Dit alles leidt tot meer welzijn en minder verzuim

De bovengenoemde activiteiten verhogen de medewerkerstevredenheid. In 2026 streven we ernaar dat 80% van de doelgroepmedewerkers in het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) aangeeft voldoende ontwikkelmogelijkheden te hebben, tegenover 69% in 2024. Bovendien wordt, mits de werkgeversportefeuille zich door ontwikkelt en leidinggevenden hun kerntaken continu kunnen uitvoeren, een verzuimdaling van gemiddeld 1% gerealiseerd eind 2026. Deze voorgenomen daling is mede afhankelijk van de uitkomst van de gesprekken met gemeenten over 'simpel switchen' tussen beschut werk en (arbeidsmatige) dagbesteding.

Ontwikkelingen teams

In 2025 is de basis van de bedrijfsvoering Leren & Werken op orde. In 2026 worden de teams verder ontwikkeld als leerwerkplekken. Via ervaringsleren kunnen kandidaten (deel)certificaten behalen die aansluiten op de arbeidsmarkt. Waar uitstroom niet mogelijk is, biedt het vangnet waardevolle werkervaring. In 2026 zijn alle leerwerkplekken van Smaakmakers en Aanpakkers georganiseerd rond de kwaliteiten van de doelgroepmedewerkers.

- **Groenmakers, Schoonmakers & Toezicht:** Seizoensgebonden afwisseling van werkzaamheden in samenwerking met partners en gemeenten. Begeleiding door jobcoaches of praktijk- en werkbegeleiders. Mogelijkheid tot behalen van VCA-groen- of SVA-schoonmaakdiploma's. Toezicht wordt, als dit aansluit bij het onderzoek in 2025, ingericht als leerwerklijn.
- **Smaakmakers:** Leerwerkplekken gericht op de horecasector. Kans op behalen van (deel)praktijkcertificaten. Uitbreiding van het assortiment en mogelijk een maaltijdservice, afhankelijk van de resultaten van de pilot uit 2025.
- **Aanpakkers:** Werkt volgens moderne logistieke principes. In 2026 mogelijk een officiële leerwerkplek voor logistiek met certificeringsmogelijkheden. Meer technologische ondersteuning voorkomt repetitief werk zoals stickeren.
- **Doorpakkers:** Intensievere samenwerking met regionale partners. Klantgesprekken in 2025 verbeteren dienstverlening.
- **Twiddus:** Na certificering bij BKN in 2025 aansluiting bij de BKN Academie. Nieuwe website en een eigen label *Studio Net Nieuw* stimuleren trots en vakontwikkeling.

Circulariteit

De verplichtingen die de invoering van het Besluit Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid (UPV) Textiel met zich meebrengt voor Twiddus zijn in 2024 en 2025 ondervangen middels (aspirant) lidmaatschap van de Branchevereniging Kringloop Nederland (BKN). Dit wordt in 2026 goed geborgd, zodat Baanbrekers ook optimaal profiteert van de voordelen van het lidmaatschap. Daarnaast worden de verplichtingen die andere UPV's met zich meebrengen met een impact op Baanbrekers nauwlettend gevolgd en geïmplementeerd waar relevant.

2.1.3 Deelprogramma 3: Gemeentelijke bijdragen & overige lasten en baten

Onder dit deelprogramma zijn de volgende posten opgenomen.

Gemeentelijke bijdragen
Onder deelprogramma 3 worden de gemeentelijke bijdragen verantwoord, ter dekking van de exploitatie. Deze bijdragen worden overeenkomstig de gemeenschappelijke regeling berekend op basis van de inwoneraantallen per 1 januari van het begrotingsjaar.

Overige lasten en baten
Naast de gemeentelijke bijdragen worden in dit deelprogramma tevens alle overige (incidentele) baten en lasten verantwoord die niet specifiek zijn toe te rekenen aan de deelprogramma's 1 of 2 en die ook niet onder de overhead vallen.

Onvoorzien
In dit deelprogramma is ook de post onvoorzien opgenomen. Deze bedraagt € 25.000.

2.1.4 Bedrag voor heffing van vennootschapsbelasting

Vanaf 2016 zijn alle overheden in principe belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. In 2016 heeft voor het laatst een beoordeling van de fiscale positie van Baanbrekers plaatsgevonden. Hierbij is vastgesteld dat vennootschapsbelasting niet van toepassing is. In een brief van 24 januari 2017 heeft de inspecteur het volgende bepaald:

"Er is geen sprake van winststreven wanneer Baanbrekers per (geclusterde) activiteit verlieslatend blijkt te zijn, dan wel wanneer Baanbrekers in staat blijkt te zijn binnen de begroting te opereren en het alsnog daarvan ontstane positieve resultaat (overschot) per ondernemingsactiviteit direct (voor bestemming van reserves) terugstort naar de deelnemende gemeenten op basis van een terugbetalingsverplichting in de statuten."

2.1.5 Bedrag voor onvoorzien

Bij de aanbieding van de begroting 2021 heeft de provincie Noord-Brabant de opmerking gemaakt dat conform de regelgeving van het BBV (artikel 8 lid 1) een post onvoorzien verplicht is. Derhalve is vanaf het begrotingsjaar 2022 een post onvoorzien opgenomen.

2.1.6 Incidentele baten/ lasten

Alle in de begroting opgenomen baten en lasten zijn structureel van aard.

2.2 Paragrafen

Op grond van het BBV bevat de begroting een aantal paragrafen. Doel van de paragrafen is dat onderwerpen, die versnipperd in de begroting staan, worden gebundeld. De paragrafen laten een dwarsdoorsnede zien van de financiële aspecten van de begroting. Het gaat vooral om de beleidslijnen voor beheersmatige aspecten die grote financiële gevolgen kunnen hebben of die van belang zijn voor de uitvoering van de deelprogramma's. Het BBV benoemt 8 paragrafen. Voor onze organisatie zijn die niet allemaal relevant.

De voor Baanbrekers van toepassing zijnde paragrafen zijn:

- 2.2.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing
- 2.2.2 Onderhoud kapitaalgoederen
- 2.2.3 Financiering
- 2.2.4 Verbonden partijen
- 2.2.5 Bedrijfsvoering
- 2.2.6 Openbaarheidsparagraaf Wet open Overheid

2.2.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Inleiding
In deze paragraaf worden de risico's van Baanbrekers toegelicht en afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit om risico's af te dekken. Bij de risico-inventarisatie is ook gekeken naar vergelijkbare organisaties om een goed beeld te krijgen van de mogelijke risico's.

De financiële risico's die Baanbrekers loopt, worden volledig afgedekt door de deelnemende gemeenten. Het weerstandsvermogen van Baanbrekers fungeert als eerste buffer indien zich tekorten voordoen, maar hoeft dus niet van dusdanige omvang te zijn dat er meerjarig tekorten mee kunnen worden afgedekt, of dat er structurele tegenvallers in de jaarlijkse exploitatielasten mee moeten worden opgevangen.

In de gemeenschappelijke regeling Baanbrekers (GR) is bepaald dat de gemeenten bijdragen aan de kosten van Baanbrekers indien het eigen vermogen daalt tot onder de € 1,2 miljoen, indien daartoe vanuit bedrijfseconomisch standpunt aanleiding toe is.

Van Baanbrekers wordt verwacht dat zij tegenvallers die zich gedurende het begrotingsjaar voordoen, zelf kan opvangen. Om die reden is het belangrijk dat de algemene reserve wordt aangevuld tot de in de GR opgenomen norm van 1,2 miljoen euro.

Definitie risico's
Een risico is een kans op het optreden van een *negatieve* gebeurtenis van materieel belang die niet is voorzien in de (meerjaren)begroting. De risico's worden opgenomen in de risicotabel, als onderbouwing van het benodigde weerstandsvermogen.

Definitie weerstandsvermogen
Het weerstandsvermogen van een organisatie is de mate waarin zij in staat is niet begrote, en substantiële financiële tegenvallers op te vangen met het doel haar taken te kunnen voortzetten. Het weerstandsvermogen geeft de robuustheid van de financiële huishouding weer. Het beoordelen daarvan vraagt inzicht in de omvang van de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit. Het weerstandsvermogen bestaat uit de beschikbare weerstandscapaciteit gedeeld door de berekende benodigde weerstandscapaciteit op basis van het risicoprofiel.

$$\text{weerstandsvermogen} = \frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Beschikbare weerstandscapaciteit
De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen waarover een organisatie beschikt om de financiële gevolgen van de onderkende risico's te kunnen afdekken. Er moet dan gedacht worden aan onbenutte ruimte in de reguliere begroting, vrij aanwendbare reserves en eventuele stille reserves die te gelde kunnen worden gemaakt. Voorzieningen blijven buiten beschouwing omdat dit geen eigen vermogen is. Hoe groot die weerstandscapaciteit moet zijn, is afhankelijk van de risico-inschatting maar ook van de bereidheid van het bestuur om deze risico's te aanvaarden.

De weerstandscapaciteit is te onderscheiden in een incidentele en een structurele component.

Incidentele weerstandscapaciteit kan bestaan uit:
1. Algemene reserve
2. Post onvoorzien incidenteel
3. Stille reserves
4. Incidentele begrotingsruimte

Structurele weerstandscapaciteit kan bestaan uit:

1. Post onvoorzien structureel
2. Structurele begrotingsruimte

Voor Baanbrekers geldt dat alleen de algemene reserve (incidenteel) en de post onvoorzien (structureel) als reële componenten voor het weerstandsvermogen kunnen worden aangemerkt. Gelet op de geringe omvang van de post onvoorzien betekent dit dat er nauwelijks structureel weerstandsvermogen is.

Baanbrekers beschikt in 2026 over de volgende reserves:

- *Algemene reserve*
  Conform besluitvorming in 2018 is de hoogte van de reserve maximaal € 1,2 miljoen.
- *Reserve herhuisvesting*
  Deze tijdelijke bestemmingsreserve is niet inzetbaar voor de weerstandscapaciteit.

(Benodigde) weerstandscapaciteit op basis van het risicoprofiel
De geïnventariseerde risico's met daarbij het geschatte maximum schadebedrag en de inschatting van de kans op optreden, leveren gezamenlijk de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit op.

Geïnventariseerde risico's

Risico's		Maximale bedrag schade	Kans op optreden risico	Gewogen risico
1	Macrobudget Rijksmiddelen	500.000	25%	125.000
2	Ontwikkeling van het aantal uitkeringsgerechtigden	600.000	25%	150.000
3	Garantstelling Baanbrekers aan Ruelong	250.000	50%	125.000
4	Vergrijzing	1.000.000	50%	500.000
5	Wegvallen opdrachtgevers	2.329.000	30%	698.000
6	Ontwikkeling loonkosten	600.000	25%	150.000
7	Afwijkende loon- en prijsontwikkelingen t.o.v. CPB-index	150.000	50%	75.000
Totaal		**€ 5.429.000**		**€ 1.823.000**

Het risicoprofiel is dan als volgt:

Gevolgklasse	Kans 1: <10%	Kans 2: =10%tot<30%	Kans 3: =30%tot<50%	Kans 4: =50%tot<70%	Kans 5: =70%tot<90%
Score 6: > 1.000.000					
Score 5: >0,5 mln - € 1,00 mln.			5		
Score 4: > 0,25 mio. - € 0,50 mln.			4		
Score 3: > 0,15 mio. - € 0,25 mln.		6			
Score 2: > € 0,10 mln. - € 0,15 mln.		1+2	7	3	
Score 1: tot en met € 0,1 mln.					

De nummering in dit risicoprofiel correspondeert met de opsomming in de tabel "geïnventariseerde risico's"

Beoordeling beschikbaar weerstandsvermogen
Op basis van de beschikbare weerstandscapaciteit, die op basis van de begroting per 31-12-2026 € 1.200.000 bedraagt, en de berekende benodigde weerstandscapaciteit op basis van het risicoprofiel, kan het weerstandsvermogen als volgt worden berekend:

€ 1.200.000/ € 1.823.000 = 0,66

Het algemeen bestuur bepaalt de norm weerstandsvermogen
Overheden mogen de norm voor het weerstandsvermogen zelf bepalen. Het is aan het algemeen bestuur van Baanbrekers om duidelijke normen te stellen voor het gewenste weerstandsvermogen en te bepalen of de te lopen risico's acceptabel zijn.

Over het noodzakelijke niveau van de algemene reserve zijn in de Gemeenschappelijk Regeling afspraken gemaakt. Het berekende kengetal is een indicatie van het begrote weerstandsvermogen en wordt door het algemeen bestuur van Baanbrekers in alle gevallen als acceptabel beschouwd.

Toelichting op de risico's

1. Macrobudget Rijksmiddelen € 500.000
De verlaging van het macrobudget van de WSW-Rijksvergoeding is gebaseerd op een verwachte uitstroom van SW-medewerkers. Landelijk wordt geconstateerd dat de daadwerkelijke uitstroom lager ligt dan rekenkundig is meegenomen. Dit heeft tot gevolg dat er een discrepantie ontstaat tussen de subsidiestroom en de daadwerkelijke lasten welke ten laste komen van de SW-organisatie. Het financiële effect van dit risico drukt op de staat van baten en lasten.

2. Ontwikkeling van het aantal uitkeringsgerechtigden € 600.000
De ontwikkeling van het aantal uitkeringsgerechtigden is gebaseerd op landelijke verwachtingen. Op lokaal niveau kunnen deze afwijken. Tot enkele jaren geleden ontwikkelde het aantal uitkeringsgerechtigden bij Baanbrekers zich gunstiger dan de landelijke trend, maar dit is niet vanzelfsprekend. Omdat de werkelijke ontwikkeling van de BUIG een onvoorspelbaar karakter heeft, blijft dit een risicopost, die overigens lastig te kwantificeren is.

3. Risico's deelnemingen (Garantstelling Baanbrekers aan Ruelong B.V.) € 250.000
In 2018 is door het algemeen bestuur besloten dat Baanbrekers een voorziening opneemt voor het negatief eigen vermogen van Ruelong B.V. Op grond van dit besluit heeft Baanbrekers een voorziening getroffen voor de gecumuleerde verliezen van Ruelong B.V. tot en met het boekjaar 2025. Voor de komende jaren wordt een dotatie in de voorziening geraamd ter hoogte van het verwachte bedrijfsresultaat. Het risico bestaat echter dat het daadwerkelijk resultaat in negatieve zin afwijkt van de begroting.

4. Vergrijzing € 1.000.000
Doordat er geen nieuwe instroom in de WSW plaatsvindt, neemt het aandeel 'oudere' SW-werknemers bij Baanbrekers toe. Door een hoger arbeidsongeschiktheidspercentage onder oudere medewerkers leidt dit tot hogere kosten. Dit risico wordt ingeschat op € 1 miljoen over een periode van 5 jaar.

5. *Omzet € 2.329.000*
Het wegvallen van opdrachtgevers heeft bij de invoering van de Participatiewet impact op het resultaat. Baanbrekers is meer dan bij de SW afhankelijk van de opdrachtgevers omdat het Rijk alleen het ontbrekende deel aan loonwaarde compenseert. Dit risico wordt ingeschat op 30% van de omzet van de tien grootste opdrachtgevers.

6. *Ontwikkeling loonkosten € 600.000*
De stijging van de loonkosten WSW kan hoger zijn dan de compensatie daarvoor vanuit de WSW Rijksvergoeding. Dit risico wordt ingeschat op 1% van de salarislasten WSW, zijnde € 120.000. Voor 5 jaar bedraagt dit € 600.000.

7. Afwijkende loon- en prijsontwikkelingen t.o.v. CPB-index € 150.000
Voor het berekeningen van de loon- en prijsontwikkeling wordt uitgegaan van de "index loonvoet sector overheid" en de "netto materiële overheidsconsumptie" volgens de meest recente septembercirculaire. Jaarlijks blijkt dat bij de realisatie hier afwijkingen op ontstaan.

Financiële kengetallen
Het BBV schrijft voor dat in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing een aantal verplichte kengetallen wordt opgenomen. Doel daarvan is inzicht te geven in de financiële positie van de organisatie.

Kengetal	Jaarrekening 2024*	Begroting 2025	Begroting 2026
Netto schuldquote	14,0	30,0	28,8
Idem gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	13,8	29,8	28,6
Solvabiliteitsratio	18,7 %	9 %	3 %
Structurele exploitatieruimte	6,9 %	0 %	0 %

*voorlopige jaarrekening 2024

Netto schuldquote
Het BBV schrijft twee vergelijkbare kengetallen voor:
- De netto schuldquote;
- De netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen.

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen en geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en aflossingen op de exploitatie. Netto wil zeggen dat van de schulden eventueel uitgezette gelden zijn afgetrokken. De schuldenlast wordt uitgedrukt in een percentage van de begrotingsomvang exclusief mutaties op reserves.

Solvabiliteitsratio
Solvabiliteit geeft aan hoe groot het aandeel is van het eigen vermogen in het totaal van de passiva. Het kengetal geeft inzicht in de mate waarin Baanbrekers in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. De ratio is het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Hoe hoger deze ratio, hoe gunstiger dit is voor de financiële weerbaarheid van de organisatie.

Structurele exploitatieruimte
In dit kengetal komt tot uiting of Baanbrekers over voldoende structurele baten beschikt om de structurele lasten te dekken. De structurele lasten en baten worden in dit kengetal uitgedrukt als een percentage van de totale baten (voor mutaties op reserves) van het betreffende jaar. Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken. Een cijfer van rond de nul (tussen -0,4 en 0,4) betekent dat de structurele baten en lasten min of meer in evenwicht zijn.

Beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen en relatie tot de financiële positie
De kengetallen zijn in overeenstemming met de positie van Baanbrekers als gemeenschappelijke regeling. De organisatie heeft een beperkt eigen vermogen en is gedeeltelijk gefinancierd met vreemd vermogen. Dit komt tot uiting in de solvabiliteitsratio. De uitkomst hiervan wordt voor een belangrijk

deel bepaald door het beleid ten aanzien van de opbouw van de algemene reserve. Door de algemene reserve te maximeren en de bestemmingsreserves te reguleren is indirect besloten om niet te sturen op de solvabiliteit.

De afname van de solvabiliteitsratio wordt veroorzaakt door het feit dat in 2024 de opgenomen leningen (t.b.v. financiering nieuwbouw) nog niet besteed waren. In 2025 en 2026 is de nieuwbouw gefinancierd met deze leningen.

2.2.2 Onderhoud kapitaalgoederen

Huisvesting - meerjarig onderhoud
In 2025 is de nieuwbouw opgeleverd en in gebruik genomen. Door een extern bureau is in februari 2025 een nieuw Meerjarig onderhoudsplan voor de komende 25 jaar opgesteld. Met een jaarlijkse storting van € 147.119 in deze voorziening worden de kosten van groot onderhoud voor de komende 25 jaar afgedekt.

2.2.3 Financiering

In deze paragraaf wordt ingegaan op de ontwikkelingen en uitgangspunten voor de kasgeldlimiet, de rente, de geldleningen en het treasurybeleid. De paragraaf beoogt, in samenhang met de financiële verordening, inzicht te geven in de sturing en beheersing van de financieringsfunctie. De doelstellingen van de treasuryfunctie zijn in het treasurystatuut geconcretiseerd voor risicobeheer, financiën en kasbeheer. De voornaamste doelstellingen zijn het beperken van financiële risico's, het verbeteren van het renteresultaat en het regelen van het liquiditeitenbeheer.

Treasury
In de vergadering van het algemeen bestuur van 16 december 2019 is het herziene treasurystatuut Baanbrekers vastgesteld. Het treasurystatuut geeft de spelregels voor de treasuryfunctie en diverse uitgangspunten voor het risicobeheer.

Schatkistbankieren
Overheden mogen sinds 2014 tegoeden uitsluitend bij het Rijk of andere decentrale overheden wegzetten. Dit is primair bedoeld om de staatsschuld terug te dringen. De banktegoeden die boven het drempelbedrag uitkomen, moeten worden overgemaakt naar een aparte rekening bij de Rijksschatkist. Het drempelbedrag wordt jaarlijks op basis van het begrotingstotaal berekend.

Leningen en kredietfaciliteiten
Baanbrekers heeft drie opgenomen langlopende leningen:

Verstrekker	Schuld per 1-1-2026	Jaarlijkse aflossing	Jaar laatste aflossing	Rente
*BNG 20 jaar	€ 120.000	€ 15.000	2033	3,40 %
BNG 50 jaar	18.400.000	400.000	2071	0,71%
BNG 50 jaar	4.700.000	100.000	2072	1,368%
Totaal	**€ 23.220.000**	**€ 515.000**		

* Deze lening is afgesloten t.b.v. de gemeente Waalwijk.

Indien het voor de financiering van nieuwe investeringen in 2026 noodzakelijk is aanvullende (langlopende) leningen aan te trekken, zal dit conform de kaders van het treasurystatuut plaatsvinden.

Bij de Rabobank en de ING is roodstand niet toegestaan. Baanbrekers heeft bij de BNG een kredietfaciliteit van € 3,1 miljoen (situatie per begin 2025).

Rentevisie
Verantwoorde financieringsbeslissingen vereisen een goede inschatting van de renteontwikkelingen. De leningen bij de BNG ad € 20 miljoen en € 5 miljoen zijn in 2021 en 2022 aangegaan en dienen ter financiering van de herhuisvesting. Met het opnemen van deze langlopende leningen zijn renterisico's voor de komende jaren geminimaliseerd.

Onderscheiden worden rente voor kortlopende leningen (< 1 jaar) en rente voor langlopende leningen (> 1 jaar). Voor de begroting 2026 gaan we uit van maximaal 3,5% voor zowel kortlopende als langlopende leningen.

Renterisicobeheer
Algemene uitgangspunten voor het renterisicobeheer:

- Geen overschrijdingen van de renterisiconorm conform de wet Financiering decentrale overheden (Fido);
- Afstemming van nieuwe leningen/uitzettingen op de liquiditeitsplanning en de financiële positie;
- Maximale afstemming van de rentetypische looptijd en het renteniveau van de betreffende lening/uitzetting op de actuele rentestand en de rentevisie.

Kasgeldlimiet
Met de kasgeldlimiet stelt de wet Fido een norm voor het maximumbedrag voor de financiering van de bedrijfsvoering met kortlopende middelen (looptijd <1 jaar). De kasgeldlimiet voor de gemeenschappelijke regelingen is 8,2% van het begrotingstotaal. De verwachting is dat wij aan deze norm voldoen.

Rentetoerekening
Op grond van het BBV dient de paragraaf financiering inzicht te geven in:

- De rentelasten;
- Het renteresultaat;
- De wijze waarop rente wordt toegerekend aan investeringen en projecten.

In de begroting 2026 is een bedrag voor rente op langlopende leningen opgenomen van € 193.500. Rentebaten worden niet structureel geraamd. Aan investeringen en projecten wordt geen rente toegerekend. Het renteresultaat bestaat dus uit de werkelijk verschuldigde rente.

Renterisiconorm
Ter beperking van het renterisico op de vaste schulden heeft de wetgever de renterisiconorm vastgesteld. Deze norm schrijft voor welk deel van de lange termijn leningen (> 1 jaar) maximaal vernieuwd mag worden in een begrotingsjaar. Voor gemeenschappelijke regelingen is dit vastgesteld op 20% van het begrotingstotaal. Baanbrekers zal naar verwachting binnen deze norm blijven.

2.2.4 Verbonden partijen

De volgende verbonden partijen zijn allen gevestigd in Waalwijk en vallen volledig onder de invloed van (het bestuur van) Baanbrekers:

Soort	Verbonden partijen
1. Gemeenschappelijke regelingen	n.v.t.
2. Vennootschappen en coöperaties	a) Ruelong B.V.
3. Stichtingen en verenigingen	b) Stichting Bevordering Werkgelegenheid Midden-Langstraat (SBW)
	c) Stichting Fidant
4. Overige verbonden partijen	n.v.t.

a) Ruelong B.V.

De besloten vennootschap Ruelong B.V. is voor 100% eigendom van Baanbrekers. Het bestuur van de B.V. ligt bij de directeur van Baanbrekers. Er is een manager benoemd die taken en werkzaamheden van de B.V. in de uitvoering verricht onder verantwoordelijkheid van deze directeur/bestuurder. Bij het besturen van Ruelong B.V. wordt rekening gehouden met de belangen van de aandeelhouders. Dit gebeurt door afstemming over de wijze van besturen met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA), zijnde de voorzitter van het dagelijks en algemeen bestuur van Baanbrekers. Ruelong B.V. exploiteert de bedrijfsactiviteiten groen en schoonmaak. Gedurende het jaar 2024 zijn gemiddeld 44,8 fte WSW en 14,3 fte P-wet via Baanbrekers bij Ruelong B.V. aan de slag geweest. Daarmee zijn niet alleen de financiële maar ook de sociale belangen in deze deelneming voor Baanbrekers groot. Daarnaast heeft Ruelong B.V. op basis van arbeidsovereenkomsten zelf medewerkers in dienst. Voor de besloten vennootschap Ruelong worden afzonderlijke jaarrekeningen opgemaakt.

Naam regeling	Ruelong B.V.
Rechtsvorm	Besloten vennootschap
Openbaar belang	Ruelong B.V. exploiteert de bedrijfsactiviteiten groen en schoonmaak. Ruelong B.V. hanteert de handelsnaam “WML-Facilitair”.
Bestuurlijk belang	De besloten vennootschap Ruelong B.V. is voor 100% eigendom van Baanbrekers.
Financieel belang	• Baanbrekers staat financieel garant voor dochteronderneming Ruelong B.V. Hiervoor is een voorziening gevormd. • Tussen Baanbrekers en Ruelong B.V. bestaat een rekeningcourant-verhouding. • Baanbrekers heeft een dienstverleningsovereenkomst (DVO) met Ruelong B.V. afgesloten. Aan Ruelong B.V. wordt een deel van de overhead van Baanbrekers doorberekend. • Baanbrekers heeft gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd personeel in dienst, dat gedetacheerd is bij Ruelong B.V. De salarislasten worden doorberekend aan Ruelong B.V. en de ontvangen WSW Rijksvergoeding wordt door Baanbrekers aan Ruelong B.V. doorbetaald.
Eigen vermogen	Begin begrotingsjaar 2025: -/- € 2.789.000
Vreemd vermogen	Begin begrotingsjaar 2025: € 3.594.000
Financieel resultaat	2024: -/- € 638.000 2025 begroting: -/- 1.049.000 2026 begroting: -/- € 831.000
Risico’s	Het risico is aanwezig dat de financiële performance van de bedrijfsactiviteit onder druk komt te staan waardoor doorgeleend geld niet meer terugbetaald wordt en ook de bijdrage aan de overheadkosten niet kan worden voldaan. Baanbrekers voorziet verliezen door het vormen van een voorziening gelijk aan de hoogte van het negatieve eigen vermogen.
Beleidsvoornemens	• Verdere afbouw van de bedrijfsmatige activiteiten waarbij de B.V. het ondernemersrisico draagt. • Verdere implementatie fijnstructuur en kerntaken. • Benodigde investeringen (wagenpark en werk-materieel) afstemmen met (toekomstige) orderportefeuille. • Onderzoek naar het leeghalen van de B.V.
Ontwikkelingen/ veranderingen in het belang	Geen wijzigingen

b) Stichting Bevordering Werkgelegenheid Midden-Langstraat (SBW)

Baanbrekers leent personeel in van de Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW). De enige activiteit van deze stichting is het in dienst hebben en detacheren van personeel bij of via Baanbrekers. Het hieruit voortvloeiend werkgeversrisico is voor rekening van Baanbrekers. De stichting maakt geen winst of verlies en heeft geen eigen vermogen. Het algemeen bestuur van Baanbrekers vormt tevens het bestuur van SBW. Van de stichting SBW worden afzonderlijke jaarrekeningen opgemaakt.

Naam regeling	Stichting Bevordering Werkgelegenheid Midden-Langstraat (SBW)
Rechtsvorm	Stichting
Openbaar belang	De stichting heeft regulier personeel in dienst dat ter beschikking wordt gesteld aan Baanbrekers tegen vergoeding van de door de stichting betaalde loonkosten.
Bestuurlijk belang	Het algemeen bestuur van Baanbrekers vormt het stichtingsbestuur van Stichting Bevordering Werkgelegenheid Midden-Langstraat (SBW).
Financieel belang	• Tussen Baanbrekers en SBW bestaat een rekening-courantverhouding. • SBW heeft personeel in dienst, dat gedetacheerd is bij Baanbrekers. De salarislasten worden doorberekend aan Baanbrekers en subsidies en andere bijdragen worden door SBW aan Baanbrekers doorbetaald.
Eigen vermogen	Begin begrotingsjaar 2025: € 0
Vreemd vermogen	Begin begrotingsjaar 2025 € 0
Financieel resultaat	Jaarrekening 2024: € 0 Begrotingsjaar 2025: € 0 Begrotingsjaar 2026: € 0
Risico's	De activiteiten van de stichting bestaan uit het in dienst hebben van personeel dat ter beschikking wordt gesteld aan Baanbrekers tegen vergoeding van de door de stichting betaalde loonkosten. Het risico is aanwezig dat detacherings-vergoedingen, subsidies en bijdragen verlaagd worden waardoor de financiële prestatie van de bedrijfsactiviteit onder druk komt te staan. De organisatiekosten van de stichting Bevordering Werkgelegenheid Midden-Brabant (SBW) en de loonkosten van het personeel in dienst bij SBW worden doorbelast aan Baanbrekers, zodat het financiële resultaat per definitie nihil is. Het risico ligt derhalve bij Baanbrekers.
Beleidsvoornemens	• Mogelijke overname van reguliere medewerkers die momenteel een dienstverband hebben bij Ruelong B.V.
Ontwikkelingen/ veranderingen in het belang	Geen wijzigingen

c) Stichting Fidant

Het algemeen bestuur van Baanbrekers vormt het stichtingsbestuur van Stichting Fidant. Stichting Fidant is in een aantal gevallen voor Baanbrekers, de drie aan Baanbrekers deelnemende gemeenten, UWV en derden de contractant voor trajecten voor personen voor het opdoen van vaardigheden om de vereiste competenties te bereiken naar zo regulier als mogelijk werk.

De feitelijke uitvoering van deze trajecten wordt door stichting Fidant uitbesteed aan Baanbrekers. De stichting maakt geen winst of verlies en heeft geen eigen vermogen. Voor de stichting Fidant worden afzonderlijke jaarrekeningen opgemaakt.

Naam regeling	Stichting Fidant
Rechtsvorm	Stichting
Openbaar belang	De stichting heeft personeel in dienst dat ter beschikking wordt gesteld aan Baanbrekers tegen vergoeding van de door de stichting betaalde loonkosten.
Bestuurlijk belang	Het algemeen bestuur van Baanbrekers vormt het stichtingsbestuur van Stichting Fidant.
Financieel belang	• Tussen Baanbrekers en stichting Fidant bestaat een rekeningcourant-verhouding. • Stichting Fidant heeft personeel in dienst, dat gedetacheerd is bij Baan-brekers. De salarislasten worden doorberekend aan Baanbrekers en subsidies en bijdragen worden door stichting Fidant aan Baanbrekers doorbetaald.
Eigen vermogen	Begin begrotingsjaar 2025: € 0
Vreemd vermogen	Begin begrotingsjaar 2025: € 0
Financieel resultaat	Jaarrekening 2024: € 0 Begrotingsjaar 2025: € 0 Begrotingsjaar 2025: € 0
Risico's	De activiteiten van de stichting bestaan uit het in dienst hebben van personeel uit de doelgroep P-wet dat ter beschikking wordt gesteld aan Baanbrekers tegen vergoeding van de door de stichting betaalde loonkosten. Het risico is aanwezig dat detacheringsvergoedingen, subsidies en bijdragen verlaagd worden waardoor de financiële prestatie van de bedrijfsactiviteit onder druk komt te staan. De organisatiekosten van de stichting Fidant en de loonkosten van het personeel in dienst bij Fidant worden doorbelast aan Baanbrekers, zodat het financiële resultaat per definitie nihil is. Het risico ligt derhalve bij Baanbrekers.
Beleidsvoornemens	• Verruiming voor inzet kandidaten met een indicatie Banenafspraak van 2 naar maximaal 3 jaar. • Onderzoek naar het vast aannemen van kandidaten met een indicatie Banenafspraak (specifieke situaties) om de kans op draaideurkandidaten te verkleinen. • Overname van medewerkers met een indicatie Banenafspraak of Beschut werk die momenteel een dienstverband hebben bij Ruelong B.V.
Ontwikkelingen/ veranderingen in het belang	Geen wijzigingen

2.2.5 Bedrijfsvoering

Algemeen
Het primaire doel van de afdeling Bedrijfsvoering & Control is de interne klant te adviseren en te ondersteunen in het behalen van de primaire doelstellingen van Baanbrekers. Daarbij staan effectiviteit en efficiency voorop en worden risico's waar mogelijk beperkt.

Planning & Control/ Financiën
Op 18 december 2023 heeft het algemeen bestuur van Baanbrekers zowel de "Financiële verordening Baanbrekers 2023" als de ''Controleverordening Baanbrekers 2023'' vastgesteld. Het herziene "Treasurystatuut Baanbrekers" dateert van 16 december 2019 en is in werking getreden per 1 januari 2020. Hiermee zijn duidelijke kaders gegeven voor de inrichting en het beheer van de financiële functie en de daarmee gepaard gaande planning- en control cyclus.

Interne controle (IC)
Binnen de reguliere werkzaamheden van IC worden alle kritische bedrijfsprocessen gecontroleerd. De bevindingen en aanbevelingen worden via twee sporen gerapporteerd. Het MT ontvangt elk kwartaal een overallrapportage en het bestuur ontvangt elk halfjaar een overallrapportage.

Deze rapportages dienen als voeding voor de Plan-Do-Check-Act cirkel van Deming waardoor de interne controle onderdeel uitmaakt van de 'controlerende strik' rondom de processen. Baanbrekers blijft hiermee aantoonbaar 'in control'.

Het uitvoeren van de werkzaamheden door IC dient twee doelstellingen:

1. De vastlegging van de werkzaamheden vormt de onderbouwing van de wettelijke verplichte rechtmatigheidsverantwoording. Via deze verantwoording in de jaarrekening rapporteert het Dagelijks Bestuur over de mate waarin rechtmatig gehandeld wordt.
2. Uit de bevindingen van de controles formuleert de ic-functie aanbevelingen ter verbetering van de kritische processen. Met de uitvoering van deze aanbevelingen worden de processen verder geoptimaliseerd.

De Interne controlewerkzaamheden zijn zodanig ingericht dat zij voldoen aan de wettelijke kaders. Daarnaast is er ook aandacht voor verbeteradviezen die door de accountant gerapporteerd worden. Sinds 2025 zijn daar door het MT ook speerpunten aan toegevoegd. Het MT geeft op deze manier invulling aan de mogelijkheid om extra controle-onderwerpen aan te dragen. Deze speerpunten zijn risicogericht en brengen een verdieping aan op bestaande werkzaamheden. In 2026 zullen we hiermee doorgaan.

Personeel & Organisatie

Algemene ontwikkelingen

Het kabinet is voornemens om als bezuinigingsmaatregel de compensatie voor de transitievergoeding na langdurige arbeidsongeschiktheid (LAO) af te schaffen voor bedrijven met 25 werknemers of meer. Dit betekent dat Baanbrekers zelf de volledige transitievergoeding moet betalen als een medewerker na twee jaar arbeidsongeschiktheid wordt ontslagen. In de afgelopen twee jaar is hier veel gebruik van gemaakt. In 2023 betrof het 19 vergoedingen voor een bedrag van € 203.000 en in 2024 betrof het 25 vergoedingen voor een bedrag van € 250.000. In 2025 worden 16 transitievergoedingen verwacht. Een inschatting voor 2026 op basis van nu arbeidsongeschikte medewerkers is nog niet te maken. We volgen deze ontwikkelingen op de voet en zullen bijsturen waar nodig.

Strategische P&O-doelstellingen

In 2025 evalueren we de P&O-strategie en stellen we mogelijk nieuwe P&O-doelstellingen op. In 2026 geven we verdere uitwerking aan deze doelstellingen, die zullen aansluiten op onderstaande onderwerpen.

- *Duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, groei, plezier)*

Duurzame inzetbaarheid blijft ook in 2026 een belangrijk thema binnen onze organisatie met als doel dat medewerkers gezond en met plezier hun werk doen en blijven groeien. Factoren, zoals diverse levensfases, veranderingen in de fysieke of mentale gezondheid en wisselingen in het werk hebben effect op de inzetbaarheid van medewerkers. In onze HR-cyclus kennen we het goede gesprek waarin deze effecten tussen leidinggevende en medewerker worden besproken. In 2025 hebben we dit goede gesprek, op basis van een methodiek, ook voor de gesubsidieerde medewerkers geïmplementeerd. In 2026 geven we hier verder uitvoering aan.

In onze visie op werk en gezondheid ligt de focus op gezondheid en inzetbaarheid. Het gaat om het vergroten en versterken van kwaliteiten van medewerkers. Over het voorkomen van gezondheidsproblemen. En om het zo snel mogelijk herstellen en weer aan het werk te gaan bij verminderde arbeidsgeschiktheid. In samenwerking met onze arbodienst blijven we acties uitzetten om arbeidsongeschiktheid te verlagen. Door analyse van het verzuim kunnen we deze gerichter toepassen.

Om te weten wat er speelt bij onze medewerkers nemen we in 2026 een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) af. De aandachtspunten die uit het MTO naar voren komen, zullen in de loop van 2026 worden opgepakt.

- *Binden, boeien en behouden*

De krappe arbeidsmarkt blijft vragen om extra aandacht voor het aantrekken van nieuw personeel en het behouden van het zittende personeel. In 2025 hebben we het wervings- en selectieproces verbeterd. We gaan werken met profielen per functie om meer gerichte wervingskanalen in te zetten. Daarnaast geven we meer inzicht in Baanbrekers als werkgever door via social media ervaringen van medewerkers te delen en meer te vertellen over wat wij doen binnen onze organisatie. Eind 2025 evalueren we de effecten hiervan om in 2026 eventuele verbeteringen door te voeren.

In 2026 zullen we onze arbeidsmarktcommunicatie blijven ontwikkelen. Een juist beeld creëren over waar Baanbrekers als werkgever voor staat, zorgt ervoor dat er aan de voorkant met een toekomstige collega een betere persoon-organisatie fit gemaakt kan worden.

Tijdens het dienstverband stimuleren we medewerkers in het goede gesprek om eigen regie voor hun werk en loopbaan te nemen. Gezamenlijk geven we hier, met inzet van het opleidingsbeleid, uitvoering aan om medewerkers geboeid te houden. We ontwikkelen hiermee interne talenten die mogelijk ingezet kunnen worden bij het opvolgen van medewerkers op cruciale functies.

- *Strategische personeelsplanning*

Voorgaande onderwerpen vragen om strategische personeelsplanning, waarin we beleid ontwikkelen rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Het doel hiervan is om ervoor te zorgen dat medewerkers met de juiste kwaliteiten, op het juiste moment en op de juiste plaats binnen de organisatie aanwezig zijn.

In 2026 geven we hier verder vorm aan. We kijken naar onze strategie, sleutelrollen en het huidige bestand. Door hier vervolgens ontwikkelingen en scenario's tegen af te zetten, bepalen we ons toekomstig personeelsbestand en de acties om dit te realiseren.

Specifiek vraagstuk: gesubsidieerd personeel op ondersteunende functies
Binnen de organisatie zijn echter ook gesubsidieerde medewerkers werkzaam op een ondersteunende functie. Deze functies staan niet opgenomen in het formatieplaatsenplan, maar zijn wel essentieel voor de bedrijfsvoering van Baanbrekers. Op 1 januari 2025 waren dit er 23 (20,3 fte).

Omdat geen instroom in de WSW meer plaatsvindt en de instroom vanuit de P-wet over het algemeen een grotere begeleidingsbehoefte heeft, zijn we in de meeste gevallen genoodzaakt om hen te vervangen door niet gesubsidieerde medewerkers van wie de salariskosten hoger zijn. Uiteraard kijken we altijd eerst nog naar de mogelijkheden om de vrijgekomen plekken alsnog in te vullen met een medewerker uit de doelgroep.

Als blijkt dat door uitstroom van een gesubsidieerde medewerker een functie niet opnieuw met een gesubsidieerde medewerker ingevuld kan worden, zullen we bepalen wat de benodigde invulling is van een reguliere medewerker en deze opnemen in het formatieplaatsenplan. Dit is afhankelijk van de mate van jobcarving binnen de functie en de loonwaarde van de vertrekkende gesubsidieerde medewerker. Soms zal dit qua aantal uren een op een hetzelfde zijn, in andere gevallen leidt dit tot een inzet van minder uren.

De leeftijden van de gesubsidieerde medewerkers variëren van 36 tot 66. De uitstroom zal dus geleidelijk plaatsvinden. Bij het vaststellen van de begroting brengen we de te voorspellen uitstroom van gesubsidieerde medewerkers in beeld en verwerken we de financiële consequenties. In 2026 is er geen geplande uitstroom op dit soort functies. Tussentijdse uitstroom zal worden meegenomen in de bestuursrapportages.

Communicatie
Mensen. Daar draait het om bij Baanbrekers. Om mensen en hun inspanningen om (weer) mee te doen. Mee te doen aan de maatschappij en aan werk. Net zoals bij de rest van onze organisatie staat de mens ook centraal in onze communicatie. We vertellen graag échte verhalen over échte mensen. Hiermee willen we informeren, enthousiasmeren, begeleiden, verbinden, boeien en betrekken.

In 2026 gaan we verder met het delen van inspirerende en interessante verhalen. Die vertellen we vanuit meerdere perspectieven. Denk hierbij aan de werkzoekende, de werkgever, de inburgeraar, de netwerkpartner, de medewerker, de kandidaat en de uitkeringsgerechtigde. In onze communicatie gaan we ook in op onze diensten op het gebied van meedoen, werk, inkomensondersteuning en inburgering. Uiteraard hebben we het ook over onze samenwerkingen binnen de keten van werk en inkomen. Met al onze communicatie-inspanningen onderstrepen we dat het bij Baanbrekers altijd gaat om mensenwerk. Om sterk mensenwerk.

Onze corporate website is begin 2025 vernieuwd. Toegankelijkheid is hierbij het kernwoord. In de loop van 2025 hebben we ook een verbeterslag gemaakt wat betreft ons sociale intranet Bink en zijn we gestart met vlogs. In 2025 zetten we ook stappen om onze online aanwezigheid verder te professionaliseren. Denk hierbij aan het inrichten van een webshop en aan onze acties op de verschillende sociale media. In 2026 gaan we verder met de modernisering en verbeteren van onze communicatie. Naast onze meer traditionele communicatiemiddelen investeren we meer in het maken

van boeiende video's en het bewuster actief zijn op sociale media. Door middel van creatieve en informatieve content willen we onze betrokkenheid vergroten en de gemeenschap beter informeren over onze mogelijkheden, initiatieven en projecten. Deze aanpak stelt ons in staat om een breed publiek te bereiken en onze boodschappen nog effectiever over te brengen.

Tegelijkertijd verliezen we de minder digitaal vaardige doelgroepen niet uit het oog. Dus zullen we ook nog steeds fysieke communicatiemiddelen inzetten. In al onze communicatie maken we gebruik van een combinatie van tekstuele en grafische content. Het vaker inzetten van infographics, verhelderende filmpjes en krachtige foto's is hier uiteraard een onderdeel van.

In 2025 is de weg ingeslagen om van ons magazine de Juicher een écht Baanbrekersmagazine te maken. Een magazine dat voor interne en externe doelgroepen kan worden ingezet. Een magazine dat de lezer een kijkje achter de schermen van Baanbrekers biedt. Een magazine over mensen en hun prestaties. In 2026 bekijken we of we verbeteringen kunnen doorvoeren. Hierdoor maken we het magazine nog leesbaarder en interessanter voor de lezers.

Een mensgerichte organisatie zoals Baanbrekers wil duidelijk en begrijpelijk overkomen. Onze boodschappen moeten voor iedereen kristalhelder zijn. Op dit terrein hebben we al veel stappen gezet. Ons streven is om in eenvoudige taal te communiceren. Dit wordt ook wel B1-niveau of klare taal genoemd. In 2026 gaan we verder met het vereenvoudigen van onze communicatie naar onze interne en externe doelgroepen, dit als vervolg op het af te ronden brievenproject in 2025. We zetten hierbij waar mogelijk AI in om ons werk gemakkelijker te maken.

Informatie & Automatisering
De voortdurende digitalisering blijft in 2026 een aandachtspunt. In 2026 richten we ons op het verder ontwikkelen van de digitale platformen voor interne en externe dienstverlening, evenals het slim benutten van beschikbare data. Dit doen we door processen te optimaliseren, gebruikerservaringen te verbeteren en innovatieve technologieën, zoals AI en automatisering, in te zetten waar mogelijk. Daarnaast investeren we in de digitale vaardigheden van medewerkers, zodat zij optimaal gebruik kunnen maken van de systemen en tools die beschikbaar zijn.

Mogelijke volgt in 2026 een verplichting op basis van NIS2 om SOC/SIEM (Security Operations Center/ Security Information & Event Management) te implementeren. Dit is een zeer proactieve bewaking van de IT-omgeving uit hoofde van security. Deze post is nog niet verwerkt in de begroting 2026. Wanneer implementatie daadwerkelijk verplicht wordt, zullen wij dit als een begrotingswijziging verwerken.

Informatieveiligheid & Privacy
De ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy volgen zich eveneens in hoog tempo op. Voor Baanbrekers is er in 2026 dus werk aan de winkel om hier op het gebied van informatiebeveiliging te anticiperen.

We waarborgen de veiligheid van onze omgeving door systemen up-to-date te houden, uitwijkscenario's te testen en regelmatig penetratietesten uit te voeren. Ook intensiveren we de monitoring en detectie van dreigingen om sneller te kunnen reageren op potentiële cyberincidenten. In lijn met de toenemende wettelijke verplichtingen gaan we verder met de implementatie van de nieuwe maatregelen die de NIS2-wetgeving van ons vraagt als overheidsorganisatie. Dit betekent onder andere strengere eisen op het gebied van risicobeheer, rapportageverplichtingen en ketenbeveiliging. Door nauwe samenwerking met partners en continue bijsturing zorgen we ervoor dat onze digitale infrastructuur weerbaar blijft tegen huidige en toekomstige dreigingen. De eindverantwoordelijkheid hiervoor komt te liggen bij de bestuurders. Inmiddels worden hiervoor de voorbereidingen getroffen, waarna alles vanaf 2026 geëffectueerd wordt.

Een andere ontwikkeling die veel aandacht vraagt is AI. Baanbrekers heeft hierbij op toepassingsgebied een duidelijke keuze gemaakt voor Microsoft Copilot in plaats van bijvoorbeeld ChatGPT. Dit mede naar aanleiding van een waarschuwing die de Autoriteit Persoonsgegevens heeft afgeven voor het gebruik van ChatGPT. Baanbrekers heeft de keuze voor Copilot, voorzien van instructies, op de intranetsite BINK gecommuniceerd naar haar medewerkers. Daarnaast is er intern beleid opgesteld. Op het gebied van AI is het nu afwachten op de verdere invoering van Europese AI-wetgeving.

Tenslotte is er continu aandacht voor alle aspecten die relatie hebben met de ISO27001 certificering. In 2026 zal ook weer een audit worden uitgevoerd. In dat kader blijven we onze medewerkers bewust maken van de risico's die samenhangen met informatiebeveiliging en privacy. Dit doen we middels het geven presentaties, filmpjes en berichtgeving op BINK. De CISO en de FG trekken hierin gezamenlijk op.

Facilitaire Zaken
In 2026 worden de laatste aanpassingen doorgevoerd in het nieuwe pand, nadat we met alle bedrijfsonderdelen 100 dagen in het pand gewerkt hebben.

Door de nieuwbouw zal het takenpakket wijzigen. De nieuwbouw kent nieuwe technologieën. Voor het onderhoud en beheer is vaker specialistische ondersteuning benodigd. Deze zullen we extern inkopen. Daarnaast is het onderhoud voor 5 jaar uitbesteed. Hierdoor zal de nadruk in de eerste jaren meer liggen op regie van contracten in plaats van het zelf uitvoeren van onderhoudstaken. Ook door het successievelijk elektrificeren van het wagenpark zal onderhoud in eigen beheer verder afnemen. Daarnaast komen er door de nieuwbouw ook taken bij door bijvoorbeeld de aanwezigheid van laadpalen en zonnepanelen.

Het meer inzetten op detacheren bij groen en schoonmaak (zie ook paragraaf 2.1.2) zorgt ervoor dat de werkzaamheden rondom de werf, beheer en onderhoud van materieel, wagenparkbeheer en werkplaats zullen afnemen. In 2025 is gewerkt aan invulling van (nieuwe) taken en zal strategische personeelsplanning als middel worden ingezet. In het eerste kwartaal van 2026 zal gestart worden met een kwalitatieve en kwantitatieve formatie die aansluit op het (nieuwe) takenpakket.

In 2026 zal de schoonmaak van het nieuwe pand en het groenonderhoud van het terrein door onze eigen medewerkers worden verzorgd. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd door een mix van vangnetmedewerkers en kandidaten op een doorstroombaan, voor wie ontwikkeling voorop staat. Daarmee creëren we tevens een interne leer-werklijn als opstap naar regulier werk.

Tenslotte wordt op het gebied van inkoop in 2026 verder gewerkt aan het optimaliseren van (inkoop)processen en het steeds vaker weer in eigen regie uitvoeren van Europese aanbestedingen.

2.2.6 Openbaarheidsparagraaf Wet open overheid (Woo)

In artikel 3.5 van de Wet Open Overheid (WOO) is voorgeschreven dat bestuursorganen in de jaarlijkse begroting aandacht besteden aan beleidsvoornemens inzake de uitvoering van deze wet.

Baanbrekers is in voorbereiding op de definitieve berichtgeving vanuit de overheid van de invoering van tranche 2. Bij de invoering zullen wederom een aantal nieuwe (meer complexe) informatiecategorieën actief openbaar gemaakt moeten worden. Dit betekent dat in 2026 door Baanbrekers gewerkt zal worden met de verwijsindex (‘de WOO-index’) met zoekfunctie.

Uit praktisch oogpunt betreffende het verwerken van een WOO-verzoek heeft Baanbrekers zich via een demo laten informeren over de WOO-module in de Corsa applicatie. Deze module maakt het afhandelen van een WOO-verzoek een stuk eenvoudiger. Binnen Baanbrekers kunnen met deze module noodzakelijke stappen voor de afhandeling nauwkeurig worden gemonitord. Hierdoor kan ook de borging van de verschillende stappen in het proces worden gegarandeerd. Een definitieve beslissing hierover dient nog te worden genomen, waarna verdere implementatie ook in 2026 nog zal plaatsvinden.



3. Financiële begroting

3. FINANCIËLE BEGROTING

3.1 Uiteenzetting financiële positie en toelichting

Algemeen
Bij het opstellen van de staat van geraamde lasten en baten voor het begrotingsjaar 2026 is rekening gehouden met de actualisatie van de begroting 2025 en de bepalingen uit de kaderbrief 2026 inzake indexering van salariskosten en overige exploitatiekosten. Voor het opstellen van de begroting 2026 is de bijgestelde begroting 2025 gecorrigeerd voor incidentele voor- en nadelen.

De begroting gaat uit van continuering van vastgesteld beleid. Indien als gevolg van nieuwe ontwikkelingen programmaonderdelen aanvullend zijn bijgesteld, dan is dit toegelicht.

Omdat de ontwerpbegroting van een gemeenschappelijke regeling ruim driekwart jaar vóór aanvang van het begrotingsjaar wordt opgesteld, moet voor een groot aantal posten gewerkt worden met aannames.

Om die reden worden alle nieuwe ontwikkelingen met financiële consequenties noodgedwongen in een later stadium via begrotingswijzingen verwerkt. De eerste bijstelling van de begroting vindt kort na aanvang van het betreffende boekjaar plaats.

Salarislasten
Per 1 april 2025 loopt de huidige Cao Gemeenten/SGO af. De onderhandelingen tussen de VNG en de bonden voor een nieuwe Cao lopen nog.

In de begroting 2025 is gerekend met een index van 4,7% gebaseerd op de loonvoet sector overheid volgens de septembercirculaire 2024. In de kaderbrief 2026 is een index van 3,8% bepaald voor 2026, gebaseerd op dezelfde circulaire.

Op basis van het laatst bekende bod van de bonden (24 januari 2025) en het laatst bekende bod van VNG (14 februari 2025) in de Cao-onderhandelingen, lijkt vooral de index van 4,7% voor 2025 relatief hoog. Bij de opstelling van begroting 2026 voor de loonkosten niet-gesubsidieerd personeel is daarom afgeweken van bovenstaande indexeringen en is het bod (24 januari 2025) van de bonden doorgerekend. Dat heeft geleid tot een verlaging van loonkosten niet-gesubsidieerd personeel van € 130.000 ten opzichte van de situatie wanneer een index van 4,7% voor 2025 en 3,8% voor 2026 toegepast zou worden.

Voor de loonkosten gesubsidieerd personeel is de index van 4,7% voor 2025 en 3,8% voor 2026 wel toegepast.

Overige kosten
Het prijsindexcijfer van de netto materiële overheidsconsumptie (IMOC) uit de septembercirculaire 2024 van 2,2% is de basis voor de indexering in de begroting 2026. Deze indexering wordt generiek toegepast op alle overige budgetten, niet zijnde salariskosten. Omdat de werkelijke kostenontwikkeling naar verwachting anders zal uitpakken, geldt ook hier dat de tussentijdse bijstellingen geschieden op basis van de dan actuele prijsontwikkelingen.

Bijdragen deelnemers
De deelnemers dragen bij aan de kosten van Baanbrekers op basis van de in de gemeenschappelijke regeling vastgelegde verdeelsleutel.

Investeringen/financiering/stand en verloop van de reserves en voorzieningen
De voorgenomen investeringen zijn nader toegelicht onder paragraaf 4.2. De financiering komt aan de orde in de paragraaf 2.2.3 Financiering. In bijlage I is het geraamde verloop van de reserves en voorzieningen weergegeven.

Geprognosticeerde begin- en eindbalans voor het begrotingsjaar
Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf 4.3 Toelichting op de meerjarenraming. Daar zijn, voor een betere vergelijking, de betreffende bedragen afgezet tegen de meerjarenraming tot en met 2029.

Ontwikkeling reserves

Algemene reserve
In de gemeenschappelijke regeling van Baanbrekers is opgenomen dat Baanbrekers over een algemene reserve mag beschikken van € 1,2 miljoen, mits daar vanuit bedrijfseconomisch standpunt aanleiding toe is. Het belangrijkste doel van deze reserve is om gedurende het begrotingsjaar fluctuaties op te vangen, zodat bij tegenvallende exploitatielasten de deelnemers niet direct met aanvullende bijdragen worden geconfronteerd. Daarmee verkleinen we het risico dat we bij bijstellingen van de begroting in 2026 met een vertragende zienswijzeprocedure te maken krijgen.

Reserve herhuisvesting
Deze reserve is in 2021 gevormd en wordt begin 2026 afgewikkeld, zodra de laatste financiële transactie (verkoop panden aan gemeente Waalwijk) rondom de nieuwbouw heeft plaatsgevonden.

In bijlage 5.1 is het geraamde verloop van de reserves en voorzieningen weergegeven.

3.2 Begroting 2026 en meerjarenraming 2027-2029

Het overzicht van de geraamde lasten en baten is als volgt:

Baanbrekers						
	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x € 1.000	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Lasten						
DP1: Re-integratie, Participatie & Inkomen	40.424	45.050	45.547	45.579	46.505	47.324
DP2: Leren & Werken	15.705	17.121	17.127	16.982	16.796	16.590
DP3: Gem. bijdragen & overige lasten en baten	79	30	30	30	30	30
Totaal lasten deelprogramma's	**56.209**	**62.201**	**62.705**	**62.590**	**63.330**	**63.943**
Overhead	7.677	9.152	9.649	9.729	9.820	9.866
Totaal lasten	**63.886**	**71.353**	**72.353**	**72.320**	**73.151**	**73.809**
Baten						
DP1: Re-integratie, Participatie & Inkomen	36.677	39.565	40.716	41.318	42.460	43.404
DP2: Leren & Werken	15.445	15.449	15.519	15.241	14.958	14.617
DP3: Gem. bijdragen & overige lasten en baten	16.528	16.123	16.118	15.761	15.733	15.788
Totaal baten	**68.651**	**71.136**	**72.353**	**72.320**	**73.151**	**73.809**
Saldo van lasten en baten	**4.765**	**-216**	**0**	**0**	**0**	**0**
Af: stortingen reserves	-573	-461	0	0	0	0
Bij: onttrekkingen reserves	637	677	0	0	0	0
Resultaat	**4.829**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Realisatie 2024: conform voorlopige jaarrekening 2024						
Begroting 2025: conform begroting 2025 na 3e begrotingswijziging						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2026						



4. Toelichting

4. TOELICHTING OP DE BEGROTING 2026

4.1 Toelichting op de lasten en baten per deelprogramma

In de navolgende paragrafen zijn per deelprogramma de lasten en baten nader gespecificeerd en toegelicht. Na de overzichten van lasten en baten van de deelprogramma's worden de kosten van overhead gepresenteerd. Eerst volgt een algemene toelichting op de programmaonderdelen die in meerdere deelprogramma's tot uiting komen.

Algemene toelichting op gemeenschappelijke programmaonderdelen

Gesubsidieerd personeel en WSW Rijksvergoeding
Gesubsidieerd personeel bestaat uit medewerkers met een WSW-indicatie. Op basis van het huidige personeelsbestand met de bijbehorende pensioenleeftijden is het meerjarige verloop van de loonkosten begroot. De loonkosten zijn berekend met een indexering van 3,8%. Wanneer de werkelijke indexering hiervan afwijkt, wordt dit verwerkt in de aanpassing van de begroting aan het begin van het boekjaar.

Als tegemoetkoming in de loonkosten van de WSW-doelgroep wordt de WSW-Rijksvergoeding ontvangen. Om zowel de WSW-loonkosten als de WSW-Rijksvergoeding tegen prijspeil 2026 op te nemen, is naast de WSW-Rijksvergoeding o.b.v. septembercirculaire 2024 tevens een inschatting opgenomen van de te verwachten compensatie voor indexatie loonkosten 2025 en 2026. Dit betreft een inschatting die is afgestemd met Cedris, de werkelijke compensatie in 2026 kan afwijken. Deze methodiek is conform actualisatie begroting 2025.

De verdeling van de WSW Rijksvergoeding over de deelprogramma's is gemaakt op basis van de afdelingen waarvoor de medewerkers per januari 2025 werkzaam waren.

Niet-gesubsidieerd personeel
Een toelichting op de wijze waarop de loonkosten niet-gesubsidieerd personeel is bepaald, is opgenomen in paragraaf 3.1.

Overige lasten en baten deelprogramma's
We hanteren de lijn om overige lasten en baten zoveel mogelijk te presenteren bij de deelprogramma's waarop ze betrekking hebben. Dit ter voorkoming dat in de overhead onterecht hoge lasten worden gepresenteerd.

4.1.1 Re-integratie, Participatie & Inkomen

Deelprogramma 1: Re-integratie, Participatie & Inkomen						
	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029
BUIG - Uitkeringen	25.561	27.484	27.618	27.330	27.840	28.260
BUIG - LKS: Banenafspraak	2.286	2.973	3.177	3.399	3.637	3.892
BUIG - LKS: Beschut Werk	694	850	908	947	977	983
Bbz bedrijfskrediet	0	35	35	35	35	35
Bijzondere bijstand	3.668	3.150	3.165	3.132	3.191	3.239
Re-integratie trajecten	775	1.055	1.041	1.041	1.041	1.041
Lonen Fidant extern	12	15	0	0	0	0
Gesubsidieerd personeel	52	55	57	57	57	57
Niet gesubsidieerd personeel	6.157	8.027	8.390	8.480	8.570	8.660
- doorbelast aan trajecten	-763	-938	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Inhuur derden	791	384	392	392	392	392
Specifieke ICT	457	526	446	446	446	446
Projectkosten (Plus-taken)	758	855	979	979	979	979
Inleg Bundeling Middelen	9	0	0	0	0	0
Overige lasten	-33	580	340	340	340	340
Totaal lasten	**40.424**	**45.050**	**45.547**	**45.579**	**46.505**	**47.324**
BUIG - Inkomsten	30.945	34.057	35.026	35.604	36.631	37.471
BUIG - Invordering	734	660	660	660	660	660
Bbz bedrijfskrediet	16	20	20	20	20	20
Bijzondere bijstand	3.668	3.150	3.165	3.132	3.191	3.239
Participatiebudget (P-budget)	679	770	828	886	943	1.001
Vergoeding Fidant extern	41	15	0	0	0	0
Wsw rijksvergoeding	39	38	38	37	36	34
Projectinkomsten (Plus-taken)	657	855	979	979	979	979
Inkomsten uit de regio	48	0	0	0	0	0
Overige baten	-149	0	0	0	0	0
Totaal baten	**36.677**	**39.565**	**40.716**	**41.318**	**42.460**	**43.404**
Saldo van lasten en baten	**-3.747**	**-5.485**	**-4.832**	**-4.260**	**-4.045**	**-3.920**
Realisatie 2024: conform voorlopige jaarrekening 2024						
Begroting 2025: conform begroting 2025 na 3e begrotingswijziging						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2026						

BUIG – inkomsten en uitkeringen
De BUIG-Inkomsten en BUIG-Uitkeringen zijn conform de uitkomsten van de Lias Pauw-applicatie, op identieke wijze als toegepast bij Actualisatie Begroting 2025.

BUIG – LKS: Banenafspraak en Beschut Werk
De LKS-lasten zijn conform de uitkomsten van de Lias Pauw-applicatie, op identieke wijze als toegepast bij Actualisatie Begroting 2025.

De uitgaven aan loonkostensubsidie BUIG nemen jaarlijks toe omdat de doelgroep van LKS sinds de invoering van de Participatiewet groeit.

Bijzondere bijstand
Baanbrekers voert de bijzondere bijstand voor de deelnemende gemeenten als plustaak uit. De uitkeringslasten worden volledig door de betreffende gemeenten vergoed. De begroting voor 2026 en meerjarenraming heeft dezelfde procentuele mutatie als de begroting 2026 en meerjarenraming van de BUIG-uitkeringen.

Participatiebudget (P-budget)
Conform de budgetten uit de septembercirculaire 2024 zijn de inkomsten vanuit het Participatiebudget begroot. Omdat het voorlopige budgetten betreft, zal het budget tijdens de bijstellingsmomenten steeds conform de laatste beschikking worden bijgesteld.

Projectkosten en -inkomsten (Plus-taken)
In het kader van specifieke dienstverlening voor de gemeenten wordt vanaf 2022 de nieuwe Wet Inburgering uitgevoerd voor de gemeenten Heusden en Waalwijk. De opgenomen bedragen (lasten en baten) zijn gebaseerd op de voor 2025 gesloten dienstverleningsovereenkomst (DVO), waarbij ook voor 2026 en daaropvolgende jaren het uitgangspunt is gehanteerd dat de overeenkomsten, indien daar sprake van zou zijn, kostendekkend zullen zijn.

Overige lasten
De overige lasten dalen met € 240.000 ten opzichte van begroting 2025. Dit is het gevolg van incidentele lasten in de begroting 2025: project leesbaarheid brieven € 150.000, onderzoek voorliggende voorzieningen € 75.000 en aanschaf tool Werkenloont € 15.000.

4.1.2 Deelprogramma 2: Leren & Werken

Deelprogramma 2: Leren & Werken						
	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Directe productiekosten	229	287	222	222	222	222
Lonen Fidant intern	2.345	2.836	2.958	3.140	3.323	3.541
Gesubsidieerd personeel	9.428	9.274	9.401	9.076	8.599	8.012
Niet gesubsidieerd personeel	2.973	3.543	3.580	3.625	3.670	3.727
Inhuur derden	92	132	135	135	135	135
Resultaat deelneming Ruelong B.V.	638	1.049	831	784	847	953
Overige lasten	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	**15.705**	**17.121**	**17.127**	**16.982**	**16.796**	**16.590**
Omzet	4.604	4.785	4.750	4.717	4.683	4.649
Wsw rijksvergoeding	9.741	9.440	9.508	9.218	8.880	8.467
Loonkostensubsidies Fidant intern	958	1.174	1.212	1.256	1.346	1.452
No-risk polis UWV	142	50	50	50	50	50
Overige baten	0	0	0	0	0	0
Totaal baten	**15.445**	**15.449**	**15.519**	**15.241**	**14.958**	**14.617**
Saldo van lasten en baten	**-260**	**-1.673**	**-1.608**	**-1.741**	**-1.837**	**-1.972**
Realisatie 2024: conform voorlopige jaarrekening 2024						
Begroting 2025: conform begroting 2025 na 3e begrotingswijziging						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2026						

Directe productiekosten en omzet

Het saldo van omzet en directe productiekosten verbetert met € 30.000. De belangrijkste oorzaken zijn hierna toegelicht.

De brutomarge (omzet -/- inkoopwaarde) van Smaakmakers daalt met € 27.000 a.g.v. einde van een pilot per oktober 2025, er is nog geen besluit genomen over een mogelijk vervolg.

De omzet Twiddus stijgt met € 27.000. Deze stijging bestaat uit de volgende zaken:
Een te verwachten vergoeding van € 70.000 voor de inzameling en verwerking van textiel. Deze vergoeding wordt verstrekt door de branche van textiel producerende partijen.
Een verwachte verdere verslechtering van de markt voor opkoop van textiel (€78.000 nadelig) en een hogere omzet winkelverkopen (€ 35.000 voordelig). Vanwege de hoge mate van onzekerheid op de markt voor opkoop van textiel kan slechts een inschatting voor 2026 worden opgenomen. De bandbreedte van het gekozen scenario voor de opbrengsten betreft een verlaging van € 0 – € 156.000 ten opzichte van begroting 2025. Cijfermatig is het midden van deze bandbreedte verwerkt, waarbij een materiële afwijking hierop een reëel risico vormt.

De begroting 2025 bevat incidentele productiekosten welke vervallen in 2026 (€ 22.000 voordelig). Tevens is een verhoging van de omzet met € 14.000 opgenomen als gevolg van een gestelde doelstelling het verzuim verder te verlagen.

Fidant intern

De lasten van Fidant intern worden gevormd door de loonkosten van kandidaten vanuit de Participatiewet die bij Baanbrekers aan het werk zijn, dit zowel in het kader van de Banenafspraak als Beschut Werk. In de begroting 2026 en de meerjarenraming is voor zowel Banenafspraak als voor Beschut Werk een groeiscenario opgenomen.

Gesubsidieerd personeel
De hogere kosten in begroting 2026 ten opzichte van begroting 2025 worden veroorzaakt door loonindexatie.
De kosten 2027 tot en met 2029 zijn op basis van prijspeil 2026; de daling in kosten is het gevolg van afname van het aantal medewerkers in deze doelgroep door pensioneringen.

Resultaat deelneming Ruelong B.V.
Conform de financiële garantstelling van Baanbrekers aan Ruelong B.V. wordt vanaf 2018 voor de gecumuleerde negatieve resultaten van Ruelong B.V. een voorziening gevormd. De jaarlijkse mutatie hiervan wordt in dit deelprogramma verantwoord.

Het resultaat in de begroting 2026 is met € 218.000 verbeterd t.o.v. 2025. Dit is het gevolg van een lagere doorbelasting dienstverleningsovereenkomst (DVO) Baanbrekers (€ 80.000 voordelig), een aanpassing van de verwachte omzet (€ 108.000 voordelig) en overige posten (€ 30.000 voordelig).

Tevens dient opgemerkt te worden dat een mate van onzekerheid bestaat ten aanzien van het realiseren van het opgenomen resultaat deelneming voor 2026 en volgende jaren.

4.1.3 Deelprogramma 3: Gemeentelijke bijdragen & overige lasten en baten

Deelprogramma 3: Gemeentelijke bijdragen & overige lasten en baten							
	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenraming			
Bedragen x € 1.000	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	
Lasten overige omzet	0	5	5	5	5	5	
Onvoorzien	0	25	25	25	25	25	
Incidentele lasten	79	0	0	0	0	0	
Totaal lasten	**79**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	
Gemeentelijke bijdragen	15.966	15.624	15.624	15.288	15.285	15.370	
Wsw rijksvergoeding Beg. Werken	738	684	689	668	643	613	
- doorbetaald aan bedrijven	-208	-220	-210	-210	-210	-210	
- doorbetaald aan buitengemeenten	-34	-6	-30	-30	-30	-30	
Overige omzet	57	40	45	45	45	45	
Incidentele baten	9	0	0	0	0	0	
Totaal baten	**16.528**	**16.123**	**16.118**	**15.761**	**15.733**	**15.788**	
Saldo van lasten en baten	**16.449**	**16.093**	**16.088**	**15.731**	**15.703**	**15.758**	
Realisatie 2024: conform voorlopige jaarrekening 2024							
Begroting 2025: conform begroting 2025 na 3e begrotingswijziging							
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2026							

Gemeentelijke bijdragen

De daling in de gemeentelijke bijdrage in 2027 t.o.v. 2026 (€ 336.000 voordelig) wordt voornamelijk veroorzaakt door een verbetering van het BUIG-saldo op basis van de uitkomsten van de LIAS PAUW tool.

Onvoorzien

Bij de aanbieding van de begroting 2021 heeft de toezichthouder de opmerking gemaakt dat conform de regelgeving van het BBV (artikel 8 lid 1) een post onvoorzien verplicht is. Om aan de opmerking van de provincie te voldoen, is met ingang van de begroting 2022 een post onvoorzien opgenomen van € 25.000.

4.1.4 Overhead

Conform het BBV worden kosten van overhead afzonderlijk begroot en verantwoord. De totale kosten van overhead voor de gehele organisatie worden aan de lastenkant in één overzicht gepresenteerd. Tot de overhead worden "alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces" gerekend.

Overhead						
	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Gesubsideerd personeel	2.309	2.369	2.408	2.169	2.058	1.888
- doorbelast Ruelong B.V.	-1.745	-1.823	-1.850	-1.671	-1.581	-1.519
Netto gesubsidieerd personeel	**563**	**546**	**558**	**498**	**477**	**369**
Niet gesubsidieerd personeel	5.449	6.160	6.163	6.232	6.323	6.424
- doorbelast Ruelong B.V.	-992	-962	-1.007	-1.014	-1.014	-1.014
Netto niet gesubsidieerd personeel	**4.457**	**5.199**	**5.155**	**5.218**	**5.309**	**5.410**
Wsw rijksvergoeding	-2.200	-2.169	-2.185	-2.118	-2.052	-1.974
- doorbelast Ruelong B.V.	1.788	1.725	1.737	1.684	1.631	1.570
Netto Wsw rijksvergoeding	**-412**	**-445**	**-448**	**-434**	**-420**	**-405**
Lage Inkomensvoordeel (LIV)	-83	0	0	0	0	0
- doorbelast Ruelong B.V.	9	0	0	0	0	0
Netto Lage Inkomensvoordeel (LIV)	**-74**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Overige personeelslasten	830	934	851	851	851	851
Inhuur derden	182	236	281	281	281	281
Afschrijving	211	235	920	999	1.015	1.056
Rente	-496	198	193	189	185	181
Onderhoud	148	129	246	236	231	231
Algemene lasten	2.785	2.749	2.442	2.442	2.442	2.442
DVO Ruelong B.V.	-517	-630	-550	-550	-550	-550
Lasten overhead	**7.677**	**9.152**	**9.649**	**9.729**	**9.820**	**9.866**
Realisatie 2024: conform voorlopige jaarrekening 2024						
Begroting 2025: conform begroting 2025 na 3e begrotingswijziging						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2026						

Lage Inkomensvoordeel (LIV)

Het LIV was een jaarlijkse tegemoetkoming voor werkgevers die werknemers in dienst hebben met een laag loon. Hierdoor dalen de loonkosten voor de werkgever. Per 2025 is het LIV volledig afgeschaft.

Overige personeelslasten

De daling in 2026 betreft voor € 60.000 een incidentele last in 2025 m.b.t. de opening van het nieuwe pand en het jubileumjaar Baanbrekers, en voor € 14.000 een hogere vrijval uit de voorziening voor verplichtingen uit hoofde van de Regeling Vervroegd Uittreden (RVU).

Afschrijving

De activastaat ultimo 2024 verhoogd met de goedgekeurde investeringen op basis van actualisatie begroting 2025 en de voorgenomen investeringen 2025 op basis van de meerjaren investeringsbegroting vormen de basis voor de berekening van de verwachte afschrijvingslasten. Meer hierover in paragraaf 4.2 (Vervangings)investeringen.

Ook in de afschrijvingslasten 2027 - 2029 is rekening gehouden met de indicatieve investeringsbedragen op basis van de meerjareninvesteringsbegroting.

De meerjareninvesteringsbegroting is op 19 juni 2023 opiniërend behandeld in het Algemeen Bestuur.

De afschrijvingslasten stijgen in 2026 met € 685.000 ten opzichte van begroting 2025. Dit betreft voor € 402.000 de afschrijving op het nieuwe pand en voor € 285.000 de afschrijving op investeringen 2025. De afschrijving op investeringen tot en met 2024 daalt met € 2.000.

Rente
De rentelasten zijn geprognotiseerd op basis van de renteverplichtingen die voortkomen uit afgesloten langlopende leningen.

Onderhoud
Als gevolg van de nieuwbouw dalen de reguliere onderhoudslasten in 2026 met € 30.000. Tevens vindt in 2026 de eerste jaarlijkse dotatie aan de voorziening groot onderhoud plaats van € 147.000.

Algemene lasten
De daling in de algemene lasten van € 307.000 betreft voornamelijk een daling in de energiekosten van € 95.000 door de gasloze nieuwbouw, een daling van € 26.000 in de verzekeringspremies (mede samenhangend met het nieuwe pand), vervallen van de servicekosten voor de tijdelijke huisvesting Tuinstraat (€ 40.000 voordelig) en lagere kosten voor afvoer van afval en papier (€ 30.000 voordelig). Tevens vervallen in 2026 de incidentele herpositioneringskosten uit 2025 (€ 162.000 voordelig) en is in 2026 de doorbelasting dienstverleningsovereenkomst aan Ruelong B.V. lager (€ 80.000 nadelig).

Een mogelijke verplichting in 2026 op basis van NIS2 (Network and Information Security Directive, een zeer proactieve bewaking van de IT-omgeving uit hoofde van security) is nog niet verwerkt in de IT-kosten. Wanneer implementatie daadwerkelijk verplicht wordt, zullen wij dit als een begrotingswijziging verwerken.

DVO Ruelong B.V.
Jaarlijks wordt door Baanbrekers, op basis van de afgesloten dienstverleningsovereenkomst, een deel van de overhead doorbelast aan Ruelong B.V. De daling van de doorbelasting is het gevolg van de aanpassing van de overeenkomst: deze overeenkomst is voor het eerst toegepast bij het opmaken van de jaarrekening 2024.

4.2 (Vervangings)investeringen

Algemeen

Het is bij Baanbrekers geen automatisme dat activa direct worden vervangen nadat ze volledig zijn afgeschreven. Per voorgenomen investering worden nut en noodzaak afgewogen.

De huidige nota *Investeren, waarderen en afschrijven* is door het dagelijks bestuur vastgesteld op 8 oktober 2021. In deze nota zijn voor de activa de afschrijvingstermijnen vastgelegd. Ook is bepaald dat afschrijven op activa plaatsvindt in het jaar volgend op de aanschaf. Alleen investeringen groter dan € 10.000 worden geactiveerd. Vervangingen of nieuwe aanschaffingen onder dit drempelbedrag worden direct verantwoord op de exploitatie. Er wordt begroot tot einde afschrijftermijn. Nieuwe of vervangingsinvesteringen zorgen voor aanvullende afschrijvingskosten vanaf het jaar ná investeren.

Investeringen jaarschijf 2025

Bij de bijstelling van de begroting 2025 is een aantal investeringen goedgekeurd. Van de meerjareninvesteringsbegroting (MIB) zoals die in de opiniërende vergadering van het algemeen bestuur van 19 juni 2023 is behandeld, resteren voor de jaarschijf 2025 de volgende *indicatieve* investeringen.

	Jaar van investering	Investeringsbedrag	Omschrijving	Afschrijvingslast	1e Afschrijvingsjaar
	2024=>2025	€ 106.000	Wagenpark, restant investeringen jaarschijf 2024	€ 21.200	2026
	2025	€ 205.000	Vervangingen wagenpark	€ 41.000	2026
	2024=>2025 2025	€ 40.000 € 363.400	Moderniseren verpakken & magazijn	€ 8.000 € 72.680	2026
	2025	€ 150.000	Vervanging inrichting/inventaris	€ 10.000	2026
	2025	€ 15.000	Vervangen machines Ruelong	€ 1.500	2026

Afschrijvingslasten berekend op basis van geldende nota investeren, waarderen en afschrijven.

Voor het formeel beschikbaar stellen van de vooralsnog *indicatieve* investeringen is de voorgeschreven werkwijze dat deze gedurende het begrotingsjaar via de bestuursrapportages worden voorgelegd aan het algemeen bestuur. De verwachting is dat bovenstaande voorgenomen investeringen in de loop van 2025 aan het algemeen bestuur worden voorgelegd. In de begroting 2026 is reeds rekening gehouden met de bijbehorende afschrijvingslasten.

Investeringen jaarschijf 2026

De meerjareninvesteringsbegroting (MIB) heeft een doorkijk tot en met het jaar 2028. Voor het jaar 2026 zijn de volgende *indicatieve* investeringen opgenomen:

	Jaar van investering	Investeringsbedrag	Omschrijving	Afschrijvingslast	1e Afschrijvingsjaar
	2026	€ 25.000	Herinrichten werf en overig terrein	€ 1.667	2027
	2026	€ 600.000	Werf, vloeistofdichte vloer en inrichten opslag groenafval	€ 60.000	2027
	2026	€ 15.000	ICT, vervangen kassasystemen	€ 3.000	2027
	2026	€ 220.000	Vervanging wagenpark, jaarschijf 2026	€ 44.000	2027

Toelichting op de voorgenomen investeringen 2026

Herinrichten werf en overig terrein € 25.000
Na gereedkomen van de nieuwbouw zal in 2026 een investering noodzakelijk zijn van circa 25.000 voor o.a. een nieuwe unit voor de werfbeheerder.

Werf, vloeistofdichte vloer en inrichten opslag groenafval € 600.000
Op de plaats van de containers moet een vloeistofdichte vloer komen (500K). Tevens moet de opslag van het groenafval opnieuw worden ingericht. (100K)

ICT, vervangen kassasystemen € 15.000
Voor de vervanging van bestaande kassasystemen is een investering van 15.000 opgenomen.

Vervangen wagenpark, jaarschijf 2026 € 220.000
Er is een meerjarig vervangingsplan opgesteld voor het wagenpark. Dit plan loopt tot en met het jaar 2028. In 2024 en 2025 zijn kredieten beschikbaar gesteld voor de noodzakelijke vervangingen. Voor de jaarschijf 2026 is € 220.000 beschikbaar.

4.3 Toelichting op de meerjarenraming

Algemeen

Ingevolge het BBV bevat de meerjarenraming voor de drie jaren volgend op het begrotingsjaar een geprognosticeerde begin- en eindbalans en een raming van de financiële gevolgen, waaronder de baten en de lasten van het bestaande en het nieuwe beleid. De meerjarenraming is opgenomen in het cijfermatige overzicht in paragraaf 3.2. De meerjarenraming is opgesteld op basis van het (geïndexeerde) prijspeil 2025. Voor de periode 2027 – 2029 heeft geen aanvullende indexering plaatsgevonden.

Nieuwe ontwikkelingen zijn, net als voorgaande jaren, niet verwerkt in de meerjarenraming. De financiële vertaling zal pas plaatsvinden nadat daarover besluitvorming in het algemeen bestuur heeft plaatsgevonden. Voor een juiste interpretatie van de meerjarenraming is het noodzakelijk om met deze kanttekening rekening te houden. De komende periode wordt bekeken wat nodig is om hierop stappen te gaan zetten. Uiteindelijk met als doel te komen tot een meer gefundeerde meerjarenraming.

Geprognosticeerde begin- en eindbalans

Hierna is de geprognosticeerde begin- en eindbalans weergegeven voor zowel het begrotingsjaar als de meerjarenraming.

Activa	Realisatie 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Immateriële vaste activa		0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	20.599	32.101	30.424	29.915	29.920	28.864
Financiële vaste activa	153	138	123	109	93	78
Totaal vaste activa	**20.752**	**32.239**	**30.547**	**30.023**	**30.013**	**28.942**
Openbare lichamen	111	300	300	300	300	300
Uitzettingen rijks schatkist	10.021	12	0	514	953	1.530
Overige vorderingen	6.235	6.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Uitzettingen met looptijd < 1 jaar	**16.367**	**6.312**	**5.300**	**5.814**	**6.253**	**7.830**
Liquide middelen	**887**	**0**	**-126**	**250**	**250**	**250**
Overige overlopende activa	**2.752**	**2.000**	**2.000**	**2.000**	**2.000**	**2.000**
TOTAAL ACTIVA	**40.759**	**40.551**	**37.721**	**38.087**	**38.516**	**39.022**

Passiva	Realisatie 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Algemene reserve	1.200	685	1.200	1.200	1.200	1.200
Bestemmingsreserves	1.578	2.521	0	0	0	0
Resultaat vóór bestemming	4.829	0	0	0	0	0
Eigen vermogen	**7.607**	**3.206**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**
Voorzieningen	**3.310**	**7.910**	**8.316**	**9.197**	**10.141**	**11.162**
Vaste schulden	**23.735**	**23.220**	**22.705**	**22.190**	**21.675**	**21.160**
Vlottende schulden < 1 jaar	**3.784**	**3.215**	**2.500**	**2.500**	**2.500**	**2.500**
Overlopende passiva	**2.322**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**
TOTAAL PASSIVA	**40.759**	**40.551**	**37.721**	**38.087**	**38.516**	**39.022**

5. BIJLAGEN

5.1 Bijlage 1: Geraamd verloop reserves en voorzieningen

	Algemene reserve	Reserve herhuis-vesting	Voorziening groot onderhoud (MJOP)	spaarverlof, Bovenmatig verlof en RVU	Voorziening dubieuze debiteuren	Voorziening exploitatie-tekorten Ruelong B.V.
Stand per 1-1-2026	**1.200.000**	**2.145.884**	**0**	**450.000**	**3.100.000**	**3.838.000**
Stortingen	0	2.805.000	147.119	0	0	831.000
Onttrekkingen	0	-1.021.384 -3.929.500	0	-50.000	0	0
Stand per 1-1-2027	**1.200.000**	**0**	**147.119**	**400.000**	**3.100.000**	**4.669.000**
Stortingen	0		147.119	0	0	784.000
Onttrekkingen	0		0	-50.000	0	0
Stand per 1-1-2028	**1.200.000**		**294.238**	**350.000**	**3.100.000**	**5.453.000**
Stortingen	0		147.119	-	0	847.000
Onttrekkingen	0		0	-50.000	0	
Stand per 1-1-2029	**1.200.000**		**441.356**	**300.000**	**3.100.000**	**6.300.000**
Stortingen	0		147.119	0	0	953.000
Onttrekkingen	0		29.850	-50.000	0	0
Stand per 1-1-2030	**1.200.000**		**558.625**	**250.000**	**3.100.000**	**7.253.000**

Toelichting

Algemene reserve
De algemene reserve heeft de functie van algemene buffer, in het kader van het minimaal in stand te houden weerstandsvermogen.

Reserve herhuisvesting
Op 13 december 2021 heeft het algemeen bestuur besloten tot instellen van de reserve herhuisvesting. De reserve is gedurende de jaren 2021 tot en met 2025 gevoed met de incidentele baten en lasten die voortvloeien uit het besluit tot herhuisvesting. In 2026 wordt de opgebouwde reserve ingezet ter gedeeltelijke financiering van de herhuisvesting. De hier opgenomen bedragen zijn conform het oorspronkelijke plan. Omdat de verkoopopbrengst in 2026 hoger wordt dan geraamd zullen de bedragen in positieve zin gaan afwijken.

Voorziening meerjarig onderhoud (MJOP)
Met de ingebruikname van het nieuwe pand in 2025 is het noodzakelijk om voor het toekomstig groot onderhoud een voorziening op te bouwen. Daartoe is voor de komende 25 jaar een nieuw Meerjarig onderhoudsplan opgesteld. Met een jaarlijkse storting van € 147.119 in deze voorziening worden de kosten van groot onderhoud voor de komende 25 jaar afgedekt.

Voorziening bovenmatig verlof, spaarverlof en regeling vervroegd uittreden (RVU)
- De voorziening bovenmatig verlof is gevormd ter afdekking van de verlofsaldi die door werknemers zijn opgebouwd boven de drempel van tweemaal hun contracturen.
- De cao SGO kent biedt de mogelijkheid tot het opbouwen van spaarverlof tot een maximum van 3.600 uur. De uren waarop dit van toepassing is worden 100% voorzien.
- Medewerkers kunnen ook gebruik maken van de RVU-regeling. De financiële verplichting die hieruit voortkomt tot het bereiken van de pensioendatum van de betreffende medewerker wordt eveneens 100% voorzien.

Voorziening dubieuze debiteuren
Een groot deel van de ingeboekte vorderingen (verhaal- en terugvordering) zal naar verwachting niet te innen zijn. Bij de jaarrekening 2024 is circa 50% van het totaal openstaande debiteurensaldo opgenomen als oninbaar.

Voorziening exploitatietekorten Ruelong B.V.
De toevoegingen in de voorziening zijn opgenomen op basis van de huidige inzichten. De financiële situatie van Ruelong heeft de aandacht van het MT en het dagelijks bestuur. Het Algemeen Bestuur heeft op 27 februari 2023 een presentatie gekregen over het onderzoek naar de toekomstbestendigheid van een aantal PMC's van Baanbrekers. Het Algemeen Bestuur heeft de daarin voorgestelde richting onderschreven. Aanvullend daarop zijn vanuit de herpositioneringsreserve middelen beschikbaar gesteld om in 2024 een onderzoek te laten uitvoeren naar de toekomstbestendigheid van de juridische structuur waarbij de bedrijfsactiviteiten Groen en schoonmaak nu nog in een afzonderlijke BV (Ruelong) zijn georganiseerd. Daarbij wordt onderzocht of, en onder welke voorwaarden de gemeenschappelijke regeling Baanbrekers deze bedrijfsactiviteiten en het personeel kan overnemen.

5.2 Bijlage 2: Overzicht van geraamde baten en lasten per taakveld

Baten en lasten per taakveld (bedragen x € 1.000)		Baten	Lasten
0.	**Bestuur en ondersteuning**		
0.4	Overhead	0	9.455
0.5	Treasury		194
0.8	Overige baten en lasten	16.118	30
0.10	Mutaties reserves	0	0
0.11	Resultaat van de staat van baten en lasten	0	0
6.0	Sociaal domein		
6.3 / 6.5	Inkomensregelingen / Arbeidsparticipatie	40.716	45.547
6.4	Begeleide participatie	15.519	17.127
		0	0
Saldo van baten en lasten op taakvelden		**72.353**	**72.353**
	Af: mutaties reserves	0	0
	Af: resultaat van de staat van baten en lasten		
Aansluiting op de staat van baten en lasten (3.2)		**72.353**	**72.353**

In bovenstaand overzicht zijn de geraamde baten en lasten voor 2026 gerubriceerd naar de wettelijk verplichte taakvelden.

5.3 Bijlage 3: Formatie regulier (niet-gesubsidieerd)

Baanbrekers, formatie niet gesubsidieerd eigen personeel (in fte's)		
	Formatie o.b.v. Actualisatie begroting 2025	Formatie o.b.v. Begroting 2026
Re-integratie, Participatie & Inkomen	93,0	93,0
Leren & Werken	51,6	51,6
B&C, incl. directie	52,3	52,3
Totaal	**196,9**	**196,9**

5.4 Bijlage 4: Begrippen en afkortingen

AvA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
BBV	Besluit Begroting en Verantwoording
Berap	Bestuursrapportage
BUIG	Gebundelde uitkering voor het bekostigen van de uitkeringen in het kader van de Participatiewet, IOAW, IOAZ en Bbz 2004 (levensonderhoud startende ondernemers) en voor de inzet van loonkostensubsidie.
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CPB	Centraal Planbureau
DENNIS	Instrumentengids binnen de arbeidsmarktregio
DMJOP	Duurzaam Meerjaren OnderhoudsPlan
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
EED-audit	Energy Efficiency Directive
EVA	Naam van een instrumentencatalogus
FIDO	Financiering Decentrale overheden
GR	Gemeenschappelijke Regeling
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IV-3	Informatie voor derden
L&W	Leren & Werken
LIV	Lage inkomensvoordeel
LKS	loonkostensubsidie
M&O	misbruik & oneigenlijk gebruik
NIS2	(Network and Information Security Directive)
NUG	Niet uitkeringsgerechtigde
P-budget	Participatiebudget
PDCA	Plan-do-check-act
PW	Participatiewet
P&O	Personeel & Organisatie
RPI	Re-integratie, Participatie & Inkomen
SAAS	Software as a service
SBW	Stichting Bevordering Werkgelegenheid Midden-Langstraat
SGO	Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties
SW	Sociale Werkvoorziening
WGR	Wet Gemeenschappelijke Regelingen
WOO	Wet Open Overheid
WSP	Werkgeversservicepunt
WSW	Wet Sociale Werkvoorziening