

ONTWERPBEGROTING 2021

GR Sociaal Werk-leerbedrijf Midden Twente (SWB & Gildebor)

April 2020



1. De organisatie	3
2. Verantwoording door de Directie.....	4
2.1. Algemeen	4
2.2. Kerntaak Arbeidsontwikkeling.....	5
2.3. Kerntaak Beschut werk.....	5
2.4. Kerntaak Beheer openbare ruimte.....	6
2.5. Financieel perspectief.....	6
2.6. Procedure	8
3. Programmarekening en Meerjarenperspectief	9
3.1 Programmarekening 2021.....	10
3.2 Meerjarenperspectief 2021 – 2024.....	11
4. Vermogensontwikkeling	12
5. Risico – en treasury paragraaf	13
5.1 Risico's & Kansen.....	13
5.2 Treasury.....	14
Bijlagen.....	15
Bijlage A Productieresultaat per bedrijfsonderdeel.....	16
Bijlage B Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel	17
Bijlage C Gemeentelijke bijdrage	18
Bijlage D Investerings.....	19
Bijlage E Risicomatrix	20
Bijlage F Strategienota 2018 – 2022 in één oogopslag.....	21

Vast te stellen in de Algemene Bestuursvergadering van 26 juni 2020 te Hengelo.

Datum: 14 april 2020

1. De organisatie

De gemeenschappelijke regeling SWB Midden Twente is in 1969 opgericht en bestond dus in 2019 al ruim 50 jaar.

Onder de naam SWB Groep voert 1 organisatie (het openbaar lichaam) door middel van 2 bedrijfsonderdelen (SWB en Gildebor) 3 aan haar gemandateerde gemeentelijke taken uit:

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

Algemeen Bestuur (status april 2020)

Mevrouw M.A. ten Heuw (Hengelo, voorzitter)
De heer G.G. Gerrits (Hengelo, lid)
De heer P. van Zwanenburg (Hof van Twente, lid)
De heer W. Meulenkamp (Hof van Twente, lid)
De heer M.J.R. Kotteman (Borne, lid)
De heer H.W. Mulder (Borne, lid)
De heer A.C. Blokhuis (werkgeverszijde adviseur)
De heer J.L de Vries (werknemerszijde, adviseur)
De heer R.J.M. Monnikhoff (algemeen directeur, secretaris)
Mevrouw D.F. Span (controller, adviseur)

Dagelijks Bestuur (status april 2020)

Mevrouw M.A. ten Heuw (Hengelo, voorzitter)
De heer P. van Zwanenburg (Hof van Twente, lid)
De heer M.J.R. Kotteman (Borne, lid)
De heer A.C. Blokhuis (werkgeverszijde, adviseur)
De heer J.L de Vries (werknemerszijde, adviseur)
De heer R.J.M. Monnikhoff (algemeen directeur, secretaris)
Mevrouw D. F. Span (controller, adviseur)

Directie

De heer R.J.M. Monnikhoff (algemeen directeur)
Mevrouw D.F. Span (directeur middelen en control)
De heer F. Mandemaker (directeur werkleerbedrijf SWB)
De heer B. Denekamp (directeur Gildebor)

2. Verantwoording door de Directie

DISCLAMER

TEN TIJDE VAN HET OPMAKEN VAN DEZE BEGROTING VERKEERT NEDERLAND EN DE WERELD IN DE CORONA CRISIS. DE VOORBEREIDENDE WERKZAAMHEDEN WERDEN DAARDOOR STERK BEMOEILIJKT EN DEZE BEGROTING IS ONDER EXTREME TIJDSDRUK OPGEMAAKT. BOVENDIEN ZIJN DE DUUR EN DE GEVOLGEN VAN DE CRISIS NOG NIET TE OVERZIEN. WIJ MAKEN DUS EEN GROOT VOORBEHOUD BIJ DE HAALBAARHEID EN DETAILONDERBOUWING VAN DEZE BEGROTING. NORMALITER WORDT DE BEGROTING IN JUNI VASTGESTELD DOOR HET ALGEMEEN BESTUUR WAARNA IN DECEMBER EEN GEACTUALISEERDE BEGROTING WORDT VASTGESTELD. DEZE ZAL WELLICHT VOOR 2021 MEER AANPASSINGEN KENNEN DAN GEBRUIKELIJK. BIJ NEGATIEVE WIJZIGINGEN DIE HET BUDGETRECHT VAN DE GEMEENTERADEN RAKEN WORDEN ZIJ GEINFORMEERD EN ACTIEF GECONSULTEERD: DAT GEBEURT OOK DOOR EEN BIJEENKOMST VOORZIEN IN HET NAJAAR VAN 2020 WAARBIJ DE GEMEENTERADEN EN ANDERE BETROKKENEN WORDEN GEINFORMEERD.

2.1. Algemeen

De uiteindelijke effecten van de corona crisis zullen van grote invloed zijn op de arbeidsmarkt in 2021 en daarmee op de sociale – en financiële resultaten van SWB Groep. De mate waarin is nu nog niet in deze begroting te vervatten. In deze begroting gaan we daarom nu uit van een scenario met een gelijkblijvend aantal trajecten voor arbeidsontwikkeling, ‘normale’ aantallen medewerkers voor beschut werk en een licht groeiende omzet voor Gildebor. Dit alles is conform de aannames in de strategienota 2018 – 2022:

“In het jaar 2021 worden de eerste resultaten zichtbaar van de in 2019 en 2020 doorgevoerde verbetering van de kwaliteit van de organisatie. De informatievoorziening is beter ingericht, marketing & communicatie zijn geprofessionaliseerd en de infrastructuur is verder aangepast aan de nieuwe doelgroep samenstelling. De business case voor nieuw beschut is daadwerkelijk sluitend en de resultaten van onze arbeidsontwikkeling stemmen onze ketenpartners zeer tevreden”.

Het wordt een uitdagend jaar, waarin we onze professionals blijven aansporen om te handelen alsof SWB of Gildebor “hun eigen bedrijf is” en “om te denken” als de omstandigheden daartoe nopen. Wij beseffen ons terdege dat we maatschappelijk **#BelangrijkWerk** verrichten en met een kwetsbare doelgroep werken. De kwaliteit van onze dienstverlening bepaalt in grote mate het succes van de organisatie. Het is ons doel dat onze opdrachtgevers (met name de deelnemende gemeenten Hengelo, Borne en Hof van Twente, maar ook Haaksbergen) *tevreden* zijn over de uitvoering van onze dienstverlening en dat onze doelgroep-medewerkers en cliënten oprechte *aandacht* voelen. We zijn een verbindende, wendbare, ontwikkelingsgerichte en lerende uitvoeringsorganisatie.

In 2021 worden we (voor de laatste keer?) geconfronteerd met verder dalende rijksbijdragen voor de uitvoering van de SW. Die daling kunnen we niet volledig compenseren door een efficiëntere bedrijfsvoering. Wij achten een verlies echter acceptabel, gezien de solide financiële uitgangssituatie én natuurlijk de maatschappelijke opgave die we voelen om juist deze groep volwaardig en inclusief in onze samenleving te integreren. Conform de strategienota zetten we bewust een deel van het eigen vermogen in “door dit financiële dal te komen”, maar ook om de kwaliteit van onze dienstverlening te optimaliseren en daarmee onze toekomst borgen. Daarmee geven we aan dat we

op (middel)lange termijn groot vertrouwen houden in de continuïteit van de organisatie.

2.2. Kerntaak Arbeidsontwikkeling

Arbeidsontwikkeling zit in de genen van SWB Groep en wordt zowel door Gildebor als door SWB uitgevoerd. "Wij ontwikkelen mensen met afstand tot de arbeidsmarkt tot waardevolle werknemers". Dat doen we onder regie van de deelnemende gemeenten, maar ook in opdracht van andere gemeenten (bv. Haaksbergen) en overige opdrachtgevers (bv. UWV).

Wij vinden het medio april 2020 erg moeilijk om een beeld te hebben van de arbeidsmarkt in 2021. We gaan er in deze begroting van uit dat de aanmeldingen qua aantallen en competentieniveau vergelijkbaar zijn met 2019 en 2020. Dit ook vanuit de gedachte dat gemeenten de komende tijd (anti-cyclisch) zullen willen blijven inzetten op de moeilijk bemiddelbare groep naar de arbeidsmarkt. Ook als vergroting van de werkloosheid betekent dat er meer mensen met een korte afstand tot de arbeidsmarkt in de Participatiewet instromen. Dit kan eventueel leiden tot een aanvullende opdracht aan SWB Groep die niet in deze begroting is verwerkt. De trajectduur blijft ook constant en de kwantitatieve doelstellingen blijven minder belangrijk dan de kwalitatieve. Wij streven naar kwaliteit van onze dienstverlening en zetten ook nieuwe instrumenten (bv. praktijkleren, signaleren van schuldhelpverleningsvraagstukken en taalondersteuning) in om onze doelstellingen te halen.

We blijven ernaar streven om 50 % van de door deze opdrachtgevers aangemelde cliënten te ontwikkelen tot bemiddelingsrijpe kandidaten voor de arbeidsmarkt. Via het Werkplein of rechtstreeks vindt vervolgens de overgrote (meer dan 80%) meerderheid hiervan daadwerkelijk een reguliere baan. We willen ook in 2021 trots zijn op deze mooie resultaten en leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan de gemeentelijke en maatschappelijke doelstellingen.

2.3. Kerntaak Beschut werk

De deelnemende gemeenten hebben in de gemeenschappelijke regeling de uitvoering van het resterende deel van de (voormalige) Wet sociale werkvoorziening gemandateerd aan SWB Midden Twente. Daarnaast vervult SWB Groep een prominente rol in het namens de gemeenten uitvoeren van de regeling Nieuw Beschut. Het is daarmee onze maatschappelijke opdracht om passende arbeid te bieden aan personen die door de gemeenten aan ons worden toegewezen. In totaliteit gaat het in 2021 om zo'n 750 personen.

Deze opdracht blijkt de afgelopen jaren voor alle uitvoerende partijen niet kostendekkend uit te voeren. Heel Nederland kampt met een negatieve spiraal omdat de beschikbare overheidsmiddelen structureel te laag zijn en nog verder (dreigen te) dalen. Dit geldt voor het uitvoeren van de Wsw, maar met name ook voor Nieuw Beschut.

Wij hebben in de achter ons liggende planperiode (2014 – 2018) relatief goede resultaten kunnen halen door kostenbewust te handelen, de synergie met arbeidsontwikkeling te benutten en nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen (bv. PostNL, Gildebor of schoonmaak). Voor de planperiode 2020-2021 voorzien we echter nog steeds structurele verliezen voor deze kerntaak Beschut werk. Desalniettemin blijven we Sociaal met een hoofdletter schrijven en willen we als goed werkgever passende arbeid blijven bieden aan deze kwetsbare doelgroep. We blijven (samen met de branche organisatie Cedris) pleiten voor meer financiële middelen dan de huidige overheidsplannen aangeven. Zowel op landelijk als op gemeentelijk niveau vindt een lobby plaats. Met de oplopende taakstellingen Nieuw beschut waar gemeenten moreel aan moeten voldoen t.a.v.

nieuw beschut rijst wel de vraag in welke mate SWB Groep in staat is deze verliezen in haar meerjarenperspectief te verwerken. Uiteindelijk raakt dit namelijk ook de financiële positie van de deelnemers in de GR. We zullen daarom nog in 2020 met elkaar een strategisch gesprek moeten voeren over de wijze waarop we naar de toekomst toe Nieuw Beschut borgen in onze bedrijfsvoering en hoe zich dat verhoudt tot de opdracht die gemeenten op dat gebied aan ons geven.

2.4. Kerntaak Beheer openbare ruimte

Gildebor staat 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 is gestart in 2017 en in 2020 vindt een integrale evaluatie van de eerste drie jaren plaats. De resultaten daarvan worden in 2021 vertaald naar een verdere optimalisatie van de bedrijfsvoering.

In 2020 wordt gewerkt aan een integrale werken planning, is het materieelbeheer geprofessionaliseerd en is de samenwerking met het bedrijfsonderdeel SWB beter benut. Daarbij stond verbetering van de kwaliteit van de openbare ruimte voorop. We beseffen ons terdege dat we hiermee een belangrijke publieke taak hebben en dat de burgers van de opdrachtgevende gemeenten veel belang aan de kwaliteit van stedelijk beheer hechten.

De servicenorm voor het afhandelen van meldingen (dienstverlening) wordt door de gemeenten gesteld op minimaal 85%, maar wij streven ook in 2021 naar 90%. Een juiste en tijdige afhandeling van meldingen is daarbij cruciaal.

Gildebor biedt mensen "met een achterstand tot de arbeidsmarkt" een arbeidstraject en de mogelijkheid voor doorstroom naar de arbeidsmarkt en / of een regulier baan binnen Gildebor. We verwachten aan het eind van 2021 minimaal 24 extra arbeidsplaatsen voor deze kwetsbare doelgroep te hebben gecreëerd.

Daarnaast wordt een groot gedeelte van de groenvoorziening voor de gemeenten Borne en Haaksbergen (via Twente Milieu) uitgevoerd. Gildebor heeft hiervoor overeenkomsten gesloten met Twente Milieu om het onderhoud van groen en netheid uit te voeren.

De gemeente Oldenzaal maakt gebruik van de expertise van Gildebor op het gebied van beheer en onderhoud van sportaccommodaties. Vanuit Oldenzaal worden ongeveer 8 medewerkers uit de doelgroep bij Gildebor gedetacheerd om op de sportvelden onder begeleiding van Gildebor vakspecialisten te worden ingezet en begeleid. Gildebor en Oldenzaal hebben hiertoe een 5-jaarsovereenkomst gesloten.

2.5. Financieel perspectief

In september 2019 is de laatste actuele circulaire verschenen, maar er is nog veel onduidelijkheid over de beschikbare middelen voor 2021. Zo is o.a. de toekomstige indexatie van de financiering van de Wsw onzeker, zijn de participatiebudgetten nog onzeker en is de financiering van de uitvoering van Nieuw beschut onduidelijk.

Voor Nieuw beschut wordt op regionaal niveau (Twente) overleg gepleegd over de business case, de arbeidsvoorwaardenregeling en de financiering. Een evaluatie in 2020 heeft ons geleerd dat de feitelijke financiële resultaten tegenvallen. De kosten voor begeleiding van de medewerkers zijn hoger dan verwacht. Er is inmiddels wel een redelijke loonkostensubsidie (70 %) beschikbaar, maar

er blijft altijd nog een operationeel verlies. We verwachten in deze begroting dat hier compensatie voor komt en dat de uitvoering van Nieuw beschut geen negatief financieel effect op de GR zal hebben. Het strategisch gesprek dat we hierover met onze aangesloten gemeenten (paragraaf 2.3) over hebben alsmede de landelijke lobby zijn hiervoor de onderbouwing.

Vanaf 2015 wordt de Wsw vanuit de middelen voor de uitvoering van de Participatiewet gefinancierd. Het is een apart inzichtelijk gemaakt deelbudget, gebaseerd op een landelijk macrobudget en een actuariële inschatting van de resterende Wsw populatie per gemeente. Tussen de deelnemende gemeenten aan de GR en SWB Midden Twente is de afspraak gemaakt dat deze gespecificeerde middelen volledig beschikbaar zijn voor de uitvoering van de WSW.

De Rijksbijdrage voor de Wsw heeft in 2020 haar dieptepunt bereikt, 25 394 € per SE. Voor 2021 zien we een bedrag van 25 851 € per SE. Dit is een heel licht herstel wat betreft de rijksbijdrage, zij het marginaal. De uitstroom van relatief dure oudere Wsw medewerkers doet de gemiddelde personeelskosten voor deze doelgroep weliswaar dalen; de cao ontwikkeling laat de personele kosten echter stijgen. Voor de planperiode hebben we aangenomen dat het netto effect een jaarlijkse stijging met 0,90 % betekent. Hierin schuilt echter een grote mate van onzekerheid.

Voor het begrotingsjaar 2021 wordt gerekend met verder dalend negatief Wsw-subsidieresultaat tot 1,7 miljoen €. Dit is opnieuw slechter dan in 2019 en 2020. Hierbij houden we er al wel rekening mee dat er in 2021 een beperkte compensatie voor de Loon Prijs Ontwikkeling (LPO) plaatsvindt.

De opbrengsten van de activiteiten van het bedrijfsonderdeel SWB (Wsw-taken en arbeidsontwikkeling) zullen in 2021 (en verder) slechts een zeer beperkte stijging laten zien. Het aantal doelgroep medewerkers neemt immers verder af en het verdienvermogen van dit bedrijfsonderdeel heeft haar optimum vrijwel bereikt. Door instroom vanuit de Participatiewet en met inrichten van sociale ondernemingen, zoals het schoonmaakbedrijf en nieuwe activiteiten verwachten we het verdienvermogen toch nog licht te kunnen laten stijgen.

De Gildebor activiteiten leiden in 2021 tot een licht stijgend productieresultaat. Hier zien wij nog kansen om het verdienvermogen de komende jaren te laten groeien door acquisitie van nieuwe opdrachten, het optimaliseren van het inkoopbeleid en het verbeteren van de samenwerking met het bedrijfsonderdeel SWB.

De personeelskosten voor professionals zijn in 2021 ongeveer gelijk aan 2020. In de planperiode 2020 – 2024 zal een relatief groot aantal "oudere" ambtenaren de organisatie verlaten. Deze worden deels vervangen door jongere vakkrachten en professionals. Daarnaast zullen we ook banen creëren aan de onderkant van het functiehuis (schalen 1 en 2 van de CAR-UWO), met name bij Gildebor en het SWB Schoonmaakbedrijf. Hierdoor blijft de gemiddelde loonsom vrijwel constant, ondanks de duurdere cao.

De investeringen zijn door de komst van Gildebor structureel gestegen, van gemiddeld 800 k€ per jaar naar 1.200 – 1.800 k€ per boekjaar. Deze forse stijging is noodzakelijk om het materieel van Gildebor op het gewenste kwaliteitsniveau te houden. Doordat we parallel hieraan het materieelbeheer hebben geprofessionaliseerd zullen de onderhoudskosten dalen.

In 2021 - 2024 zijn de overige bedrijfskosten lager dan in 2020. We achten vanaf 2021 een aantal besparingen mogelijk zonder aan kwaliteit te hoeven inboeten; met name op het gebied van onderhoud en dienstverlening derden. Vanaf 2020 wordt taakstellend een restrictief beleid gevoerd; we willen het kostenniveau niet laten stijgen en we verwachten besparingen te realiseren op de hiervoor genoemde onderdelen en door de positieve effecten van de nieuwe ICT systemen.

De gemeentelijke bijdrage is voor de gehele planperiode begroot op 363.000 €; dit is volledig conform de achterliggende periode. We vragen ook geen algemene hogere gemeentelijke bijdrage.

2.6. Procedure

Conform artikel 34 van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen wordt de begroting voor zienswijze aan de raden van de deelnemende gemeenten voorgelegd. Het dagelijks bestuur heeft deze ontwerpbegroting op 14 april 2020 goedgekeurd en op 15 april 2020 voorgelegd aan de raden. Het algemeen bestuur stelt, rekening houdend met de zienswijzen van de raden, de begroting aansluitend op 26 juni 2020 vast en zendt deze voor 1 augustus 2020 aan Gedeputeerde Staten van Overijssel. De raden hebben aansluitend nog de mogelijkheid om bij Gedeputeerde Staten hun zienswijze naar voren te brengen.

2.7. Samengevat

De GR wordt in 2021 opnieuw geconfronteerd met bezuinigingen op de uitvoering van de Wsw. Daardoor wordt het Wsw subsidieresultaat negatiever. Daarnaast krijgen we ook te kampen met een afname van de P-Budgetten. Door optimalisering van de verdienmodellen, actief prijsbeleid en gerichte kostenbeheersing kan het verlies in 2021 tot 0,9 miljoen € worden beperkt en zich in de jaren na 2021 stapsgewijs verder verbeteren. De gevolgen van de Corona crisis zijn niet in de deze begroting verwerkt. Dit volgt in de geactualiseerde begroting dat in december 2020 aan het Algemeen Bestuur wordt voorgelegd.

Vanaf 2024 streven we weer naar een sluitende begroting.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Wsw subsidieresultaat	-1.237	-1.640	-1.701	-1.825	-1.801	-1.619
Productieresultaat	18.826	18.749	19.050	19.300	19.450	19.600
Bedrijfsresultaat	-713	-1.208	-892	-568	-309	43
Resultaat na bestemming	-365	-1.018	-897	-573	-324	28
Eigen vermogen	5.048	3.770	2.798	2.151	1.751	1.705

Wij achten dat een acceptabele route, die de continuïteit van de organisatie niet in gevaar brengt. Het eigen vermogen daalt hierdoor naar 2,8 miljoen € ultimo 2021. Daarmee blijft de Gemeenschappelijke Regeling SWB Midden Twente nog een solvabele onderneming (het eigen vermogen ligt nog ruim boven de vastgestelde bandbreedte voor het weerstandsvermogen van 1,6 - 2,7 miljoen €). Ook in de periode 2022 - 2024 blijven we boven het weerstandsvermogen; het eigen vermogen daalt tot een minimum van 1,7 miljoen € in 2024.

Voor het jaar 2021 zal dus geen aanspraak worden gemaakt op aanvullende financiering vanuit de deelnemende gemeenten.

Ir. Robert J.M. Monnikhoff
Algemeen directeur

Drs. Dianne F. Span-Kiekebeld RA
Directeur Middelen & Control

3. Programmarekening en Meerjarenperspectief

Programmarekening 2021

Ten opzichte van het Bedrijfsplan 2020 laat de Begroting 2021 het volgende beeld zien:

- Het subsidieresultaat Wsw daalt van - 1,6 naar – 1,7 miljoen €. Dit wordt veroorzaakt door een verdere daling van de rijksbijdrage Wsw.
- De opbrengsten uit re-integratie / arbeidsontwikkeling dalen van 1,6 naar 1,5 miljoen € vanwege de afname van de beschikbare P-Budgetten bij de gemeenten.
- Het productieresultaat stijgt licht van 18,8 naar 19,0 miljoen €, ondanks de daling van het aantal Wsw medewerkers en minder trajecten. De stijging komt zowel van SWB als Gildebor.
- De bedrijfskosten willen we taakstellend licht laten dalen. Tevens willen we de personeelskosten professionals licht laten dalen. Beide zaken willen we bewerkstelligen zonder aan kwaliteit in te boeten.

Meerjarenperspectief 2022 - 2024

- Het subsidieresultaat Wsw daalt verder naar – 1,8 miljoen € in zowel 2022 als 2023. Daarna vindt een licht herstel plaats.
- De opbrengsten uit re-integratie / arbeidsontwikkeling dalen verder naar 1,35 miljoen € vanwege de toenemende afname van de beschikbare P-Budgetten bij de gemeenten.
- Het productieresultaat stijgt van 18,8 naar 19,6 miljoen €, ondanks de daling van het aantal Wsw medewerkers en minder trajecten. De stijging komt met name van Gildebor en wordt gerealiseerd door nieuwe opdrachten te verwerven en de "variabele kosten van de omzet" te verlagen.
- Ondanks cao loonkostenstijgingen, blijven de personeelskosten professionals constant. Dit wordt gerealiseerd door een daling van het aantal ambtenaren en het creëren van arbeidsplaatsen aan de onderkant van het functiehuis (in de loonschalen 1 en 2).
- De bedrijfskosten dalen taakstellend licht -ondanks inflatie- door stringent kostenmanagement.
- Het bedrijfsresultaat ontwikkelt zich weer positief en we streven naar een sluitende begroting vanaf 2024.

3.1 Programmarekening 2021

<i>in 1.000 €</i>				
	Begroting	Bedrijfsplan	Realisatie	Realisatie
	2021	2020	2019	2018
Omzet	24.900	24.660	25.761	25.438
Kosten grond- en hulpstoffen	5.000	5.013	5.610	6.216
Toegevoegde waarde	19.900	19.647	20.151	19.222
Inleen variabel personeel	850	898	1.325	1.203
Productieresultaat	19.050	18.749	18.826	18.019
Rijksbijdrage (incl. LPO)	16.140	16.333	17.381	17.633
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363
Som der opbrengsten	35.553	35.445	36.570	36.015
Lonen en salarissen WSW	14.451	14.634	15.060	15.471
Sociale lasten WSW	3.490	3.439	3.619	3.671
Ontvangen WAO voor WSW	-100	-100	-61	-84
Overige kosten WSW	625	650	744	714
Personeelkosten WSW	18.466	18.623	19.362	19.772
Ingeleend Wsw personeel	45	45	65	61
Personeelskosten professionals	12.929	13.000	12.671	11.812
Afschrijvingen	1.075	975	779	777
Dotatie voorzieningen	10	10	21	-19
Overige bedrijfskosten	3.920	4.000	4.385	4.006
Som der bedrijfslasten	36.445	36.653	37.283	36.409
Bedrijfsresultaat	-892	-1.208	-713	-394
Incidentele baten en lasten	0	0	184	142
Rentebaten	0	0	1	7
Rentelasten	-80	-70	-32	-34
Subtotaal algemene dekkingsmiddelen	-80	-70	-31	-27
Resultaat voor bestemming	-972	-1.278	-560	-279
Toevoeging/onttrekking aan de reserves	75	260	195	170
Resultaat na bestemming	-897	-1.018	-365	-109
Subsidieresultaat	-1.701	-1.640	-1.237	-1.425

3.2 Meerjarenperspectief 2021 – 2024

<i>in 1.000 €</i>					
	Bedrijfsplan	Begroting	Perspectief	Perspectief	Perspectief
	2020	2021	2022	2023	2024
Omzet	24.660	24.900	25.150	25.300	25.450
Kosten grond- en hulpstoffen	5.013	5.000	5.000	5.000	5.000
Toegevoegde waarde	19.647	19.900	20.150	20.300	20.450
Inleen variabel personeel	898	850	850	850	850
Productieresultaat	18.749	19.050	19.300	19.450	19.600
Rijksbijdrage (incl. LPO)	16.333	16.140	15.761	15.545	15.228
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363	363
Som der opbrengsten	35.445	35.553	35.424	35.358	35.191
Lonen en salarissen WSW	14.634	14.451	14.245	14.051	13.646
Sociale lasten WSW	3.439	3.490	3.431	3.376	3.271
Ontvangen WAO voor WSW	-100	-100	-90	-80	-70
Overige kosten WSW	650	625	600	575	550
Personeelkosten WSW	18.623	18.466	18.186	17.921	17.397
Ingeleend Wsw personeel	45	45	40	40	35
Personeelskosten professionals	13.000	12.929	12.881	12.871	12.855
Afschrijvingen	975	1.075	1.100	1.125	1.150
Mutatie voorzieningen	10	10	10	10	10
Overige bedrijfskosten	4.000	3.920	3.775	3.700	3.700
Som der bedrijfslasten	36.653	36.445	35.992	35.667	35.148
Bedrijfsresultaat	-1.208	-892	-568	-309	43
Incidentele baten en lasten	0	0	0	0	0
Rentebaten	0	0	0	0	0
Rentelasten	-70	-80	-80	-90	-90
Subtotaal algemene dekkingsmiddelen	-70	-80	-80	-90	-90
Resultaat voor bestemming	-1.278	-972	-648	-399	-47
Toevoeging/onttrekking aan de reserves	260	75	75	75	75
Resultaat na bestemming	-1.018	-897	-573	-324	28
Subsidieresultaat	-1.640	-1.701	-1.825	-1.801	-1.619

4. Vermogensontwikkeling

Op basis van bovenstaande ontwikkeling vertoont het eigen vermogen de volgende ontwikkeling:

	Ultimo 2019	Ultimo 2020	Ultimo 2021	Ultimo 2022	Ultimo 2023	Ultimo 2024
Algemene reserve	3.888	3.523	2.505	1.608	1.036	711
Bestemmingsreserve vakantiegeld	590	560	535	510	485	460
Bestemmingsreserve vakantiedagen	735	705	655	605	555	505
Bestemmingsreserve kwaliteit	200	0	0	0	0	0
Nog te bestemmen resultaat	-365	-1.018	-897	-573	-324	28
Totaal	5.048	3.770	2.798	2.151	1.751	1.705

De meest recente risicoanalyse (Q4-2019) heeft een weerstandscapaciteit opgeleverd van 3,9 miljoen €; zie ook bijlage E Risicomatrix.

Het algemeen bestuur heeft als noodzakelijk weerstandsvermogen een bandbreedte van 40 tot 70 % van deze weerstandscapaciteit bepaald.

Voor de planperiode 2021 – 2024 voldoet SWB Midden Twente aan deze norm en is geen additionele gemeentelijke bijdrage noodzakelijk.

5. Risico – en treasury paragraaf

5.1 Risico's & Kansen

Op dit moment zijn veel zaken onzeker vanwege de coronacrisis. Het effect en de impact op onze organisatie kunnen wij (nog) niet inschatten. Dit blijft ongewis voor 2021.

Voor Gildebor wordt 2021 het jaar na de evaluatie en hopen we stappen te kunnen zetten betreffende efficiencyvergroting. Het effect van de aanbestedingen die in 2020 zijn afgerond zullen zichtbaar worden.

Medio april 2020 zijn de financiën van de Participatiewet en verdere overheidsmaatregelen nog niet duidelijk; we zijn in afwachting van de meicirculaire 2020. We verwachten, mede vanwege de coronacrisis, hier geen grote wijzigingen in. De hoogte van de rijksbijdrage voor de SW en de financiering van Nieuw beschut vormen zijn zeer bepalend voor de haalbaarheid van deze begroting.

De GR anticipeert voortdurend op actuele ontwikkelingen (flexibel) en zoekt bewust partners op om haar doelen te bereiken (samenwerken). Dit maakt de GR minder afhankelijk van toekomstige ontwikkelingen omdat het ons de mogelijkheid biedt om bij te sturen als dat noodzakelijk is. In deze begroting 2021 zijn de verwachtingen vanuit de Strategienota 2018 - 2022 als basis genomen. In de begroting 2021 zijn de uitgangspunten van de Strategienota geactualiseerd naar de meest recente stand van zaken. De basis van de Strategienota is ook voor 2021 steeds ons uitgangspunt. Ook hebben we meest actuele risicoanalyse als basis genomen. Deze vindt u als bijlage E aan deze begroting. Een risicopost die hoog is ingeschat is Nieuw beschut.

Eind 2019 en in 2020 hebben behoorlijke investeringen plaatsgevonden, vooral bij Gildebor. De effecten hiervan zijn meegenomen in deze begroting en leiden tot significant stijgende afschrijvingen.

De overige belangrijkste risico's zijn: lager productieresultaat door de daling van het aantal Wsw-medewerkers, minder re-integratieopbrengsten vanuit de Participatiewet, te hoge ambities voor Gildebor besparingen.

Er zijn echter ook een aantal kansen: de sterk verbeterde acquisitie en werkgeversbenadering kan leiden tot betere marges/NTW, nieuwe gemeenten kunnen opdrachten aan de GR verstrekken, verbetering van de samenwerking tussen SWB en Gildebor kan meer opleveren dan nu aangenomen en nieuwe verdienmodellen kunnen sneller resultaat opleveren.

5.2 Treasury

SWB Midden Twente voert -gelet op haar publiekrechtelijke taak- een risicomijdend treasurybeleid. Binnen dit beleid vindt de financiering plaats middels een portfolio aan instrumenten. Medio maart 2020 heeft de GR een tweetal leningen bij de Bank Nederlandse Gemeenten:

<u>Looptijd</u>	<u>Rente</u>	<u>Stand per 31-12-2019</u>
15 jaar (tot 2026)	3,9 %	466.666
9,5 jaar (tot 2026)	0,63 %	700.000

Daarnaast worden lopende uitgaven via een rekening courant krediet gefinancierd. Er is een kredietfaciliteit tot 3,1 miljoen € in r/c. Deze laat al enige tijd een credit saldo van 0,5 tot 1 miljoen € zien.

Voor de planperiode zal extra financiering noodzakelijk zijn om de verliezen en de extra investeringen te financieren. Wij gaan uit van 3 miljoen € extra. De GR zal dus in de loop van 2020, 2021 en 2022 nieuwe leningen dienen aan te gaan.

Bijlagen

- A Productieresultaat per bedrijfsonderdeel
- B Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel
- C Gemeentelijke bijdrage
- D Investerings
- E Risicomatrix
- F Strategienota 2018 -2022 in één oogopslag
- G Begroting naar taakvelden (volgt)

Bijlage A Productieresultaat per bedrijfsonderdeel

<i>in 1.000 €</i>		Realisatie 2019	Bedrijfsplan 2020	Begroting 2021	Perspectief 2022	Perspectief 2023	Perspectief 2024
	Cluster Productie & Groepsdetacheringen	1.928	1.735	1.800	1.820	1.840	1.850
	Cluster Bedrijven & Diensten	1.185	880	950	975	1.000	1.025
	Cluster Detacheringen & Zorg	2.190	2.244	2.300	2.335	2.370	2.415
	Cluster Arbeidsontwikkeling & Welzijn	531	259	300	320	340	360
	Werk-leerbedrijf Algemeen	1.545	1.641	1.500	1.450	1.400	1.350
	Marktrisico & Eliminaties interne leveringen	188	-	-	-	-	-
	SWB Totaal	7.191	6.759	6.850	6.900	6.950	7.000
	Gildebor	11.635	11.990	12.200	12.400	12.500	12.600
	TOTAAL GR SWB Midden Twente	18.826	18.749	19.050	19.300	19.450	19.600

Bijlage B Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel

Stand ultimo 2020 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	437	126	3	566
Wsw Haaksbergen	52	16		68
Professionals	50	129	31	210
P-Banen (lage loonschalen AMB)	7	20		27
Nieuw beschut	60	4		64
Aantal trajecten	357	15	3	375
Totaal	963	310	37	1.310
2021 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	421	126	3	550
Wsw Haaksbergen	48	16		64
Professionals	48	128	31	207
P-Banen (lage loonschalen AMB)	9	22		31
Nieuw beschut	80	5		85
Aantal trajecten	357	15	3	375
Totaal	963	312	37	1.312
2022 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	409	126	5	540
Wsw Haaksbergen	45	16		61
Professionals	47	127	30	204
P-Banen (lage loonschalen AMB)	10	23		33
Nieuw beschut	98	7		105
Aantal trajecten	357	15	3	375
Totaal	966	314	38	1.318
2023 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	395	126	4	525
Wsw Haaksbergen	44	16		60
Professionals	46	126	30	202
P-Banen (lage loonschalen AMB)	10	24		34
Nieuw beschut	116	9		125
Aantal trajecten	357	15	3	375
Totaal	968	316	37	1.321
2024 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	375	126	3	504
Wsw Haaksbergen	43	16		59
Professionals	45	125	29	199
P-Banen (lage loonschalen AMB)	10	24		34
Nieuw beschut	135	10		145
Aantal trajecten	357	15	3	375
Totaal	965	316	35	1.316

Bijlage C **Gemeentelijke bijdrage**

Gemeente	Aantal WSW SE Gemiddeld 2020	Prognose obv blijfkans Gemiddeld 2021	Bijdrage 2021
Hengelo	430,0	423,0	€ 250.488
Hof van Twente	93,0	92,0	€ 54.480
Borne	95,0	92,0	€ 54.480
	618,0	607,0	€ 359.447
Dinkelland	7,0	6,0	€ 3.553
Totaal	625,0	613,0	€ 363.000

Bijlage D Investerings

In 2021 en meerjarig zijn de volgende investeringsbudgetten voorzien:

	Doel	Vervanging	Bedrag
	Omschrijving	Uitbreiding	(x 1.000 €)
Gebouwenbeheer	Borne Burenweg	aanpassingen	150
	Hengelo Wegtersweg	aanpassingen	50
	Gildebor panden	aanpassingen	150
			350
Wagenpark	SWB	vervanging	50
	Gildebor	vervanging	200
			250
SWB	diversen	vervanging	50
	diversen	uitbreiding	50
			100
Gildebor	diversen	vervanging	300
	diversen	uitbreiding	100
			400
Directie + Middelen	ICT - applicaties en software	uitbreiding	50
	diversen	uitbreiding	50
			100
Totaal SWB			1.200
Investerings Meerjarenperspectief			
Bedrijfsplan 2020			€ 1.800.000
Begroting 2021			€ 1.200.000
Perspectief 2022			€ 1.200.000
Perspectief 2023			€ 1.200.000
Perspectief 2024			€ 1.200.000

Bijlage E Risicomatrix

Type risico	Risico	bedrag (3 jr)
Strategisch	Minder middelen uit P-budgetten	€ 450.000
Strategisch	Minder Wsw subsidie per medewerker	€ 500.000
Strategisch	Minder draagvlak bij bestuur	€ 0
Strategisch	Minder aanbod en kwaliteit doelgroep	€ 600.000
Strategisch	Nieuw beschut	€ 1.125.000
Strategisch	Mogelijke overgang van hoog naar laag conjunctuur	€ 0
Strategisch	Benarde financiële positie gemeenten	€ 0
Bedrijfsvoering	Inkooprijzen Gildebor stijgen	€ 300.000
Bedrijfsvoering	Te hoog ziekteverzuim (> 11 %)	€ 300.000
Bedrijfsvoering	Doorontwikkeling Gildebor 2.0 en ombuiging infrastructuur werkleerbedrijf	€ 0
Bedrijfsvoering	Inkopen niet conform wet - en regelgeving	€ 50.000
Bedrijfsvoering	Geen volledigheid van facturatie	€ 100.000
Bedrijfsvoering	Niet voldoen aan de Wet Markt en Overheid	€ 0
Bedrijfsvoering	Te hoge vaste kosten in vergelijking tot variabele kosten	€ 500.000
Totaal		€ 3.925.000

WIJ REGELEN HET 1,2,3

- 1 organisatie (SWB Midden Twente)
- 2 bedrijfsonderdelen (SWB en Gildebor)
- 3 uitvoeringstaken (1. arbeidsontwikkeling, 2. beschut werk en 3. beheer openbare ruimte)

KERNWAARDEN

- **Publiek** (*“wij zijn een publiekrechtelijke organisatie”*)
- **Sociaal** (*“bij ons staat de mens daadwerkelijk centraal”*)
- **Ondernemend** (*“wij zijn proactief en resultaatgericht”*)

DE BASIS OP ORDE

- Gezien worden als dé uitvoeringsorganisatie van de regie voerende deelnemende gemeenten
- Waarmaken rol als ketenpartner en voorkeursleverancier van gemeenten
- Ketenpartner, deelnemer en penvoerder van het Werkplein Twente, locatie Gieterij
- Geen structuurveranderingen, werkend vanuit de bestaande structuren
- Doelgerichte regie door de gemeenten
- Professionele uitvoering door SWB en Gildebor
- We doen de goede dingen (keuzes)
- We doen de dingen goed (aandacht)
- Wij durven te investeren in verbetering (ontwikkelen)
- Onze professionals zijn competent
- Onze medewerkers hebben plezier in hun werk

5 STRATEGISCHE KERNKEUZES

- ✓ **Cultuur** (*“ons cultuur stellend kader is daadwerkelijk professioneel”*)
- ✓ **Infrastructuur** (*“we behouden een mix van reguliere en gevarieerde werksoorten”*)
- ✓ **Ketensamenwerking** (*“samen met onze partners optimaliseren we de keten”*)
- ✓ **Kwaliteit** (*“we gaan niet voor een 6, maar voor een 9”*)
- ✓ **Rendement** (*“we gaan voor maatschappelijke meerwaarde én financiële continuïteit”*)