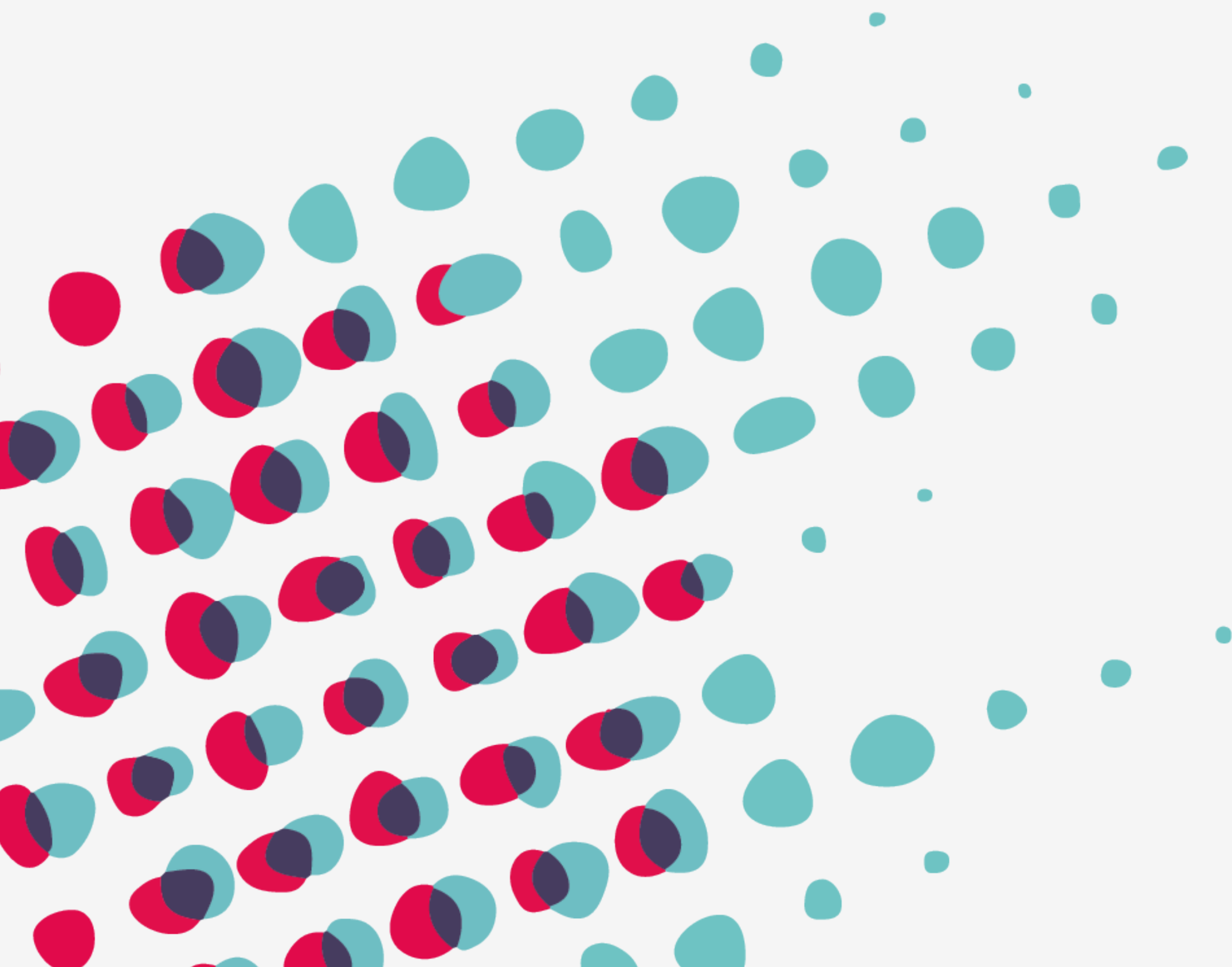


# **JAAARPLAN & BEGROTING**

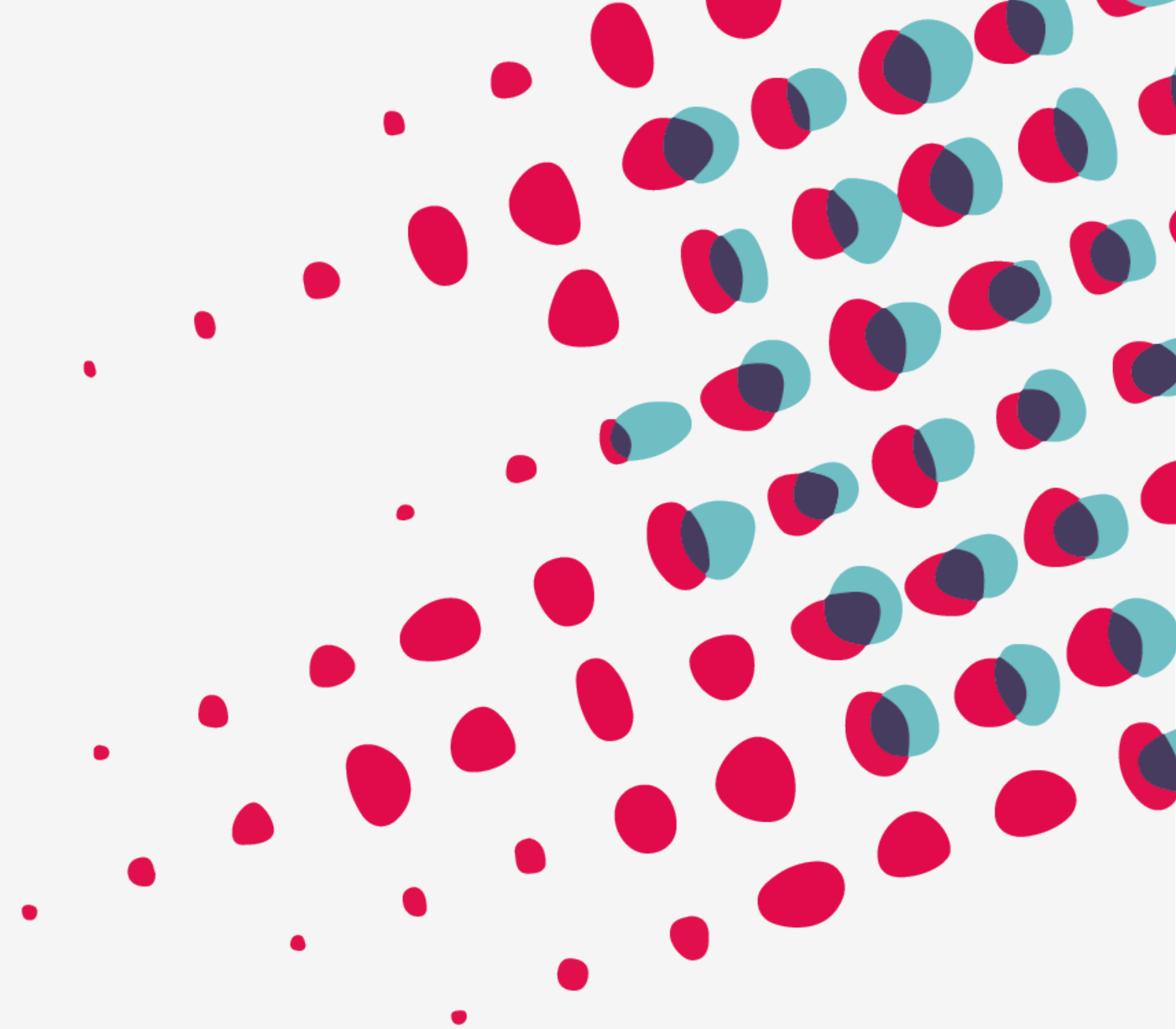
## **AVRES**

## **2026**



# INHOUDSOPGAVE

- Voorwoord
- Samenvatting
- Ambities
- Werk en Inkomen
- Ontwikkeling werkt!
- Strategie en Organisatie
- Begroting 2026



# VOORWOORD

Op de werkvloer ga ik graag het gesprek aan met medewerkers. Deze interacties leveren waardevolle nieuwe inzichten op. Onlangs werd ik opnieuw geïnspireerd tijdens een gesprek met een collega die een treffende uitspraak deed: "Het geheim van **vooruitgang** is simpelweg een begin maken." Deze zin onderstreept het belang van actie en initiatief. Stappen, groot of klein, kunnen de basis vormen voor grote veranderingen. De afgelopen periode hebben wij flinke stappen gezet, door onder andere in te zetten op ontwikkeling van kandidaten en medewerkers, onze ICT infrastructuur te vernieuwen en ons werkbedrijf verder te ontwikkelen.

2026 wordt voor ons een bijzonder jaar. Wij vieren dan ons **tien jarig bestaan** waarbij we achteruit zullen blikken maar vooral samen met u ook vooruit gaan blikken. De komende periode staat voor onze organisatie in het teken van vooruitgang, samenwerking en innovatie. In een steeds veranderende samenleving is het onze taak om wendbaar te zijn zodat wij continu in kunnen spelen op de behoeften van de veranderende wereld om ons heen. Met de **impulsgelden** in het vooruitzicht kunnen wij verder met het optimaliseren en toekomstbestendig maken van ons-werkontwikkelbedrijf. In de begroting 2025 is reeds invulling gegeven aan het verzoek van de gemeenten om **structurele besparingen** door te voeren met het oog op het ravijnjaar. Voor de langere termijn ontwikkelt Avres in 2026 een **koersagenda** waarin we onze ambitie voor 2030 aan u zullen presenteren en zullen schetsen hoe wij dit willen gaan bereiken. Met dit jaarplan zetten we verdere stappen richting deze koers.

**Bestaanszekerheid** blijft een kerntaak in alles wat we doen. We willen ervoor zorgen dat iedereen in onze gemeenten toegang heeft tot basisvoorzieningen en ondersteuning krijgt in de vorm van begeleiding naar werk, inburgering, inkomensondersteuning en het aanpakken van schulden of dreigende financiële problemen. Die toegang willen we zo laagdrempelig mogelijk maken en houden. De stap naar werk is niet voor iedereen makkelijk. Ook in deze tijd waarin we te maken hebben met een krappe arbeidsmarkt, zijn er mensen met een grote afstand naar werk.

Onze **ambitie** is om in 2026 nog meer mensen (al dan niet met een arbeidsbeperking) aan het werk te helpen. Sommige mensen kunnen aan de hand van ondersteuning en begeleiding alsnog een stap naar de arbeidsmarkt maken. Voor anderen is werken in een beschutte werkomgeving het hoogst haalbare. Ons werk-ontwikkelbedrijf biedt een plek voor iedereen. Hiermee speelt Avres een cruciale rol in het bevorderen van inclusie en participatie. Door de juiste aandacht te geven en begeleiding, opleiding en passende ondersteuning aan te bieden helpen wij vaardigheden te vergroten en zelfvertrouwen te versterken.

Dit alles doen wij niet alleen. Samen met heel veel organisaties en bedrijven in en buiten onze regio vormen wij een **krachtige keten** waarin wij met elkaar werken vanuit aandacht en ontwikkeling aan perspectief voor onze inwoners. Hierdoor creëren we met elkaar kansen voor zowel werknemers als werkgevers. Wij vinden het belangrijk om een betrouwbare en innovatieve samenwerkingspartner te zijn. Dit betekent dat we afspraken nakomen, wij onze doelen helder presenteren en resultaten consistent worden geleverd. Met dit jaarplan geven wij inzicht in onze ambities, doelen en voorgenomen resultaten. Het jaar 2026: op een jaar waarin we onze koers bestendigen, doorontwikkelen en waarin we weer veel mensen vooruit mogen helpen!



Patrick van Uitert  
Directeur Avres



## MISSIE

Samen werken we vanuit aandacht en ontwikkeling aan kansen en perspectief voor onze inwoners.

## VISIE

- Aandacht, samenwerking, ontwikkeling en kostenbewustzijn staan centraal in onze werkwijzen.
- Wij stimuleren en ondersteunen inwoners om mee te kunnen doen.
- Wij zijn een belangrijke regionale speler die in verbinding staat met de (sociale) partners binnen de arbeidsmarktregio.
- Wij zijn een betrouwbare en innovatieve samenwerkingspartner.

## AMBITIES

- **Mensen in hun kracht:** duurzame inzetbaarheid en inspirerende ontwikkelgerichte werkplekken.
- **Krachtige keten:** samenwerking, klantreis en werkzoekende centraal.
- **Robuuste en solide basis:** doorontwikkeling processen en blijvende inzet op efficiency.
- **Wendbare organisatie:** kernwaarden, inzet op flexibiliteit organisatiestructuur en huisvesting.

### BIJSTANDS VOLUME

gelijk als aan ontwikkeling landelijke Benchmark

### UITSTROOM

**35%**

van onze uitstroom betreft uitstroom naar werk of school dit is een stijging t.o.v. 2025

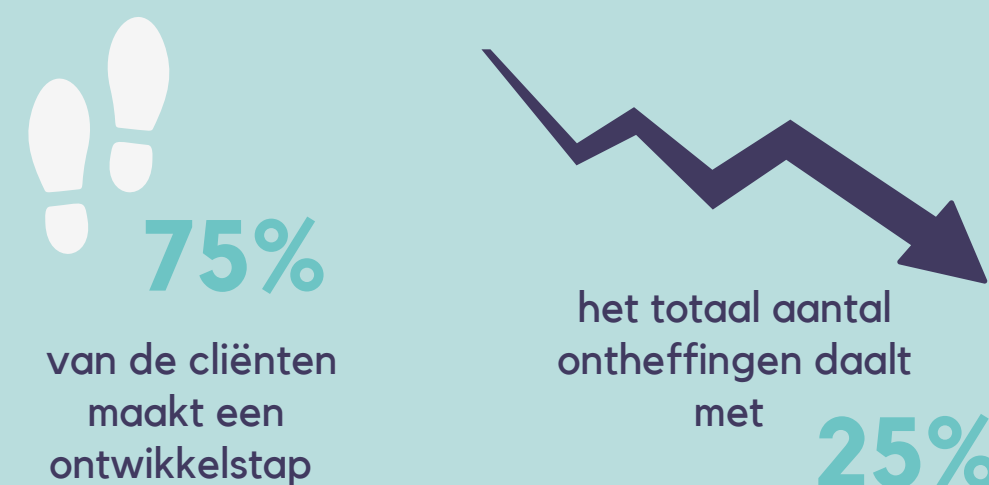
**90%**

van onze cliënten stroomt duurzaam uit (geen herinstroom < 6 mnd) dit is een stijging t.o.v. 2025

**12%**

van onze cliënten heeft inkomsten uit parttime werk dit is een stijging t.o.v. 2025

### OPLEIDEN, ONTWIKKELEN EN ONTHEFFEN



### TRAJECTEN ARBEIDSTOELEIDING



### SCHULDDIENSTVERLENING

**70%**

van de budgetbeheerklanten maakt gebruik van "Mijn geldzaken" en van de schuldregelingen is een saneringskrediet

### WERKVOORZIENING



### MINIMABELEID



## KOMENDE WETGEVING /ONTWIKKELINGEN

- Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur (1-7-2026)
- Implementatie Participatiewet in balans (1-1-2026)
- Implementatie Wet van school naar duurzaam werk (1-1-2026)
- Implementatie Wet handhaving sociale zekerheid (2026)

## TOPICS EIND 2026

- Koersagenda 2026-2030
- Ambitiefonds 7 nieuwe projecten
- In de top 5 plaatsingen Beschut en LKS van Nederland (Benchmark)
- Inzet impuls gelden SW

# AMBITIES



## MENSEN IN HUN KRACHT

duurzame inzetbaarheid en inspirerende ontwikkelgerichte werkplekken voor iedereen (ook onze eigen medewerkers)



## KRACHTIGE KETEN

samenwerking, klantreis, werkzoekende, en werkgeverschap centraal



## ROBUUSTE EN SOLIDE BASIS

doorontwikkeling processen en blijvende inzet op efficiency



## WENDBAAR

kernwaarden, organisatiestructuur en huisvesting

## WE GAAN AAN DE SLAG MET:



## BESTAANSZEKERHEID



## VOORKOMEN VAN FINANCIELE PROBLEMEN



## AANGEPASTE NIEUWE WETGEVING EN IMPACT OP ONZE DIENSTVERENING



## OP WEG NAAR WERK



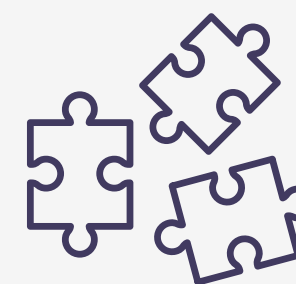
## ONTWIKKELING VAN INWONERS



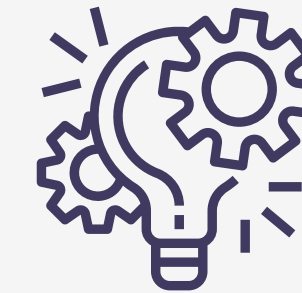
## BESTENDIGE RELATIE MET WERKGEVERS



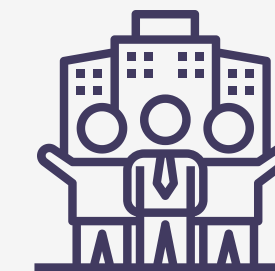
## TOEKOMSTBESTENDIGE INFRASTRUCTUUR



## PASSEND WERK VOOR IEDEREEN



## INNOVATIE



## ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS EN DIENSTVERLENING



## EFFICIENTE BEGELEIDING



## STRATEGISCHE KOERS

# WERK EN INKOMEN

Vanuit de afdeling Werk & Inkomen begeleiden we inwoners met het vinden van passend werk, bieden we inkomensondersteuning, helpen we met de aanpak van schulden en ondersteunen we inburgeraars tijdens het inburgeringstraject richting maatschappelijke- en arbeidsparticipatie. Samen met de afdeling Ontwikkeling Werkt! zetten wij in op een krachtige uitvoering. Vanuit Werk en Inkomen wordt gewerkt aan de taakvelden Samenkracht en burgerparticipatie (tv 61), Inkomensregelingen (en schulddienstverlening) (tv 63) en Arbeidsparticipatie (tv 65).

## WAT DOEN WE?

We gaan inwoners ontwikkelen en hen een reëel perspectief op werk bieden. Hiermee voorkomen we langdurige afhankelijkheid van een bijstandsuitkering. Dit doen we door een praktische aanpak waarbij maatwerk en persoonlijke begeleiding de uitgangspunten zijn.



### BESTAANSZEKERHEID

Inwoners meer zekerheid bieden over werk en inkomen. Dat is het doel van de maatregelen die volgen uit onze **visie op bestaanszekerheid**. Op basis van deze visie zetten we gericht een aantal maatregelen in om de bestaanszekerheid te vergroten. Hierbij focussen we ons onder meer op:

- Een laagdrempelige en verder **gedigitaliseerde toegang** tot voorzieningen (o.a. minima en voorzieningen voor jongeren);
- het bieden van werkzekerheid met specifieke aandacht voor het creëren van een **toekomstbestendige infrastructuur** voor inwoners die werken in ons eigen werkontwikkelbedrijf;
- een verstevigde grip op inburgering met een focus op taal én werk;
- **samenwerking** met lokale en regionale partners voor het vormgeven van maatschappelijke participatie van inwoners als eerste opstap naar een vorm van betaald werk.



### AANGEPASTE EN NIEUWE WETGEVING EN DE IMPACT OP ONZE DIENSTVERLENING

Zowel landelijk als regionaal is het speelveld waarin we actief zijn volop in beweging. In 2026 en 2027 worden er een aantal belangrijke wijzigingen in **wet- en regelgeving** doorgevoerd. Denk aan de aanpassing van de Participatiewet (Participatiewet in Balans) en de Wet van school naar duurzaam werk. Dit heeft direct effect op onze dienstverlening en daar anticiperen we vroegtijdig op.



### VOORKOMEN VAN FINANCIËLE PROBLEMEN

Het voorkomen van financiële problemen is een belangrijke opgave. Door extra in te zetten op preventie en nazorg proberen we te voorkomen dat inwoners in (problematische) schuldsituaties terechtkomen. Dit betekent dat we **vroegtijdig signaleren**, inwoners informeren en ondersteunen, en nazorg bieden om te zorgen dat bereikte resultaten duurzaam zijn. Dit doen we vanuit een integrale blik op bestaanszekerheid en door een samenwerking tussen diverse teams, zoals arbeidstoeleiding, werken aan ontwikkeling, inkomen en schulddienstverlening.



### ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS EN DIENSTVERLENING

Onze doelgroep wordt complexer met kenmerken als een lang bijstandsverleden, vergrijzing en een migratieachtergrond. We staan voor de opgave om deze groep inwoners te **motiveren en te ontwikkelen**. We blijven alert op mogelijkheden om onze dienstverlening door te ontwikkelen en te innoveren, zodat inwoners passende ondersteuning ervaren. Hierbij zijn ontwikkeling en het binden van onze eigen medewerkers cruciaal. Daarbij streven we naar deskundigheidsbevordering in een prettige en uitdagende werkomgeving.



### OP WEG NAAR WERK

We verwachten een blijvende krapte op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat de urgentie om mensen te ontwikkelen naar (een vorm van) betaald werk onverminderd groot blijft. We staan voor de uitdaging om de afstand tot werk voor onze inwoners te verkleinen. In 2026 bouwen we het fundament om dit te bewerkstelligen verder uit. We zoeken (waar nodig) nog meer de samenwerkingen op met lokale en regionale partners. Hiermee willen we alle inwoners de juiste begeleiding en een **passend perspectief** bieden. Vanuit Avres houden we de specifieke focus op arbeidstoeleiding en inburgering. We breiden onze infrastructuur uit om een brede doelgroep te kunnen blijven ontwikkelen en passend werk te kunnen bieden. Hiermee geven we invulling aan de Rijksopgave om meer banen te creëren voor inwoners met een ondersteuningsvraag. Brede en duurzame door- en uitstroom naar werk blijft hierbij ons primaire doel.



# WERK EN INKOMEN

## HOE GAAN WE DAT DOEN?



### BESTAANSZEKERHEID

- We werken op diverse onderdelen aan het vergroten van de bestaanszekerheid van inwoners. Dit doen we op basis van een uitgewerkte **visie op bestaanszekerheid**.
- Een **laagdrempelige toegang** tot voorzieningen en werkzekerheid zijn speerpunten.



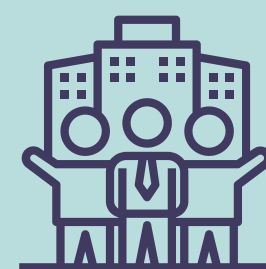
### AANGEPASTE EN NIEUWE WETGEVING EN DE IMPACT OP ONZE DIENSTVERLENING

- We implementeren **nieuwe en aangepaste wetgeving**. In 2026 hebben we specifiek aandacht voor de Participatiewet in Balans, de Wet van school naar duurzaam werk en de Wet handhaving sociale zekerheid. Door de Participatiewet in balans wordt het eenvoudiger om de uitvoering mensgerichter vorm te geven en ontstaat er meer gelegenheid voor maatwerk en gerichte begeleiding. Avres krijgt hierdoor betere mogelijkheden om de ondersteuning af te stemmen op de individuele situatie van de cliënt.
- We anticiperen op wijzigingen in wet- en regelgeving in het kader van de hervorming van de arbeidsmarkt. Samen met partners dragen we bij aan gestelde doelen gericht op minder flexibiliteit en meer zekerheid in arbeidsovereenkomsten én een **leven lang leren en ontwikkelen**.



### VOORKOMEN VAN FINANCIËLE PROBLEMEN

- Vanuit een brede aanpak rondom bestaanszekerheid werken we aan een **laagdrempelige en digitale toegang** tot voorzieningen (o.a. minima).
- We blijven inzetten op **preventie en vroegsignalering** door het vergroten van financiële vaardigheden.
- We optimaliseren onze dienstverlening rondom minima en schuldenproblematiek door het verstevigen van de **nazorg** voor kwetsbare inwoners met financiële problemen.



### ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS EN DIENSTVERLENING

- Er is structureel aandacht voor **persoonlijke- en teamontwikkeling**.
- Er is een gevarieerd aanbod aan trainingen, themabijeenkomsten en workshops voor onze medewerkers. Hierdoor blijven we als organisatie in ontwikkeling, werken we continue aan de doorontwikkeling van onze dienstverlening en creëren we een uitdagende en **lerende werkomgeving** voor onze medewerkers.



### OP WEG NAAR WERK

- We werken aan passende dienstverlening gericht op het verkrijgen of behouden van werk voor alle inwoners met een ondersteuningsvraag. Hierbij ligt onze focus op **arbeidstoeleiding**.
- We geven invulling aan de ontwikkelfases voordat werk in beeld komt, zoals **maatschappelijke participatie**. Hiermee spelen we in op onze veranderende rol in het kader van de Participatiewet in Balans. Dit geven we vorm in samenwerking met lokale en regionale partners.
- **Niemand staat aan de kant**. Dit betekent dat we specifiek tijd en aandacht geven aan inwoners met (tijdelijke) ontheffingen, met als doel om te bezien welke mogelijkheden tot re-integratie of participatie er zijn. Dit doen we vanuit het perspectief van de Participatiewet in Balans.
- We breiden onze dienstverlening en infrastructuur uit om **de weg naar werk** voor een veranderende, brede en complexe doelgroep toegankelijk te houden. Hiermee geven we invulling aan de Rijksopgave om meer banen te creëren en bieden we werkzekerheid aan inwoners met een ondersteuningsvraag.



## BIJSTANDS VOLUME

gelijk als aan ontwikkeling  
landelijke Benchmark

## UITSTROOM

35%

van onze uitstroom  
betreft uitstroom  
naar werk of school  
dit is een stijging  
t.o.v. 2025

90%

van onze cliënten  
stroomt duurzaam uit  
(geen herinstroom < 6  
mnd)  
dit is een stijging t.o.v.  
2025

50%

van de afgeronde  
ontwikkeltrajecten uit  
proces ATL  
leidt tot beëindiging  
van de bijstandsuitkering  
dit is een stijging t.o.v.  
2025

12%

van onze cliënten heeft  
parttime werk  
dit is een stijging t.o.v.  
2025

## OPLEIDEN, ONTWIKKELEN EN ONTHEFFEN



van de cliënten  
maakt een  
ontwikkelstap



het totaal aantal  
ontheffingen daalt  
met 25%

TPO  
=  
0

eind 2026  
zijn er geen  
TPO's meer in  
caseload

## TRAJECTEN ARBEIDSTOELEIDING



totaal aantal  
trajecten  
startafdeling



totaal aantal  
trajecten  
werkfit



totaal aantal  
trajecten  
ontwikkellijnen



totaal aantal  
plaatsingen  
opstapbaan/  
sleutelpositie

80%

jobfinding n.a.v.  
werkfit of  
ontwikkellijnen

## SCHULDDIENSTVERLENING

70%

van de budgetbeheerklanten maakt gebruik van "mijn geldzaken" en  
van de schuldregelingen is een saneringskrediet en  
van de MSNP trajecten wordt succesvol afgesloten

> 20%

het bereik van vroegsignalering is hoger  
of gelijk aan het landelijk gemiddelde van 20%,  
35% leidt tot hulpacceptatie



er wordt een werkproces  
nazorg opgeleverd en  
geïmplementeerd

## MINIMABELEID



totaal aan  
verstrekkingen  
Individuele  
inkomstoeslag



totaal aan  
verstrekkingen  
Regionaal  
Declaratiefonds



totaal aan  
verstrekkingen  
Regeling chronisch  
zieken kinderen



totaal aan kinderen  
geholpen via  
Stichting Leergeld

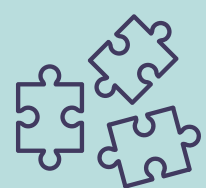


# ONTWIKKELING WERKT!

Binnen de afdeling Ontwikkeling Werkt! zorgen we voor passende ondersteuning en begeleiding voor inwoners met een ondersteuningsvraag. Het gaat onder andere om inwoners met een bijstands- of arbeidsongeschiktheidsuitkering en om leerlingen vanuit praktijk- of speciaal onderwijs. Deze brede doelgroep begeleiden, coachen en ontwikkelen we zowel binnen als buiten onze infrastructuur. Voor de doelgroepmedewerkers met een dienstverband staat goed werkgeverschap centraal. We bieden bovendien passend werk aan. In de uitvoering van deze werkzaamheden zijn we samenwerkingspartner van diverse bedrijven in onze regio. Vanuit Ontwikkeling Werkt! wordt gewerkt aan de taakvelden Begeleide Participatie (tv 64) en Arbeidsparticipatie (tv 65).

## WAT DOEN WE?

We zetten in 2026 in op het (nog meer) toekomstbestendig maken van onze infrastructuur. Dit betekent dat we onze infrastructuur en de begeleiding die we aanbieden nog beter aan laten sluiten op de steeds veranderende vraag en doelgroep. We zorgen voor passend werk, bestendigen de relatie met werk- en opdrachtgevers en zorgen voor een passende infrastructuur met diverse ontwikkelmogelijkheden voor de brede doelgroep.



### PASSEND WERK VOOR IEDEREEN

Werk dat bij je past zorgt niet alleen voor een inkomen en daarmee financiële zelfstandigheid, het is tevens een middel voor persoonlijke groei. Door het bieden van structuur en sociale interactie bevordert passend werk de mentale en fysieke gezondheid. Wij bieden inwoners met een ondersteuningsvraag werk, waarmee ze zich optimaal kunnen ontwikkelen. Hierbij ligt onze focus op het continue beschikbaar houden van **passend werk** voor een diverse doelgroep.



### TOEKOMSTBESTENDIGE INFRASTRUCTUUR

We zetten onze infrastructuur in voor inwoners met een ondersteuningsvraag. We gebruiken onze expertise en infrastructuur om mensen te ontwikkelen naar (een vorm van) betaald werk. Dit gebeurt binnen onze muren of bij één van de vele werkgevers in ons netwerk. De komende jaren ligt onze focus op het doorontwikkelen en **toekomstbestendig** maken van de bestaande infrastructuur. Hiermee zorgen we ervoor dat de bestaande werkomgeving passend blijft voor onze doelgroepmedewerkers. Bovendien creëren we een infrastructuur die ook ingezet kan worden voor het aan het werk helpen van nieuwe doelgroepen. Het creëren van extra banen voor inwoners met een ondersteuningsvraag is een Rijksopgave die is neergelegd bij alle werkontwikkelbedrijven. Hier geven we in 2026 invulling aan.



### PASSENDE BEGELEIDING

Aan inwoners met een ondersteuningsvraag bieden we passende begeleiding in de werksituatie en zetten in op praktijkbegeleiding/ontwikkeling op de werkvloer (dit doen we zowel voor mensen met een arbeidsovereenkomst als voor mensen die een traject bij ons volgen). We coachen bovendien medewerkers op externe werkplekken. Ontwikkeling, coaching en begeleiding vindt dus zowel binnen onze muren als bij een werkgevers in de regio plaats. Hierdoor wordt niet alleen de inwoner ondersteund op zijn of haar werk, maar ontzorgen wij ook de werkgever. De samenstelling van de groep inwoners die we begeleiden binnen het werkontwikkelbedrijf wijzigt. Dit wordt onder meer veroorzaakt door vergrijzing, toename van problematiek, diversiteit aan instroom en (meer) kandidaten die met loonkostensubsidie buiten onze muren gaan werken. Om deze diverse en complexe doelgroep(en) de juiste begeleiding en ondersteuning te kunnen bieden, zetten we in op blijvende **doorontwikkeling van kennis** en vaardigheden van jobcoaches, werkleiders en praktijkbegeleiders. We ontwikkelen onze methodische aanpak door en blijven zoeken naar innovatieve vormen van begeleiding.



### ONTWIKKELING VAN INWONERS

Ontwikkeling is één van onze kernwaarden. We blijven investeren in de groei en ontwikkeling van inwoners met een ondersteuningsvraag, zowel met als zonder dienstverband. Inwoners worden via een **methodische ontwikkelaanpak** begeleid in en rondom werk zodat zij succesvol kunnen groeien binnen de werkomgeving. We hebben hierbij in toenemende mate aandacht voor andere leefgebieden die invloed hebben op het werk.

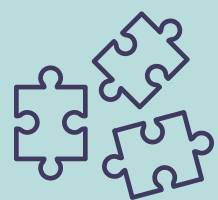


### BESTENDIGEN RELATIE MET WERKGEVERS

We investeren zowel in het bestaande netwerk van inclusieve werkgevers, als in potentiële nieuwe relaties en versterken de samenwerkingen. Dit doen we zodat we in kunnen spelen op kansen voor onze inwoners en tevens voldoen aan de behoefte van regionale werkgevers. Aangesloten werkgevers die passend werk aanbieden kunnen blijvend rekenen op betrouwbare dienstverlening tegen een **passende prijs**.

# ONTWIKKELING WERKT!

## HOE GAAN WE DAT DOEN?



### PASSEND WERK VOOR IEDEREEN

- We behouden een gevarieerd en structureel werkaanbod tegen een **passende prijs**.
- We zijn continue bezig met **innovatieve werkvormen** die aansluiten bij de brede doelgroep van inwoners die werkzaam zijn binnen het werkontwikkelbedrijf.



### TOEKOMSTBESTENDIGE INFRASTRUCTUUR

- We zetten de zogeheten **impulsmiddelen** vanuit het Rijk in om de infrastructuur van ons werkontwikkelbedrijf te optimaliseren en daarmee toekomstbestendig te zijn voor een brede doelgroep van inwoners met een ondersteuningsvraag.
- We dragen bij aan het vergroten van de **bestaanszekerheid** van inwoners door het creëren van werk- en daarmee inkomenszekerheid voor inwoners met behoefte aan werk in een aangepaste omgeving. Dit gaat bijvoorbeeld om inwoners die tijdelijk terugvallen op onze infrastructuur of een opstap richting werk nodig hebben.
- Er worden concrete stappen gezet op het gebied van **huisvesting**. Dit doen we in aansluiting met de verwachte ontwikkelingen ten behoeve van een toekomstbestendige infrastructuur.
- We zetten in op de doorontwikkeling van een doorlopende lijn vanaf arbeidsmatige dagbesteding tot regulier werk. Dit doen we in het kader van **Simpel Switchen** en in samenwerking met lokale en regionale partners.



### PASSENDE BEGELEIDING

- Alle inwoners die bij of via Avres werken (zowel mensen met een arbeidsovereenkomst als mensen die een traject volgen), krijgen passende begeleiding en/of scholing op basis van een actueel **ontwikkelplan** met een daarop afgestemd begeleidingsregime. De begeleidingsnoodzaak en ontwikkeldoelen worden periodiek geëvalueerd.
- Doorontwikkeling van de **jongerenaanpak** Pro-Vso en uitbreiding van deze aanpak met oog op het MBO en de Wet van school naar duurzaam werk.
- Ontwikkeling, kwaliteit en innovatie binnen blijft doorlopend in beeld. Alle externe jobcoaches zijn in 2026 **gecertificeerd**.
- We hebben structureel aandacht voor **persoonlijke ontwikkeling** en teamontwikkeling. Hierbij bieden we een gevarieerd aanbod aan trainingen, themabijeenkomsten en workshops waaronder trainingen op het gebied van wetskennis en gespreksvaardigheden.



### ONTWIKKELING VAN INWONERS

- Voor alle doelgroepmedewerkers wordt een individueel ontwikkel- of coachingsplan opgesteld waarin zichtbaar is gemaakt wat het **ontwikkelpotentieel** is en welke ontwikkelafspraken zijn gemaakt.
- We hebben het werkgeverschap van SW-medewerkers uit voormalig gemeente Vianen overgenomen en geven de begeleiding van deze groep op een effectieve en efficiënte wijze vorm.
- Er wordt over de gehele breedte van Ontwikkeling Werkt! **methodisch** gewerkt aan de ontwikkeling van kandidaten en doelgroepmedewerkers.
- Er vindt een nieuwe meting plaats van ons **medewerkerstevredenheidsonderzoek** (Mto) en daarin toetsen we of de acties die zijn gestart na het Mto van 2024, hebben geleid tot verdere verbetering van de tevredenheid onder medewerkers. Daarnaast blijven we actief bezig met het vergroten van de betrokkenheid van doelgroepmedewerkers.



### BESTENDIGEN RELATIE WERKGEVERS

- Wij zetten in op verdere versterking van de samenwerking met werkgevers en leggen die vast in **samenwerkingsovereenkomsten**.
- Wij onderhouden nauwe en warme contacten met onze opdrachtgevers, werkgevers en andere belangrijke partners. We organiseren tevens een **werkgeversbijeenkomst**.
- We gaan in 2026 aan de slag met aanbevelingen uit het **klanttevredenheidsonderzoek** onder werkgevers dat in 2025 wordt uitgevoerd.



## EIGEN MEDEWERKERS

60%

van de doelgroepmedewerkers functioneert eind 2026 minimaal op gelijk niveau dan bij aanvang 2025

20%

van de doelgroepmedewerkers (Sw en Bw) ontwikkelt zich in 2026 naar een aantoonbaar hoger werkniveau

## LOONKOSTENSUBSIDIE EXTERN

> 52%

De gemiddelde loonwaarde van de doelgroep indicatie banenafpraak ligt in 2026 hoger dan 2025

90%

90% duurzame arbeidsparticipatie en doelgroep indicatie banenafpraak ligt hoger dan de Benchmark

325

Eind 2026 begeleidt Avres 325 mensen in een plaatsing met een doelgroep indicatie banenafpraak dit is een stijging t.o.v. 2025

Het ziekteverzuimpercentage OW! Is lager dan het gemiddelde van soortgelijke bedrijven in de sector

## BESCHUT WERK

Volume Beschut werk is ten opzichte van Volume BUIG hoger dan de landelijke Benchmark

Avres realiseert in 2026 de volledige taakstelling plaatsingen Nieuw Beschut (net zoals in 2025)

## LOONKOSTENSUBSIDIE VERSUS BUIG



Het Volume inzet LKS ten opzichte van het volume BUIG ligt hoger dan de landelijke Benchmark

## TRAJECTEN ARBEIDSTOELEIDING

175

Er zijn binnen OW structureel 175 werkplekken

02

Er zijn 2 nieuwe groepsdetacheringen / WOL locaties gestart in 2026



Alle doelgroepmedewerkers hebben een IOP

## FINANCIEN EN OVERIG



We realiseren omzet en toegevoegde waarde conform begroting 2026 (realisatie/prognose van zowel omzet/prijs als uren)



Eind 2026 werken we met een kostprijsberekening (alle opbrengsten en kosten van ons ontwikkelbedrijf zijn inzichtelijk)



De processen loonwaardemetingen, beschut werk, arbeidstoeleiding, individuele ontwikkelplannen en richtlijnen calculaties zijn helder beschreven en geïmplementeerd



# STRATEGIE EN ORGANISATIE

Vanuit de afdeling Strategie en organisatie zorgen we voor de bedrijfsvoering en de coördinatie van alle processen die de organisatie draaiende houden zodat de uitvoeringsafdelingen zich volledig kunnen richten op hun kernactiviteiten. Door te anticiperen op zowel interne als externe ontwikkelingen en processen te verbeteren, speelt deze afdeling ook een belangrijke rol in de duurzaamheid van het succes van de gehele organisatie. Vanuit de afdeling Strategie en Organisatie wordt gewerkt aan de taakvelden Overhead (tv 04), Treasury (tv 05), Overige basten en lasten (tv 08) en het Ambitiefonds (tv 62).

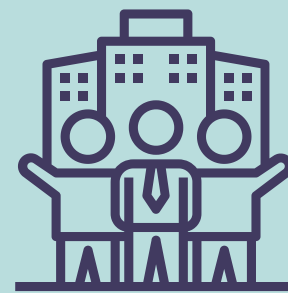
## WAT DOEN WE ?

In 2026 presenteren wij onze geactualiseerde koersagenda, afgestemd met de gemeenten, waarin wij onze missie en visie en richting voor de komende jaren gaan presenteren. Hierbij streven we naar inclusie, maatschappelijke impact en duurzame inzetbaarheid voor onze doelgroepen. Dit doen we niet alleen door onze eigen organisatie meer wendbaar te maken maar met name samen met onze ketenpartners zodat we krachten kunnen bundelen gericht op ontwikkeling, innovatie en samenwerking.



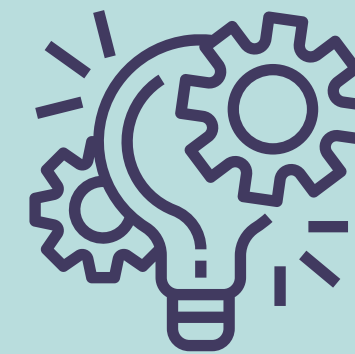
### STRATEGISCHE KOERS

Om al onze doelstellingen ook daadwerkelijk te behalen en duurzame groei te waarborgen gaan we verder **regie** voeren op onze **strategische koers**. Dit doen we aan de hand van een koersagenda, dit mede door de inzet van de impulsmiddelen versterking sociale infrastructuur. Dit betekent dat wij actief sturen op al lopende projecten en onze lange termijn doelen. Ook stellen wij prioriteiten en maken wij keuzes die aansluiten op onze missie en visie.



### ONTWIKKELEN

Om flexibeler te worden zetten wij in op verdere professionalisering van medewerkers. Belangrijke pijlers hierbij zijn: het versterken van teamverbanden, **stimuleren van (lokale) samenwerkingen**, duurzaamheid, vitaliteit en het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden om meer wendbaar te kunnen opereren. We zetten voortdurend in op gerichte acties om onze medewerkers en onze organisatie verder te ontwikkelen en verbeteren.



### INNOVATIE

We investeren in kennis vergroten en omarmen **nieuwe** digitale **technologieën**. Door in te zetten op **innovatie**, verbeteren we niet alleen processen maar spelen we ook in op een veranderende omgeving en nieuwe verwachtingen van opdrachtgevers.

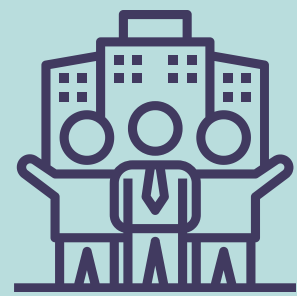
# STRATEGIE EN ORGANISATIE

## HOE GAAN WE DAT DOEN?



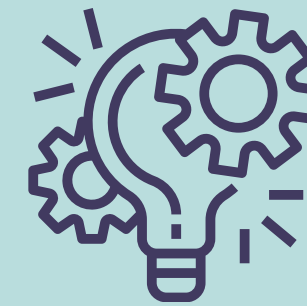
### STRATEGISCHE KOERS

- Avres wordt aan de hand van de resultaten op het gebied van re-integratie, LKS en inzet Beschut Werk, gezien als koploper van Nederland. Deze aanpak leggen we vast in een **koersagenda**. Deze koers is het kader voor de ‘dienstverlening van Avres’ in de komende jaren waarbij we ook inspelen op onze rol ten aanzien van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt.
- Om regie te houden op alle ontwikkelingen stellen we doorbraakstrategieën en een **strategische projectplanning** op, hiermee maken we integrale sturing mogelijk.



### ONTWIKKELEN

- We creëren een cultuur binnen Avres waar vooral wordt ingezet op het **binden en boeien** van medewerkers zodat zij zo duurzaam mogelijk inzetbaar zijn en blijven.
- Er is aandacht voor individuele ontwikkelwensen en medewerkers hebben een **persoonlijk ontwikkelplan**.
- We ontwikkelen een **visie** op onze **dienstverlening** passend bij de nieuwe ontwikkelingen.
- We optimaliseren het **onboardingsproces** (= het instroomproces van nieuwe medewerkers) zodat we onze positie op de arbeidsmarkt kunnen verstevigen.



### INNOVATIE

- Strategisch en toekomstgericht handelen stelt ons in staat om proactief in te spelen op ontwikkelingen. Dit betekent dat wij gaan investeren in een cultuur van **leren en experimenteren**. Een belangrijke stap in 2026 hierbij is het verkennen van de mogelijkheden die nieuwe technologieën en vernieuwende methodieken bieden.
- Door de snelle ontwikkelingen binnen onze ICT omgeving wordt het steeds belangrijker om gegevensbeveiliging centraal te stellen. Mede om die reden zullen wij ons ICT beleid gaan actualiseren op grond van de vernieuwde **BIO-eisen**.
- Ook in 2026 ondersteunen we vanuit het Ambitiefonds diverse **innovatieve projecten**.

## FACILITAIR



servicemeldingen bij Facilitair worden voor 95% binnen 5 werkdagen opgelost



eind 2026 is de huisvestingsvisie opgeleverd en zijn de beheersmaatregelen n.a.v. de risicoanalyse opgesteld



## HR

het ziekteverzuimcijfer van de ambtenaren is in 2026 lager dan 6%



mutaties in de salarisadministratie worden voor 98% correct verwerkt in de maand van binnenkomst



iedere medewerker van Avres heeft een persoonlijk ontwikkelplan



eind 2026 is het Arbobeleid geactualiseerd en het Vitaliteitsbeleid opgesteld

## ICT

voor ICT-storingen die bij de helpdesk worden gemeld geldt:



1e lijn storingen 95% worden opgelost binnen 1 werkdag



2e lijn storingen 95% worden opgelost binnen 1 werkdag



eind 2026 is het ICT beleid geactualiseerd op grond van BIO eisen



eind 2026 beschikken we over een nieuwe website.

## DIV



eind 2026 zijn de Nieuwe Archiefverordening en het Handboek Substitutie Archieven opgesteld

## JURIDISCHE ZAKEN



alle klachten van de doelgroep worden voor 100% afgehandeld binnen de wettelijke termijnen

## INKOOP



inkooptrajecten worden voor 100% binnen de wettelijke termijnen afgerond

## STRATEGIE EN BELEID



in 2026 is er een koersagenda en een strategische projectplanning opgesteld



er zijn voorbereidingen getroffen voor de komst van de Wet van school naar duurzaam werk, wetswijzigingen i.v.m. de PW in balans en de hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur

## BFC



Avres blijft binnen de financiële kaders zoals vastgelegd in de begroting 2026

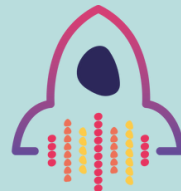


eind 2026 is er een strategische meerjarenvisie financiën opgesteld

## KWALITEIT



eind 2026 is er een Integraal Kwaliteitsplan opgeleverd.



AMBITIEFONDS  
powered by Avres



er zijn 7 nieuwe projecten vanuit het Ambitiefonds gestart



# BEGROTING 2026

Bijgaand treft u de ontwerpbegroting 2026 aan. In de begroting voor 2025 is reeds invulling gegeven aan het verzoek van de gemeenten om structurele besparingen door te voeren met het oog op het ravijnjaar. Binnen het begrotingsperspectief 2026 – 2029 is de gezamenlijke gemeentelijke bijdrage van de drie betrokken gemeenten verlaagd met €700K. In deze begroting blijven we binnen de kaders van de door het rijk vastgestelde financiering.

## A. FINANCIËLE UITGANGSPUNTEN

In het AB voorstel van 20 februari 2025 zijn onderstaande financiële uitgangspunten opgenomen.

- Loonkosten van ambtenaren worden berekend op basis van de formatie voor 2025, uitgedrukt in FTE's, met een aanvullende prijsindexatie van 4,5%.
- Loonkosten van medewerkers van het WSW-bedrijf worden berekend op basis van de realisatiecijfers van 2025, aangevuld met een prijsindexatie van 4,5%.
- De prijsindexering voor zowel de omzet van het WSW-bedrijf als de inkoopkosten bedraagt 5%.
- Een productiviteitsdaling van 5% ten opzichte van de Begroting 2025 in het WSW-bedrijf, veroorzaakt door de veranderende samenstelling van de doelgroepen; er zijn meer medewerkers die intensievere begeleiding nodig hebben.
- De prijsindexering voor BUIG, LKS, Rijksbijdrage WSW en Begeleiding Beschut Werk (categorieën A1, A2, C1, C2) wordt gebaseerd op de gegevens voor 2026 uit de rekentool Participatiewet van Berenschot, zoals geactualiseerd op basis van de septembercirculaire 2024.
- De prijsindexering van normbedragen voor het minimabeleid en de bijzondere bijstand wordt gebaseerd op de door het Rijk verstrekte informatie, zoals de bedragen voor het minimumloon in 2025. Voorlopig wordt uitgegaan van een indexatie van 2,75%.
- Het tarief voor schatkistbankieren wordt vastgesteld op het Euro Short-Term Rate (EuroSTR), zoals gepubliceerd door de Europese Centrale Bank. Uit voorzichtigheid wordt een afslag van 0,25% toegepast, wat resulteert in een begroot tarief van 2,65%.
- Baten en lasten uit dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) worden niet opgenomen in de begroting.
- De inhuurtarieven voor externe medewerkers worden verhoogd met een prijsindexatie van 4,5%.
- De dekkingsbijdrage voor de bedrijfsvoeringskosten van de gemeenten wordt berekend door de bijdrage voor 2025 te verhogen met een indexatie van 4,5% en vervolgens een besparing van €150K toe te passen. In de reeds aangepaste Begroting 2025 is een taakstelling voor een lastenverlaging van €550K opgenomen, waardoor de totale lastenverlaging uitkomt op €700K (exclusief inflatiecorrectie volgens de hierboven genoemde percentages). Voor het WSW-gedeelte van Vianen wordt aangenomen dat het bedrag gelijk blijft aan dat van 2025.

Aan de hand van deze uitgangspunten is de Begroting 2026 opgesteld.

# BEGROTING 2026

## B. TABEL BATEN EN LASTEN 2026

De in de vorige paragraaf genoemde financiële uitgangspunten zijn verwerkt in de tabel van deze paragraaf.

In aanvulling daarop, voor een betere interpretatie de volgende aanvullende opmerkingen:

### Taakveld Financiering

In 2024 is taakveld Financiering geïntroduceerd. Dit veroorzaakt een trendbreuk met de originele begroting van 2025. Voor een betere vergelijkbaarheid is de realisatie 2024 toegevoegd aan de tabel. Het taakveld Financiering omvat de dekkingsmiddelen van de verschillende taakvelden die de gemeente aan Avres verstrekt. Deze middelen zijn gebaseerd op de Rijksmiddelen die gemeenten hiervoor van het Rijk ontvangen en worden bijgesteld in de mei- en septembercirculaire. Avres verwerkt deze wijzigingen via een begrotingswijziging in zowel de zomernota als de eindejaarsnota.

### Septembernota

Begroting 2025 is gebaseerd op Septembernota 2023 en wordt geactualiseerd in de Zomernota 2025. Realisatie 2024 en Begroting 2026 zijn gebaseerd op de actuelere Septembernota van 2024.

### DVO's

In realisatie 2024 zijn Baten en Lasten vanuit DVO's meegenomen, deze zijn niet meegenomen in de Begroting 2026.

### Mutatie reserves

In 2024 is een eenmalig hoge vrijval vanuit bestemmingsreserves gerealiseerd van 3,6 mln euro. De begrote vrijval uit bestemmingsreserves voor 2026 bedraagt aanmerkelijk minder: 0,7 mln. euro.

### Afspraak lagere doorbelasting bedrijfskosten

Avres en gemeenten hebben afgesproken om in de bevoorschotting 2025 alvast een lagere bijdrage te rekenen voor de kosten van bedrijfsvoering ten opzichte van de originele Begroting 2025. Voor jaar 2025 betreft dit een verlaging van 550k, voor 2026 aanvullend hierop 150k.

| Bedragen in k EUR                     |        |         | Ontwerp begroting 2026 |        |         | Begroting 2025 |         |        | Verschil |        |         | Realisatie 2024 |  |  |
|---------------------------------------|--------|---------|------------------------|--------|---------|----------------|---------|--------|----------|--------|---------|-----------------|--|--|
| Taakvelden                            | Baten  | Lasten  | Saldo                  | Baten  | Lasten  | Saldo          | Baten   | Lasten | Saldo    | Baten  | Lasten  | Saldo           |  |  |
| Resultaat van baten en lasten         |        |         |                        |        |         |                |         |        |          |        |         |                 |  |  |
| 0.7 Financiering                      | 77.090 | -       | 77.090                 | -      | -       | -              | 77.090  | -      | 77.090   | 73.378 | -       | 73.378          |  |  |
| 6.1 Samenkracht en burgerparticipatie | -      | -       | -                      | 842    | -540    | 302            | -842    | 540    | -302     | 842    | -805    | 36              |  |  |
| 6.2 Ambitie fonds                     | -      | -500    | -500                   | 500    | -500    | -              | -500    | -      | -500     | -      | -292    | -292            |  |  |
| 6.3 Inkomensregelingen                | 27     | -50.130 | -50.103                | 51.866 | -47.772 | 4.094          | -51.839 | -2.358 | -54.197  | 1.683  | -47.044 | -45.362         |  |  |
| 6.4 Begeleide participatie            | 7.833  | -19.243 | -11.410                | 19.155 | -16.824 | 2.331          | -11.322 | -2.419 | -13.741  | 7.383  | -18.524 | -11.142         |  |  |
| 6.5 Arbeidsparticipatie               | 244    | -3.728  | -3.483                 | 7.821  | -5.170  | 2.651          | -7.577  | 1.442  | -6.134   | 555    | -4.950  | -4.395          |  |  |
| 0.4 Overhead                          | 792    | -13.350 | -12.558                | 137    | -8.664  | -8.527         | 655     | -4.686 | -4.031   | 1.263  | -13.152 | -11.889         |  |  |
| 0.5 Treasury                          | 320    | -13     | 307                    | 199    | -       | 199            | 121     | -13    | 108      | 405    | -12     | 392             |  |  |
| 0.8 Overige baten en lasten           | -      | -       | -                      | -      | -550    | -550           | -       | 550    | 550      | -      | -128    | -128            |  |  |
| 0.10 Mutaties reserve                 | 708    | -       | 708                    | -      | -       | -              | 708     | -      | 708      | 3.600  | -       | 3.600           |  |  |
| Resultaat                             | 87.014 | -86.964 | 50                     | 80.520 | -80.020 | 500            | 6.494   | -6.944 | -450     | 89.108 | -84.909 | 4.199           |  |  |

# BEGROTING 2026

## C. MEERJARIGE BEGROTING BATEN EN LASTEN

Voor het verloop van de Baten en Lasten in de jaren na 2026 is gebruikt gemaakt van de rekentool van Berenschot, gebaseerd op hun interpretatie van de September Circulaire 2024. <https://www.berenschot.nl/nieuws/nieuwe-versie-rekentool-septembercirculaire-2024>. Deze komen erop neer dat voor de meerjarige begrotingen na 2026, er sprake is van een jaarlijkse toename van baten en lasten van 1,5% tot 2%.

Voor de meerjarige ontwikkeling van bedrijfsvoering kosten is geïndexeerd conform de uitgangspunten voor 2026 (4,5%).

| Gerealiseerd saldo van baten en lasten<br>(bedragen *€ 1.000) |                        |         |         |                        |         |         |                        |         |         |
|---------------------------------------------------------------|------------------------|---------|---------|------------------------|---------|---------|------------------------|---------|---------|
| Taakvelden                                                    | Ontwerp begroting 2027 |         |         | Ontwerp begroting 2028 |         |         | Ontwerp begroting 2029 |         |         |
|                                                               | Baten                  | Lasten  | Saldo   | Baten                  | Lasten  | Saldo   | Baten                  | Lasten  | Saldo   |
| Resultaat van baten en lasten                                 |                        |         |         |                        |         |         |                        |         |         |
| 0.7 Financiering                                              | 78.437                 | -       | 78.437  | 80.306                 | -       | 80.306  | 82.008                 | -       | 82.008  |
| 6.1 Samenkracht en burgerparticipatie                         | -                      | -       | -       | -                      | -       | -       | -                      | -       | -       |
| 6.2 Ambitiefonds                                              | -                      | -500    | -500    | -                      | -500    | -500    | -                      | -500    | -500    |
| 6.3 Inkomensregelingen                                        | 28                     | -51.006 | -50.979 | 28                     | -52.222 | -52.193 | 29                     | -53.329 | -53.300 |
| 6.4 Begeleide participatie                                    | 7.970                  | -19.579 | -11.610 | 8.159                  | -20.046 | -11.886 | 8.332                  | -20.471 | -12.138 |
| 6.5 Arbeidsparticipatie                                       | 249                    | -3.793  | -3.544  | 254                    | -3.883  | -3.629  | 260                    | -3.965  | -3.705  |
| 0.4 Overhead                                                  | 806                    | -13.536 | -12.731 | 825                    | -13.860 | -13.035 | 843                    | -14.155 | -13.312 |
| 0.5 Treasury                                                  | 320                    | -13     | 307     | 320                    | -13     | 307     | 320                    | -13     | 307     |
| 0.8 Overige baten en lasten                                   | -                      | -       | -       | -                      | -       | -       | -                      | -       | -       |
| 0.10 Mutaties reserve                                         | 661                    | -       | 661     | 661                    | -       | 661     | 661                    | -       | 661     |
| Resultaat                                                     | 88.469                 | -88.428 | 42      | 90.554                 | -90.524 | 31      | 92.453                 | -92.433 | 20      |



# BEGROTING 2026

## D. GEMEENTELIJKE BIJDRAGE EN BEREKENING VERDEELSLEUTEL

De gemeentelijke bijdrage 2026 komt tot stand door de in de September Circulaire 2024 vermelde vergoedingen vanuit het Rijk aan de gemeenten, voor BUIG, LKS, Beschut Werk. Hierop wordt conform het verleden 750k in mindering gebracht voor WSW Vianen (laatstgenoemd bedrag wordt jaarlijks aan de hand van nacalculatie vastgesteld).

Voor wat betreft de gemeentelijke vergoeding aan Avres voor de bedrijfsvoering kosten, is rekening gehouden met de korting van 550k euro in 2025 (t.o.v. de originele Begroting) en de aanvullend toegezegde 150k korting ingaand per 2026; totaal 700k. Over het lagere saldo is 4,5% indexatie toegepast.

| Overzicht gemeentelijke bijdragen 2026 incl. 150K mindering | Gorinchem           | Molen-landen        | Vijfheeren-landen   |                     |                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Onderdeel                                                   | Bedrag              | Bedrag              | Bedrag              | Totaal              | toelichting                                                                                                        |
| 61 Burger en samenleving                                    |                     |                     |                     |                     |                                                                                                                    |
| Wet inburgering                                             |                     |                     |                     |                     | DVO buiten Begroting                                                                                               |
| 63 Inkomensverstrekking                                     |                     |                     |                     |                     |                                                                                                                    |
| BUIG-budget inkomensvoorziening uitkeringen                 | € 15.236.279        | € 6.316.537         | € 13.982.911        | € 35.535.726        | Voorlopig BUIG-beschikking 2025 (sept. 2024) A1                                                                    |
| Buig-budget onderdeel loonkostensubsidies                   | € 2.291.446         | € 1.841.531         | € 1.811.531         | € 5.944.508         | Voorlopig BUIG-beschikking 2025 (sept. 2024) A2                                                                    |
| Minimabeleid                                                | € 2.654.026         | € 1.164.833         | € 2.593.633         | € 6.412.492         | Conform uitgangspunten begroting 2026; realisatie 2024 geïndexeerd met + 2,75% over 2025 en 2026                   |
| SDV                                                         | € 96.412            | € 50.628            | € 89.232            | € 236.272           | Structurele extra gelden schulddienstverlening vanaf 2024 vanuit Meicirculaire 2024 (p.4 & p.14)                   |
| Bedrijfsvoering                                             | € 2.748.679         | € 1.444.332         | € 2.503.626         | € 6.696.637         | Conform uitgangspunten begroting 2026; bijdragen (eerste begrotingswijziging) 2025 geïndexeerd met 4,5% minus 150K |
| 64 Begeleide Participatie                                   |                     |                     |                     |                     |                                                                                                                    |
| P-budget Participatie Sw                                    | € 6.985.441         | € 1.054.821         | € 3.418.878         | € 11.459.140        | Gegevens septembercirculaire 2024 IU Participatie C1                                                               |
| SW Vianen                                                   |                     |                     | € -750.000          | € -750.000          | Conform uitgangspunten begroting 2026; gelijk aan 2025                                                             |
| P-budget Participatie Beschut Werk                          | € 489.090           | € 147.595           | € 329.918           | € 966.603           | Gegevens septembercirculaire 2024 IU Participatie C2                                                               |
| Bedrijfsvoering                                             | € 1.282.395         | € 673.851           | € 1.168.065         | € 3.124.311         | Conform uitgangspunten begroting 2026; bijdragen (eerste begrotingswijziging) 2025 geïndexeerd met 4,5% minus 150K |
| 65 Participatie (re-integratie)                             |                     |                     |                     |                     |                                                                                                                    |
| Bedrijfsvoering                                             | € 3.063.751         | € 1.609.890         | € 2.790.610         | € 7.464.252         | Conform uitgangspunten begroting 2026; bijdragen (eerste begrotingswijziging) 2025 geïndexeerd met 4,5% minus 150K |
| <b>Totaal</b>                                               | <b>€ 34.847.519</b> | <b>€ 14.304.018</b> | <b>€ 27.938.404</b> | <b>€ 77.089.941</b> |                                                                                                                    |

# BEGROTING 2026

## ACTUALISATIE VERDEELSLEUTEL GEMEENTEN

Ten opzichte van originele begroting 2025 is er een kleine verschuiving in de aandelen per gemeente voor wat betreft de gevraagde vergoeding van bedrijfsvoering kosten van Avres. Dit is het gevolg van een onderliggende update van aantallen per doelgroep per gemeente in 2026. Hierdoor is per saldo het aandeel van Vijfheerenlanden iets toegenomen, en zijn de aandelen van Gorinchem en Molenlanden licht afgenomen.

Door de verwerking van de eerdergenoemde besparingen voor 2026 is de totale vergoeding voor bedrijfsvoering nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van de originele begroting 2025, namelijk 17,3 mln. euro.

| Berekening verdeelsleutel 2026              | Gorinchem               | Molenlanden  | Vijfheerenlanden  | Totaal volumes              | bedrag maatstaf        | Uitk. factor          |                |
|---------------------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------|----------------|
| huishoudens met een laag inkomen met dremp  | 3.662                   | 2.832        | 4.642             | 11.136                      | 351,130                | 1,460                 |                |
| bijstandsontvangers                         | 864                     | 328          | 713               | 1.905                       | 5.110,170              | 1,460                 |                |
| loonkostensubsidie                          | 155                     | 133          | 115               | 404                         | 5.110,170              | 1,460                 |                |
| doelgroepenregister gemeentelijke doelgroep | 340                     | 237          | 360               | 937                         | 1.033,690              | 1,460                 |                |
|                                             |                         |              |                   |                             |                        |                       |                |
| Bedragen gemeentefonds                      | Gorinchem               | Molenlanden  | Vijfheerenlanden  | totaal uitkering (incl. UF) |                        |                       |                |
| huishoudens met een laag inkomen met dremp  | € 1.877.315             | € 1.451.926  | € 2.379.789       | € 5.709.029                 |                        |                       |                |
| bijstandsontvangers                         | € 6.444.392             | € 2.446.624  | € 5.321.853       | € 14.212.869                |                        |                       |                |
| loonkostensubsidie                          | € 1.159.827             | € 995.442    | € 858.455         | € 3.013.724                 |                        |                       |                |
| doelgroepenregister gemeentelijke doelgroep | € 513.136               | € 357.845    | € 543.519         | € 1.414.500                 |                        |                       |                |
|                                             | € 9.994.670             | € 5.251.837  | € 9.103.616       | € 24.350.122                |                        |                       |                |
| Verdeelsleutel voor begroting 2026 (%)      | 41,05%                  | 21,57%       | 37,39%            | 100,00%                     |                        |                       |                |
| Verdeelsleutel voor begroting 2025 (%)      | 41,09%                  | 21,72%       | 37,19%            | 100,00%                     |                        |                       |                |
|                                             |                         |              |                   |                             |                        |                       |                |
| Bijdragen 2026                              | Gorinchem               | Molenlanden  | Vijfheerenlanden  | totaal                      |                        |                       |                |
| 6.3 Inkomensregelingen                      | € 2.748.679             | € 1.444.332  | € 2.503.626       | € 6.696.637                 |                        |                       |                |
| 6.4 Begeleide participatie                  | € 1.282.395             | € 673.851    | € 1.168.065       | € 3.124.311                 |                        |                       |                |
| 6.5 Arbeidsparticipatie                     | € 3.063.751             | € 1.609.890  | € 2.790.610       | € 7.464.252                 |                        |                       |                |
|                                             | € 7.094.825             | € 3.728.074  | € 6.462.301       | € 17.285.200                |                        |                       |                |
|                                             |                         |              |                   |                             |                        |                       |                |
|                                             |                         |              |                   |                             |                        |                       |                |
| Totaal gemeentelijke bijdrage               | 2025                    | 2026         | Vershil           | Stijgings%                  |                        |                       |                |
| 6.3 Inkomensregelingen                      | € 6.698.659             | € 6.696.637  | € -2.022          |                             |                        |                       |                |
| 6.4 Begeleide participatie                  | € 3.120.059             | € 3.124.311  | € 4.252           |                             |                        |                       |                |
| 6.5 Arbeidsparticipatie                     | € 7.466.525             | € 7.464.252  | € -2.273          |                             |                        |                       |                |
|                                             | € 17.285.242            | € 17.285.200 | 0%                | 0%                          |                        |                       |                |
| Per gemeente                                | 2025                    | 2026         | Vershil           | Stijgings%                  |                        |                       |                |
| Gorinchem                                   | € 7.103.106             | € 7.094.825  | € -8.281          | -0,12%                      |                        |                       |                |
| Molenlanden                                 | € 3.753.658             | € 3.728.074  | € -25.584         | -0,68%                      |                        |                       |                |
| Vijfheerenlanden                            | € 6.428.477             | € 6.462.301  | € 33.824          | 0,53%                       |                        |                       |                |
|                                             | € 17.285.242            | € 17.285.200 | € -41             | 0,00%                       |                        |                       |                |
|                                             |                         |              |                   |                             |                        |                       |                |
|                                             |                         |              |                   |                             |                        |                       |                |
| Per gemeente                                | 2025 ind 550k besparing | Indexatie    | 2026 na indexatie | Correctie 150K              | 2026 na correctie 150K | Update verdeelsleutel | Begroting 2026 |
| Gorinchem                                   | € 6.856.219             | 4,5%         | € 7.164.749       | € 61.640                    | € 7.103.108            | 99,9%                 | € 7.094.825    |
| Molenlanden                                 | € 3.623.158             | 4,5%         | € 3.786.200       | € 32.574                    | € 3.753.626            | 99,3%                 | € 3.728.074    |
| Vijfheerenlanden                            | € 6.205.025             | 4,5%         | € 6.484.251       | € 55.786                    | € 6.428.465            | 100,5%                | € 6.462.301    |
|                                             | € 16.684.402            | 4,5%         | € 17.435.200      | € 150.000                   | € 17.285.200           | 100,0%                | € 17.285.200   |

# BEGROTING 2026



## E. ACTIVA EN PASSIVA MEERJARIG

De afname van de omvang van de balans wordt veroorzaakt door het uitkeren van het eenmalig hoge resultaat uit 2024 in 2025 waardoor het eigen vermogen fors afneemt. In de jaren daarna neemt de balans van Avres verder af in omvang door de geplande aanwending van bestemmingsreserves zoals voor het Ambitiefonds.

Aanvullend wordt niet gerekend op hoge batige financiële resultaten in 2026 waardoor niet wordt gerekend op met nieuwe dotaties voor de jaren daarna.

Herinvestering in vervoersmiddelen is niet gepland. Indien vervanging aan de orde is wordt in eerste instantie gekeken naar lease mogelijkheden. Indien lease niet mogelijk blijkt, zal aanvullend een investeringskrediet worden aangevraagd via een begrotingswijziging.

| Activa<br>Bedragen *€1.000                                                   | 31-dec-23        | 31-dec-24        | 31-dec-25        | 31-dec-26        | 31-dec-27        | 31-dec-28        | 31-dec-29        |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>                                                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Materiële vaste activa                                                       | 9.980            | 9.974            | 9.949            | 9.924            | 9.899            | 9.874            | 9.874            |
| Financiële vaste activa                                                      | 397              | 282              | 282              | 282              | 282              | 282              | 282              |
| <b>totaal vaste activa</b>                                                   | <b>10.377</b>    | <b>10.256</b>    | <b>10.231</b>    | <b>10.206</b>    | <b>10.181</b>    | <b>10.156</b>    | <b>10.156</b>    |
| <b>Vlottende activa</b>                                                      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar:             | 14.395           | 12.720           | 7.832            | 7.124            | 6.463            | 5.802            | 5.141            |
| Liquide middelen                                                             | 308              | 313              | 388              | 463              | 538              | 613              | 613              |
| Overlopende activa                                                           | 1.867            | 913              | 913              | 913              | 913              | 913              | 913              |
| <b>totaal vlottende activa</b>                                               | <b>16.570</b>    | <b>13.946</b>    | <b>9.133</b>     | <b>8.500</b>     | <b>7.913</b>     | <b>7.327</b>     | <b>6.666</b>     |
| <b>Totaal activa</b>                                                         | <b>26.947</b>    | <b>24.202</b>    | <b>19.364</b>    | <b>18.706</b>    | <b>18.095</b>    | <b>17.483</b>    | <b>16.822</b>    |
| <b>Passiva</b>                                                               | <b>31-dec-23</b> | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-25</b> | <b>31-dec-26</b> | <b>31-dec-27</b> | <b>31-dec-28</b> | <b>31-dec-28</b> |
| <b>Vaste passiva</b>                                                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Eigen vermogen                                                               | 16.242           | 15.521           | 10.683           | 9.975            | 9.314            | 8.653            | 7.991            |
| Voorzieningen                                                                | 303              | 235              | 235              | 235              | 235              | 235              | 235              |
| Schulden lange termijn                                                       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Totaal vaste passiva</b>                                                  | <b>16.545</b>    | <b>15.756</b>    | <b>10.918</b>    | <b>10.210</b>    | <b>9.549</b>     | <b>8.888</b>     | <b>8.226</b>     |
| <b>Vlottende passiva</b>                                                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar: | 10.324           | 7.757            | 7.757            | 7.757            | 7.757            | 7.757            | 7.757            |
| Overlopende passiva                                                          | 78               | 689              | 689              | 689              | 689              | 689              | 689              |
| <b>Totaal vlottende passiva</b>                                              | <b>10.324</b>    | <b>8.446</b>     | <b>8.446</b>     | <b>8.446</b>     | <b>8.446</b>     | <b>8.446</b>     | <b>8.446</b>     |
| <b>Totaal passiva</b>                                                        | <b>26.869</b>    | <b>24.202</b>    | <b>19.364</b>    | <b>18.656</b>    | <b>17.995</b>    | <b>17.333</b>    | <b>16.672</b>    |



# BEGROTING 2026

## F. WEERSTANDSVERMOGEN

Voor de ontwikkeling van het weerstand vermogen, is de inschatting van de toekomstige risico's min of meer gelijk aan eerdere inschattingen. Na aftrek van 50% op het bruto risico, omdat niet alle risico's zich tegelijkertijd zullen voordoen, resteert een saldo van 3,5 mln. euro aan risico's waarmee wordt gerekend voor het weerstandsvermogen.

De algemene reserve, ter dekking van die risico's, wordt de komende jaren ingeschat op 6,1 tot 6,2 mln. euro, wat resulteert een ratio van nu 174% en 178% in 2026.

| Omschrijving van het risico, bedragen in 1000 euro                                                                                                                                                    | Financieel effect (impact) | Kans | Risico in Jaarrekening 2024 | Risico's in begroting 2025 | Risico's in begroting 2026 | Omschrijving risico                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verhoging van salarissen en pensioenpremies met 1% meer tov uitgangspunten begroting                                                                                                                  | 180                        | 75%  | nvt                         | 135                        | 270                        | jaar is afgerond. De CAO-stijging heeft Avres kunnen opvangen binnen haar begroting. Het risico heeft zich niet voorgedaan.                                                                                                                                                                                  |
| Idem met nog eens 1%                                                                                                                                                                                  | 180                        | 25%  | nvt                         | 45                         | 90                         | jaar is afgerond. De CAO-stijging heeft Avres kunnen opvangen binnen haar begroting. Het risico heeft zich niet voorgedaan.                                                                                                                                                                                  |
| Ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, disfunctioneren. Uitval jaarlijks 1% extra                                                                                                                      | 180                        | 50%  | nvt                         | 90                         | 180                        | Jaar is afgerond. Wanneer het ziekteverzuim zou toenemen is vervangende inhuur nodig.                                                                                                                                                                                                                        |
| Open vacatures, waardoor hogere externe inhuur. jaarlijks 5% hogere inhuur                                                                                                                            | 300                        | 75%  | nvt                         | 225                        | 450                        | Jaar is afgerond. Niet alle vacatures zijn momenteel ingevuld, in sommige gevallen leidt dat tot tijdelijke inhuur                                                                                                                                                                                           |
| Hogere tarieven voor externe inhuur dan verwacht, idem voor prijsstijgingen van overige leveranciers. Stel 2% meer prijsstijging dan verwacht per jaar over ca 5 mln spend                            | 100                        | 50%  | nvt                         | 50                         | 100                        | Jaar is afgerond. Wanneer onze leveranciers, indien mogelijk, hogere indexaties dan gepland in onze begroting (4,5% to 5%)                                                                                                                                                                                   |
| Volume afwijkingen in tussen werkelijk netto energiegebruik vs de contractuele verplichting, buiten de 10% bandbreedte waarin reeds is voorzien                                                       | 65                         | 50%  | 0                           | 33                         | 65                         | In de jaarrekening van 2024 zitten 62k hogere energielasten dan gepland door verschil tussen gecontracteerd en werkelijk verbruik. Dit risico zou ook in het nieuwe contract zich kunnen voordoen.                                                                                                           |
| Langer verhoogde ICT lasten door langer dan geplande migratie periode waardoor hogere ICT consultancy lasten en licentie lasten van 2 ipv 1 managed service provider                                  | 500                        | 50%  | nvt                         | 250                        | 50                         | In 2024 waren de de werkelijke ICT gerelateerde hoger dan gepland voor 2025. Mocht de migratie van leverancier CAB naar leverancier ASAP Could langer duren dan gepland in 2025 dan leidt dat extra lasten welke niet zijn gepland in de begroting. Dat dit in 2026 nog zou spelen lijkt nu onwaarschijnlijk |
| Het niet realiseren van de correct dekkende Dienstverlenings overeenkomsten voor de doorbelasting van projectlasten                                                                                   | 300                        | 25%  | 0                           | 75                         | 150                        | Voor additionele activiteiten worden DVO's opgesteld, dus extra lasten behoren te worden gedekt door extra baten.                                                                                                                                                                                            |
| Nog te ontvangen facturen m.b.t. 2024                                                                                                                                                                 | 75                         | 75%  | 56                          |                            |                            | Het is denkbaar dat er in 2025 nog facturen worden ontvangen die correct tot 2024 behoren en helaas niet zijn voorzien                                                                                                                                                                                       |
| Huisvesting Spijksedijk investerings- en huur- en overige exploitatie risico                                                                                                                          | 100                        | 0%   | 0                           | 0                          | 0                          | In 2022 is ter voorkoming van toekomstige huurverhogingen een afkoopsom aan de verhuurder overeengekomen. Nadien doet deze situatie niet meer voor. Deze regel is opgenomen voor de vergelijking met voorgaande jaren                                                                                        |
| Toename van het aantal aanvragen inkomensverstrekking met jaarlijks 5%. Het financiële volume van BUIG voor Avres bedraagt ongeveer € 31 mln. Dit risico is uiteindelijk een risico voor de gemeenten | 1.575                      | 50%  | 0                           | 788                        | 1.575                      | De huidige BUIG-budgetten zijn toereikend, het risico op een tekort heeft zich de afgelopen jaren niet voorgedaan, zowel qua aantallen als qua gemiddelde verstrekking                                                                                                                                       |
| Kortingen op het rijksbudget BUIG met 5%                                                                                                                                                              | 1.575                      | 50%  | 0                           | 788                        | 1.575                      | De huidige BUIG-budgetten zijn toereikend, het risico op een tekort heeft zich de afgelopen jaren niet voorgedaan, zowel qua aantallen als qua gemiddelde verstrekking                                                                                                                                       |
| Totaal aan Risico's                                                                                                                                                                                   |                            |      |                             |                            |                            | 7.039                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Uitgaande van het feit dat risico's niet allemaal tegelijk voordoen, wordt een aftrek van 50% toeepast                                                                                                |                            |      |                             |                            |                            | 3.519                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Financiële Reserves (algemene reserve)                                                                                                                                                                |                            |      |                             |                            |                            | 6.137                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Het resultaat over 2024 wordt verondersteld geheel te worden afgerekend met (lees uitgekeerd aan) de 3 gemeenten.                                                                                     |                            |      |                             |                            |                            | Dekkingsgraad 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| De algemene reserve aan de bovenkant van de bandte van 140%-200%; er is geen reden om de algemene reserve te verhogen.                                                                                |                            |      |                             |                            |                            | 174%                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

# BEGROTING 2026



| bedragen * € 1.000                              | ultimo<br>2023 | ultimo<br>2024 | ultimo<br>2025 | ultimo<br>2026 | ultimo<br>2027 | ultimo<br>2028 | ultimo<br>2029 |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Risico's @ 50%                                  | 3.519          | 3.519          | 3.519          | 3.519          | 3.519          | 3.519          | 3.519          |
| Algemene reserve (onderdeel van eigen vermogen) | 6.137          | 6.137          | 6.187          | 6.237          | 6.287          | 6.287          | 6.287          |
| Dekkingsgraad weerstandsvermogen                | 174%           | 174%           | 176%           | 177%           | 179%           | 179%           | 179%           |

## G. KASGELD LIMIET

De kasgeldlimiet bepaalt dat gemeenten hun financieringsbehoefte voor slechts een beperkt bedrag met kort geld (looptijd < 1 jaar) mogen financieren. Voor Avres is overschrijding van die limiet niet aan de orde in begroting 2026.

| Kasgeldlimiet (bedragen x € 1.000)                      |         |        |        |        |        |        |  |
|---------------------------------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
|                                                         | 2024    | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   |  |
| Grondslag voor norm omvang van oorspronkelijk begroting | 73.910  | 80.520 | 88.191 | 90.526 | 92.638 | 94.562 |  |
| Kasgeldlimiet og.v. Fido 8,2% van de grondslag          | 6.061   | 6.603  | 7.232  | 7.423  | 7.596  | 7.754  |  |
| Saldo raming kortlopende schulden -./- vorderingen      | -14.785 | -9.947 | -9.239 | -8.578 | -7.916 | -7.255 |  |
|                                                         |         |        |        |        |        |        |  |
| Ruimte (+) of overschrijding(-)van de limiet            | 20.845  | 16.549 | 16.470 | 16.001 | 15.513 | 15.009 |  |

## H. VERBONDEN PARTIJEN

De resultaten van verbonden partijen Avres Diensten, SW en Nieuw Beschut worden in met Gemeenschappelijke Regeling Avres gesaldeerd. Het negatieve vermogen van Het Goed is ontstaan uit nadelige (opstart) resultaten uit het verleden.

| Overzicht verbonden partijen  | 31-12-2025        | 31-12-2025         | 31-12-2026        | 31-12-2026         | 31-12-2027        | 31-12-2027         | 31-12-2028        | 31-12-2028         | 31-12-2029        | 31-12-2029         |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| bedragen * €1.000             | Eigen<br>Vermogen | Vreemd<br>Vermogen | Eigen<br>Vermogen | Vreemd<br>Vermogen | Eigen<br>Vermogen | Vreemd<br>Vermogen | Eigen<br>Vermogen | Vreemd<br>Vermogen | Eigen<br>Vermogen | Vreemd<br>Vermogen |
| Avres Diensten BV             | 18                | 1.299              | 18                | 1.399              | 18                | 1.499              | 18                | 1.599              | 18                | 1.699              |
| Avres Sw BV                   | 0                 | 1.299              | 0                 | 1.399              | 0                 | 1.499              | 0                 | 1.599              | 0                 | 1.699              |
| Stichting Avres Nieuw Beschut | 0                 | 1.215              | 0                 | 1.300              | 0                 | 1.400              | 0                 | 1.500              | 0                 | 1.600              |
| Het Goed Gorinchem BV         | -223              | 360                | -223              | 360                | -223              | 360                | -223              | 360                | -223              | 360                |

# BEGROTING 2026

## I. STRUCTUREEL OF INCIDENTEEL

Incidentele baten: 708k

Dit betreft hoofdzakelijk het ambitiefonds voor 500K waar ook incidenten lasten tegenover staan. Aanvullend is dit voor 161k de vrijval vanuit Verkoop Avelingen reserve, deze technisch incidentele vrijval heeft tot 2042 een repeterend voordeel. Tot slot is er een incidentele bate van 47k vanuit de bestemmingsreserve herstructurering, deze reserves is na 2026 uitgenut. Zie ook paragraaf Bestemmingsreserves voor het meerjarige verloop.

Incidentele lasten: 500k

De bijbehorende lasten van het Ambitiefonds zijn gepland op 500k.  
Incidentele baten & lasten dragen per saldo 208k bij in het 2026 resultaat.  
Alle overige baten en lasten zijn van structurele van aard.  
DVO's zijn niet opgenomen.

## J. FINANCIËLE POSITIE, SOLVABILITEIT EN SCHULDQUOTE

Door het uitputten van bestemmingsreserves en het uitkeren van het jaarresultaat neemt het eigen vermogen af waardoor de solvabiliteit van Avres afneemt. Deze afname is geen reden voor zorg, de reserves waren daarvoor bedoeld en de resterende solvabiliteit is voldoende ruim.

| bedragen * € 1.000                              | ultimo<br>2023 | ultimo<br>2024 | ultimo<br>2025 | ultimo<br>2026 | ultimo<br>2027 | ultimo<br>2028 | ultimo<br>2029 |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Solvabiliteitsratio                             | 60,3%          | 64,1%          | 55,2%          | 53,3%          | 51,5%          | 49,5%          | 47,5%          |
| Bruto schuldquote                               | -8,2%          | -6,8%          | -1,1%          | -0,4%          | 0,3%           | 0,9%           | 1,6%           |
| Netto schuldquote (geen leningen)               | -8,2%          | -6,8%          | -1,1%          | -0,4%          | 0,3%           | 0,9%           | 1,6%           |
| Begrotingsomvang (=baten excl mutatie reserves) | 80.518         | 85.508         | 87.298         | 88.283         | 90.049         | 91.850         | 93.687         |



# BEGROTING 2026

## K. INVESTERINGSPROGRAMMA

Zoals gemeld zijn er geen investeringen in voertuigen gepland.

| Investeringsprogrmma 2026-202<br>(bedragen * € 1.000) | Krediet<br>2026 | Krediet<br>2027 | Krediet<br>2028 | Krediet<br>2029 |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                       |                 |                 |                 |                 |
| Investeringen in activa eigendom van derden           | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Grond                                                 | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Gebouwen+verbouwingen                                 | 75              | 50              | 75              | 50              |
| Installaties                                          | 49              | 49              | 49              | 49              |
| Ict en telecommunicatie                               | 25              | 25              | 70              | 70              |
| Inrichting                                            | 21              | 21              | 21              | 21              |
| Voertuigen en rollend materieel                       | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Machines, bedrijfsinventaris                          | 21              | 21              | 21              | 21              |
| <b>totaal</b>                                         | <b>191</b>      | <b>166</b>      | <b>236</b>      | <b>211</b>      |

## L. ONTWIKKELING BESTEMMINGSRESERVES

In de meerjarige planning wordt ervan uitgegaan dat de hieronder gespecificeerde bestemmingsreserves afnemen.

| Reserves                                        | Eind datum    | Ultimo        |               |               |              |              |              |              |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                 | Best. Reserve | 2023          | 2024          | 2025          | 2026         | 2027         | 2028         | 2029         |
| Algemene reserve                                |               | 6.137         | 6.137         | 6.137         | 6.137        | 6.137        | 6.137        | 6.137        |
| Resultaat                                       |               |               | 4.163         | 4.163         |              |              |              |              |
| Uitkering resultaat                             |               |               |               | -4.163        |              |              |              |              |
|                                                 |               |               |               |               |              |              |              |              |
| Afschrijvingsreserve verkoop                    | 31-12-2042    | 3.063         | 2.901         | 2.740         | 2.579        | 2.418        | 2.257        | 2.096        |
| Bestemmingsreserve ambitiefonds                 | 31-12-2030    | 2.500         | 2.208         | 1.708         | 1.208        | 708          | 208          | -292         |
| Bestemmingsreserve herstructurering             | 31-12-2026    | 143           | 94            | 47            | -            | -            | -            | -            |
| Bestemmingsreserve overheveling doeluitkeringen | 31-12-2025    | 376           | 17            | -             | -            | -            | -            | -            |
| Bestemmingsreserve ESF                          | 31-12-2024    | 500           | -             | -             | -            | -            | -            | -            |
| Bestemmingsreserve eindejaarsnota               | 31-12-2024    | -             | -             | -             | -            | -            | -            | -            |
| <b>Totaal Bestemmingsreserves</b>               |               | <b>6.582</b>  | <b>5.221</b>  | <b>4.496</b>  | <b>3.788</b> | <b>3.126</b> | <b>2.465</b> | <b>1.804</b> |
| <b>Totale Reserves</b>                          |               | <b>12.718</b> | <b>15.520</b> | <b>10.632</b> | <b>9.924</b> | <b>9.263</b> | <b>8.602</b> | <b>7.941</b> |
| <b>Mutatie bestemmings reserves</b>             |               |               |               |               |              |              |              |              |
| Afschrijvingsreserve verkoop                    |               |               | 161           | 161           | 161          | 161          | 161          | 161          |
| Bestemmingsreserve ambitiefonds                 |               |               | 292           | 500           | 500          | 500          | 500          | 500          |
| Bestemmingsreserve herstructurering             |               |               | 49            | 47            | 47           | -            | -            | -            |
| Bestemmingsreserve overheveling doeluitkeringen |               |               | 359           | 17            | -            | -            | -            | -            |
|                                                 |               |               | <b>861</b>    | <b>725</b>    | <b>708</b>   | <b>661</b>   | <b>661</b>   | <b>661</b>   |

