



(Ontwerp)begroting 2027

23 maart 2026

Dagelijks bestuur 10 april 2026

Algemeen bestuur 18 mei 2026

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	12
2.1 Programmaplan	12
2.2 Paragrafen	24
3. FINANCIËLE BEGROTING	40
3.1 Uiteenzetting financiële positie en toelichting	40
3.2 Begroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030	42
4. TOELICHTING OP DE BEGROTING 2027	44
4.1 Toelichting op de lasten en baten per deelprogramma	44
4.2 (Vervanging)investeringen	50
4.3 Toelichting op de meerjarenraming	51
5. BIJLAGEN	53
5.1 Bijlage 1: Geraamd verloop reserves en voorzieningen	53
5.2 Bijlage 2: Overzicht van geraamde baten en lasten per taakveld	54
5.3 Bijlage 3: Formatie regulier (niet-gesubsidieerd)	55
5.4 Bijlage 4: Overzicht aantal uitkeringen	56
5.5 Bijlage 4: Begrippen en afkortingen	57



Blijven bouwen aan kansen

Soms voelt een nieuw jaar als het openen van een onbekende deur: je weet dat er beweging achter zit, maar nog niet precies welke. Zo'n moment is 2027 voor Baanbrekers. We hebben te maken met een nieuw kabinet, 3 nieuwe gemeenteraden en een vernieuwd algemeen en dagelijks bestuur van Baanbrekers. In zekere zin is er dus sprake van een frisse start, maar tegelijk ook van een fase waarin alertheid, creativiteit en saamhorigheid belangrijker zijn dan ooit.

We krijgen immers – landelijk, regionaal én lokaal – te maken met nieuwe koerslijnen, verwachtingen en financiële keuzes. Vooral binnen het sociaal domein, en specifiek voor onze branche van werk ontwikkelbedrijven, blijven grote vragen nog onbeantwoord. Hoe wordt onze sector gefinancierd? Welke ruimte krijgen we om onze missie waar te maken? Het zijn kwesties die direct gevolgen hebben voor onze plannen, maar waar we maar beperkt invloed op kunnen uitoefenen.

Onze 3 gemeenten staan opnieuw voor complexe keuzes. Veel factoren die onze koers bepalen, liggen buiten onze beïnvloedingssfeer. De wereld is onrustig; geopolitieke en economische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op, en de financiële ruimte blijft begrensd. Dat maakt het opstellen van deze begroting wederom uitdagend. Maar zoals we al vaker hebben laten zien: we zijn in staat om met deze omstandigheden om te gaan.

Net als in eerdere jaren zetten we ook in 2027 vol in op samenwerking, vernieuwing en het efficiënt organiseren van ons werk. Stilstand is voor ons geen optie. We bewegen omdat mensen op ons rekenen. Onze geactualiseerde blijf-in-beweging koers sluit hier perfect op aan. We blijven beweging stimuleren. We brengen en houden mensen – van inwoners tot inburgeraars en van werkzoekenden tot werkgevers – in beweging. Ook tijdens de volgende etappes van onze koers blijven we kansen creëren, ontwikkeling stimuleren en perspectief bieden. Dat doen we voor inwoners, cliënten, inburgeraars, kandidaten, medewerkers, werkgevers, onze gemeenten en voor onszelf. Ons creatieve vermogen, dat zo kenmerkend is voor Baanbrekers, hebben we dit jaar opnieuw hard nodig. En ik weet dat het aanwezig is: sterk en veerkrachtig.

In onze rol als breed leer-, werk- en mens ontwikkelbedrijf blijven we bouwen aan de toekomst van mensen die begeleiding nodig hebben. We blijven meedoen mogelijk maken in de meest brede zin van het woord. Want meedoen draagt bij aan welzijn, perspectief en een sterke samenleving. En dat is precies waar wij als Baanbrekers elke dag voor staan.

De begroting voor 2027 ligt nu voor je. Het is de eerste begroting die is opgesteld onder verantwoordelijkheid van ons nieuwe bestuur. Zoals gezegd, het is geen eenvoudige opgave om vooruit te kijken in een tijd van onduidelijke financiële kaders en politieke koerswijzigingen. Toch presenteren we onze plannen en ambities met vertrouwen, in het realisme dat de wereld om ons heen zich nog zal blijven ontwikkelen. Ik heb er alle vertrouwen in dat Baanbrekers – ook in 2027 en daarna – blijft doen waar we goed in zijn: mensen in beweging brengen en houden. Want alleen als je beweegt, kom je vooruit. Om dit voor elkaar te krijgen draait Baanbrekers op betrokken vakmensen, stevige samenwerking en een breed gedragen missie.

Ad van Oudheusden
directeur



1. Algemeen

1. ALGEMEEN

1.1 Leeswijzer

Voor je ligt de begroting 2027 en de meerjarenraming 2028 – 2030 van Baanbrekers. Baanbrekers voert voor de gemeenten Heusden, Loon op Zand en Waalwijk o.a. 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 begroting is opgesteld met inachtneming van de uitgangspunten van de kaderbrief 2027. De indeling en vorm van de begroting 2027 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 2027 is opgesteld in de lijn van de bijgestelde begroting 2026, waarbij rekening is gehouden met de uitgangspunten zoals die in de kaderbrief 2027 zijn opgenomen. Daarnaast hanteren we in de begroting 2027 de nullijn. Dit overeenkomstig de navolgende, bij de vaststelling van de begroting 2026, gemaakte afspraak:

“Bij het opstellen van de begrotingen voor de komende jaren zal Baanbrekers alleen de gebruikelijke indexering toepassen, zoals opgenomen in de kaderbrief.

Nieuw beleid wordt alleen opgenomen als daar door het bestuur van Baanbrekers in de voorbereidingen van de betreffende begroting toe is besloten, waarbij waar mogelijk dit middels ombuigingen binnen de bestaande financiële middelen zal plaatsvinden.

In de begrotingen zal een nadere toelichting gegeven worden ter verklaring op de verschillen in de gemeentelijke bijdragen ten opzichte van het vorige begrotingsjaar, alsmede een analyse en vergelijking van dezelfde jaarschijven”.

Dit betekent dat de gemeentelijke bijdrage ten opzichte van de gemeentelijke bijdrage zoals vastgesteld in de begroting 2026 enkel stijgt door verwerking van de gebruikelijke indexeringen

Reserve herhuisvesting (opgeheven m.i.v. 2027)

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.

Sluitende begroting 2027

De begroting 2027 is sluitend. De meerjarenraming 2028 tot en met 2030 is nog niet sluitend. Dit wordt uiterlijk bij de ontwerpbegroting 2028 ingevuld.

In deze begroting is, conform actualisatie begroting 2026, 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 de Lias Pauw-applicatie een zo goed mogelijk onderbouwde prognose gemaakt voor de BUIG-inkomsten en -uitgaven. De evaluatie van en besluitvorming over het toekomstig gebruik van de applicatie staat gepland op 6 juli 2026 (AB-vergadering).

Bij de bepaling van de WSW-Rijksvergoeding hebben we ook rekening gehouden met een (te verwachten) loonindexatie voor 2027. 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	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Lasten						
DP1: Re-integratie, Participatie & Inkomen	45.369	49.186	50.330	51.083	51.939	52.907
DP2: Leren & Werken	15.894	19.137	20.845	20.757	20.725	20.635
DP3: Gem. bijdragen & overige lasten en baten	11	30	30	30	30	30
Totaal lasten deelprogramma's	61.274	68.353	71.205	71.871	72.694	73.572
Overhead	9.103	10.090	10.340	10.190	10.155	10.163
Totaal lasten	70.378	78.443	81.545	82.061	82.849	83.735
Baten						
DP1: Re-integratie, Participatie & Inkomen	39.778	42.684	43.517	44.186	45.178	46.304
DP2: Leren & Werken	15.330	18.553	19.744	19.388	18.990	18.803
DP3: Gem. bijdragen & overige lasten en baten	16.325	16.205	18.285	18.257	18.217	18.191
Totaal baten	71.433	77.443	81.545	81.831	82.385	83.298
Saldo van lasten en baten	1.056	-1.000	0	-230	-464	-437
Nog te realiseren taakstelling				230	464	437
Af: stortingen reserves	-461	0	0	0	0	0
Bij: onttrekkingen reserves	647	1.000 *	0	0	0	0
Resultaat	1.242	0	0	0	0	0
<i>Realisatie 2025: conform voorlopige jaarrekening 2025</i>						
<i>Begroting 2026: conform actualisatie begroting 2026</i>						
<i>Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2027</i>						

*De begroting 2026 bevat een onttrekking aan de algemene reserve van € 1.000.000. De begroting 2026 – gebaseerd op alle inzichten tot en met december 2025 – bevat nog onzekere posten. Dit geldt met name voor de BUIG-inkomsten en -uitgaven. Daarom is er voor gekozen om eerst de realisatie over de eerste 4 maanden van 2026 af te wachten, voordat wordt besloten over een verhoging van de gemeentelijke bijdrage. Bij het opstellen van Berap I 2026 zal er meer duidelijkheid zijn over de hoogte van de BUIG-inkomsten en beschikken we over een beter beeld van de ontwikkeling van het uitkeringsbestand

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 2027 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 2026 naar de begroting 2027 is als volgt:

Mutatie gemeentelijke bijdrage o.b.v. begroting 2027			
Bedragen x € 1.000		aard mutatie*:	
		S/I	A/B
Gemeentelijke bijdrage 2026 (actualisatie begroting)	15.624		
<i>Mutaties 2027:</i>			
- BUIG-uitkeringen ; gemiddeld 1.572 uitkeringen over het jaar 2027 (+22 t.o.v. gemiddeld aantal 2026) gebaseerd op de ontwikkeling van het aantal uitkeringen volgens de Lias Pauw-applicatie.	449	S	A
- BUIG LKS-lasten ; gebaseerd op de prognose van de LKS-lasten volgens de Lias Pauw-applicatie.	394	S	A
- BUIG-inkomsten ; gebaseerd op de prognose van de BUIG-inkomsten volgens de Lias Pauw-applicatie.	-776	S	A
- Participatiebudget ; conform september circulaire 2025	-75	S	A
- Gesubsidieerd personeel ; daling van gemiddeld 12,9 FTE t.o.v. 2026 (EUR -599k); indexatie en aanpassing sociale lasten (EUR 676k); overig (EUR -11k)	66	S	A
- Wsw-Rijksvergoeding ; op basis van september circulaire 2025 en indexaties 2026 en 2027	-267	S	A
- Fidant (loonkosten en LKS) ; hogere loonkosten Fidant als gevolg van een hoger gemiddeld aantal FTE (+27,3 FTE) in 2027 t.o.v. 2026 (EUR 1.067k), hogere loonkosten Fidant a.g.v. aanpassing CAO Aan de slag (EUR 343k). Hogere kosten worden deels gecompenseerd door een hogere LKS-subsidie (EUR -463k)	947	S	B
- Niet-gesubsidieerd personeel ; indexatie 5,1% o.b.v. Kaderbrief (EUR 884k); periodiek verhoging (EUR 132k); aanvullende pensioenlasten a.g.v. opvolging Wet toekomst pensioen (EUR 150k); overig (EUR -26k)	1.140	S	A
- Omzet ; op de omzet is een indexatie toegepast van 4,52% (EUR -253k) conform de methodiek zoals opgenomen in de Kaderbrief. De omzet is tevens verhoogd door een toename van het gemiddeld aantal doelgroep FTE (+12,1 FTE) in 2027 t.o.v. 2026) (EUR -262k).	-515	S	B
- Transformatiemiddelen 2027	-331	S	A
- Inzet transformatiemiddelen 2027	331	S	A
- Leesbaarheid brieven ; realisatie in 2026 betrof een projectbudget.	-111	I	B
- Mutatie inkomensdebiteuren/voorziening inkomensdebiteuren ; voor 2027 wordt een verlaging opgenomen op basis van de realisatie in jaarrekening 2025.	-260	S	A
- Algemene lasten ; hogere kosten OZB (EUR 41k); indexatie op ICT kosten (EUR 23k); overig (EUR 6k)	70	S	A
- Mutatie algemene reserve in 2026	1.000	I	B
- Overig	-23	S	A
Totaal mutaties 2027	2.039		
Gemeentelijke bijdrage begroting 2027	17.663		
S=structureel, I=incidenteel			
A=autonoom, B=beïnvloedbaar			
negatieve bedragen=batens; positieve bedragen=lasten			

Samengevat naar aard van de mutaties ziet dit er als volgt uit:

	Structureel	Incidenteel	Totaal
Autonoom	718		718
Beïnvloedbaar	432	889	1321
	1.150	889	2.039



In de gemeentelijke bijdrage is op de overeengekomen wijze een indexatie opgenomen welke als volgt kan worden toegelicht:

Gemeentelijke bijdrage 2027, na indexatie	
	<i>in kEUR</i>
Gemeentelijke bijdrage 2026, conform actualisatie begroting 2026	15.624
Indexatie 2026, welke niet is opgenomen in de gemeentelijke bijdrage 2026 (cf. actualisatie begroting 2026)	485
<i>Indexatie 2027:</i>	
Indexatie reguliere loonkosten 2027 o.b.v. Kaderbrief (5,1%)	884
Periodiek verhoging reguliere loonkosten 2027	132
Hogere sociale lasten op reguliere loonkosten	266
Aanvullende pensioenlasten a.g.v. opvolging Wet toekomst pensioenen	150
Indexatie niet-personele kosten o.b.v. Kaderbrief (IMOC, index materiële overheids consumptie, sept.2025 circulaire; 2,2%)	122
Totaal indexatie 2027	1.554
Totaal indexaties 2026 en 2027	2.039
Gemeentelijke bijdrage 2027, na indexatie	17.663

In de onderstaande tabel zijn voor de verschillende budgetten de voorlopig te betalen bedragen 2027 per gemeente gespecificeerd.

Budget	Gemeente	Heusden	Loon op Zand	Waalwijk	Baanbrekers
Vaste budgetten					
Gemeentelijke bijdragen	6.735.556	3.478.357	7.449.087	17.663.000	
Gebundelde uitkering (E)	12.972.484	5.288.828	18.411.103	36.672.415	
Participatiebudget	453.574	196.683	497.728	1.147.985	
Wsw rijksvergoeding	3.698.380	3.091.414	5.991.622	12.781.415	
Totaal	23.859.994	12.055.281	32.349.540	68.264.815	
Indicatieve budgetten					
↓ Bijzondere bijstand	1.233.404	610.846	1.915.750	3.760.000	

Voor de bepaling van de gemeentelijke bijdragen is uitgegaan van de voorlopige inwoneraantallen per 1 januari 2026 (CBS-informatie maart 2026). De definitieve bijdragen voor 2027 worden bij het opmaken van de jaarrekening 2027 bepaald op basis van de inwoneraantallen per 1 januari 2027. Voor de jaren 2028 tot en met 2030 worden vooralsnog dezelfde inwoneraantallen aangehouden als voor 2027.

Gemeente	Inwonersaantal
Heusden	46.689
Loon op Zand	24.111
Waalwijk	51.635
Totaal	122.435

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

Verdeling naar gemeenten						
<i>Bedragen x € 1</i>	Realisatie	Gewijzigde begroting	Begroting	Meerjarenraming		
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Heusden	5.984.230	5.947.838	6.735.556	6.735.556	6.735.556	6.735.556
Loon op Zand	3.100.720	3.099.514	3.478.357	3.478.357	3.478.357	3.478.357
Waalwijk	6.539.666	6.576.648	7.449.087	7.449.087	7.449.087	7.449.087
Totaal	15.624.616	15.624.000	17.663.000	17.663.000	17.663.000	17.663.000

*De realisatie 2025 is conform de voorlopige jaarrekening 2025.

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 o.a. 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 2026.

Het programmaplan bestaat uit de volgende drie deelprogramma's:

- 👤 2.1.1 Re-integratie, Participatie & Inkomen (RPI)
- 👤 2.1.2 Leren & Werken (L&W)
- 👤 2.1.3 Gemeentelijke bijdragen & overige lasten en baten

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.

Op het moment van schrijven van deze begroting zijn de eerste contouren van het coalitieakkoord "Aan de slag" van het nieuwe kabinet bekend. De impact hiervan is nog onzeker. Het biedt kansen maar roept tevens vragen op over uitvoerbaarheid en financiën. Mogelijke risico's zijn een verhoogde instroom in de bijstand door de verkorting van de WW-duur en de transitie rond Oekraïense ontheemden in 2027.

Uitgangspunten

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

1. We helpen mensen zich te ontwikkelen naar zo regulier en duurzaam mogelijk werken
2. We helpen mensen ook om zich te ontwikkelen 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

Deze uitgangspunten zijn vertaald in ambities, die wij met het oog op de nullijn voor 2027 continueren.

- 👤 We verkleinen de kans op draaideur voor kandidaten op een doorstroombaan zodat zij niet direct in de WW terecht komen als er geen passende reguliere baan beschikbaar blijkt en zij daarna opnieuw bij Baanbrekers aan moeten kloppen.
- 👤 We maken van onze leer-werkstructuur een beter instrument om te werken aan ontwikkeling.
- 👤 We zetten inclusieve technologie in als middel om mensen te helpen zich te ontwikkelen, dan wel om mensen zo regulier en duurzaam mogelijk te laten werken.
- 👤 We blijven mensen helpen zich te ontwikkelen, ook als ze eenmaal op de best passende (werk)plek terecht zijn gekomen.

Baanbrekers als ontwikkelorganisatie

De kern van onze koers is het helpen van mensen om zich te ontwikkelen naar zo regulier mogelijk werk. De dienstverlening in ons primaire proces gaat over de grenzen van de afdelingen RPI en L&W van Baanbrekers heen. Het succes daarvan valt of staat met een goede samenwerking tussen alle drie de afdelingen van Baanbrekers. In 2027 gaan wij verder met het versterken van de ontwikkelroutes van P-wet kandidaten en doelgroep-medewerkers van Baanbrekers.



Wettelijke Ontwikkelingen

Participatiewet in Balans

Per 2027 gaan de maatregelen uit fase 2 en 3 van spoor 1 van de Participatiewet in Balans in. Deze wijzigingen betreffen onder andere extra ruimte voor maatwerk, maatschappelijke participatie, uniformering van de bijverdiengrenzen en verschillende administratieve wijzigingen.

Wat verandert er per 2027 voor Oekraïners?

De Europese Richtlijn Tijdelijke Bescherming (RTB) eindigt op 5 maart 2027. Daarna vervalt de huidige status van Oekraïners. Het kabinet werkt aan een speciale tijdelijke verblijfsstatus voor Oekraïners vanaf 2027. Het doel hiervan is om kosten van opvang te verlagen en om te voorkomen dat Oekraïners massaal reguliere asielaanvragen indienen.

Het is nog onvoldoende duidelijk hoe het wettelijk kader voor Oekraïense ontheemden er na afloop van de huidige RTB uit gaat zien. Potentieel kan dit resulteren in een grote instroom in het uitkeringsbestand. Ambtelijke afstemming vindt plaats tussen Baanbrekers en gemeenten om hier tijdig op te anticiperen.

Wet proactieve dienstverlening

Het wetsvoorstel proactieve dienstverlening beoogt het UWV, de SVB en gemeenten de mogelijkheid te geven om belanghebbenden actief te wijzen op hun recht op een uitkering. Het huidige kabinet heeft besloten de algemene bijstand uit de reikwijdte van het wetsvoorstel te halen. Het wetsvoorstel moet nog besproken worden in de tweede kamer en datum van inwerkingtrede is nog onbekend. Wat de impact van deze wet zal zijn is nog niet in te schatten.

Regionale ontwikkelingen

Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur

Per 1 januari 2027 zullen wijzigingen in de wet en besluit SUWI (Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen) in werking treden ter hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur. In afwachting van de wetswijziging is het voorstel om het SUWI-uitvoeringsplan te verlengen tot 2027. Voor 2027 zullen, afhankelijk van de gewijzigde wetgeving, nieuwe SUWI-uitvoeringsplannen moeten worden opgesteld.

De samenwerkende partners in de arbeidsmarktregio stellen in 2026 een meerjaren-agenda op. Die meerjaren-agenda bestaat uit een beleidsagenda 2026-2030 en een uitvoeringsagenda 2026-2027. De uitvoeringsagenda zal vorm geven aan de inspanningen die in 2027 in de regio worden ondernomen ter versteviging van de arbeidsmarkt.

Ontwikkeling uitkeringsbestand

De prognose van het gemiddeld aantal uitkeringen in 2027 is gebaseerd op de uitkomsten van de Lias Pauw-applicatie en komt op 1.572 uitkeringen. Dit is 22 hoger dan het gemiddeld aantal uitkeringen volgens actualisatie begroting 2026. De begrote gemiddelde uitkeringslasten in 2027 zijn conform 2026.

Transformatiemiddelen 2027

Door het AB is op 7 juli 2025 besloten tot het inzetten van de transformatiemiddelen door Baanbrekers. Deze transformatiemiddelen bestaan uit het impulsbudget en de infrastructurele opslag. Op de volgende pagina's is uitgewerkt hoe wij deze middelen in 2027 inzetten om onze ambities te realiseren.

	2027	2028	2029	2030
Rijksbijdrage sociale infrastructuur	140.546	150.489	160.449	171.276
Impulsbudget	190.389	190.389	190.389	190.389
	330.935	340.878	350.838	361.665

Tabel 1 Transformatiemiddelen 2027-2030 cf. septembercirculaire 2025

Speerpunten 2027 met inzet van transitiemiddelen

We continueren het ingeslagen beleid vanuit de speerpunten 2026.

We hebben ons beleid, primair proces IDU en handelen afgestemd op de principes van “werken vanuit de bedoeling”, de “brede sociale domein” gedachte en “werken vanuit vertrouwen”. De procedures en werkprocessen zijn beter op elkaar afgestemd.

Om dit verder te ontwikkelen blijven we investeren in de ontwikkeling van onze eigen medewerkers op deze onderdelen zodat we blijven groeien in uitvoeringsprestatie. Dit vraagt om continue training en opleiding van onze eigen medewerkers. In 2026 hebben we daar een deel van de transitiemiddelen voor ingezet. Dit zullen we ook in 2027 doen.

De kwalitatieve impact is indirect en de resultaten zijn pas op langere termijn zichtbaar. Dit zal zich kenmerken door een hogere tevredenheid van kandidaten, betere doorstroom en ontwikkeling in de doorstroombanen (binnen de interne en externe ontwikkelwerklijnen).

Beslag op transformatiemiddelen

De stijging van 0,7% op het bestaande opleidingsbudget loonsom kaderpersoneel L&W en RPI wat betekent een in 2027 investering van € 110.000.

We vergroten de kans op duurzame uitstroom (verkleinen kans op draaideur) voor kandidaten op een doorstroombaan door ze in hun ontwikkeling beter aan te laten sluiten op passende reguliere banen.

We ontwikkelen de bestaande leerwerklijnen (voorheen Product-Markt-Combinaties [PMC's]) ook in 2027 door naar toekomstbestendige ontwikkelwerklijnen.

Op onze doorstroombanen werken kwetsbare kandidaten (doelgroep Banenafpraak) die om uiteenlopende redenen de stap naar een reguliere werkgever niet altijd kunnen zetten. Deze kwetsbare groep gaan we een beter vangnet bieden in de vorm van een langer of vast dienstverband. Deze groep heeft minder kans op een baan bij een reguliere werkgever, soms ook door leeftijd in combinatie met andere beperkingen.

De inzet is om met deze langere of vaste dienstverbanden de kwetsbare kandidaten meer zekerheid en stabiliteit te bieden waardoor draaideurproblematiek wordt voorkomen. De infrastructurele opslag die het Rijk aan sociaal ontwikkelbedrijven heeft toegezegd is precies hiervoor bedoeld. Deze middelen kunnen worden benut als dekkingsmiddel om de begeleidingsorganisatie en salarislasten die hiermee gepaard gaan te compenseren.

Maar zeker niet minder belangrijk biedt dit ook stabiliteit binnen de ontwikkelwerklijnen. Door daar meer stabiele basisbezetting te creëren ontstaat de mogelijkheid om op deze ontwikkelwerklijnen meer ontwikkelplekken te creëren en ondersteuning te bieden aan kandidaten die een kortere ontwikkeltermijn nodig hebben om deel te kunnen gaan nemen aan de reguliere arbeidsmarkt (eventueel met LKS)



Beslag op transformatiemiddelen

Onze intentie is om op de ontwikkelwerklijnen extra medewerkers in vaste of langdurige (3-jarig) contracten in dienst te nemen. We vergroten hiermee de duurzaamheid van werk en creëren bij ontwikkelwerklijnen ruimte om flexibele ontwikkelplekken in te richten. Op dit moment gaan we uit van de vijf huidige ontwikkelwerklijnen. De extra salariskosten hiervoor worden deels gecompenseerd door het wegvallen van uitkeringslasten, en de extra LKS. Dit is per individu anders en zal daarom pas op dat moment berekend kunnen worden. We gaan nu uit van gemiddelde meerkosten per plaatsing van € 13.000 op jaarbasis. Dit zijn structurele kosten ter hoogte van €104.000 (acht kandidaten).

We maken van onze leer-werkstructuur een beter instrument om te werken aan ontwikkeling (ontwikkel-werk structuur).

We definiëren de gewenste omvang van ontwikkelwerklijnen (voorheen leerwerklijnen) zodat we een basiscapaciteit aan ontwikkelplekken kunnen garanderen. Daarmee kan de afdeling Leren & Werken beter worden ingericht als instrument voor ontwikkeling door meer focus op ontwikkeling en duurzaam werken te leggen (zie bovengenoemd speerpunt).

We hebben het onderscheid tussen doorstroombanen (leren) en vangnet (duurzaam werken) beter geduid en verankerd in de processen. We zijn ook in samenwerking met externe partners (werkgevers) via partnerschap om ontwikkelwerklijnen bij reguliere werkgevers te creëren zodat de ontwikkeling van kandidaten nog beter aansluit bij de behoefte van de werkgever waardoor de kwaliteit van dienstverlening aan de opdrachtgever goed is, en kandidaten beter kunnen uitstromen.

Dit vraagt van gemeenten ook commitment om werk zodanig te organiseren (met Baanbrekers) dat er voldoende doorstroombanen en vangnet werkplekken gerealiseerd kunnen worden.

Kwantitatieve/kwalitatieve impact

Kandidaten die intern aan de slag zijn hebben baat bij deze ambitie. Omdat door de aansluiting bij ontwikkelingen op de arbeidsmarkt de kans op doorstroom naar een reguliere baan wordt vergroot is de kwalitatieve impact hoog. De beschikbare Rijksmiddelen zijn met name bedoeld voor het toekomstbestendig maken van sociaal ontwikkelbedrijven. Dit speerpunt past goed bij de beoogde doelstellingen daarvan.

Beslag op transformatiemiddelen

We zien hier een relatie met de vorige ambities. Voor dit moment zullen we 1 fte structureel opnemen om een professional in te zetten als extra ondersteuning op deze ontwikkeling. Dit zijn structurele kosten die we in 2026 zijn aangegaan. We gaan uit van een schaal 9 functie. Dat komt neer op afgerond € 95.000 op jaarbasis (verwacht prijspeil 2027).

We zetten inclusieve technologie in als middel om mensen te ontwikkelen dan wel om mensen zo regulier en duurzaam mogelijk te laten werken.

Duurzaam werken willen we mede bereiken door de inzet van inclusieve technologie. Technische hulpmiddelen geven een boost aan de ontwikkelingsmogelijkheden en de duurzame inzetbaarheid. Een concreet voorbeeld is de inzet van Cobots: robots die medewerkers ondersteunen bij fysieke of repetitieve taken. Hierdoor ontstaan nieuwe, haalbare werkmogelijkheden en wordt werk toegankelijker voor mensen die nu nog beperkt inzetbaar zijn.

Beslag op transformatiemiddelen

Om deze ambitie mogelijk te maken gaan we een deel van de transformatiemiddelen inzetten als innovatiebudget. De middelen die hierin worden opgenomen zullen benut worden om te onderzoeken welke toepassingen van inclusieve technologie een goede bijdrage kunnen leveren. Ook in 2027 en

opvolgende jaren blijven we onderzoek doen naar innovatiemogelijkheden en uitbreiding van de jaarlijkse inzet van inclusieve technologie. Jaarlijks begroten we hiervoor € 15.000.



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

Doorontwikkeling Startpunt naar Diagnostisch Ontwikkel Centrum

In 2026 zijn we gestart met het door ontwikkelen van het Startpunt naar een volwaardig Diagnostisch Ontwikkel Centrum. We zien dat de complexiteit van casuïstiek toeneemt, doorlooptijden oplopen en mismatch tussen kandidaat (inwoner) en traject naar plaatsing blijft. Om onze kandidaten duurzaam naar regulier werk te begeleiden, is hoogwaardige, snelle en mensgerichte diagnostiek noodzakelijk.

Deze ontwikkeling sluit direct aan bij onze missie en visie binnen onze koers *Blijf in beweging*: mens centraal, vertrouwen, maatwerk en vakmanschap.

Waar gaan we naartoe?

De ambitie is om het Startpunt te laten groeien naar een volwaardig Diagnostisch Ontwikkel Centrum waarin testen, observaties en – waar nodig – specialistische expertise samenkomen in één samenhangend model. De doorontwikkeling kent drie stappen die samen ook een logisch diagnose pad vormen voor de kandidaat (afhankelijk van de complexiteit):

- 🟢 **Stap 1 – Basisdiagnostiek (startfase):** combinatie van testen en observaties met focus op werkhouding, gedrag en capaciteiten. Snel, wendbaar en kostenefficiënt. Geschikt voor het merendeel van onze doelgroep.
- 🟢 **Stap 2 – Multidisciplinair centrum Arbeid & Gezondheid (doorontwikkeling):** samenwerking tussen arbeid, gezondheid en participatie, met opschaalmogelijkheid bij complexe casussen.
- 🟢 **Stap 3 – Volledig geïntegreerd Diagnostisch Ontwikkel Centrum (eindbeeld):** vaste multidisciplinaire teams, structureel geborgde kwaliteit en maximale voorspelbaarheid en consistentie.

Dit groeimodel maakt het mogelijk om “licht waar het kan en zwaar waar nodig” te werken. We bouwen voort op wat er staat, professionaliseren stapsgewijs en creëren een toekomstbestendig fundament.

Hoe draagt dit bij aan onze taak?

Een professioneel ingericht Diagnostisch Ontwikkel Centrum zorgt voor:

1. **Snellere en betere plaatsing**
Doorlooptijden worden verkort doordat we een integrale aanpak ontwikkelen, adviezen worden eenduidiger en beter onderbouwd. Dit vermindert mismatch en verhoogt de kans op duurzame uitstroom.
2. **Meer maatwerk en benutting van potentieel**
Door systematische observatie en inzet van passende instrumenten krijgen we scherper zicht op talenten, ontwikkelmogelijkheden en belemmeringen. Hierdoor kunnen trajecten beter aansluiten bij de mogelijkheden van de inwoner en wordt onbenut arbeidspotentieel zichtbaar gemaakt.
3. **Duurzame uitstroom**
Beter diagnostiek leidt tot gerichtere inzet van middelen, beperking van schadelast bij langdurige uitkeringen en verlaging van uitkeringslasten. Tegelijkertijd ontstaat een verdienmodel door inzet van expertise voor partners (bijvoorbeeld tweede spoor of UWV).
4. **Professionalisering en regionale positionering**
Met een volwaardig diagnostisch centrum versterken we onze positie als deskundige en betrouwbare partner in de regio. We vergroten de kwaliteit, borgen privacy en rechtmatigheid (Participatiewet, AVG).

Wat betekent dit concreet?

De doorontwikkeling wordt gefaseerd ingericht via een planmatige aanpak (PDCA). De doorontwikkeling van Startpunt naar Diagnostisch Ontwikkel Centrum is een strategische keuze om onze inwoners nog beter te ondersteunen. Door eerder, gericht en professioneler te diagnosticeren, sluiten we beter aan op hun mogelijkheden en vergroten we hun kans op duurzaam regulier werk. Daarmee benutten we meer potentieel, versterken we onze maatschappelijke impact en bouwen we aan een toekomstbestendige organisatie die daadwerkelijk in beweging blijft. We verwachten in dit begrotingsjaar (2027) met stap 2 aan de slag te kunnen.

Er zullen investeringen nodig zijn om deze ontwikkelingen mogelijk te maken. De financiering die daarvoor nodig is verdienen we terug door middel van concrete daling van aantal uitkeringen. We zullen dit in het lopende begrotingsjaar zichtbaar maken.

Ontwikkelorganisatie

We blijven ons ontwikkelen als ontwikkelorganisatie. Dit betekent dat we als organisatie nog meer de focus gaan leggen op de verbinding tussen mogelijkheden van onze kandidaten en de mogelijkheden die de markt ons biedt om onze kandidaten een plek te geven in de reguliere arbeidsmarkt. We zullen continu met elkaar afstemmen wat de behoeften zijn en wat de mogelijkheden zijn. Dat betekent ook een flexibele organisatie maar wel met een bepaalde basis op de ontwikkelwerklijnen. Deze basis is nodig om op bestaande en nieuwe ontwikkelwerklijnen (voorheen leerwerklijnen) ruimte te hebben om instromers (kandidaten die nog niet arbeidsfit zijn voor de reguliere markt en banen) te ontwikkelen in hun vakvaardigheden en arbeidsvaardigheden.

De ontwikkelorganisatie die Baanbrekers is, gaan we verder ontwikkelen en faciliteren om kandidaten zich te laten ontwikkelen in hun vaardigheden die vanaf de diagnose van de kandidaat gericht zijn op de sector die het beste bij de kandidaat past. We zien steeds vaker dat kandidaten het prima doen in de ontwikkelwerklijnen maar zodra ze de overstap maken naar een reguliere baan bij een externe werkgever dan lukt het toch niet duurzaam. 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 onvoldoende is. We noemen dit het draaideureffect.

We benutten de mogelijkheden om kwetsbare kandidaten, waarvoor duurzame uitstroom lastig lijkt, op te nemen als medewerker bij Baanbrekers. We hanteren daarbij uiteraard strakke criteria. Voordeel hiervan is dat we medewerkers die het goed doen bij Baanbrekers op een ontwikkelwerklijn een vaste basis bieden, waardoor andere kandidaten zich op tijdelijke ontwikkelplekken kunnen ontwikkelen en kunnen uitstromen zonder dat dit effect heeft op de kwaliteit van de ontwikkelwerklijn. Het mes snijdt aan twee kanten.

Om te komen tot het juiste traject voor een kandidaat zetten we onder andere aan het begin van het traject van een kandidaat het Startpunt in (diagnose methodiek). Bij de diagnose vanuit het Startpunt en de begeleiding van de trajectbegeleider komen de (on)mogelijkheden van de kandidaat goed in beeld. De trajectbegeleider, de coach tijdens de ontwikkeling van de kandidaat en de kandidaat zelf zorgen ervoor dat de kandidaat in het reguliere arbeidsproces een duurzame, passende plek gaat vinden.

Partnerschap

Onze accountmanagers zoeken continu naar partners in de regio die met ons samen ontwikkelwerklijnen op willen zetten, kandidaten in hun eigen organisatie op willen nemen om door te stromen naar beschikbare vacatures en werkplekken en opdrachtgevers die werkzaamheden aan onze ontwikkelwerklijnen willen uitbesteden. Komend jaar richt Baanbrekers zich op het versterken en professionaliseren van deze partnerschappen. We gaan in gesprek met bestaande en nieuwe



opdrachtgevers om duurzame en goede afspraken te maken waar we beiden een voordeel uit behalen (win-win).

Voor het werk binnen de eigen ontwikkelwerklijnen van Baanbrekers kiezen we voor partners die continuïteit bieden en waar onze toegevoegde waarde centraal staat. We streven naar langdurige opdrachten (tenminste twee weken maar liever vier weken) voor meer rust en duurzame inzetbaarheid. Door taakdiversiteit willen we het talent van medewerkers beter benutten. Jaaropdrachten maken inclusieve technologische ondersteuning mogelijk. We kiezen voor werkgevers die ons zien als volwaardige partner en houden rekening met aanlooptijd bij nieuwe werkzaamheden om kwaliteit op de lange termijn te waarborgen. In 2026 zijn definities opgesteld over een uniforme kostprijsberekening. We zijn en gaan met bestaande partners in gesprek over deze nieuwe methodiek. Uiteraard blijven we ook op zoek naar nieuwe partners die met ons een partnerschap aan willen gaan waarbij we een win-win situatie hebben gedefinieerd. Dit is maatwerk en per partnerschap verschillend. We hanteren daarbij de methodiek van kostprijsberekening.

Voor het ontwikkelinstrument gaan we op zoek naar partners die samen met ons op locatie of bij Baanbrekers ontwikkelwerklijnen op willen zetten. Onderdeel hiervan is dat deze partners (werkgevers) werk / opdrachten verstrekken aan Baanbrekers. Na deze ontwikkeling kunnen ze in dienst komen bij de werkgever met wie we het partnerschap zijn aangegaan maar het kan ook de opmaat zijn voor doorstroom naar een reguliere baan elders.

Ontwikkeling uitkeringsbestand

We zien de afgelopen jaren een groei van ons uitkeringsbestand. De aanvragen voor tijdelijke financiële ondersteuning (vangnet levensonderhoud; oftewel uitkering) nemen toe, de toekenningen voor een tijdelijke ondersteuning nemen toe, en de kandidaten stromen moeilijker uit in verband met toegenomen complexiteit. Dat maakt dat er een toenemende financiële druk ontstaat. We zijn als organisatie afhankelijk van wie zich bij ons komen melden en wat hun situatie is. Tevens passen we maatwerk toe en vraagt de Participatiewet in Balans steeds meer om rekening te houden met de omstandigheden van de cliënten en kandidaten.

Klanttevredenheidsonderzoek

Dit begrotingsjaar zullen we een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren, gericht op de dienstverlening aan cliënten en kandidaten. In 2023 is voor het laatst een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder cliënten en kandidaten van RPI. Het onderzoeken van de klanttevredenheid, in een terugkerend patroon en is belangrijk voor Baanbrekers. Belangrijk omdat het een goed beeld geeft over hoe de dienstverlening door onze cliënten en kandidaten beoordeeld wordt, zoals in onze visie is omschreven. De resultaten van het onderzoek geven ons de mogelijkheid om de kwaliteit van onze dienstverlening te vergelijken met vergelijkbare organisaties en om, waar nodig, onze dienstverlening aan te passen. Beoordeling en feedback van onze cliënten en kandidaten speelt daarin een belangrijke rol.

BMC heeft, in opdracht van Divosa en Stimulanz, een klanttevredenheidsonderzoek ontwikkeld. De aanleiding van deze opdracht is de Participatiewet in Balans die per januari 2026 van kracht is en de daarmee gepaard gaande veranderingen in focus: van management van processen naar “de inwoner centraal”. Zij wil met dit instrument organisaties ontzorgen (door het onderzoek namens de betreffende organisatie uit te voeren), vergelijkingen te kunnen maken met andere gemeentes en bij te kunnen sturen c.q. te leren van de opgehaalde informatie. Wij zullen gebruik maken van het klanttevredenheidsonderzoek van BMC.

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

Uitgangspunten Leren & Werken

Leren & Werken vormt het hart van onze arbeidsontwikkeling. Ons uitgangspunt is dat mensen het beste tot hun recht komen wanneer werk, begeleiding en ontwikkeling onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Daarom richten we ons op het versterken van werknemersvaardigheden, het aanbieden van veilig, passend en zinvol werk en het creëren van kansen om door te groeien richting zo regulier mogelijke arbeid. Daarbij zijn we zowel het vangnet als de springplank: we bieden stabiliteit waar nodig en stimuleren groei waar mogelijk. Ons In- Door- Uitstroom (IDU)-proces, onze methodiek, de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) en de ondersteunende systemen zijn helder ingericht. We werken efficiënt en effectief, met aandacht voor de juiste inzet van middelen en menskracht.

Ontwikkeling ook na plaatsing

Ook wanneer een medewerker de best passende werkplek heeft gevonden, blijft Baanbrekers investeren in ontwikkeling. Voor alle doelgroepen (Participatiewet, WSW en Beschut Werk) geldt dat ontwikkeling een continu proces is. We begeleiden mensen vanuit een Doorstroombaan naar regulier werk, maar ook binnen het vangnet blijft duurzame inzetbaarheid centraal staan.

Voor WSW- en Beschut Werk-medewerkers bieden we duurzame werkplekken, welke aansluiten bij hun talenten en mogelijkheden. Door tijdig te signaleren wat wél en niet meer past en indien nodig hierbij te faciliteren, werken wij aan duurzame inzetbaarheid.

Leren & Werken als ontwikkelinstrument

L&W is het instrument voor doorstroom richting zo regulier mogelijke arbeid. Voor mensen die (nog) niet regulier kunnen werken, blijft een stevig vangnet beschikbaar.

Onze ontwikkelwerklijnen—binnen én buiten Baanbrekers—richten zich op werknemersvaardigheden, vakvaardigheden en praktijkontwikkeling. Waar mogelijk kunnen medewerkers (deel)certificaten behalen. In samenwerking met onderwijsinstellingen, brancheverenigingen en werkgevers ontwikkelen we trajecten die leiden tot erkende en betekenisvolle stappen vooruit.

Expertise Arbeidsontwikkeling

Binnen L&W staat arbeidsontwikkeling, werknemersvaardigheden, praktijk- en vakvaardigheden centraal. Dat doen we via:

- 👤 het goede gesprek;
- 👤 een plan van aanpak of trajectplan;
- 👤 onze methodiek;
- 👤 een kandidaat-volgsysteem;
- 👤 en professioneel opgeleide praktijkbegeleiders.

Daarnaast bieden we mogelijkheden om een aantal vakvaardigheden te ontwikkelen binnen doorlopende ontwikkelwerklijnen.

Methodiek Leren & Werken

De methodiek van Leren & Werken is gebaseerd op de systematiek van een leven lang ontwikkelen (LLO), zoals door SBCM (Stichting Beheer Collectieve Middelen) is uitgewerkt voor sociaal ontwikkelbedrijven. Het SBCM is het kenniscentrum en het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor de sociale werkgelegenheid. Binnen deze aanpak vormt werkplek opleiden (WPO) een gestructureerde manier van leren en ontwikkelen, met een duidelijk plan en doel. Het richt zich op het vergroten van duurzame inzetbaarheid en werkplezier. De praktijkbegeleider biedt hierbij ondersteuning en begeleiding op de werkvloer.



Expertise werk

L&W organiseert werk dat veilig, passend, zinvol en waar mogelijk regulier is. We streven altijd naar het best passende én hoogst haalbare voor iedere medewerker. Voldoende en divers werkaanbod voor een eerlijke prijs is essentieel om kandidaten passende ontwikkelkansen te bieden.

Het goede gesprek als basis

Ontwikkeling begint met aandacht. Jaarlijks voeren we met iedere medewerker het goede gesprek, waarin talenten, mogelijkheden, groei en werkplezier centraal. De voortgang wordt vastgelegd en gevolgd, zodat medewerkers, begeleiders en leidinggevenden inzicht hebben in de gemaakte stappen.

Een kandidaat-volgsysteem ondersteunt het delen van informatie over afdelingen heen. Daardoor worden trajectplannen, leer-werkplekken en voortgang eenvoudig inzichtelijk, wat helpt om ontwikkeling methodisch en transparant te volgen.

Professionalisering van praktijk- en werkbegeleiding

Praktijkbegeleiders spelen een cruciale rol in de dagelijkse ondersteuning en ontwikkeling van kandidaten. Om hen hierin te versterken starten we in 2026 een professionaliseringstraject voor zowel de praktijk- als werkbegeleiders, zodat zij de instroom van kandidaten binnen de ontwikkelwerklijnen beter kunnen begeleiden, dit loopt door in 2027.

Inclusieve technologie

De komende jaren zet Baanbrekers sterker in op inclusieve technologie. Deze technologie is ontworpen zodat kandidaten meer - en langer zelfstandig - kunnen deelnemen aan werkprocessen. Inclusieve technologie helpt medewerkers zelfstandiger te werken, verlaagt fysieke en cognitieve belasting en draagt bij aan toekomstbestendige werkplekken.

Versterkte samenwerking bij team Doorpakkers

Binnen Doorpakkers verdiepen en optimaliseren we de samenwerking met Partners. Nieuwe afspraken maken het mogelijk gezamenlijk procesverbeteringen door te voeren en zo werkprocessen te versterken, de kwaliteit te verhogen en medewerkers te laten groeien in een professionele productieomgeving.

Twiddus als circulair ambachtscentrum

Baanbrekers ontwikkelt Twiddus verder tot een circulair ambachtscentrum, passend binnen de landelijke ambitie van een volledig circulaire economie in 2050. De focus ligt op verbeterde textielsortering, reparatie, hergebruik en demontage van materialen. Deze activiteiten sluiten direct aan bij de ontwikkelwerklijnen, omdat medewerkers binnen deze processen vak- en werknemersvaardigheden ontwikkelen en versterken. De doorontwikkeling van Twiddus gebeurt in nauwe samenwerking met gemeenten en branchevereniging Kringloop Nederland (BKN). Daarnaast is er intern een samenwerking met het Startpunt, dat diverse werkzaamheden voor Twiddus kan uitvoeren.

Samenwerken L&W en RPI

Het aantal Fidant dienstverbanden wordt verder uitgebreid. Meer mensen met een arbeidsbeperking kunnen hierdoor bij Baanbrekers aan het werk. Voor kandidaten met een indicatie Doelgroepenregister gaat het om tijdelijke dienstverbanden bij Baanbrekers met als doel om uiteindelijk zo regulier als mogelijk te werken bij externe werkgevers. Kandidaten met een indicatie Nieuw Beschut krijgen een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd waarbij onze doelstelling is ook voor deze groep te ontwikkelen naar de maximaal haalbare en de best passende werkplek.

Leren & Werken wordt steeds breder ingezet voor kandidaten uit de P-wet die, zonder indicatie Doelgroepenregister of Nieuw Beschut, belemmeringen ervaren richting duurzaam en passend werk. Deze belemmeringen liggen vooral op het gebied van werknemersvaardigheden, taal- en digitale vaardigheden, psychosociale belasting, fysieke beperkingen en beperkte beschikbaarheid.

Een laag taalniveau, beperkte digitale vaardigheden, zorgtaken, inburgeringslessen en medische beperkingen bemoeilijken inzetbaarheid. Ook psychosociale problematiek, reisafstand, motivatie en cultuurverschillen vormen drempels voor participatie en vergroten het risico op isolement.

Passende plaatsing vraagt om werkplekken die aansluiten bij individuele mogelijkheden. Inclusieve technologie kan hierbij ondersteunen. Visueel aan te leren taken zijn geschikt voor mensen met een laag taalniveau; cliënten met fysieke beperkingen hebben baat bij lichte, ergonomische werkzaamheden; en voor psychosociale problematiek zijn prikkelarme en gestructureerde werkomgevingen passend. Daarnaast zijn goed bereikbare werkplekken, flexibele werktijden en ondersteuning bij digitale handelingen belangrijk. Door deze noodzakelijke voorwaarden in beeld te brengen en ondersteuning daarop in te zetten kunnen kandidaten doorstromen naar regulier werk.



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.

2.1.4 Bedrag voor heffing van vennootschapsbelasting

Vanaf 2016 zijn alle overheden in principe belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. In 2016 heeft 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 aanbidding 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 van € 25.000,--.

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.

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 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 gehandhaafd blijft tot minimaal 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.

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

Voor Baanbrekers is deze ratio minder relevant dan voor bijvoorbeeld een gemeente. In de gemeenschappelijke regeling is immers opgenomen dat de deelnemende gemeenten garant staan voor het afdekken van eventuele tekorten. Dit impliceert dat Baanbrekers in beginsel niet zelf hoeft te beschikken over een buffer.

Toch is het uit bedrijfseconomisch oogpunt noodzakelijk een algemene reserve aan te houden. De algemene reserve fungeert als eerste buffer indien zich tijdens het begrotingsjaar tekorten voordoen.

Door deze tekorten tussentijds ten laste van de AR te brengen worden gemeenten (en Baanbrekers) niet geconfronteerd met aanvullende tussentijdse bijdragen en daaruit voortvloeiende vertragende zienswijzeprocedures.

Voor het weerstandsvermogen wordt in het algemeen een ratio van 0,8 tot 1,0 als matig bestempeld; een ratio boven 1,4 als ruim voldoende. Ook in het toezicht kader van de provincie worden de ratio's zo gewaardeerd. Voor Baanbrekers zijn deze normen minder relevant, maar gelet op voorgaande is het wel van belang dat er een stabiele buffer aan weerstandscapaciteit is.

Een belangrijk uitgangspunt is dat ten aanzien van de risicobeheersing een realistisch beeld wordt neergezet. Verder is een inschatting en beoordeling van het weerstandsvermogen vooral van belang bij het opstellen van een begroting.

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.

Baanbrekers beschikt in 2027 over de volgende reserve:

Algemene reserve

Conform besluitvorming in 2018 is de hoogte van de reserve maximaal € 1,2 miljoen.

(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 aantal uitkeringsgerechtigden	600.000	25%	150.000
3	Vergrijzing	1.000.000	50%	500.000
4	Wegvallen opdrachtgevers	2.100.000	30%	630.000
5	Ontwikkeling loonkosten	525.000	25%	131.250
6	Afwijkende loon- en prijsontwikkelingen t.o.v. CPB-index	150.000	50%	75.000
7	Regeling vervroegd uittreden - toekomstige deelname onbekend	150.000	50%	75.000
8	Transitievergoeding na AOG 104 weken, niet vergoed door UWV	200.000	50%	100.000
	Totaal	5.225.000		1.786.250

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.			4		
Score 4: > 0,25 mio. - € 0,50 mln.				3	
Score 3: > 0,15 mio. - € 0,25 mln.					
Score 2: > € 0,10 mln. - € 0,15 mln.		1+2+5			
Score 1: tot en met € 0,1 mln.				6+7+8	

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 31-12-2027 € 1.200.000 bedraagt, en de berekende benodigde weerstandscapaciteit op basis van het risicoprofiel, kan het weerstandsvermogen als volgt worden berekend:

$$€ 1.200.000 / € 1.786.250 = 0,67$$

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. 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 € 1.000.000 over een periode van 5 jaar.

4. Wegvallen opdrachtgevers € 2.100.000

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.

5. Ontwikkeling loonkosten € 525.000

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 salarislaster WSW, zijnde € 105.000. Voor 5 jaar bedraagt dit € 525.000.

6. 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.

7. Regeling vervroegd uittreden - toekomstige deelname onbekend

Vanuit de SW Cao bestaat er de mogelijkheid om door middel van de Regeling vervroegd uittreden eerder met pensioen te gaan. Op het moment dat dat besluit door een medewerker genomen wordt moeten de volledige kosten van de regeling voor deze medewerker voorzien worden en vallen ten laste van het boekjaar van de beslissing. Van te voren is niet te bepalen welke medewerkers er van de regeling gebruik willen gaan maken.

8. Transitievergoeding na AOG 104 weken, niet vergoed door het UWV.

Bij ontslag wegens langdurige arbeidsongeschiktheid (na 2 jaar) bestaat er de mogelijkheid om een compensatie vanuit het UW te ontvangen voor de betaalde transitievergoeding. Vanaf 01 januari 2027 wordt verwacht dat de overheid deze vergoeding alleen nog maar gaat betalen aan kleine werkgevers. Baanbrekers voldoet niet aan dat criterium. De wijziging van de wet is nog niet vastgesteld. Vanwege de onzekerheid en de hoogte van de uit te keren bedragen wordt het hier als mogelijk risico opgenomen.

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	2025	2026	2027
	Jaarrekening	Begroting	Begroting
Netto schuldquote	30,3	28,8	29,9
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	30,1	28,6	28,6
Solvabiliteitsratio	10,6%	3,0%	3,3%
Structurele exploitatieruimte	0,0%	0,0%	0,0%

*voorlopige jaarrekening 2025

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 omvang 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.

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 (MJOP) voor de komende 25 jaar opgesteld. Het MJOP wordt periodiek (om de 5 jaar) geactualiseerd.

Met een jaarlijkse storting van € 147.119 in deze voorziening worden de kosten van groot onderhoud voor de jaren 2026 tot en met 2050 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 twee opgenomen langlopende leningen:

Verstrekker	Schuld per 01-01-2027	Jaarlijkse aflossing	Jaar laatste aflossing	Rente
BNG 50 jaar	€ 18.000.000,00	€ 400.000,00	2071	0,71%
BNG 50 jaar	€ 4.600.000,00	€ 100.000,00	2072	1,368%
Totaal	€ 22.600.000,00	€ 500.000,00		

Indien het voor de financiering van nieuwe investeringen in 2027 noodzakelijk is aanvullende (langlopende) leningen aan te trekken, zal dit conform de kaders van het Treasury statuut 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 2026).

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 2027 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 rente typische 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 2027 is een bedrag voor rente op langlopende leningen opgenomen van € 189.300 (2026: € 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. 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. is vanaf 2026 een lege B.V. zonder bedrijfsmatige activiteiten en zonder activa. Voor de besloten vennootschap Ruelong worden afzonderlijke jaarrekeningen opgemaakt

Naam regeling	Ruelong B.V.
Rechtsvorm	Besloten vennootschap
Openbaar belang	Geen
Bestuurlijk belang	De besloten vennootschap Ruelong B.V. is voor 100% eigendom van Baanbrekers.
Financieel belang	Baanbrekers heeft voor € 18.000 (100%) aandelen in bezit van Ruelong B.V.
Eigen vermogen	Begin begrotingsjaar 2026: -/- € 2.948.000
Vreemd vermogen	Begin begrotingsjaar 2026: € 3.139.000
Financieel resultaat	2025: -/- € 159.000 2026 begroting: -/- € 0 2027 begroting: -/- € 0
Risico's	Geen
Beleidsvoornemens	Geen
Ontwikkelingen/ veranderingen in het belang	Geen

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. Voor 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 2026: € 0
Vreemd vermogen	Begin begrotingsjaar 2026 € 0
Financieel resultaat	Jaarrekening 2025: € 0 Begrotingsjaar 2026: € 0 Begrotingsjaar 2027: € 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 detacheringsvergoedingen, 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	De stichting vanaf 1 januari 2027 niet meer te gebruiken voor het aannemen van reguliere medewerkers. De reden hiervoor is dat de pensioenregeling van Zwitserleven niet langer voldoet aan de eisen vanuit de Wet toekomst pensioenen (Wtp). De stichting zal haar functie echter blijven behouden voor al het zittend personeel per 1 januari 2027.
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 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 Baanbrekers. De salarislaster worden doorberekend aan Baanbrekers en subsidies en bijdragen worden door stichting Fidant aan Baanbrekers doorbetaald.
Eigen vermogen	Begin begrotingsjaar 2026: € 0
Vreemd vermogen	Begin begrotingsjaar 2026: € 0
Financieel resultaat	Jaarrekening 2025: € 0 Begrotingsjaar 2026: € 0 Begrotingsjaar 2026: € 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 detachingsvergoedingen, 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 Banenafpraak van 2 naar maximaal 3 jaar. 👉 Vast aannemen van kandidaten met een indicatie Banenafpraak (specifieke situaties) om de kans op draaideur-kandidaten te verkleinen.
Ontwikkelingen/ veranderingen in het belang	Geen wijzigingen

2.2.5 Bedrijfsvoering

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.

In 2027 richt Baanbrekers zich op verdere stappen in het licht van een wendbare, data gedreven en toekomstbestendige organisatie. De financiële nullijn blijft leidend en vraagt om keuzes en creativiteit. In 2027 vindt ook een directeurswisseling plaats. Dit vraagt om een zorgvuldige overdracht met borging van de ingezette koers.

Personeel & Organisatie

We zetten in op strategische personeelsplanning, optimale inzetbaarheid en het blijven binden en boeien van vakbekwame medewerkers. In 2027 stappen we af van het traditionele medewerkerstevredenheidsonderzoek. In plaats daarvan kiezen we voor een doorlopende, themagerichte aanpak die beter aansluit bij wat er speelt binnen de organisatie en waarmee we sneller kunnen bijsturen. Tegelijk blijven vitaliteit, eigenaarschap en verzuimpreventie en -begeleiding onverminderd belangrijke aandachtspunten.

Daarnaast wordt de rol van strategisch adviseurs duidelijker gepositioneerd. Dit helpt de organisatie om ontwikkelingen tijdig te signaleren, keuzes goed voor te bereiden en de integrale sturing te versterken – inclusief de effecten daarvan op de bedrijfsvoering.

Financiën & Control

De financiële huishouding staat steeds verder onder druk door de instroom van nieuwe doelgroepen met complexere ondersteuningsbehoeften en een lager subsidieresultaat. Daarom zet Baanbrekers in 2027 stappen in het toepassen van de Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse (MKBA). Hiermee wordt de maatschappelijke waarde van onze inzet inzichtelijk gemaakt en wordt het gesprek met deelnemende gemeenten en partners in het sociaal domein versterkt over realistische verwachtingen, financiering en gezamenlijke opgaven.

Interne controle

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 overalrapportage en het bestuur ontvangt elk halfjaar een overalrapportage.

De interne controlewerkzaamheden zijn zodanig ingericht dat zij voldoen aan de wettelijke kaders. 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 2027 zullen we hiermee doorgaan.

Daarnaast is er ook aandacht voor verbeteradviezen die door de accountant gerapporteerd worden. In 2027 zetten we verdere stappen om onze verbijzonderde interne controle (VIC) te professionaliseren, door op onderdelen de stap te maken van vooral gegevensgerichte controles naar meer systeemgerichte controle. Hierdoor kunnen we effectiever toezicht houden op de opzet, werking en betrouwbaarheid van onze processen.



Informatie & Automatisering

In het kader van data gedreven werken professionaliseren we in 2027 de informatievoorziening verder. Daarbij besteden we nadrukkelijk aandacht aan de kwaliteit van onze data en aan het vergroten van databewustzijn onder medewerkers. Ook werken we aan de koppeling van steeds meer applicaties met het centrale datawarehouse, zodat gegevens beter samenkomen en breed beschikbaar zijn. Power BI wordt daarbij de vaste standaard voor het ontsluiten en analyseren van data. Daarnaast onderzoeken we in 2027 welke rollen en functies nodig zijn om een volgende stap te zetten in onze datavolwassenheid.

De verdere digitalisering van processen vraagt om stabiele, veilige en toekomstbestendige IT-voorzieningen. In 2027 start Baanbrekers met volledige migratie naar Office 365, waaronder de invoering van SharePoint als centrale omgeving voor samenwerken, documentenbeheer en informatie-uitwisseling. Deze stap ondersteunt hybride werken, verbetert vindbaarheid van informatie en draagt bij aan een uniforme, veilige en toekomstbestendige digitale werkomgeving met inzet van AI-toepassingen.

Informatieveiligheid & Privacy

Informatieveiligheid en privacy blijven ook in 2027 onmisbare randvoorwaarden voor een betrouwbare en professionele uitvoering. Baanbrekers werkt conform de BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid) en blijft inzetten op het versterken van bewustzijn onder medewerkers via trainingen, communicatie en periodieke toetsing. We investeren daarnaast in monitoring, incidentrespons en het verbeteren van technische en organisatorische maatregelen om de continuïteit van kritieke systemen te borgen.

In 2027 vinden bovendien verschillende audits plaats, waaronder Suwinet-, ENSIA- en een IT-audit. Deze toetsen of we voldoen aan wettelijke eisen, interne normen en beveiligingsstandaarden, en geven richting aan verdere verbetering van onze beveiliging en proceskwaliteit.

De migratie naar Office 365 en de implementatie van SharePoint worden zorgvuldig ingericht, met aandacht voor veilige toegang, gegevensbescherming en duidelijke afspraken over opslag en delen van informatie. Privacybescherming blijft hierbij een integraal onderdeel van onze dienstverlening: we zorgen voor zorgvuldige dataverwerking, professionaliseren de AVG-processen en borgen dat nieuwe systemen en samenwerkingen voldoen aan wet- en regelgeving. Dit doen we in nauwe samenwerking met de gemeenten.

Facilitaire Zaken

Het wagenpark wordt verder vernieuwd en geëlektrificeerd. Investerings worden afgewogen op basis van nut en noodzaak. Ook versterken we contractmanagement om prestaties, risico's en afspraken beter te volgen. Dit draagt bij aan doelmatige besteding van middelen en voorspelbare kosten.

Procesoptimalisatie & Digitalisering

Baanbrekers moderniseert processen door standaardisatie, automatisering en toepassing van Lean-principes. De organisatie werkt toe naar een samenhangende keten waarin gegevens één keer worden vastgelegd en breed bruikbaar zijn. Digitalisering wordt ingezet om dienstverlening te verbeteren, administratieve lasten te verlagen en foutkansen te minimaliseren. Daarnaast zetten we verdere stappen in het proceshuis, waarbinnen alle processen van Baanbrekers op een uniforme wijze samenkomen.

2.2.6 Openbaarheidsparagraaf Wet open overheid (Woo)

Baanbrekers hecht grote waarde aan een open en transparante wijze van werken. De Wet open overheid (Woo) vormt daarbij een belangrijk kader. Vanuit onze rol als gemeenschappelijke regeling en uitvoeringsorganisatie binnen het sociaal domein zijn wij ons bewust van onze verantwoordelijkheid om publieke informatie actief te publiceren voor inwoners, relaties en belanghebbenden.

Actieve openbaarmaking

In 2027 werkt Baanbrekers verder aan de stapsgewijze invoering van de wettelijke verplichtingen rond actieve publicatie. Wij richten ons daarbij op:

- 👤 Het uitbreiden van de categorieën informatie die proactief worden gepubliceerd, waaronder: AB-stukken, besluitenlijsten en rapportages voor zover deze onder de Woo vallen.
- 👤 Het verder professionaliseren van processen voor informatiebeheer zodat documenten tijdig, volledig en volgens de wettelijke standaarden kunnen worden gepubliceerd.
- 👤 Het verder inrichten van de Woo-pagina op onze website zodat informatie voor geïnteresseerden vindbaar en toegankelijk is.

Passieve openbaarmaking (Woo-verzoeken)

Baanbrekers behandelt Woo-verzoeken zorgvuldig, binnen de wettelijke termijnen en met oog voor zorgvuldige belangenafweging. De afgelopen jaren is het aantal verzoeken beperkt gebleven. Voor 2027 verwachten wij dat dit patroon zich doorzet, mede door de inzet op heldere communicatie en actieve publicatie.





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 2027 is rekening gehouden met de actualisatie van de begroting 2026 en de bepalingen uit de kaderbrief 2027 inzake indexering van salariskosten en overige exploitatiekosten. Voor het opstellen van de begroting 2027 is de bijgestelde begroting 2026 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 31 maart 2027 loopt de huidige Cao Gemeenten/SGO af. In de begroting 2027 is gerekend met een index van 5,1% voor 2027 gebaseerd op de loonvoet sector overheid volgens de septembercirculaire 2025, zoals opgenomen in de Kaderbrief.

Voor de CAO SW is een onderhandelingsresultaat bereikt voor de periode 1 januari 2026 tot en met 31 december 2028. De uitkomst van de ledenraadpleging is op 17 april voorgelegd aan het VNG-bestuur.

Het onderhandelingsresultaat bevat een reparatie van het loongebouw door het schrappen, toevoegen en verhogen van treden. De gevolgen hiervan zullen opgenomen worden in Berap I of II 2026. Voor de begroting 2027 is voor zowel de loonkosten als de Wsw-Rijksvergoeding de indexatie uit de geactualiseerde begroting 2026 gehandhaafd en de indexatie volgens de Kaderbrief 2027 toegepast voor boekjaar 2027.

Overige kosten

Het prijsindexcijfer van de netto materiële overheidsconsumptie (IMOC) uit de septembercirculaire 2025 van 2,2% is de basis voor de indexering in de begroting 2027. 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.

Investerings/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 2027 met een vertragende zienswijzeprocedure te maken krijgen.

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

3.2 Begroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030

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

Baanbrekers						
	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Lasten						
DP1: Re-integratie, Participatie & Inkomen	45.369	49.186	50.330	51.083	51.939	52.907
DP2: Leren & Werken	15.894	19.137	20.845	20.757	20.725	20.635
DP3: Gem. bijdragen & overige lasten en baten	11	30	30	30	30	30
Totaal lasten deelprogramma's	61.274	68.353	71.205	71.871	72.694	73.572
Overhead	9.103	10.090	10.340	10.190	10.155	10.163
Totaal lasten	70.378	78.443	81.545	82.061	82.849	83.735
Baten						
DP1: Re-integratie, Participatie & Inkomen	39.778	42.684	43.517	44.186	45.178	46.304
DP2: Leren & Werken	15.330	18.553	19.744	19.388	18.990	18.803
DP3: Gem. bijdragen & overige lasten en baten	16.325	16.205	18.285	18.257	18.217	18.191
Totaal baten	71.433	77.443	81.545	81.831	82.385	83.298
Saldo van lasten en baten	1.056	-1.000	0	-230	-464	-437
Nog te realiseren taakstelling				230	464	437
Af: stortingen reserves	-461	0	0	0	0	0
Bij: onttrekkingen reserves	647	1.000	0	0	0	0
Resultaat	1.242	0	0	0	0	0
Realisatie 2025: conform voorlopige jaarrekening 2025						
Begroting 2026: conform actualisatie begroting 2026						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2027						





4. Toelichting

4. TOELICHTING OP DE BEGROTING 2027

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 5,1%. 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 2027 op te nemen, is naast de WSW-Rijksvergoeding o.b.v. septembercirculaire 2025 tevens een inschatting opgenomen van de te verwachten compensatie voor indexatie loonkosten 2026 en 2027. Dit betreft een inschatting die is afgestemd met Cedris, de werkelijke compensatie in 2027 kan afwijken. Deze methodiek is conform actualisatie begroting 2026.

De verdeling van de WSW Rijksvergoeding over de deelprogramma's is gemaakt op basis van de afdelingen waarvoor de medewerkers per januari 2026 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	2025	2026	2027	2028	2029	2030
BUIG - Uitkeringen	28.392	30.042	30.491	30.950	31.506	32.173
BUIG - LKS: Banenafpraak	2.778	3.316	3.614	3.848	4.077	4.306
BUIG - LKS: Beschut Werk	861	1.036	1.133	1.207	1.279	1.350
Bbz bedrijfskrediet	0	20	0	0	0	0
Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo)	-56	0	0	0	0	0
Bijzondere bijstand	3.593	3.760	3.760	3.760	3.760	3.760
Re-integratie trajecten	1.037	1.041	1.158	1.158	1.158	1.158
Gesubsidieerd personeel	116	118	80	60	60	60
Niet gesubsidieerd personeel	7.339	8.319	9.007	9.013	9.013	9.013
- doorbelast aan trajecten	-951	-1.000	-1.074	-1.074	-1.074	-1.074
Inhuur derden	911	392	401	401	401	401
Specifieke ICT	472	485	495	495	495	495
Projectkosten (Plus-taken)	758	880	880	880	880	880
Overige lasten	120	776	385	385	385	385
Totaal lasten	45.369	49.186	50.330	51.083	51.939	52.907
BUIG - Inkomsten	33.139	36.205	36.981	37.815	38.750	39.808
BUIG - Invordering	765	660	660	660	660	660
Bbz bedrijfskrediet	6	20	0	0	0	0
Bijzondere bijstand	3.593	3.760	3.760	3.760	3.760	3.760
Participatiebudget (P-budget)	999	1.073	1.148	988	1.049	1.119
Vergoeding Fidant extern	49	0	0	0	0	0
Wsw rijksvergoeding	83	86	87	84	79	77
Projectinkomsten (Plus-taken)	809	880	880	880	880	880
Inkomsten uit de regio	45	0	0	0	0	0
UWV-vergoedingen niet-gesubs.pers.	240	0	0	0	0	0
Overige baten	50	0	0	0	0	0
Totaal baten	39.778	42.684	43.517	44.186	45.178	46.304
Saldo van lasten en baten	-5.591	-6.502	-6.813	-6.897	-6.762	-6.603
Realisatie 2025: conform voorlopige jaarrekening 2025						
Begroting 2026: conform actualisatie begroting 2026						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2027						

BUIG – Inkomsten en Uitkeringen

De BUIG-Inkomsten en BUIG-Uitkeringen zijn gebaseerd op de uitkomsten van de Lias Pauw-applicatie. Het gemiddeld aantal uitkeringen over 2027 is 1.572. Dit is 22 hoger dan het gemiddeld aantal uitkeringen over 2026.

BUIG – LKS: Banenafpraak en Beschut Werk

De LKS-lasten zijn gebaseerd op de uitkomsten van de Lias Pauw-applicatie.

De uitgaven aan loonkostensubsidie 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 2027 en meerjarenraming is conform de begroting 2026.

Re-integratie trajecten

De kosten voor re-integratie trajecten stijgen met € 117.000 ten opzichte van de begroting 2026. Dit betreft voor € 74.000 hogere doorbelaste loonkosten eigen personeel. Dit bedrag is volledig gedekt binnen de doorbelasting van loonkosten. Het restant ad. € 43.000 betreft hogere externe kosten voor o.a. opleiding, job coaching en loonwaardemeting.

Participatiebudget (P-budget)

Het Participatiebudget is begroot op basis van de septembercirculaire 2025. Omdat het een voorlopig budget 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 2026 gesloten dienstverleningsovereenkomst (DVO), waarbij ook voor 2027 en daaropvolgende jaren het uitgangspunt is gehanteerd dat de overeenkomsten kostendekkend zullen zijn.

Overige lasten

De overige lasten dalen met € 391.000 ten opzichte van begroting 2026. Dit betreft voor € 260.000 een verlaging van de lasten voor de mutatie van Inkomensdebiteuren en de voorziening van Inkomensdebiteuren. In 2026 was sprake van een incidentele lasten van € 111.000 voor project leesbaarheid brieven. Overig kosten dalen met € 20.000.



4.1.2 Deelprogramma 2: Leren & Werken

Deelprogramma 2: Leren & Werken						
	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Directe productiekosten	344	227	249	249	249	249
Lonen Fidant intern	2.981	3.964	5.377	5.748	6.207	6.757
Gesubsidieerd personeel	8.914	10.371	10.475	10.016	9.510	8.866
Niet gesubsidieerd personeel	3.435	4.429	4.607	4.607	4.620	4.625
Inhuur derden	60	135	138	138	138	138
Resultaat deelneming Ruelong B.V.	159	0	0	0	0	0
Overige lasten	0	11	0	0	0	0
Totaal lasten	15.894	19.137	20.845	20.757	20.725	20.635
Omzet	4.570	5.801	6.316	6.292	6.285	6.274
Wsw rijksvergoeding	9.320	11.085	11.294	10.825	10.261	9.879
Loonkostensubsidies Fidant intern	1.177	1.618	2.084	2.222	2.394	2.600
UWV-vergoedingen niet-gesubs.pers.	55	0	0	0	0	0
No-risk polis UWV	209	50	50	50	50	50
Totaal baten	15.330	18.553	19.744	19.388	18.990	18.803
Saldo van lasten en baten	-564	-584	-1.101	-1.369	-1.734	-1.832
Realisatie 2025: conform voorlopige jaarrekening 2025						
Begroting 2026: conform actualisatie begroting 2026						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2027						

Lonen Fidant intern

De lonen 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 Banenafpraak als Beschut Werk. De hogere loonkosten Fidant intern ten opzichte van begroting 2026 (€ 1.413.000) is het gevolg van een hoger gemiddeld aantal FTE (+27,3 FTE) in 2027 t.o.v. 2026 (€ 1.067.000) en hogere loonkosten Fidant a.g.v. aanpassing CAO Aan de slag (€ 346.000).

Voor de jaren 2028 tot en met 2030 is een groeiscenario Fidant opgenomen. De ruimte die ontstaat in onze ontwikkelwerklijnen als gevolg van de uitstroom van Sw-medewerkers wordt benut voor P-wetkandidaten (Fidant-medewerkers).

Gesubsidieerd personeel

De hogere kosten in begroting 2027 ten opzichte van begroting 2026 worden veroorzaakt door per saldo hogere loonkosten als gevolg van indexatie (verhoging kosten) en de uitstroom van FTE's (verlaging kosten).

De kosten 2028 tot en met 2030 zijn op basis van prijspeil 2027; de daling in kosten is het gevolg van afname van het aantal medewerkers in deze doelgroep door pensioneringen.

Resultaat deelneming Ruelong B.V.

Per 1 januari 2026 bevat de deelneming Ruelong B.V. geen activiteiten meer. Het resultaat deelneming is vanaf 2026 nul.

Omzet

Op de omzet is een indexatie toegepast van 4,52% (€ 253.000) conform de methodiek zoals opgenomen in de Kaderbrief. De omzet is tevens verhoogd door een toename van het gemiddeld aantal doelgroep FTE (+12,1 FTE) in 2027 t.o.v. 2026 (€ 262.000).

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	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Lasten overige omzet	0	5	5	5	5	5
Onvoorzien	0	25	25	25	25	25
Incidentele lasten	11	0	0	0	0	0
Totaal lasten	11	30	30	30	30	30
Gemeentelijke bijdragen	15.625	15.624	17.663	17.663	17.663	17.663
Wsw rijksvergoeding Beg. Werken	789	773	787	755	715	689
- doorbetaald aan bedrijven	-203	-210	-210	-210	-210	-210
- doorbetaald aan buitengemeenten	0	-30	0	0	0	0
Overige omzet	91	48	44	49	49	49
Incidentele baten	24	0	0	0	0	0
Totaal baten	16.325	16.205	18.285	18.257	18.217	18.191
Saldo van lasten en baten	16.314	16.175	18.255	18.227	18.187	18.161
Realisatie 2025: conform voorlopige jaarrekening 2025						
Begroting 2026: conform actualisatie begroting 2026						
Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2027						

Gemeentelijke bijdragen

De stijging van de gemeentelijke bijdrage is het gevolg van indexering. Zie hiervoor ook paragraaf 1.4.

Onvoorzien

Bij de aanbidding 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 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		
<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gesubsidieerd personeel	2.410	675	677	488	415	397
- doorbelast Ruelong B.V.	-1.826	0	0	0	0	0
Netto gesubsidieerd personeel	584	675	677	488	415	397
Niet gesubsidieerd personeel	5.882	4.998	5.272	5.291	5.306	5.316
- doorbelast Ruelong B.V.	-1.020	0	0	0	0	0
Netto niet gesubsidieerd personeel	4.862	4.998	5.272	5.291	5.306	5.316
Wsw rijksvergoeding	-2.270	-601	-612	-587	-556	-536
- doorbelast Ruelong B.V.	1.835	0	0	0	0	0
Netto Wsw rijksvergoeding	-435	-601	-612	-587	-556	-536
Overige personeelslasten	1.254	876	726	726	726	726
Inhuur derden	273	281	281	281	281	281
Afschrijving	230	803	803	803	803	803
Rente	108	193	189	185	181	177
Onderhoud	163	273	343	343	338	338
Algemene lasten	2.663	2.591	2.661	2.661	2.661	2.661
DVO Ruelong B.V.	-597	0	0	0	0	0
Lasten overhead	9.103	10.090	10.340	10.190	10.155	10.163
<i>Realisatie 2025: conform voorlopige jaarrekening 2025</i>						
<i>Begroting 2026: conform actualisatie begroting 2026</i>						
<i>Meerjarenraming o.b.v. prijspeil 2027</i>						

Afschrijving

De afschrijvingslasten zijn in 2027 met € 573.000 gestegen ten opzichte van realisatie 2025. Dit betreft voor € 402.000 de afschrijving op het nieuwe pand en voor € 271.000 de afschrijving op investeringen 2025 die voor een groot deel betrekking hebben op de nieuwe huisvesting.

Rente

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

Onderhoud

Als gevolg van de nieuwbouw stijgen de reguliere onderhoudskosten in 2027 met € 7.000. Tevens vindt vanaf 2026 de eerste jaarlijkse dotatie aan de voorziening groot onderhoud plaats van € 147.119.

Algemene lasten

De algemene kosten stijgen in 2027 met € 115.000. Dit komt met name door hogere IT kosten onder andere door de grotere noodzaak van cybersecurity en automatisering van werkzaamheden. Verder zijn een aantal kosten die samenhangen met de nieuwbouw (OZB en verzekering) hoger. Daar staat tegenover dat de kosten voor energie omlaag zijn gegaan.

4.2 (Vervanging)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 van de vaste activa 2026* is door het dagelijks bestuur vastgesteld op 17 oktober 2025. 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.

Investerings jaarschijf 2026

Vanuit de meerjaren investeringsbegroting is er een indicatie opgesteld voor de te verwachten investeringen in 2026. Het formeel beschikbaar stellen van het krediet voor de investeringen vindt plaats door deze in het begrotingsjaar via de bestuursrapportages voor te leggen aan het algemeen bestuur. Daarna kan de investering plaats vinden en zal vanaf het daarop volgende kalenderjaar afgeschreven worden op de geïnvesteerde activa. In de begroting 2027 is rekening gehouden met de bijhorende afschrijvingslast.



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 2026. Voor de periode 2028 – 2030 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	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Immateriële vaste activa	0	0	0		0	0
Materiële vaste activa	29.106	30.424	29.915	29.920	28.864	28.864
Financiële vaste activa	138	123	18	18	18	18
Totaal vaste activa	29.244	30.547	29.933	29.938	28.882	28.882
Openbare lichamen + voorraden	6	300	300	300	300	300
Uitzettingen rijks schatkist	0	0	-2.053	-2.461	-2.337	-2.747
Overige vorderingen	5.485	5.000	5.500	5.500	6.000	6.000
Uitzettingen met looptijd < 1 jaar	5.491	5.300	3.747	3.339	3.963	3.553
Liquide middelen (banksaldo)	112	-126	250	250	250	250
Overige overlopende activa	1.397	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
TOTAAL ACTIVA	36.245	37.721	35.930	35.527	35.095	34.685

Passiva	realisatie	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Algemene reserve	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
bestemmingsreserve	1.391	0	0	0		
resultaat vóór bestemming	1.242	0	0	0	0	0
Eigen vermogen	3.833	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Voorzieningen	3.778	8.316	7.010	7.107	7.175	7.265
Vaste schulden	23.220	22.705	22.220	21.720	21.220	20.720
Vlottende schulden < 1 jaar	3.947	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Overlopende passiva	1.466	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
TOTAAL PASSIVA	36.245	37.721	35.930	35.527	35.095	34.685



5. BIJLAGEN

5.1 Bijlage 1: Geraamd verloop reserves en voorzieningen

	Algemene reserve	Voorziening groot onderhoud	Spaarverlof, Bovenmatig verlof en RVU	Voorziening dubieuze debiteuren	Voorziening exploitatie-tekorten Ruelong B.V.
Stand per 1-1-2027	1.200.000	147.119	750.000	3.100.000	2.966.000
Stortingen	0	147.119	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	100.000	0	0
Stand per 1-1-2028	1.200.000	294.238	650.000	3.100.000	2.966.000
Stortingen	0	147.119	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	50.000	0	0
Stand per 1-1-2029	1.200.000	441.357	600.000	3.100.000	2.966.000
Stortingen	0	147.119	0	0	0
Onttrekkingen	0	29.850	50.000	0	0
Stand per 1-1-2030	1.200.000	558.626	550.000	3.100.000	2.966.000
Stortingen	0	147.119	0	0	0
Onttrekkingen	0	6.551	50.000	0	0
Stand per 1-1-2031	1.200.000	699.194	500.000	3.100.000	2.966.000

Toelichting

Algemene reserve

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

Voorziening meerjarig onderhoud (MJOP)

Met de ingebruikname van het nieuwe pand in 2025 was het noodzakelijk om voor het toekomstig groot onderhoud een voorziening in te stellen. Daartoe is voor de jaren 2026 tot en met 2050 een nieuw Meerjarig onderhoudsplan opgesteld. Met een jaarlijkse storting van € 147.119 in deze voorziening worden de kosten van groot onderhoud gedurende 25 jaar afgedekt. Het plan wordt eenmaal in de 5 jaar geactualiseerd.

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 2025 is circa 50% van het totaal openstaande debiteurensaldo opgenomen als oninbaar.

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	10.151
0.5	Treasury		189
0.8	Overige baten en lasten	18.285	30
0.10	Mutaties reserves	0	0
0.11	Resultaat van de staat van baten en lasten		0
6.0	Sociaal domein		
6.3	Inkomensregelingen	41.489	44.826
6.4	Begeleide participatie	19.744	20.845
6.5	Arbeidsparticipatie	2.027	5.504
Saldo van baten en lasten op taakvelden		81.545	81.545
	Af: mutaties reserves	0	0
	Af: resultaat van de staat van baten en lasten		0
Aansluiting op de staat van baten en lasten (3.2)		81.545	81.545

In bovenstaand overzicht zijn de geraamde baten en lasten voor 2027 gerubriceerd naar de wettelijk verplichte taakvelden.



5.3 Bijlage 3: Formatie regulier (niet-gesubsidieerd)

	Formatie o.b.v. Actualisatie Begroting 2026	Formatie o.b.v. Begroting 2027
Re-integratie, Participatie & Inkomen	94,4	94,4
Leren & Werken	51,9	50,4
B&C, incl. directie	49,2	49,2
Totaal	195,5	194,0

De verlaging in 2027 ten opzichte van 2026 betreft een correctie van 1,5 fte voor de incidentele projectinzet in 2026 op Speerpunt circulariteit.

5.4 Bijlage 4: Overzicht aantal uitkeringen

Heusden	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029	31-12-2030
Algemene bijstand (P-wet)	516	531	533	551	557
IOAW	10	10	10	10	10
IOAZ	2	2	2	2	2
BBZ	2	2	2	2	2
Bijstand aan adreslozen	0	0	0	0	0
Bijstand aan huishoudens zonder vaste woon- of verblijfplaats	0	0	0	0	0
Bijstand aan instellingsbewoners	14	14	14	14	14
LKS	129	141	150	159	168
Loon op Zand	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029	31-12-2030
Algemene bijstand (P-wet)	242	249	250	258	261
IOAW	5	5	5	5	5
IOAZ	1	1	1	1	1
BBZ	1	1	1	1	1
Bijstand aan adreslozen	0	0	0	0	0
Bijstand aan huishoudens zonder vaste woon- of verblijfplaats	0	0	0	0	0
Bijstand aan instellingsbewoners	5	5	5	5	5
LKS	59	64	68	72	76
Waalwijk	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029	31-12-2030
Algemene bijstand (P-wet)	691	712	714	740	748
IOAW	24	24	24	24	24
IOAZ	3	3	3	3	3
BBZ	4	4	4	4	4
Bijstand aan adreslozen	0	0	0	0	0
Bijstand aan huishoudens zonder vaste woon- of verblijfplaats	0	0	0	0	0
Bijstand aan instellingsbewoners	37	37	37	37	37
LKS	165	180	192	203	214



5.5 Bijlage 4: Begrippen en afkortingen

AvA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
BBV	Besluit Begroting en Verantwoording
B&C	Bedrijfsvoering & Control
Berap	Bestuursrapportage
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
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
MJOP	Meerjaren Onderhoud Plan
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
FIDO	Financiering Decentrale overheden
GR	Gemeenschappelijke Regeling
IV-3	Informatie voor derden
L&W	Leren & Werken
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
SBCM	Stichting Beheer Collectieve Middelen
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