

Ontwerp BEGROTING 2025

Sociaal Werk-leerbedrijf Midden Twente (Gildebor & SWB)



1. Algemene toelichting.....	3
1.1. Inleiding	3
1.2. Algemene ontwikkelingen.....	3
1.3. Ontwikkelingen binnen de organisatie	4
1.4. Financiële ontwikkelingen.....	4
<i>Leeswijzer</i>	4
2. Missie en visie	5
2.1. Missie.....	5
2.2. Visie	5
2.3. Kernwaarden.....	5
3. Arbeidsontwikkeling.....	6
3.1. Wat willen we bereiken	6
3.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2025?	7
3.3. Wat is het financiële kader.....	7
3.4. Meten is weten, KPI's	7
4. Beschut	8
4.1. Wat willen we bereiken	8
4.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2025	8
4.3. Wat is het financiële kader.....	9
4.4. Meten is weten, KPI's	9
5. Beheer openbare ruimte.....	10
5.1. Wat willen we bereiken	10
5.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2024	11
5.3. Wat is het financiële kader.....	11
5.4. Meten is weten, KPI's	11
6. Ondersteuning.....	12
6.1. Wat willen we bereiken	12
7. Begroting en meerjarenperspectief	13
7.1. Begroting 2025	13
7.2. Meerjarenperspectief 2025-2028	14
8. Weerstandsvermogen en risicobeheersing	15
8.1. Benodigd weerstandsvermogen	15
8.2. Kengetallen	16
9. Treasury beleid.....	16
Bijlagen.....	17
Bijlage A Gemeentelijke bijdrage.....	18
Bijlage B Investerings	19
Bijlage C Risicomatrix	20

1. Algemene toelichting

1.1. Inleiding

Voor u ligt de ontwerpbegroting 2025 en de meerjarenraming 2025-2028 van de Gemeenschappelijke Regeling Sociaal Werk-leer Bedrijf Midden Twente (hierna SWB). Uitgangspunten van deze begroting zijn de programmarekening 2023, het bedrijfsplan 2024, de gemaakte afspraken met de opdrachtgevers en de septembercirculaire 2023.

Deze begroting 2025 is gebaseerd op de strategie en de tactische plannen zoals die voortkomen uit het strategisch plan 2023 – 2027. Het jaar 2025 is daarin cruciaal; na de transitie in 2023 en 2024, worden de eerste concrete resultaten zichtbaar in 2025. De nieuw vormgegeven organisatie begint haar vruchten af te werpen en de resultaten worden zichtbaar.

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.

Daarbij hebben de gemeenten de rol van regievoerder en zijn Gildebor en SWB de uitvoeringsorganisaties. Gezien de actuele ontwikkelingen op o.a. de arbeidsmarkt, de doelgroep samenstelling en de verandering in de wet- en regelgeving zijn we genoodzaakt onze bakens continu aan te passen aan de veranderende omgevingsfactoren. Wij hebben ons de afgelopen jaren ontwikkeld naar een modern sociaal ontwikkelbedrijf: 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. Wij willen daarmee de inclusieve arbeidsmarkt versterken. Dat alles doen we onder ons motto:

Samen Werk maken van Werk

1.2. Algemene ontwikkelingen

De afgelopen jaren is er (gelukkig!) een tendens merkbaar dat de waarde van sociaal ontwikkelbedrijven weer wordt gezien, daar putten wij hoop uit. Maar in het beleid vanuit Den Haag en in wetgeving zien we dat nog maar beperkt terug. Er zijn wel nieuwe budgetten aangekondigd voor Nieuw Beschut werk en voor de infrastructuur van de SO-bedrijven, maar een fundamentele herziening van de regel- en wetgeving ligt nog niet in het verschiet. De vanuit het rijk beschikbaar gestelde middelen blijven nog altijd onvoldoende om de diverse taken adequaat uit te kunnen uitvoeren. De tekorten in het sociaal domein blijven waarschijnlijk groot en Nederlandse gemeenten krijgen waarschijnlijk te maken met het “Ravijnjaar 2026”. Ook in het fysieke domein merken wij dat de budgetten onder druk staan, maar dat de prestatie en kwaliteit met medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt wel geleverd dient te worden. Een opgave waar behoorlijk wat spanning op zit.

Technologische veranderingen gaan ondertussen door en we voelen de noodzaak om na te denken over het duurzaamheidsvraagstuk. Deze opdrachten zijn in de strategienota aangekondigd en krijgen in 2025 concrete invulling. Daarnaast is de bedrijfsvoering de afgelopen jaren geprofessionaliseerd. In 2025 zien we daarvan de resultaten; de externe profilering is sterk verbeterd, het wervingsbeleid gemoderniseerd en de informatievoorziening heeft een verdere slag gemaakt. Kortom: 2025 wordt het eerste oogstjaar na de ingrijpende transitie!

1.3. Ontwikkelingen binnen de organisatie

In de begroting 2025 staan de drie primaire processen centraal. Onze procesgerichte werkwijze zal leiden tot een nog betere stroomlijning in de uitvoering van onze dienstverlening voor onze deelnemende gemeenten. In alle opdrachten staat arbeidsontwikkeling centraal: mensen ontwikkelen en toe leiden naar werk. En als dit niet lukt ondersteuning of een beschermde omgeving bieden. Ook binnen Gildebor willen we meer laten zien hoe dit kan en dat dit mogelijk is. De samenwerking tussen de verschillende onderdelen bij SWB is geïntensiveerd en samen werken we aan arbeidsparticipatie én een kwalitatief goede buitenruimte.

In 2024 is de directie vervangen. De nieuwe directeur is gestart op 1 september 2024 en 2025 is haar eerste volledige jaar in onze organisatie. Ook het Centrale Management Team is grotendeels nieuw. In 2025 staat “nieuw samenwerken” hoog op de agenda. We starten een cultuurtraject en werken aan de in de strategienota aangegeven kerncompetenties: resultaatgericht, verbindend, coachend, aansprekend en ondernemend!

1.4. Financiële ontwikkelingen

Vanuit het rijk zijn de beschikbare middelen beperkt en gemeenten kampen veelal met tekorten; dit gaat met name vanaf 2026 een rol spelen. Dit legt een grote druk op onze sector en ook op SWB in 2025. Toch zijn we naar verwachting in staat om 2025 met een licht positief resultaat af te sluiten. Dat stemt ons tevreden!

Een belangrijke onzekere factor is de uitstroom van de SW-populatie en de wijze waarop aanname en begeleiding van de nieuwe doelgroepen wordt gefinancierd. Dit thema gaan we in 2024 en 2025 intensief met de gemeenten bespreken. Het is cruciaal voor de toekomst van SWB en Gildebor.

Wij zijn in deze begroting uitgegaan van de laatst bekende circulaire (september 2023) voor o.a. de subsidie voor de uitvoering van de Wsw. Daarnaast houden wij de huidige DVO's en de prestatie afspraken zoals deze zijn gemaakt voor 2024, aan als budget voor 2025. Wij maken ons wel zorgen over de ontwikkeling van de loonkosten en het feit dat nog onduidelijk is in hoeverre deze gecompenseerd gaan worden. Ook hebben we te maken met fors gestegen kosten van o.a. energie, brandstof en materieel/materiaal. Dit alles maakt het resultaat voor 2025 wel enigszins onzeker. Er liggen grote financiële uitdagingen waarop wij nu (nog) geen volledig antwoord hebben. Wij hebben dan ook voorzichtig begroot op basis van de nu geldende afspraken. Deze kunnen over 2025 in werkelijkheid anders uitvallen. Dit voorbehoud maken wij op voorhand.

Hans Raanhuis
Directeur a.i.

Leeswijzer

Onze missie en visie vertellen waar wij als organisatie voor zijn en voor staan. Vervolgens leest u per kerntaak (per proces) wat wij willen bereiken, wat we daarvoor gaan doen en wat dit eventueel kost. Na het financiële en meerjarenperspectief volgen de verplichte onderdelen van de begroting met toelichting.

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

De kernwaarden van onze organisatie zijn geworteld in ons doen en laten. Ze beschrijven de manier waarop wij werken, hoe wij met elkaar omgaan en met onze partners. Wij zijn publiek, sociaal en ondernemend; maar ook betrokken en ontwikkelend.

3. Arbeidsontwikkeling

3.1. Wat willen we bereiken

Arbeidsontwikkeling is het bestaansrecht van onze organisatie. SWB en Gildebor ontwikkelen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt 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.

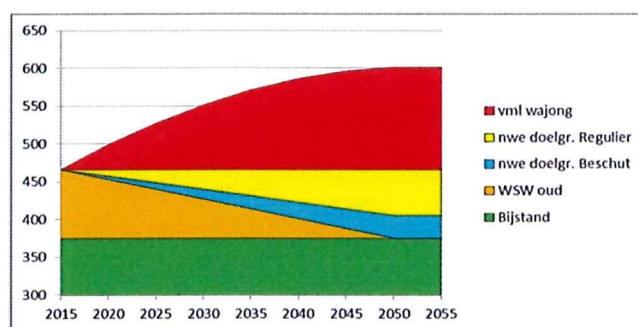
SWB biedt bewust meerdere soorten trajecten, methodieken en instrumenten aan met uiteenlopende doelstellingen. Voor ieder persoon in een traject wordt de best passende opdracht gekozen. Deze wordt door de opdrachtgever bepaald. De uitvoering van deze opdracht wordt door onze werkcoaches arbeidsontwikkeling gedaan. In 2025 gaan we deze professionals naar een nog hoger plan brengen; we willen immers koploper in arbeidsontwikkeling worden.

Verbeteren re-integratieactiviteiten

De werkloosheid is de afgelopen jaren historisch laag en dat verwachten we ook voor 2025. Wij zien daardoor de doelgroep veranderen. Trajecten worden complexer, de begeleiding duurt langer en de samenstelling van de doelgroepen verandert. Er komen continu nieuwe doelgroepen bij. Onze infrastructuur leent zich bij uitstek ook voor deze nieuwe doelgroepen. Het vergt echter wel nieuwe competenties bij onze begeleidende professionals. Welke aanpak past bij de veranderende (nieuwe) doelgroep, bij de veranderende arbeidsmarkt en hoe verhoudt dit zich tot de financiële kaders? Wij willen ons brede palet aan instrumenten hierop aanpassen en doorontwikkelen, zodat wij dé organisatie blijven op het gebied van arbeidsontwikkeling in Midden Twente. Een modern, effectief en efficiënt sociaal ontwikkelbedrijf.

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 zullen ons inzetten aan de ontwikkelkant van de medewerker/cliënt van zijn/haar (werknemers)vaardigheden. Wij zullen de medewerker/cliënt hierin ondersteunen en daarnaast ook de werkgever. 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 2025. SWB als verbindende en professionele dienstverlener, als specialist op arbeidsontwikkeling en sociaal ondernemen.

3.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2025?

Goede relatie met de gemeenten

De uitdagingen voor de komende jaren, pakken we samen op de gemeenten. Zij zijn immers regievoerder en opdrachtgever. We gaan in 2025 onze intensieve samenwerking verder verbeteren en samen 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 2024 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 fraaie 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 50% 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 2025 onder druk blijven staan. Dit is van invloed op de begroting 2025 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 2025.

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 > 50 %.

Tevredenheid – de waardering van de opdrachtgevers/klantmanagers over onze dienstverlening in een periode. Steekproefsgewijs bepaald en uitgedrukt in het percentage positieve beoordelingen. Norm is > 90%.

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.

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 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 zijn wij het vangnet voor deze mensen. SWB Groep biedt voor deze mensen 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. Daarom ontwikkelen wij onze medewerkers tot een optimaal niveau en zoeken we naar werksoorten die bij hen passen. Ook Gildebor speelt daarin een belangrijke rol. Het werken in grijs en groen is bij uitstek een werksoort waar 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. Dat kan door te krimpen of door nieuwe doelgroepen te zoeken; zowel binnen de Participatiewet (LKS) als vanuit andere bronnen (onderwijs, Wajong, Nuggers, etc). We hebben gekozen voor een hybride model; we zoeken naar nieuwe doelgroepen maar beseffen ons ook dat krimp noodzakelijk is. In de begroting 2025 zien we dat terug. Het verdienvermogen van het werk-leerbedrijf neemt af en we passen de organisatie daarop aan.

Passende werkomgeving en infrastructuur

De resterende Wsw-medewerkers worden ouder en hun arbeidspotentieel neemt af. Tevens zien wij dat de instroom van de nieuwe medewerkers uit de Participatiewet (de Nieuw Beschutters) achterblijft bij de verwachtingen; zowel qua aantal als qua competenties en vaardigheden. Hierop dienen wij 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.

Inclusie bij Gildebor

Het bedrijfsonderdeel Gildebor is een belangrijke plek voor onze beschutte medewerkers om te werken en tot bloei te komen. We werken aan 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", het gilde. Op deze wijze versterken wij de arbeidsontwikkeling van de medewerkers en is Gildebor een moderne sociale onderneming als het gaat om inclusie. In 2025 is dit een kerntaak van Gildebor en SWB samen!

4.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2025

Nieuwe opdrachtgevers

We blijven ons richten op werkgevers uit de sub regio Midden Twente, om ons totaalaanbod aan te kunnen blijven bieden. De combinatie van werk "ophalen" voor de medewerkers die beschut binnen werken of het detacheren van onze medewerkers aan bedrijven wanneer daar behoefte aan is, maakt van ons een flexibele partner waar meer mogelijk is dan vaak gedacht wordt. Voor de medewerkers biedt dit mooie kansen om zich te ontwikkelen, dicht bij hun woonomgeving te kunnen werken en een bijdrage te kunnen leveren aan bedrijven uit hun eigen omgeving. De meerwaarde van werk wordt hierdoor nog verder vergroot.

Klaar voor nieuwe doelgroepen

De instroom van nieuwe doelgroep medewerkers is zeer divers en dat zal de komende jaren zo blijven. Z-Route, statushouders, schoolverlaters en andere doelgroepen hebben elk hun eigen problematiek en dat vergt steeds meer van onze organisatie. Onze professionele werkleiding dient zich daarop aan te passen en dat vergt persoonlijke ontwikkeling. In 2025 gaan we hier volop aandacht aan schenken en de competenties verbreden.

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 de kosten van de bedrijfsvoering daarop aanpassen en dat zal ook in 2025 het geval zijn.

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 2025 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- nog steeds verlieslatend; zo'n 4.000 € per NBw medewerker per jaar in heel Nederland en ca. 1.500 € voor SWB. Hier schuilt een forse uitdaging voor de toekomst. Het onderwerp is inmiddels in Den Haag geland en hopelijk leidt dit tot een structureel sluitende business case op termijn.

4.4. Meten is weten, KPI's

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

Kwaliteit – *het aantal positieve bewegingen/stappen op de werkladder in een periode. Uitgedrukt in een aantal per periode. Norm is > 30 per jaar.*

Tevredenheid - *de waardering van de medewerkers over onze dienstverlening in een periode. Steekproefsgewijs bepaald en uitgedrukt in een gemiddeld rapportcijfer. Norm is > 7.*

Rendement – *het productieresultaat van de totale infrastructuur van het werk-leerbedrijf. Uitgedrukt in 1.000 € per periode. Norm is 5,2 miljoen € per jaar.*

5. Beheer openbare ruimte

5.1. Wat willen we bereiken

Gildebor is opgericht in 2017 en is daardoor nog een ‘jonge fusie-organisatie’. In 2023 heeft een kwartiermaker de contouren geschetst van Gildebor 2.0. De organisatie is daarop per 1 januari 2024 aangepast en zal efficiënter en effectiever worden. Bovendien wordt de cultuur aangescherpt en meer in lijn gebracht met SWB. We werken immers procesgericht en vanuit één organisatie.

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 het groen bij 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, maar dit kan niet tegen elke prijs. De arbeidsontwikkeling-opdracht van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die bij Gildebor werken heeft ook een prijs. Deze juiste balans dienen wij elke keer weer op te zoeken samen met de deelnemende gemeenten. In 2025 gaan er op dit gebied concrete resultaten zijn. De nieuwe organisatie werkt vanuit een centraal management team en alle drie primaire processen komen bij Gildebor bij elkaar.

Kwaliteit leveren die gevraagd wordt

Voor de opdracht gevende gemeenten van Gildebor is de kwaliteit van de geleverde diensten essentieel. Hier blijven wij continue 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 2025 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 de afstand tot de arbeidsmarkt) en zaken uit te besteden aan commerciële marktpartijen. Het op de juiste wijze omgaan met “make or buy” beslissingen is cruciaal voor het functioneren van Gildebor. De nieuwe teamleider ondersteuning & advies gaat hier in 2024 en 2025 veel aandacht aan schenken. Het doel blijft een centrale integrale werkenplanning.

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 2025 staat dit hoog op de agenda.

5.2. Wat gaan we daarvoor doen in 2024

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 moeten praten. In 2025 worden deze gesprekken gevoerd en verwachten we hier afspraken over te maken. In deze begroting zijn we er vanuit gegaan dat het resultaat hiervan geen effect op het productieresultaat van Gildebor heeft.

Verduurzaming van de werkzaamheden

We gaan in 2025 de verduurzaming van onze werkzaamheden verder invulling geven. Dit aspect willen we ook 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. In 2025 gaan we daar de eerste resultaten van zien; onze nieuwe teamleiders vinden steeds beter de balans op deze drie kernaspecten. We zijn financieel beter 'in control' en arbeidsontwikkeling staat hoog op de agenda.

5.3. Wat is het financiële kader

Voor de werkzaamheden beheer openbare ruimte zijn DVO's afgesloten met de deelnemende gemeenten en opdrachtgevers. Wij zien voor 2025 een grote uitdaging om deze DVO's meer inzichtelijk te maken en/of te herschrijven. De financiële rapportages worden verbeterd en het partnerschap verder geïntensiveerd. Dit is een wens van alle partijen.

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'. Uitgedrukt in een percentage van de omzet, in een periode. Norm is > 20 %.

6. Ondersteuning

6.1. Wat willen we bereiken

Om de doelstellingen voor 2025 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 het primaire proces goed geolied verloopt en van de juiste mensen, middelen en informatie wordt voorzien. In de loop van 2023 en 2024 hebben ook deze ondersteunende processen een transitie ondergaan. De structuur en de cultuur is aangepast om het geheel professioneler, effectiever en efficiënter te maken.

Transitie

In 2023/2024 hebben we een transitie van de organisatie doorgevoerd. Zoals hierboven aangegeven achten wij dat noodzakelijk om de organisatie gezonder te maken en voor te bereiden op een nieuwe toekomst. Daarbij was het doel ook om een structurele besparing op ambtelijke personeelskosten van 900 k€ te bereiken. De ondersteunende processen bestaan nu uit bedrijfsvoering (financiën, facilitair, inkoop, informatievoorziening, KAM en beleid), HR en marketing & communicatie.

Strategisch personeelsbeleid

Om de ontwikkelingen die op ons afkomen het hoofd te bieden, gaan we in 2025 een professioneel strategisch personeelsbeleid voeren. In veel ambtelijke organisaties zien we dat veel medewerkers er al lang werken en de gemiddelde leeftijd ruim 50+ is, dit geldt ook voor SWB Groep. Binnen 10 jaar is bijna 40 % van de ambtelijke populatie met pensioen. Daarbij willen we ook een aantrekkelijker werkgever worden en gaan we onze wervingsmethodieken moderniseren. Dit is een belangrijk speerpunt voor 2025.

Marketing & communicatie

In het strategisch plan 2023-2027 is hier een belangrijk hoofdstuk aan gewijd. We gaan de identiteit van SWB en Gildebor verduidelijken en onze profilering versterken. Dat pakken we planmatig aan en we willen 'top of mind' worden als het gaat om arbeidsontwikkeling. SWB en Gildebor moeten extern de uitstraling krijgen die ze verdienen, maar ook intern gaan we de communicatie versterken. Het moet 'stoer' worden om bij ons te werken. We zijn trots op SWB en Gildebor!

Informatievoorziening

In 2025 gaan we verder met het verbeteren van de informatisering en de digitalisering. Projecten als digitaal optimaal, de verbetering van Afas, een gebruikersvriendelijke BI-tool en trainingen/voorlichting dragen daaraan bij.

Huisvesting

We zijn nogal decentraal gehuisvest en hebben erg veel locaties. Dat is niet optimaal voor de bedrijfsvoering. In 2025 willen we stappen zetten om naar minder locaties te gaan en beter verspreid over ons werkgebied. Dat gaan we in nauwe samenwerking met de gemeenten doen.

Duurzaamheid

Een belangrijk thema dat in 2025 hoog op de agenda staat. Op alle drie vlakken (people, planet, profit) gaan we stappen zetten en onze positie versterken. Daarnaast spreken we onze leveranciers en business partners daarop aan. We nemen onze verantwoordelijkheid in deze.

7. Begroting en meerjarenperspectief

7.1. Begroting 2025

<i>in 1.000 €</i>	Begroting	Bedrijfsplan	Realisatie	Realisatie
	2025	2024	2023	2022
Omzet	27.519	26.368	25.395	24.295
Kosten grond- en hulpstoffen	5.609	5.311	5.427	5.875
Toegevoegde waarde	21.910	21.057	19.968	18.420
Inleen variabel personeel	79	75	433	518
Productieresultaat	21.831	20.982	19.535	17.902
Rijksbijdrage (incl. LPO)	17.899	18.424	18.469	17.376
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363
Corona compensatie	0	0	0	110
Som der opbrengsten	40.093	39.769	38.367	35.751
Lonen en salarissen WSW	13.629	14.152	14.016	13.843
Sociale lasten WSW	3.611	3.750	3.659	3.670
Ontvangen WAO voor WSW	-40	-40	-27	-28
Inleen WSW en ASL	590	400	30	35
Overige kosten WSW	795	826	762	750
Personeelkosten WSW	18.586	19.088	18.440	18.235
Personeelskosten professionals	15.439	14.989	13.831	12.905
Afschrijvingen	1.445	1.244	1.099	966
Dotatie voorzieningen	50	50	160	50
Overige bedrijfskosten	4.349	4.486	4.879	4.419
Som der bedrijfslasten	39.868	39.858	38.409	36.610
Bedrijfsresultaat	224	-89	-42	-859
Incidentele baten en lasten	-100	-334	1	214
Rentebaten	30	0	68	1
Rentelasten	-106	-62	-16	-20
Subtotaal algemene dekkingsmiddelen	-76	-62	52	-19
Resultaat voor bestemming	48	-485	11	-664
Toevoeging/onttrekking aan de reserves	207	285	56	-393
Resultaat na bestemming	255	-200	67	-1.057
<i>Subsidieresultaat</i>	699	562	821	-109

7.2. Meerjarenperspectief 2025-2028

in 1.000 €					
	Bedrijfsplan 2024	Begroting 2025	Perspectief 2026	Perspectief 2027	Perspectief 2028
Omzet	26.368	27.519	28.140	28.785	29.456
Kosten grond- en hulpstoffen	-5.311	-5.609	-5.771	-5.938	-6.110
Toegevoegde waarde	21.057	21.910	22.369	22.847	23.345
Inleen variabel personeel	-75	-79	-82	-84	-87
Productieresultaat	20.982	21.831	22.287	22.762	23.259
Rijksbijdrage (incl. LPO)	18.424	17.899	16.954	16.070	15.453
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363	363
Som der opbrengsten	39.769	40.093	39.604	39.195	39.075
Lonen en salarissen WSW	14.152	13.629	12.850	12.088	11.562
Sociale lasten WSW	3.750	3.611	3.405	3.203	3.064
Ontvangen WAO voor WSW	-40	-40	-35	-30	-25
Inleen WSW	100	90	80	70	60
Inleen ASL	300	500	700	900	1.100
Overige kosten WSW	826	795	750	706	675
Personeelkosten WSW	19.088	18.586	17.750	16.936	16.435
Personeelskosten professionals	14.989	15.439	15.696	15.961	16.234
Afschrijvingen	1.244	1.445	1.467	1.500	1.543
Dotatie voorzieningen	50	50	50	50	50
Overige bedrijfskosten	4.486	4.349	4.382	4.420	4.462
Som der bedrijfslasten	39.858	39.868	39.346	38.868	38.724
Bedrijfsresultaat	-89	224	258	328	351
Incidentele baten en lasten	-334	-100	0	0	0
Rentebaten en lasten	-62	-76	-104	-98	-98
Resultaat voor bestemming	-485	48	154	230	253
Bestemmingsreserve vakantiegeld	40	40	40	40	40
Bestemmingsreserve vakantiedagen	50	0	0	0	0
Bestemmingsreserve doorontw organisatie	195	167	0	0	0
Resultaat na bestemming	-200	255	194	270	293
Subsidieresultaat	562	699	734	809	852

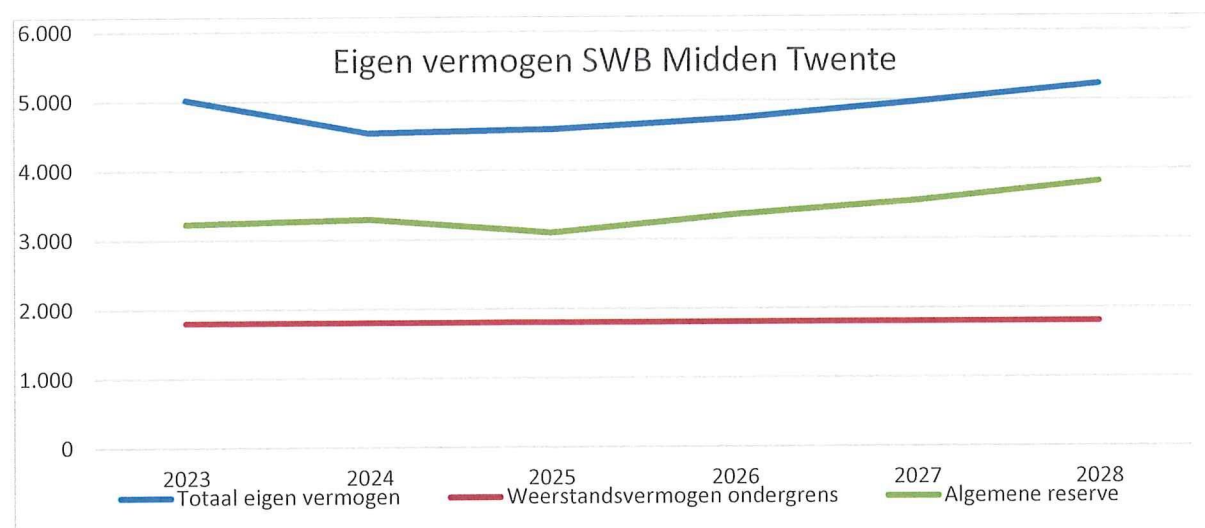
8. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In deze paragraaf staat hoe SWB Groep financiële risico's kan opvangen. Het gaat er om 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.

8.1. 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 (Q4-2023) heeft een weerstandscapaciteit opgeleverd van € 4,3 miljoen. Dit resulteert in een weerstandsvermogen tussen de € 1,7 en € 3 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 2023	Ultimo 2024	Ultimo 2025	Ultimo 2026	Ultimo 2027	Ultimo 2028
Algemene reserve	3.227	3.294	3.094	3.349	3.543	3.813
Bestemmingsreserve vakantiegeld	630	590	550	510	470	430
Bestemmingsreserve vakantiedagen	735	685	685	685	685	685
Bestemmingsreserve doorontw organisatie	362	167	0	0	0	0
Nog te bestemmen resultaat	67	-200	255	194	270	293
Totaal eigen vermogen	5.021	4.536	4.584	4.738	4.968	5.221
Weerstandsvermogen ondergrens	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Algemene reserve	3.227	3.294	3.094	3.349	3.543	3.813



8.2. Kengetallen

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

Kengetal		Werkelijk	Bedrijfsplan	Begroting	Meerjaren	Meerjaren	Meerjaren
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.	Netto schuldquote	3,23%	9,22%	12,25%	12,53%	12,77%	13,00%
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	49%	37%	35%	36%	36%	37%
4.	Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
5.	Structurele exploitatieruimte	0,02%	-0,17%	0,50%	0,52%	0,69%	0,75%
6.	Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

9. Treasury beleid

SWB Groep voert -gelet op haar publiekrechtelijke taak- een risicomijdend treasury beleid. Binnen dit beleid vindt de financiering plaats middels een portfolio aan instrumenten. Ultimo 2023 heeft SWB Groep een tweetal leningen bij de Bank Nederlandse Gemeenten:

<u>Looptijd</u>	<u>Rente</u>	<u>Stand per 31-12-2023</u>
15 jaar (tot 2026)	3,9 %	€ 200.000
9,5 jaar (tot 2026)	0,63 %	€ 300.000

Daarnaast heeft SWB Groep bij BNG Bank een kredietlimiet van € 1.000.000, en een intra-dag limiet van € 4.000.000. 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 en 2024 verwachten wij de komende jaren een tweetal nieuwe financieringen aan te moeten trekken. Naar alle waarschijnlijkheid is de eerste al dit lopende boekjaar 2024 nodig. De rente op langlopende leningen ligt momenteel op zo'n 3,2%.

In het kader van Schatkistbankieren heeft SWB Groep een drempelbedrag van 250 k€ 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 k€ opgehoogd naar 1 miljoen €. Omdat de BNG Bank creditrente berekent over een saldo boven de 500 k€ hebben wij in overleg met de BNG Bank besloten het drempelbedrag op 250 k€ te laten staan.

Het verloop over 2023 zag er als volgt uit:

x €1.000				
Berekening benutting drempelbedrag schatkistbankieren				
	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	210	200	199	147
Ruimte onder het drempelbedrag	790	800	801	853
Overschrijding van het drempelbedrag	-	-	-	-

Bijlagen

- A Gemeentelijke bijdrage
- B Investerings
- C Risicomatrix

Bijlage A **Gemeentelijke bijdrage**

Gemeente	Aantal SE's Wsw	Bijdrage
	2025	2025
Hengelo	362	€ 255.059
Hof van Twente	75	€ 52.709
Borne	74	€ 52.417
	511	€ 360.185
Dinkelland	4	€ 2.815
Totaal	515	€ 363.000

Bijlage B Investerings

In 2025 en meerjarig zijn de volgende investeringsbudgetten voorzien:

Investerings 2025	
in 1.000 €	
Facilitair	500
Tractie en materieel	1.000
Bedrijfsvoering	100
Totaal	1.600

Meerjarig

	BP 2024	Begroting 2025	Perspectief 2026	Perspectief 2027	Perspectief 2028
Investerings	2.649	1.600	1.700	1.800	1.900
Afschrijvingen	1.244	1.445	1.467	1.500	1.543

Bijlage C 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)	€ 250.000
Strategisch	Mogelijke overgang van hoog naar laag conjunctuur	€ 750.000
Strategisch	Mogelijke benarde financiële positie gemeenten 2026: - bezuiniging Hof van Twente - bezuiniging Hengelo - bezuiniging Borne	€ 500.000
Strategisch		€ 0
Bedrijfsvoering	Inkooprijzen Gildebor stijgen	€ 500.000
Bedrijfsvoering	Te hoog ziekteverzuim (> 11 %)	€ 300.000
Bedrijfsvoering	Doorontwikkeling organisatie	€ 500.000
Bedrijfsvoering	Inkopen niet conform wet - en regelgeving	€ 100.000
Bedrijfsvoering	Geen volledigheid van facturatie	€ 0
Bedrijfsvoering	Niet voldoen aan de Wet Markt en Overheid	€ 0
Bedrijfsvoering	Te hoge vaste kosten in vergelijking tot variabele kosten	€ 500.000
Totaal		€ 4.300.000