

## Memo

Aan : colleges en gemeenteraden van de deelnemende gemeenten

Betreft : begroting 2027 en volgende jaren

Van : directie en Dagelijks Bestuur EMCO-groep

Datum : 11-03-2026

---

### Inleiding

Het Dagelijks Bestuur EMCO-groep biedt de raden van de deelnemende gemeenten tijdig de algemene en financiële kaders voor het begrotingsjaar 2027 aan, zodat deze beschikbaar zijn voor de behandeling van de voorjaarsnota. In deze memo worden de belangrijkste uitgangspunten en ontwikkelingen toegelicht.

Het Dagelijks Bestuur wordt verzocht de kaders aan de gemeenteraden voor te leggen voor een zienswijze. De definitieve besluitvorming over de begroting 2027 en verder vindt plaats in de vergadering van het Algemeen Bestuur op 23 juni 2026.

### Samen naar één werkontwikkelbedrijf

Voor mensen die ondersteuning nodig hebben bij het vinden én behouden van werk is een sterke infrastructuur van een werkontwikkelbedrijf als EMCO-groep van grote waarde. De gemeenteraden hebben inmiddels ingestemd met het samenvoegen van GR EMCO-groep en Menso nv tot één werkontwikkelbedrijf voor de gemeenten Emmen, Borger-Odoorn, en Coevorden. Uitgangspunt daarbij is dat Borger-Odoorn en Coevorden proportioneel medeaandeelhouder worden in het nieuw te vormen NV.

In 2027 bouwen we verder aan een toekomstbestendige organisatie, met aandacht voor zowel de instroom van nieuwe deelnemers als de doorstroom, ontwikkeling en duurzame ondersteuning van bestaande deelnemers. Tegelijkertijd blijven we zorgen voor een solide en stabiele basis voor mensen die langdurig of blijvend ondersteuning nodig hebben.

We verwachten in 2027 te werken aan de implementatie van één samengevoegd werkontwikkelbedrijf. Daarom blijven we investeren in het versterken en professionaliseren van onze organisatie, zodat de EMCO-groep goed voorbereid deze samenvoeging kan ingaan. Het is daarbij realistisch om te onderkennen dat het proces in 2027 nog niet afgerond zal zijn; een samenvoeging van deze omvang vraagt in de eerste jaren meer inzet, tijd en middelen dan zij direct oplevert, voordat de beoogde voordelen zichtbaar worden.

### Begroting in een periode van transitie

De begroting bestaat uit een bedrijfsresultaat, een subsidieresultaat en een resultaat Beschut Werk. Op het subsidieresultaat en het resultaat Beschut Werk hebben we beperkt invloed. Voor 2027 begroten wij een tekort van € 3.037.677. In de gewijzigde begroting 2026 was het tekort begroot op € 3.122.900. Ten opzichte van de gewijzigde begroting 2026 betekent dit dat het verwachte tekort in 2026 € 1.214.800 lager is.

### **Investeren in kwaliteit, veiligheid en ontwikkeling**

Vanaf 2025 hebben we een duidelijke koers ingezet om de basis van de EMCO-groep te versterken. In 2027 zetten we naar verwachting nog de vervolg stappen, met gerichte investeringen in kwaliteit, veiligheid en de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden. Deze investeringen zijn noodzakelijk om de continuïteit van onze dienstverlening te waarborgen en onze positie als professionele en betrouwbare partner voor opdrachtgevers verder te versterken.

We investeren in:

- Moderne, veilige en passende machines en materialen, waarmee we voldoen aan de huidige Arbo- en veiligheidsnormen en efficiënter kunnen produceren.
- Leerlijnen en scholingsprogramma's die medewerkers helpen groeien in vakmanschap, basisvaardigheden en arbeidsmarktrelevante competenties.
- Leiderschapsontwikkeling voor alle leidinggevenden en voorlieden, gericht op coachend leiderschap, doelgroepgericht begeleiden en sturen op kwaliteit en veiligheid.

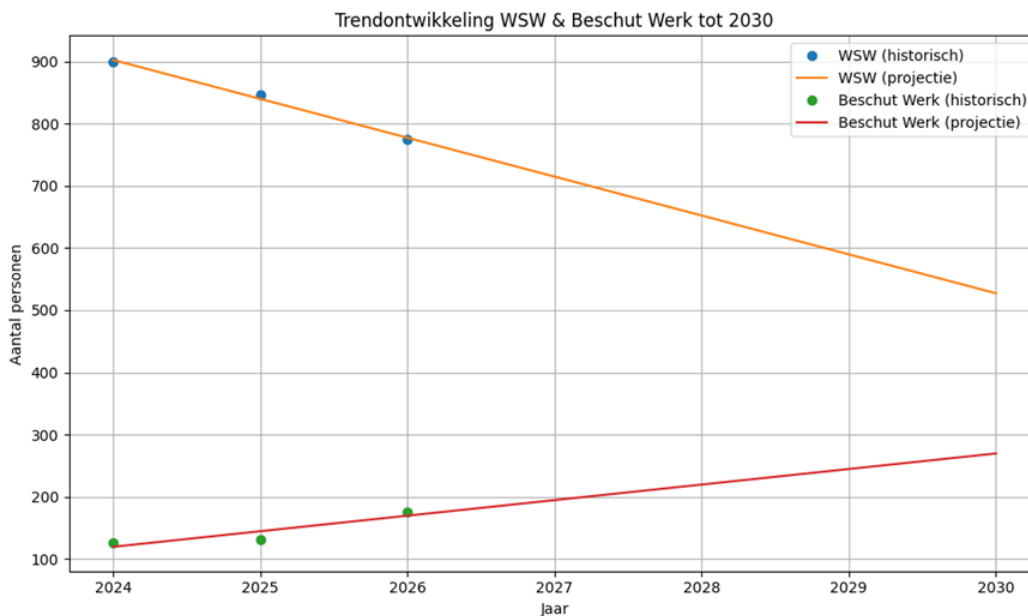
Daarnaast breiden we de eerder ingestelde voorbeeldafdelingen uit naar de gehele organisatie. Deze afdelingen vormen de standaard voor hoe wij willen werken: veilig, duurzaam, productief en met aandacht voor de mogelijkheden van iedere medewerker. Door processen efficiënter en transparanter in te richten, ontstaat een werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen én waarin opdrachtgevers kunnen rekenen op kwaliteit en continuïteit. Deze aanpak verkleint de afstand tot de reguliere arbeidsmarkt voor wie daartoe in staat is, de stap naar regulier werk wordt kleiner én realistischer

### **Uitdagingen in de werknemersinfrastructuur**

De komende jaren daalt het aantal WSW-medewerkers substantieel. (zie ook figuur 1.) Daardoor is structurele instroom van nieuwe doelgroepen noodzakelijk én moeten we WSW-medewerkers in bepaalde functies vervangen om onze infrastructuur en ons werkaanbod op niveau te houden. Deze infrastructuur blijft essentieel voor inwoners die niet zelfstandig regulier werk kunnen vinden of behouden, en voor het leveren van kwalitatief werk aan onze opdrachtgevers.

De veranderende samenstelling van onze medewerkerspopulatie vraagt om een duidelijke transitie: van traditioneel werkbedrijf naar een volwaardig werkontwikkelbedrijf. Dit betekent aanpassingen in leiderschap, begeleiding, werkprocessen en de inrichting van het werkaanbod, zodat we beter aansluiten op zowel de ondersteuningsbehoefte van doelgroepen als de dynamiek van de arbeidsmarkt.

Figuur 1.



Deze transitie brengt meerdere uitdagingen met zich mee:

- Hogere personeelslasten, doordat WSW-medewerkers vervangen worden door medewerkers met ambtelijke contracten.
- Meer en andere begeleidingscapaciteit is nodig, vooral voor nieuwe doelgroepen met een intensievere ondersteuningsbehoefte.
- Blijvende investeringen in infrastructuur zijn noodzakelijk zoals machines, opleidingen, veiligheidsmaatregelen en procesoptimalisatie om veilig en professioneel te kunnen blijven werken in de huidige tijdsgeest.

Om onze wettelijke en maatschappelijke opdracht blijvend goed uit te voeren, is structurele investering in kwaliteit, begeleiding en infrastructuur noodzakelijk. De begroting 2027 is opgesteld op basis van trends en cijfers uit voorgaande jaren, maar het blijft uitdagend om de financiële ontwikkeling precies te voorspellen. Er vinden veel veranderingen plaats in een relatief korte periode, waarbij de geplande samenvoeging een belangrijk onderdeel vormt. Hierdoor houden we rekening met mogelijke varianten in de ontwikkeling en bouwen we voldoende flexibiliteit in om tijdig te kunnen bijsturen.