

ONTWERP BEGROTING 2026

Sociaal Werk-leerbedrijf Midden Twente (Gildebor & SWB)



1. Algemene toelichting.....	4
1.1. Inleiding.....	4
1.2. Algemene ontwikkelingen	4
1.3. Ontwikkelingen binnen de organisatie	5
1.4. Financiële ontwikkelingen	5
2. Missie en visie.....	6
2.1. Missie	6
2.2. Visie.....	6
2.3. Kernwaarden	6
3. Arbeidsontwikkeling	7
3.1. Wat willen we bereiken.....	7
3.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2026?	8
3.3. Wat is het financiële kader	8
3.4. Meten is weten, KPI's	9
4. Beschut.....	10
4.1. Wat willen we bereiken	10
4.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2026.....	11
4.3. Wat is het financiële kader	11
4.4. Meten is weten, KPI's	12
5. Beheer openbare ruimte	13
5.1. Wat willen we bereiken.....	13
5.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2026.....	14
5.3. Wat is het financiële kader	14
5.4. Meten is weten, KPI's	14

6. Bedrijfsvoering.....	16
6.1 Wat willen we bereiken	16
7. HR	18
7.1 Wat willen we bereiken	18
7.2 Wat gaan we daarvoor doen in 2026	18
7.3 Meten is weten, KPI's	18
8. Marketing en Communicatie.....	20
8.1 Wat willen we bereiken	20
8.2 Wat gaan we daarvoor doen in 2026	20
8.3 Meten is weten	20
9. Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	21
9.1 Benodigd weerstandsvermogen	21
9.2 Kengetallen	21
10. Treasury beleid	22
11. Financiële begroting en meerjarenperspectief.....	23
11.1 Overzicht baten en lasten 2026	23
11.2 Meerjarenperspectief 2026-2029	24
Bijlagen	25
Bijlage A Gemeentelijke bijdrage	26
Bijlage B Investerings	27
Bijlage C Incidentele baten en lasten	28
Bijlage D Risicomatrix.....	29
Bijlage E Baten en lasten per Taakveld.....	30

1. Algemene toelichting

1.1. Inleiding

Voor u ligt de ontwerpbegroting 2026 en de meerjarenraming 2026-2029 van de Gemeenschappelijke Regeling Sociaal Werk-Leer Bedrijf Midden Twente (hierna SWB). Uitgangspunten van deze begroting zijn de programmarekening 2024, het bedrijfsplan 2025, de gemaakte afspraken met de opdrachtgevers en de septembercirculaire 2024.

Deze begroting is gebaseerd op de strategie en tactische plannen zoals die voortkomen uit het strategisch plan 2023-2027. In 2025 ronden we het laatste deel van de doorontwikkeling van de organisatie af door een toekomstbestendig plan te maken voor de organisatie van onze bedrijfsvoering. Daarnaast wordt volop ingezet op de verdere methodische ontwikkeling van arbeidsontwikkeling en het inzetten op de zichtbaarheid van onze organisatie. En ondanks dat cultuurontwikkeling in een organisatie nooit af is, hebben we in 2025 een basis gelegd waar we de komende jaren mee verder kunnen.

Op basis van de afspraken over de doelstellingen van ons openbare lichaam, geven wij invulling aan drie gemeentelijke kerntaken:

1. Arbeidsontwikkeling
2. Beschut werk
3. Beheer openbare ruimte.

De GR gemeenten hebben de rol van regievoerder en Gildebor en SWB vormen de uitvoeringsorganisatie. Gezien de actuele en continu veranderende ontwikkelingen en omstandigheden op o.a. de arbeidsmarkt, de doelgroep samenstelling, de politieke omstandigheden en de verandering in de wet- en regelgeving zijn we genoodzaakt onze bakens continu aan te passen aan de veranderende omgevingsfactoren. Maar we zijn ook koersvast als het gaat om dat we onszelf blijven ontwikkelen als een modern werkontwikkelbedrijf: een springplank om werkzoekenden bij reguliere werkgevers te plaatsen (maar ook een vangnet als dat niet haalbaar is) en een adviseur voor werkgevers die sociaal willen ondernemen. Dit alles in het streven naar een inclusieve arbeidsmarkt. Dat doen we onder ons motto:

Samen Werk maken van Werk

1.2. Algemene ontwikkelingen

Alhoewel een tendens lijkt ingezet dat de waarde van de werkontwikkelbedrijven weer wordt gezien, blijven de financiële randvoorwaarden waar onze sector mee te maken heeft uiterst onzeker. Dit vraagt dan ook continue alertheid en bijsturing. De komende jaren zijn er extra middelen beschikbaar voor de instandhouding van de infrastructuur van werkontwikkelbedrijven, anderzijds zien we een afnemende trend in de Rijksbijdrage die ook sneller gaat dan de afname van de doelgroep en de daarmee gepaard gaande afnemende loonkosten. Ook merken wij dat bij onze

gemeenten de financiële kaders krapper worden, wat onder andere in het fysieke domein tot druk leidt op de budgetten terwijl anderzijds de kosten toenemen. De komende jaren zal veel creativiteit van ons gevraagd worden binnen deze krappe kaders de bedoeling te blijven realiseren. Hierbij is van groot belang om voortdurend in dialoog te blijven met onze opdrachtgevers om elkaar scherp te houden en de verwachtingen in alle realiteit goed te managen.

1.3. Ontwikkelingen binnen de organisatie

In 2025 hebben we een start gemaakt met de invoering van procesgericht werken. Dit met als doel een betere stroomlijning en verdere professionalisering van onze processen. Arbeidsontwikkeling blijft centraal staan in alles wat we doen: mensen ontwikkelen en toe leiden naar werk (en daar waar dat noodzakelijk is het bieden van een beschutte werkplek). Binnen Gildebor moeten we zelf nog meer dan nu het goede voorbeeld geven: samen werken aan arbeidsparticipatie en een kwalitatief goede buitenruimte door adequaat beheer.

Tweede belangrijke organisatieontwikkeling die in 2025 is ingezet betreft het cultuurtraject. Zie hiervoor verder paragraaf 2.3

Alhoewel nog niet in deze begroting verwerkt omdat besluitvorming nog moet plaatsvinden, maar in 2025 zijn we samen met DCW aan het onderzoeken of we gezamenlijk het beschut werk voor Oldenzaal en Losser kunnen organiseren. Wij zien dit als een mooie opstap naar een verdere verkenning van de werkleerbedrijven in 2025 om zo gezamenlijk nog beter de continuïteit te kunnen borgen voor alle mensen in de regio Twente die ons nodig hebben voor ondersteuning als het gaat om een plek op de arbeidsmarkt.

1.4. Financiële ontwikkelingen

Zoals al eerder benoemd verloopt de ontwikkeling van de financiële kaders uitermate grillig en vraagt dit voortdurende alertheid. De nu aangeboden begroting 2026 kent een tekort welke met name veroorzaakt wordt door de sterk afnemende Rijksbijdrage voor 2026. Dit terwijl juist met de doorontwikkeling is ingezet op versterking van de organisatie om de steeds complexer wordende doelgroep van adequate ondersteuning en begeleiding te voorzien. We accepteren voor 2026 dit tekort, ook in de wetenschap dat er sprake is van een adequaat weerstandsvermogen en het gegeven dat het meerjarenperspectief een positief beeld laat zien. Dit betekent echter geenszins dat we dit tekort lichtvaardig opvatten. We zullen de komende jaren creatief en uiterst alert moeten zijn en blijven, en onze organisatie zal “mee moeten ademen” met de beschikbare financiële kaders.

Kaders en aannames	B2026
Loonprijsontwikkeling Rijksbijdrage WSW	4,00%
CAO stijging SGO	1,13%
CAO stijging WSW	2,75%
CAO stijging Aan de slag	5,00%
Indexatie Omzet Gildebor	3,20%
Indexatie overige omzetten	3,00%
Indexatie productie kosten, overige bedrijfskosten en energiekosten	3,00%

2. Missie en visie

Vanuit onze vastgestelde missie en visie vervult de uitvoeringsorganisatie SWB Midden Twente voor haar drie deelnemende gemeenten een publieke opdracht in een private omgeving.

2.1. Missie

Wij ontwikkelen mensen met een afstand tot werk tot waardevolle werknemers. We leveren kwaliteit vanuit een financieel solide en continue basis.

2.2. Visie

Elk mens is waardevol en verdient het om te participeren in de maatschappij. Werk is belangrijk om te kunnen participeren.

Samen Werk maken van Werk

2.3. Kernwaarden

In 2025 wordt gestart met een cultuurtraject en ontwikkelen we met elkaar een identiteit die past bij wie en wat we als organisatie willen zijn, en welk gedrag daar van eenieder van ons bij past. Dit vanuit de opvatting dat mensen culturen vormen, en culturen mensen vormen. Alhoewel onze huidige kernwaarden (publiek, sociaal, ondernemend, betrokkenheid en ontwikkelend) nog niets aan zeggingskracht hebben verloren, is het de vraag in hoeverre ze nu echt iets zeggen over onze drijfveren en overtuigingen. Om kernwaarden echt te laten beklijven dienen deze tot stand te komen vanuit interactie en dialoog tussen mensen, en daarmee ook concreet vertaald te worden in onze gedragsregels. Begin 2026 zullen de contouren hiervan staan, leidend tot mogelijke aangepaste kernwaarden.

3. Arbeidsontwikkeling

3.1. Wat willen we bereiken

Arbeidsontwikkeling is het bestaansrecht van onze organisatie. SWB en Gildebor ontwikkelen mensen met een ondersteuningsvraag op het gebied van werk tot waardevolle werknemers. Dit is dé kerntaak van ons. In de ketensamenwerking van gemeenten – SWB – Werkplein voeren wij re-integratietrajecten uit voor de gemeentelijke doelgroep van de Participatiewet. Het uitgangspunt daarbij is altijd het verbeteren van de (werknemers)vaardigheden en het wegnemen van belemmeringen (met als doel arbeidsinpassing op korte of langere termijn). Dit doen we middels maatwerk, dit gebeurt bij SWB of Gildebor intern, bij opdrachtgevers of bij andere partners.

In 2025 hebben we samen met de gemeenten focuspunten in de prestatiecontracten opgenomen om ons te richten op nieuw zakelijk partnerschap. Dit partnerschap is gebaseerd op onderling vertrouwen en op het gezamenlijk nemen van verantwoordelijkheid om te doen wat nodig is voor onze klanten, binnen de daarvoor beschikbare budgetten. SWB biedt een breed palet aan diensten en is toegepast om iedereen met een re-integratiebehoefte te bedienen. SWB zet daarbij in op een actueel, gevarieerd en vraaggericht aanbod en ontwikkelt specifieke instrumenten voor bijzondere doelgroepen.

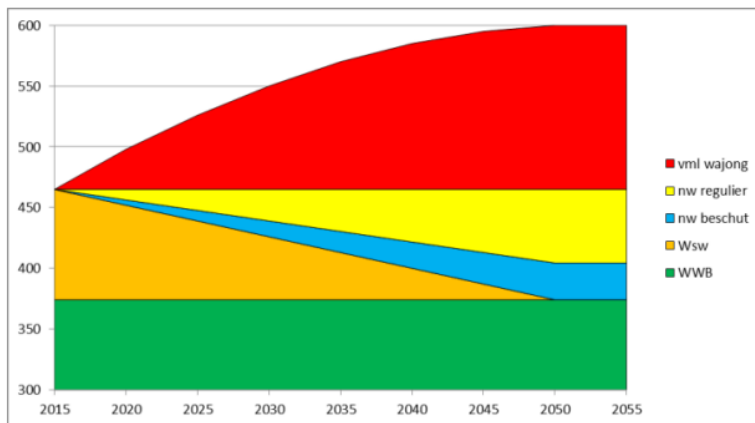
Verbeteren re-integratieactiviteiten

Met het verscherpen van de focus op de samenwerking met gemeenten, kunnen we het aanbod van trajecten nog beter toespitsen op de vraag vanuit diverse doelgroepen. De werkloosheid is laag en de doelgroep vraagt een specifieke aanpak, waarbij de samenwerking met de ketenpartners nog belangrijker is. Onze vernieuwende infrastructuur leent zich bij uitstek ook voor deze nieuwe doelgroepen. Tevens zetten we sterk in op het nog beter toerusten van onze begeleidende professionals. Doorontwikkeling van onze organisatie en ontwikkeling van onze mensen blijft van belang om dé organisatie te blijven op het gebied van arbeidsontwikkeling in Midden Twente.

In 2026 zal de ontwikkeling van diverse leerlijnen verder zijn, waardoor mensen vanaf de start van het traject met goede coaching en begeleiding kunnen doorgroeien naar verschillende werksoorten. Hiermee kunnen ze doorstromen naar het werkleerbedrijf en Gildebor en indien haalbaar naar reguliere werkgevers.

Inzet onbenut arbeidspotentieel

Veel mensen staan nog aan de zijlijn van de arbeidsmarkt. Onderstaand overzicht laat zien dat de verwachtingen van de Participatiewet (vanaf 2015) niet zijn waargemaakt:



Er is in Nederland dus nog een groot onbenut arbeidspotentieel. Samen met Cedris, de gemeenten, het Werkplein, het UWV, werkgevers en onderwijsinstellingen willen wij ons ook daarop gaan inzetten. SWB zal dat doen vanuit haar opgave om mensen te ontwikkelen naar waardevolle medewerkers. Wij zetten in op de ontwikkelkant van de medewerker/cliënt van zijn/haar (werknemers)vaardigheden. Wij zullen de medewerker/cliënt hierin ondersteunen en daarnaast ook de werkgever laten zien dat medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt van grote meerwaarde kunnen zijn voor hun bedrijf. Daar ligt onze focus voor 2026. SWB als verbindende en professionele dienstverlener, als specialist op arbeidsontwikkeling en sociaal ondernemen.

3.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2026?

Goede relatie met de gemeenten

In 2026 gaan we ons richten op nieuw zakelijk partnerschap met de gemeenten. Zij zijn immers regievoerder en opdrachtgever. Dit partnerschap is gebaseerd op onderling vertrouwen en op het gezamenlijk nemen van verantwoordelijkheid om te doen wat nodig is voor onze klanten, binnen de daarvoor beschikbare budgetten. Hiermee pakken we de uitdagingen samen op met de gemeenten en gaan we op zoek naar nieuwe oplossingen.

Nieuwe opdrachtgevers c.q. samenwerkingspartners

Wij geloven erin dat we onze infrastructuur, kennis en ervaring breder kunnen inzetten dan we anno 2025 doen. We gaan daarom proactief op zoek naar nieuwe partners. Daarbij denken we met name aan het UWV, onderwijs en werkgevers. We doen dat door zichtbaarder te zijn en onze resultaten meer te etaleren.

De uitstroom naar betaald werk blijft op peil

Het aantal cliënten in de Participatiewet is de afgelopen jaren afgenomen en de doelgroep die overblijft is moeilijker te bemiddelen. Ondanks dat is onze doelstelling de uitstroom minimaal gelijk te houden. We blijven ernaar streven om minimaal 60% van de door onze opdrachtgevers aangemelde cliënten te ontwikkelen tot bemiddelingsrijpe kandidaten voor de arbeidsmarkt. Daarvoor gaan we onze aanpak intensiveren.

3.3. Wat is het financiële kader

Het landelijk beleid is nog steeds niet duidelijk, maar de beschikbare P-budgetten binnen de gemeenten zullen ook in 2026 onder druk blijven staan. Dit is van invloed op de begroting 2026 en daarom zullen wij ons op een breder terrein inzetten qua arbeidsontwikkeling. We genereren

nieuwe middelen door coalities op te zoeken met andere partijen om onbenut arbeidspotentieel te bereiken en te ontwikkelen. Deze ontwikkeling is nog vrij onzeker en financieel is hiervoor nog slechts beperkt budget opgenomen in de begroting 2026.

3.4. Meten is weten, KPI's

Vanaf 2023 meten we de belangrijkste KPI's; Kwaliteit, Tevredenheid en Rendement per proces. Voor het proces arbeidsontwikkeling zijn dat de volgende 3 KPI's:

Kwaliteit – *het procentuele deel positieve resultaten, 'doelstelling behaald', van de beëindigde trajecten in een periode. Uitgedrukt in %. Norm is > 60 %.*

Tevredenheid – *de waardering van de opdrachtgevers/klantmanagers over onze dienstverlening in een periode. Steekproefsgewijs bepaald en uitgedrukt in het percentage positieve beoordelingen. Norm is > 80%.*

Rendement – *de gewogen zwaarte van de caseload per werkcoach arbeidsontwikkeling. Uitgedrukt in equivalenten per FTE aan het einde van een periode. Norm is 36 equivalenten per FTE.*

In 2026 gaan we een klanttevredenheidsonderzoek of klantenpanel ontwikkelen in samenwerking met de gemeenten. Doel hiervan is om a) de opdrachtverstrekking vanuit de gemeente, b) de uitvoering door SWB en c) de communicatie en onderlinge samenwerking te evalueren om op basis van de uitkomsten de werkwijze en de uitvoering te kunnen optimaliseren.

4. Beschut

4.1. Wat willen we bereiken

Op basis van de doelstellingen van de GR, voert SWB Midden Twente het proces beschut werk uit voor de deelnemende GR gemeenten en voor Haaksbergen. Vanuit onze visie vinden wij dat elk mens waardevol is en het verdient om te participeren in de maatschappij. Werk is daarbij belangrijk. Wij streven naar zo regulier mogelijk werk, maar als dit niet lukt biedt SWB een veilige beschutte werkomgeving.

Wij willen mensen met een Wsw-dienstverband en een dienstverband in het kader van de Participatiewet (met een indicatie Nieuw Beschut) duurzaam werk bieden. Al deze mensen worden door middel van een maatwerktraject zodanig begeleid en ondersteund dat hun talenten maximaal tot ontplooiing komen. In dat kader bieden wij een diversiteit aan werksoorten aan die past bij de competenties en wensen van mensen die we begeleiden. Ook Gildebor speelt daarin een belangrijke rol. Het werken in grijs en groen is bij uitstek een werksoort waar een deel van onze medewerkers passend werk kunnen verrichten.

De uitdaging voor de komende jaren is dat het aantal Wsw'ers verder afneemt. Al vanaf 2015 vindt er geen nieuwe instroom meer plaats. De komende 10 jaar gaat ruim 45% met pensioen. Hier moeten we op anticiperen. We zetten nu tijdelijke contracten met loonkostensubsidie in of andere doelgroepen vanuit een traject vanuit de participatiewet (Z-routekandidaten en/of inburgertrajecten), maar ook stagiaires vanuit het onderwijs, werkervaringsplekken vanuit het UWV of nuggers (niet uitkeringsgerechtigden).

Passende werkomgeving en infrastructuur

De huidige en dus afnemende populatie Wsw-medewerkers wordt ouder en hun arbeidspotentieel neemt af. Tevens zien wij dat de aantallen instroom van nieuwe medewerkers uit de Participatiewet (de Nieuw Beschutters) niet de aantallen uitstroom van Wsw-medewerkers compenseert. Wij dienen onze methodieken, begeleidingsintensiteit en infrastructuur continu aan te passen. Wij zullen de banden met werkgevers in Twente aantrekken, zodat wij diversiteit in werksoorten kunnen houden; dat achten we van groot belang om onze missie te volgen. We willen immers op alle niveaus passende werkplekken kunnen (blijven) bieden, waar onze medewerkers tot hun recht komen en zich kunnen ontwikkelen. Tevens zetten we onze infrastructuur in voor tijdelijke ontwikkelplekken voor cliënten die vanuit de gemeenten of het UWV weer naar een betaalde baan worden begeleid. Binnen onze eigen infrastructuur hebben we na een interne verhuizing nu ook de ontwikkelstappen over de afdelingen in beeld/zicht gebracht. Er is nu sprake van een monteren- & verpakken vleugel en een techniekvleugel. Op de 4 interne afdelingen zijn verschillende vaardigheden en competenties nodig om de werkzaamheden van die afdeling aan te kunnen. Door intern een stap te maken, hebben onze medewerkers de benodigde competenties behaald en kunnen ze verder in hun ontwikkeling.

We zien in de begroting 2026 voor het Werkleerbedrijf een kleine stijging in de omzet ten opzichte van bedrijfsplan 2025. We hebben een aantal goed renderende werksoorten binnen kunnen halen en door de optimalisatie van ons interne werkleerbedrijf kunnen we efficiënter werken en daardoor meer werk aan.

Proces beschut binnen Gildebor

Het bedrijfsonderdeel Gildebor is een belangrijke plek voor onze beschutte medewerkers om te werken en te groeien in hun ontwikkeling in de groen of grijsbranche. We hebben inmiddels teams

met een diversiteit aan medewerkers. De groepsbegeleiders/praktijkopleiders/meewerkende voormannen van deze teams zorgen voor de overdracht van kennis van de BOR-taken; de “meester” leert de “gezel” volgens de principes van 't Gilde. Op deze wijze versterken wij de arbeidsontwikkeling van de medewerkers en is Gildebor een moderne sociale onderneming als het gaat om inclusie. In 2026 werken we in gezamenlijkheid aan een nog grotere optimalisatie van deze kerntaak van Gildebor en SWB. We willen meer tijd inzetten en oprecht aandacht geven aan de beschutte groep bij Gildebor.

4.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2026

Nieuwe opdrachtgevers

We blijven ons richten op werkgevers in de subregio Midden Twente om ons volledige dienstverlenings- en werkaanbod te kunnen blijven aanbieden. Dit aanbod moet aansluiten bij de kennis en vaardigheden van onze medewerkers. Door werk “op te halen” voor de medewerkers die beschut binnen werken, of door hen te detacheren bij bedrijven waar dat mogelijk is, positioneren we ons als een flexibele partner. We geloven in de aanpak ‘extern, tenzij’ wanneer detacheren voor de medewerker haalbaar is. Dit biedt medewerkers mooie kansen voor ontwikkeling, dichtbij huis te werken en bij te dragen aan lokale bedrijven, waardoor de waarde van werk nog verder wordt benut.

Klaar voor nieuwe doelgroepen

Daarnaast is de instroom van nieuwe doelgroepen medewerkers zeer divers en zal dit in de komende jaren zo blijven. Groepen zoals Z-Route, statushouders en schoolverlaters hebben elk hun eigen uitdagingen, wat steeds meer van onze organisatie vraagt. Onze professionele werkleiding moet zich hierop aanpassen, wat persoonlijke ontwikkeling vereist. We hebben ons voorbereid op 2026 door onze organisatie verder te ontwikkelen. We investeren in een basisformatie leidinggevenden zodat alle medewerkers de nodige aandacht en begeleiding krijgen. Ook blijven we investeren in het verbreden van de kennis en vaardigheden van onze professionals, zodat we in staat zijn om een innovatief aanbod te creëren voor deze nieuwe doelgroepen.

4.3. Wat is het financiële kader

Met de komst van de Participatiewet eindigde de instroom in de SW per 1 januari 2015. Het aantal personen werkzaam onder de Wsw neemt zo’n 4 – 6 % per jaar af. We zijn de afgelopen 9 jaar dus met ca 40 % gedaald. Dat heeft zijn weerslag op het verdienvermogen van SWB. We moeten derhalve voortdurend alert zijn op het enerzijds adequaat kunnen blijven bedienen van de mensen die op ons aangewezen zijn voor begeleiding en ondersteuning (en een complexere ondersteuningsvraag heeft dan voorheen), en anderzijds de krapper wordende budgettaire kaders.

Naast de SW doelgroep is een nieuwe doelgroep ontstaan, de nieuw beschutters (NBw). De omvang van deze doelgroep kent een stijgende lijn die bepaald wordt door de taakstelling per gemeente. Wij gaan uit van een nieuwe instroom in 2026 van 10 fte. Dit is niet gelijk aan de taakstelling van de deelnemende gemeenten, aangezien zij vrij zijn de nieuw beschutter ook rechtstreeks bij werkgevers te plaatsen. Deze doelgroep kent een bijzondere financieringsvorm, de financiering komt deels uit het BUIG-budget (de loonkostensubsidie) en deels uit de opbrengsten van hun werkzaamheden. Daarnaast worden de begeleidingskosten gefinancierd uit de Participatiewet. De totale business case

van deze doelgroep is –ondanks een verhoging van de vergoeding vanaf 2024- steeds meer verlieslatend. Het onderwerp staat al geruime tijd op de agenda in Den Haag; hopelijk leidt dit tot een structureel sluitende business case op termijn. Ook hebben we hier op lokaal niveau een open gesprek over met de gemeenten. Zo wordt de problematiek ook voor hen helder en kunnen we zo mogelijk in de regio aan passende oplossingen werken.

4.4. Meten is weten, KPI's

Voor 2026 en de daaropvolgende jaren willen we nieuwe KPI's vaststellen om de effectiviteit van onze dienstverlening binnen het beschutte proces goed te kunnen evalueren. We zullen de resterende maanden van 2025 benutten om de juiste KPI's te bepalen. Inmiddels is het team van het werkleerbedrijf compleet. De functies van de manager van het werkleerbedrijf en twee teamleiders (één voor het interne werkleerbedrijf en één voor externe plaatsingen en sociale ondernemingen) zijn per 1 maart 2025 ingevuld.

Kwaliteit – volgt

Tevredenheid – *volgt.*

Rendement – *het productieresultaat van de totale infrastructuur van het werk-leerbedrijf. Norm is 5,5 miljoen € per jaar.*

5. Beheer openbare ruimte

5.1. Wat willen we bereiken

Vanuit de gegunde opdracht staat Gildebor voor "kwalitatief beheer en onderhoud van de openbare ruimte, waarbij de werknemers in hun kracht worden gezet". Met deze dubbele doelstelling is Gildebor een unieke publiek-sociale onderneming. Gildebor werkt aan een leefbare omgeving. Dat doet zij door zich elke dag opnieuw in te zetten voor een schone, veilige en leefbare omgeving waar mensen met plezier wonen en verblijven. De vakmensen van Gildebor beheren en onderhouden een breed scala aan openbare ruimten in Hengelo, Hof van Twente, Borne, Haaksbergen en Oldenzaal, zoals groenonderhoud, sportvelden, begraafplaatsen, wegen en het riool. De ervaren vakmensen zetten zich in als leermeesters, zodat medewerkers die wat meer hulp nodig hebben, kunnen groeien en zich kunnen ontwikkelen. Zij leren de fijne kneepjes van het vak in de praktijk, ieder op zijn of haar eigen niveau.

Deze "dubbele opdracht" voor Gildebor levert in de praktijk soms spanning op: voor de inwoners van de gemeenten willen wij de kwaliteit leveren die gevraagd wordt, wij willen ook voldoen aan de arbeids-ontwikkelopdracht maar dit geheel moet passen binnen het geboden financiële kader. De juiste balans dienen wij elke keer weer op te zoeken met de deelnemende gemeenten.

Kwaliteit leveren die gevraagd wordt

Voor de gemeenten van Gildebor is de kwaliteit van de geleverde diensten essentieel. Hier blijven wij continu aan werken. Aan de hand van de juiste informatie kunnen wij de goede gesprekken voeren over de geleverde kwaliteit. Daarbij is het de taak van de gemeenten om naar haar inwoners te communiceren welk kwaliteitsniveau is afgesproken. De ervaring leert dat afspraak en beleving twee uitersten kunnen zijn. Daarin dienen we elkaar te verstaan en met de juiste informatie het goede gesprek te voeren. In 2026 is dit weer een belangrijk onderwerp.

Planning

Voor een goede aansturing van de taken binnen het beheer openbaar ruimte, is een goede planning van mensen, materiaal en materieel essentieel. Van belang hierbij is om een goede afweging te maken welke werkzaamheden wij zelf doen en welke werkzaamheden op de markt worden gezet. Uitgangspunt is om werkzaamheden zelf te doen (ook met medewerkers met een ondersteuningsvraag) waar het kan, en uit te besteden aan commerciële marktpartijen waar het moet.

De nieuwe teamleider ondersteuning & advies gaat hier in 2025 een basis voor leggen die in 2026 de eerste resultaten op gaat leveren. Het doel blijft een centrale integrale werkplanning.

Duurzaamheid

In het strategische plan wordt duurzaamheid prominent benoemd. Bovendien is duurzaamheid in het beheer van de openbare ruimte een steeds belangrijker uitgangspunt. De inzet van niet alleen mensen maar ook van machines en materieel dient duurzaam te gebeuren. Wij ontwikkelen ons steeds verder als organisatie die duurzaamheid op alle fronten hoog in het vaandel heeft: wij ontwikkelen duurzame werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, wij werken steeds vaker met duurzame middelen en streven naar duurzame samenwerkingen. Denk hierbij aan elektrificeren, klimaatadaptatie, ecologisch bermbeheer, de Green Deal, onkruidbestrijding met de warmwatermethode, etc. Ook in 2026 staat dit hoog op de agenda.

5.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2026

Functies aan de onderkant van de arbeidsmarkt

Het aantal SW medewerkers dat geschikt is voor Gildebor neemt steeds verder af. We zullen daar een andere oplossing voor moeten vinden. De nieuwe doelgroepen leiden tot hogere uitvoeringskosten en daar zullen we met de opdrachtgevers over in gesprek moeten. In 2025 zullen we hierover gesprekken voeren met onze opdrachtgevers en we verwachten hier in 2026 nadere afspraken over te maken. In deze begroting zijn we ervan uitgegaan dat het resultaat hiervan in 2026 geen effect op het productieresultaat van Gildebor heeft omdat er naar verwachting niet of nauwelijks Wsw-medewerkers zullen uitstromen.

Verduurzaming van de werkzaamheden

Een deel van de extra infrastructurele middelen 2024 zijn gereserveerd om in 2025 elektrische handgereedschappen te kopen. Verduurzaming van onze werkzaamheden zal ook verder geïntensiveerd worden in de komende jaren. Dit aspect willen we graag oppakken met de deelnemende gemeenten, zodat de inwoners van de gemeenten zien dat Gildebor duurzaam is qua personeel maar ook qua uitvoering van de werkzaamheden. Gildebor wil zich als een volwaardige partner profileren om op een verantwoorde en duurzame wijze uitvoering te geven aan het beheer van de openbare ruimte. Hierover zullen nadere afspraken gemaakt worden met de deelnemende gemeenten.

Balans

De focus heeft bij Gildebor de afgelopen jaren nog (te) sterk op de operationele uitvoering gelegen. Zoals in het strategisch plan beschreven, is er meer balans nodig met financieel beheer en arbeidsontwikkeling. Onze nieuwe teamleiders vinden steeds beter de balans op deze drie kernaspecten.

5.3. Wat is het financiële kader

Voor de werkzaamheden beheer openbare ruimte zijn Dienstverleningsovereenkomsten afgesloten met de deelnemende gemeenten en opdrachtgevers. Ondanks dat wij in 2025 een slag geslagen hebben zien wij ook voor 2026 een grote uitdaging om alle punten van de DVO's meer inzichtelijk te maken en/of te herschrijven en de bijbehorende financiën in lijn te krijgen met de opdracht. De financiële rapportages worden verbeterd en het partnerschap verder geïntensiveerd. Dit is een wens van alle partijen. In de markt zien we, o.a. blijkend uit de aanbesteding die we hebben gedaan in 2025 voor de periode 2026-2029, dat de kosten op dit onderdeel fors oplopen met € 550k per jaar. Naar aanleiding hiervan hebben we bezuinigingsvoorstellen gedaan waarvoor er overeenstemming is over € 96k. Het resterende financiële effect zal voor rekening van de gemeente komen.

In 2026 zullen we onze eigen tarieven kritisch tegen het licht houden en de vergelijking maken met de markttarieven, om helder in beeld te krijgen hoe wij het in financieel opzicht ten opzichte van de markt doen.

5.4. Meten is weten, KPI's

Vanaf 2023 gaan we de belangrijkste KPI's; Kwaliteit, Tevredenheid en Rendement per proces meetbaar maken. Voor het proces beheer openbare ruimte zijn dat de volgende 3 kern KPI's:

Kwaliteit - het resultaat van het totaal aantal schouwingen, uitgedrukt in het aantal dat voldoet aan de norm. Norm is > 90 %.

Tevredenheid – het % meldingen dat binnen de tijd wordt afgehandeld. Norm is 85 %.

Rendement – *de financiële efficiency van de BOR-werkzaamheden van Gildebor als geheel, 'omzet – inkoop derden – kosten materieel - personeelskosten ambtelijk – Inleen Wsw derden en ASL – Kosten Materieeldienst'. Uitgedrukt in een percentage van de omzet. Norm is > 20 %*

6. Bedrijfsvoering

6.1 Wat willen we bereiken

Om de doelstellingen voor 2026 te halen heeft SWB Midden Twente behoefte aan een stevig fundament: de ondersteunende processen van de bedrijfsvoering. Deze processen zijn dienstbaar aan de primaire processen; zij moeten ervoor zorgen dat onze primaire processen goed geolied verlopen en van de juiste mensen, middelen en informatie wordt voorzien.

Onder bedrijfsvoering vallen de afdelingen Financiën, Informatievoorziening, Inkoop, Facilitaire zaken, Juridische zaken, Beleid & Projecten en Kwaliteit, Arbo & Milieu.

Transitie

In 2025 werken we een voorstel uit voor de organisatieontwikkeling van bedrijfsvoering welke in 2026 zijn beslag gaat krijgen. We bekijken wat de organisatie nodig heeft en kijken naar de mogelijkheden hoe we de inrichting van bedrijfsvoering daar het best op kunnen laten aansluiten. Ook wordt daarbij meegenomen dat we kunnen voldoen aan de nieuwste eisen die de buitenwereld aan ons stelt, bijvoorbeeld op het gebied van informatiebeveiliging. Voor onze ICT-infrastructuur werken wij nauw samen met ICT Hengelo en maken wij daarmee gebruik van de beveiligingssystemen van ICT Hengelo. Voor het veilig gebruik van ICT, de gedragscomponent van informatiebeveiliging, zijn wij zelf verantwoordelijk. We werken hiervoor op dit moment uit hoe we diverse CISO-taken in onze organisatie nog beter kunnen borgen.

Procesgericht werken

In 2025 hebben we een start gemaakt met het project procesgericht werken en het beschrijven en doorlichten van onze (hoofd) processen. In 2026 zal dit een vervolg krijgen zodat we zoveel mogelijk op een uniforme manier kunnen werken en we dit ook goed vastleggen en faciliteren.

In de tussentijd zitten we natuurlijk niet stil en kijken we welke verbeteringen we alvast kunnen doorvoeren. Dat doen we bijvoorbeeld met behulp van onze (verbijzonderde) interne controle en de (fraude) risicoanalyse. Ook passen we doorlopend verbeteringen toe in ons ERP-pakket Afas, waardoor we steeds prettiger kunnen (samen) werken.

Huisvesting

In 2025 voeren we een haalbaarheidsonderzoek huisvesting uit. Hierbij onderzoeken we wat de mogelijkheden zijn van onze panden voor verduurzaming en efficiënter ruimtegebruik. Kortom: toekomstbestendige huisvesting waar het prettig werken is. We werken op dit moment vanuit veel verschillende locaties verspreid over een groot werkgebied wat voor de onderlinge verbinding niet optimaal is. In 2026 gaan we samen met de gemeenten verder invulling geven aan een optimaal gebruik van de locaties.

Duurzaamheid

Een belangrijk thema dat ook in 2026 hoog op de agenda staat is duurzaamheid. Op de drie vlakken people, planet en profit gaan we stappen zetten en onze positie versterken. We hebben het hier over verduurzaming van onze gebouwen, wagenpark en benodigde materieel, maar zeker ook over duurzame inzetbaarheid van onze mensen. Ook kijken we kritisch naar onze financiële

duurzaamheid om toekomstbestendig te zijn en de continuïteit van onze dienstverlening te waarborgen.

7. HR

7.1 Wat willen we bereiken

In 2025 zijn we gestart met een cultuurtraject. Een traject waarin we willen toewerken naar één lerende en verbindende cultuur, waarbij onze leidinggevenden een belangrijke voorbeeldfunctie hebben en waarbij wordt ingezet op persoonlijk en ondernemend leiderschap.

We hebben reeds ons werving- en selectiebeleid in 2025 gemoderniseerd en zetten dit in 2026 voort door de pre- en onboarding verder te professionaliseren. Daarbij sluiten we aan bij vernieuwde kernwaarden en beoogde bedrijfscultuur.

Eind 2025 sluiten we het project MDIEU-subsidie af met een 5-jarenbeleidsplan Duurzame Inzetbaarheid. Binnen dit plan is er naast cultuur ook aandacht voor levensfasebewust personeelsbeleid, vitaliteit, persoonlijke ontwikkeling en inzet van middelen en materiaal. Door meer in te zetten op preventie en bevordering van werkvermogen en werkplezier, maken we de transitie van verzuimbeleid naar duurzame inzetbaarheidsbeleid.

7.2 Wat gaan we daarvoor doen in 2026

Wij geloven dat onze leidinggevenden een cruciale rol spelen bij het bevorderen van onze cultuur. We zetten actief in op de ontwikkeling van de leiderschapskwaliteiten van onze leidinggevenden. Dit doen we door onder andere inzicht te krijgen in de persoonlijkheidskenmerken van iedere medewerker in relatie tot elkaar en tot de opdracht.

In samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie besteden we extra aandacht aan employerbranding om in de huidige krappe arbeidsmarkt onze arbeidsmarktpositie te versterken.

We ontwikkelen levensfasebewust personeelsbeleid, dat we integreren in onze HR-cyclus. Iedere levensfase kent zijn eigen aandachtspunten. Vooral gezien de vergrijzing van ons medewerkersbestand, besteden we extra aandacht aan het bevorderen/behouden van het arbeidsvermogen van onze oudere medewerker.

Strategische personeelsplanning is een belangrijk onderwerp voor 2025, zodat we adequaat zicht hebben op de kwalitatieve naast de kwantitatieve uitstroom van ons personeelsbestand. Voor 2026 en verder kunnen we deze informatie benutten om adequaat te kunnen sturen op een personeelsbestand dat passend is bij onze opdracht.

7.3 Meten is weten, KPI's

Vanaf 2023 gaan we de belangrijkste KPI's; Kwaliteit, Tevredenheid en Rendement per proces meetbaar maken. Voor het HR-proces zijn dat de volgende KPI's:

Kwaliteit - *het kunnen blijven aantrekken van talent, in- door- en uitstroom van medewerkers en ziekteverzuim zijn belangrijke indicaties als het gaat om kwaliteit. Tevens is er ruim aandacht voor het aspect sociale veiligheid. De aanpak hierop en de resultaten daarvan zullen we ook monitoren in de managementrapportages.*

Tevredenheid – in 2024 is het laatste Medewerkersonderzoek Duurzame inzetbaarheid uitgevoerd. Gildebor/SWB had een eNPS (Net Promoters Score) van -15. In 2028 wordt dit onderzoek opnieuw uitgevoerd. We willen dan een positieve eNPS score behalen. In de tussentijd zullen we de acties die ingezet zijn naar aanleiding van het onderzoek 2024 volgen.

Rendement – door verzuim van onze medewerkers verliezen we productieve uren. Landelijk zien we dat het gemiddelde verzuimpercentage bij werkleerbedrijven jaarlijks toeneemt en dat, met het ouder worden van de populatie, de gemiddelde verzuimduur ook toeneemt. We zetten in op het verminderen van de meldingsfrequentie met 5%, maar ook op een daling van het verzuim.

8. Marketing en Communicatie

In 2026 streven we ernaar om de koers die we in 2025 hebben ingezet verder te versterken en uit te breiden. We zullen de profilering en zichtbaarheid van Gildebor en SWB verder vergroten, met een focus op arbeidsontwikkeling en het helder communiceren van wat wij te bieden hebben. Via storytelling en employer branding bouwen we verder aan een sterk werkgeversmerk en zorgen we voor consistente en doeltreffende communicatie, zowel intern als extern. De brandingstrategie die we in 2025 inzetten, breiden we in 2026 verder uit, zodat Gildebor en SWB elkaar nog meer versterken en een moderne, herkenbare uitstraling behouden – altijd vanuit een mensgerichte benadering.

8.1 Wat willen we bereiken

We willen de zichtbaarheid van Gildebor en SWB verder vergroten, zowel in de samenleving als bij onze belangrijkste doelgroepen: werkgevers, onderwijsinstellingen, overheden en werkzoekenden. We laten zien welke voordelen een samenwerking met ons biedt en hoe wij bijdragen aan de ontwikkeling van mensen.

8.2 Wat gaan we daarvoor doen in 2026

In 2026 blijven we de communicatie afstemmen op de behoeften van onze doelgroepen. We blijven consistente content delen die gericht is op het vergroten van onze merkbekendheid. Daarnaast zullen we inspirerende medewerkers- en succesverhalen blijven verspreiden om de impact van onze organisatie zichtbaar te maken. We zetten visuele communicatie in, zoals foto's en video's, om onze boodschap krachtig en toegankelijk over te brengen. Ook werken we verder aan het uitrollen van de brandingstrategie en het vernieuwen van onze huisstijl, zodat Gildebor en SWB nog sterker herkenbaar worden.

8.3 Meten is weten

We zullen onze voortgang meten aan de hand van de volgende indicatoren:

Social media engagement (groei in volgers, interactie en betrokkenheid)

- Websiteverkeer (bezoekers, sessieduur en klikgedrag)
- Employer branding (bezoekers, sessieduur, klikgedrag, aantal sollicitanten via de werkenbij-site)
- Storytelling-impact (aantal gedeelde verhalen en bereik)
- Bekendheid en reputatie van SWB-Gildebor

9. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In de volgende paragrafen staat beschreven hoe SWB financiële risico's kan opvangen. Het gaat erom dat wij een buffer (= weerstandsvermogen) hebben, zodat onze meerjarenplannen zonder problemen kunnen worden uitgevoerd. Daarnaast is de buffer van belang om onvoorziene risico's die samenhangen met de uitvoering af te dekken. De vrij uitkeerbare algemene reserve wordt als weerstandsvermogen betiteld.

9.1 Benodigd weerstandsvermogen

Het algemeen bestuur heeft als noodzakelijk weerstandsvermogen een bandbreedte van 40% (minimaal) tot 70% (maximaal) van de weerstandscapaciteit bepaald. De weerstandscapaciteit wordt bepaald aan de hand van een risicoanalyse, zie bijlage D. De meest recente risicoanalyse (Q4-2024) heeft een weerstandscapaciteit opgeleverd van € 4,55 miljoen. Dit resulteert in een weerstandsvermogen tussen de € 1,8 en € 3,2 miljoen. Gedurende de gehele planperiode is het beschikbare weerstandsvermogen voldoende om de meerjarenplannen te kunnen uitvoeren.

Zie hieronder de weergave van het eigen vermogen gedurende de planperiode:

in 1.000 €	Ultimo 2024	Ultimo 2025	Ultimo 2026	Ultimo 2027	Ultimo 2028	Ultimo 2029
	<i>Bedrijfsplan</i>					
Algemene reserve	3.294	4.291	4.393	3.975	4.140	4.516
Bestemmingsreserve vakantiedagen	635	610	585	560	535	510
Bestemmingsreserve vakantiegeld	630	590	550	510	470	430
Bestemmingsreserve doorontw organisatie	213	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserve infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven	328	74	48	39	48	73
Egalisatiereserve infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven	390	374	342	310	278	246
Egalisatiereserve verbetering arbeidsomstandigheden beschut	210	195	165	135	105	75
Bestemmingsreserve opleidingen	93	0	0	0	0	0
Nog te bestemmen resultaat	997	102	-418	164	376	546
Totaal eigen vermogen	6.790	6.236	5.665	5.694	5.952	6.395
Algemene reserve	3.294	4.291	4.393	3.975	4.140	4.516
Weerstandsvermogen ondergrens	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820

In de jaarstukken 2024 hebben wij een overzicht inclusief dotaties en onttrekkingen opgenomen van de individuele bestemmings- en kapitaalegalisatiereserves.

9.2 Kengetallen

Met de kengetallen geven we inzicht in de financiële positie van de GR. SWB begroot geen balans, derhalve is een aantal kengetallen niet van toepassing.

		Werkelijk 2024	Bedrijfsplan 2025	Begroting 2026	Meerjaren 2027	Meerjaren 2028	Meerjaren 2029
Kengetal							
1.	Netto schuldquote	0,21%	6,62%	8,82%	9,05%	8,72%	7,99%
2.	Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
3.	Solvabiliteitsratio	58%	47%	41%	41%	43%	46%
4.	Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
5.	Structurele exploitatieruimte	2,33%	-1,24%	-1,45%	-0,21%	0,26%	0,65%
6.	Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

10. Treasury beleid

SWB voert -gelet op haar publiekrechtelijke taak- een risicomijdend treasury beleid. Binnen dit beleid vindt de financiering plaats middels een portfolio aan instrumenten. Ultimo 2024 heeft SWB een tweetal leningen bij de Bank Nederlandse Gemeenten:

<u>Looptijd</u>	<u>Rente</u>	<u>Stand per 31-12-2024</u>
15 jaar (tot 2026)	3,9 %	€ 133.333
9,5 jaar (tot 2026)	0,63 %	€ 200.000

Daarnaast heeft SWB bij de BNG Bank een kredietlimiet van € 1 miljoen en een intra-dag limiet van € 4 miljoen. Bij het aangaan van de rekening courant met kredietlimiet zijn geen zekerheden verstrekt aan BNG Bank.

Vanwege het negatieve resultaat in 2022 en de verhoogde investeringsbegrotingen in 2023, 2024 en 2025 verwachten wij de komende jaren nieuwe financiering aan te moeten trekken. Naar alle waarschijnlijkheid is de eerste al gedurende boekjaar 2025 nodig. De rente op langlopende leningen ligt momenteel rond de 3,2%.

In het kader van Schatkistbankieren heeft SWB een drempelbedrag van € 1 miljoen welke mag worden aangehouden als werkkapitaal. Een overschot wordt dagelijks afgeroomd en op de werkrekening Schatkistbankieren gestort. Per 1 juli 2021 is artikel 7 lid 2 van de Regeling Schatkistbankieren decentrale overheden aangepast en is de ondergrens van € 250.000 opgehoogd naar € 1 miljoen. Omdat de BNG Bank creditrente berekent over een saldo boven de € 500.000 en omdat wij inmiddels rente ontvangen op de schatkistrekening, hebben wij in overleg met de BNG Bank besloten het drempelbedrag op € 250.000 te laten staan.

Het verloop over 2024 zag er als volgt uit:

Berekening benutting drempelbedrag schatkistbankieren x € 1.000				
	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Drempelbedrag	1.000	1.000	1.000	1.000
Kwartaalcijfers op dagbasis buiten 's Rijks schatkist aangehouden middelen	200	195	194	167
Ruimte onder het drempelbedrag	800	805	806	833
Overschrijding van het drempelbedrag	-	-	-	-

11. Financiële begroting en meerjarenperspectief

11.1 Overzicht baten en lasten 2026

<i>in 1.000 €</i>	Begroting	Bedrijfsplan	Realisatie	Realisatie
	2026	2025	2024	2023
Omzet	28.990	27.667	27.481	25.395
Kosten grond- en hulpstoffen	6.220	6.132	5.573	5.427
Toegevoegde waarde	22.770	21.535	21.908	19.968
Inleen variabel personeel	258	250	185	433
Productieresultaat	22.513	21.285	21.723	19.535
Rijksbijdrage (incl. LPO)	18.305	19.028	18.829	18.469
Verbetering infrastructuur	548		718	0
LIV compensatie	125	133		0
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363
Som der opbrengsten	41.854	40.807	41.633	38.367
Lonen en salarissen WSW	13.580	13.991	14.023	14.016
Sociale lasten WSW	3.669	3.729	3.708	3.659
Ontvangen WAO voor WSW	-30	-30	-23	-27
Inleen WSW en ASL	600	600	503	30
Overige kosten WSW	868	873	919	762
Personeelkosten WSW	18.687	19.163	19.130	18.440
Personeelskosten professionals	16.767	15.614	14.462	13.831
Afschrijvingen	2.000	1.528	1.232	1.099
Dotatie voorzieningen	125	100	521	160
Overige bedrijfskosten	4.911	4.950	4.548	4.879
Som der bedrijfslasten	42.490	41.355	39.893	38.409
Bedrijfsresultaat	-637	-548	1.740	-42
Incidentele baten en lasten	100	-29	53	1
Rentebaten	30	60	89	68
Rentelasten	-64	-38	-12	-16
Subtotaal algemene dekkingsmiddelen	-34	23	77	52
Resultaat voor bestemming	-571	-554	1.870	11
Toevoeging/onttrekking aan de reserves	-153	-656	872	56
Resultaat na bestemming	-418	102	998	67
Subsidieresultaat	1.086	1.337	1.121	821

11.2 Meerjarenperspectief 2026-2029

in 1.000 €					
	Bedrijfsplan 2025	Begroting 2026	Perspectief 2027	Perspectief 2028	Perspectief 2029
Omzet	27.667	28.990	29.500	30.026	30.568
Kosten grond- en hulpstoffen	6.132	6.220	6.406	6.597	6.794
Toegevoegde waarde	21.535	22.770	23.095	23.429	23.774
Inleen variabel personeel	250	258	265	273	281
Productieresultaat	21.285	22.513	22.830	23.156	23.492
Rijksbijdrage (incl. LPO)	19.028	18.305	17.707	17.373	16.878
Impulsbudget / infrastructurele bijdrage		548	565	583	599
Compensatie LIV	133	125	117	112	105
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363	363
Som der opbrengsten	40.807	41.854	41.582	41.587	41.437
Lonen en salarissen WSW	13.991	13.580	12.724	12.122	11.406
Sociale lasten WSW	3.729	3.669	3.438	3.275	3.082
Ontvangen WAO voor WSW	-30	-30	-30	-30	-30
Overige kosten WSW	873	868	814	775	729
Inleen WSW derden en ASL	600	600	660	750	870
Personeelkosten WSW	19.163	18.687	17.605	16.892	16.057
Personeelskosten professionals	15.614	16.767	16.957	17.296	17.642
Afschrijvingen	1.528	2.000	2.000	2.000	2.000
Dotatie voorzieningen	100	125	75	75	75
Overige bedrijfskosten	4.950	4.911	4.982	5.131	5.285
Som der bedrijfslasten	41.355	42.490	41.619	41.395	41.059
Bedrijfsresultaat	-548	-637	-38	192	378
Incidentele baten en lasten	-29	100	100	100	100
Rentebaten	60	30	30	30	30
Rentelasten	-38	-64	-64	-64	-64
Resultaat voor bestemming	-554	-571	28	258	444
Toevoeging/ontrekking aan de reserves	-656	-153	-136	-118	-102
Resultaat na bestemming	102	-418	164	376	546
Subsidieresultaat	1.337	1.086	1.575	2.006	2.420

Bijlagen

- A Gemeentelijke bijdrage
- B Investerings
- C Incidentele baten en lasten
- D Risicomatrix
- E Baten en lasten per Taakveld

Bijlage A Gemeentelijke bijdrage

Ook in 2026 zal de gemeentelijke bijdrage worden gedragen door de deelnemende gemeenten aan de GR (Hengelo, Borne en Hof van Twente). Daarnaast is met Dinkelland ten tijde van de gemeentelijke herindeling overeengekomen dat zij hun bijdrage zullen voldoen, zolang een gedefinieerde groep ingezetenen een dienstverband heeft met de GR SWB Midden Twente. Vanaf 2017 betaalt Haaksbergen geen bijdrage meer aangezien de GR een Dienstverleningsovereenkomst is aangegaan met de gemeente voor de uitvoering van alle Wsw-taken.

Gemeente	Aantal SE's Wsw	Bijdrage
	2026	2026
Hengelo	310,6	€ 256.774
Hof van Twente	64,7	€ 53.487
Borne	59,8	€ 49.432
	435,1	€ 359.693
Dinkelland	4,0	€ 3.307
Totaal	439,1	€ 363.000

Bijlage B Investeringsbudgetten

In 2026 en meerjarig zijn de volgende investeringsbudgetten voorzien:

Investeringsbudgetten 2026	
<i>in 1.000 €</i>	
Facilitair	500
Tractie en materieel	1.400
Bedrijfsvoering	100
Totaal	2.000

Meerjarig	BP 2025	Begroting 2026	Perspectief 2027	Perspectief 2028	Perspectief 2029
Investeringsbudgetten	3.200	2.000	2.000	2.000	2.000
Afschrijvingen	1.528	2.000	2.000	2.000	2.000

Bijlage C Incidentele baten en lasten

Incidentele baten en lasten x € 1.000			
Baten	Resultaat desinvesteringen	100	
			100
Lasten	Transitiekosten doorontwikkeling	-	
			-
Totaal			100

Bijlage D Risicomatrix (*)

Type risico	Risico	bedrag (3 jr)
Strategisch	Minder middelen uit P-budgetten	€ 300.000
Strategisch	Minder Wsw subsidie per medewerker	€ 0
Strategisch	Minder draagvlak bij bestuur	€ 0
Strategisch	Minder aanbod en kwaliteit doelgroep	€ 600.000
Strategisch	Nieuw beschut (BuCa structureel verlieslatend)	€ 800.000
Strategisch	Mogelijke overgang van hoog naar laag conjunctuur	€ 500.000
Strategisch	Mogelijke benarde financiële positie gemeenten 2026:	€ 500.000
	- bezuiniging Hof van Twente	
	- bezuiniging Hengelo	
	- bezuiniging Borne	
Bedrijfsvoering	Inkooprijzen Gildebor stijgen	€ 750.000
Bedrijfsvoering	Te hoog ziekteverzuim (> 11 %)	€ 300.000
Bedrijfsvoering	Inkopen niet conform wet - en regelgeving	€ 100.000
Bedrijfsvoering	Geen volledigheid van facturatie	€ 50.000
Bedrijfsvoering	Meerwerk verrichten zonder afspraak	€ 150.000
Bedrijfsvoering	Te hoge vaste kosten in vergelijking tot variabele kosten	€ 500.000
Totaal		€ 4.550.000

(*) O.b.v. van de op dit moment beschikbare informatie hebben wij een zo realistisch mogelijke inschatting gemaakt van het betreffende risico t.b.v. ons weerstandsvermogen.

Gelijk aan vorig jaar

lager dan vorig jaar

hoger dan vorig jaar

nieuwe maatregel

Bijlage E Baten en lasten per Taakveld

Taakvelden	Begroting		
	Baten	Lasten	Saldo
0. Bestuur en ondersteuning			
0.3 Beheer overige gebouwen en gronden	-	-	-
0.4 Overhead	685	7.168	-6.483
0.5 Treasury	30	64	-34
0.8 Overige baten en lasten	-	-	-
0.10 Mutaties reserves	701	548	153
5. Sport, cultuur en recreatie			
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recreatie	25.162	23.660	1.502
6. Sociaal domein			
6.4 Begeleide participatie	20.608	16.441	4.168
6.5 Arbeidsparticipatie	1.976	1.699	277
0.11 Resultaat van de rekening van baten en lasten	49.162	49.580	-418