Ontwerp BEGROTING 2024

Sociaal Werk-leerbedrijf Midden Twente (Gildebor & SWB)

1. Algemene toelichting **3**
Inleiding 3
Algemene ontwikkelingen 3
Ontwikkelingen binnen de organisatie 4
Financiële ontwikkelingen 4
Leeswijzer 4
2. Missie en visie 5
Missie 5
Visie 5
Kernwaarden 5
3. Arbeidsontwikkeling 6
Wat willen we bereiken 6
Wat gaan we daarvoor doen in 2024? 7
Wat is het financiële kader 7
Meten is weten, KPI's 7
4. Beschut 8
Wat willen we bereiken 8
Wat gaan we daarvoor doen in 2024 9
Wat is het financiële kader 9
Meten is weten, KPI's 9
5. Beheer openbare ruimte 10
Wat willen we bereiken 10
Wat gaan we daarvoor doen in 2024 11
Wat is het financiële kader 11
Meten is weten, KPI's 11
6. Bedrijfsvoering 12
Wat willen we bereiken 12
7. Begroting en meerjarenperspectief 13
Begroting 2024 13
Meerjarenperspectief 2025-2027 14
8. Weerstandsvermogen en risicobeheersing 15
Benodigd weerstandsvermogen 15
Kengetallen 15
9. Treasury beleid 16
Bijlagen 17
Bijlage A Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel 18
Bijlage B Gemeentelijke bijdrage 19
Bijlage C Investeringen 20
Bijlage D Risicomatrix 21

1. Algemene toelichting

Inleiding

Voor u ligt de ontwerpbegroting 2024 en de meerjarenraming 2025-2027 van de Gemeenschappelijke Regeling Sociaal Werk-leer Bedrijf Midden Twente (hierna SWB Groep). Uitgangspunten van deze begroting zijn de programmarekening 2022, het bedrijfsplan 2023, de gemaakte afspraken met de opdrachtgevers en de septembercirculaire 2022.

Tijdens het opmaken van deze begroting 2024 werken wij aan een nieuwe strategienota voor de komende jaren. We verwachten deze in de loop van de zomer 2023 te kunnen afronden en laten vaststellen door ons algemeen bestuur.

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

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

SWB Groep heeft zich sinds 2017 (de start van Gildebor) gefocust op de uitvoering van deze 3 kerntaken. 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 gaan ons ontwikkelen 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.

Algemene ontwikkelingen

Landelijk is er (gelukkig!) een tendens merkbaar om de waarde van sociaal ontwikkelbedrijven weer meer te gaan zien, daar putten wij hoop uit. Maar in het beleid en in de financiële paragraaf zien we deze nog niet terug. De vanuit het rijk beschikbaar gestelde middelen zijn onvoldoende om onze diverse taken adequaat uit te kunnen voeren. We zullen rekening moeten houden met het feit dat de budgetten om inwoners aan het werk te helpen, zullen blijven dalen als gevolg van rijksbeleid. De tekorten in het sociaal domein blijven waarschijnlijk groot. 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.

De gemeenteraadsverkiezingen van maart 2022 hebben een grote impact gehad op de samenstelling ons bestuur. Het voltallige dagelijks bestuur is vernieuwd en dat betekent dat we een nieuwe balans moeten zoeken, zeker omdat in 2022 de directiesamenstelling ook is gewijzigd. Inmiddels hebben we dat evenwicht weer grotendeels hervonden en focussen we ons in 2023/2024 op het schrijven van een nieuwe strategienota (2023), een transitie van de organisatie (2023/2024), het versterken van de marketing (2023/2024) en het verbeteren van de efficiency (2023/2024).

Technologische veranderingen gaan ondertussen door en we voelen de noodzaak om na te denken over het duurzaamheidsvraagstuk. Afgelopen jaren stonden sterk in het teken van de coronacrisis, de oorlog in Oekraïne en dientengevolge de extreme inflatie (>10%) en de sterk stijgende lonen. Wij zijn ons terdege bewust van deze ontwikkelingen en zullen er daar waar mogelijk op anticiperen of reageren.

Ontwikkelingen binnen de organisatie

Zoals aangegeven zijn we volop bezig met onze nieuwe strategienota; dit nieuwe 'koersplan' is van invloed op de begroting 2024. Aangezien deze nieuwe nota er nog niet is, gaan wij vooralsnog uit van het actuele beleid, maar sorteren wij al wel voor op een aantal zaken. Wij zijn immers een organisatie die zich continu door ontwikkelt. In 2024 verwachten wij een groot deel van de doorontwikkeling van SWB Groep te hebben doorgevoerd. Dit is nodig om tot een meer efficiënte en wendbare organisatie te komen. De drie hoofprocessen, zijnde arbeidsontwikkeling, beschut werk en beheer openbare ruimte zullen centraal staan. In de begroting 2024 staan deze drie processen ook al centraal. Deze procesgerichte werkwijze zal moeten leiden tot een nog betere stroomlijning in de uitvoering van onze dienstverlening met 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. Binnen Gildebor willen we meer laten zien hoe dit kan en dat dit mogelijk is. De samenwerking tussen de verschillende onderdelen bij SWB Groep wordt geïntensiveerd en samen werken we aan arbeidsparticipatie en een kwalitatief goede buitenruimte.

Financiële ontwikkelingen

Vanuit het rijk zijn de beschikbare middelen voor het sociale domein beperkt en gemeenten kampen veelal met tekorten op dit domein. Dit legt een grote druk op onze sector en ook op SWB Groep in 2023 en 2024. Onze begrotingen voor deze twee jaren laat mede daardoor een negatief resultaat zien. De definitieve budgetten voor het boekjaar 2023 zijn op het moment nog niet bekend. Dit wordt veelal vastgesteld in de mei- en septembercirculaires van het lopende jaar. Wij zijn uitgegaan van de laatst bekende (september 2022) circulaire voor o.a. de subsidie voor de uitvoering van de Wsw. Daarnaast houden wij de huidige DVO en prestatieafspraken zoals deze zijn gemaakt voor 2023 aan als budget. Wij maken ons wel zorgen over de ontwikkeling van de loonkosten en het feit dat nog onduidelijk is in hoeverre deze gecompenseerd gaan worden. Daarnaast hebben we te maken met fors gestegen kosten van o.a. energie, brandstof en materieel/materiaal. Op dit moment is de inflatiecorrectie en compensatie in de DVO's Gildebor onvoldoende. Voor 2024 (maar ook nog voor 2023) zullen we hierover gesprekken voeren met het bestuur en op ambtelijk niveau binnen de deelnemende gemeenten. Ook zullen wij richting de markt hierover de gesprekken moeten aangaan; we zullen stevige prijsverhogingen door moeten voeren. Per 1 januari 2023 hebben we al een prijsverhoging van 9,5 % doorgevoerd op onze (detachering)tarieven. Dit alles maakt het resultaat voor 2024 vrij 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 2024 in werkelijkheid anders uitvallen. Dit voorbehoud maken wij op voorhand.

De directie SWB Groep,

Hans Raanhuis	Robert Monninkhoff
Algemeen directeur	Directeur middelen & control

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 Groep voor haar drie deelnemende gemeenten een publieke opdracht in een private omgeving.

Missie
SWB Groep ontwikkelt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tot waardevolle werknemers.

Visie
Wij vinden dat elk mens waardevol is en het verdient om te participeren in de maatschappij. Wij staan voor een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen meedoet. Werk is belangrijk om te participeren in de maatschappij.

Werk is meer dan inkomen, werk biedt ook sociale omgeving, geeft voldoening, zorgt voor zelfvertrouwen en zelfstandigheid.

Wij bieden daarvoor een beschutte werkomgeving, een externe werkomgeving of een werkomgeving bij Gildebor. Wij ontwikkelen en ondersteunen mensen om aan werk te komen of een baan te verkrijgen.

Wij bieden een springplank, een extra steuntje of een veilige interne omgeving als het extern niet lukt.

#BelangrijkWerk

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

Wat willen we bereiken

Arbeidsontwikkeling is ons bestaansrecht. SWB Groep ontwikkelt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. 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 Groep intern, bij opdrachtgevers of bij Gildebor. Gildebor is hét vehikel om mensen door te begeleiden naar werkzaamheden in de groen- en grijs sector.

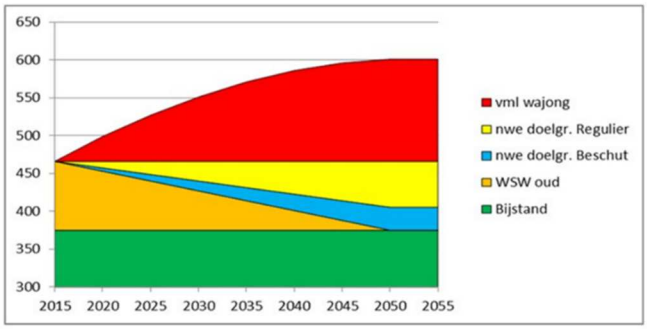
SWB Groep biedt bewust meerdere soorten trajecten aan met uiteenlopende doelstellingen. Voor ieder persoon in een traject wordt de best passende opdracht gekozen. SWB Groep beschikt voor het uitvoeren van de verschillende opdrachten over een breed palet aan instrumenten, werksoorten en klantenrelaties die kunnen worden ingezet. Daarbij wordt de werknemer begeleidt en gecoacht door een van onze werkcoaches arbeidsontwikkeling.

Verbeteren re-integratieactiviteiten

De werkloosheid is anno 2023 historisch laag, wij zien daardoor de doelgroep veranderen. Trajecten worden complexer en duren langer. Daarnaast komen er nieuwe doelgroepen bij, onze infrastructuur en kennis leent zich bij uitstek ook voor andere doelgroepen. 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 door ontwikkelen, 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 kant 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 gemeenten, het Werkplein, het UWV, werkgevers en onderwijsinstellingen willen wij ons ook daarop gaan inzetten. SWB Groep 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.

Wat gaan we daarvoor doen in 2024?

De uitstroom naar betaald werk blijft op peil.
Het aantal cliënten in de Participatiewet neemt af 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.

85% van de cliënten heeft een "dossier"
Onder het "dossier" verstaan wij dat de cliënt een trajectplan, voortgangsrapportage en eindrapportage heeft. In 2023 heeft 85% van de cliënten een dossier en deze informatie is inzichtelijk gemaakt voor de opdrachtgever. Deze informatie wordt gebruikt voor het maken van nieuwe afspraken met de opdrachtgever. Daarnaast kunnen wij op basis van deze informatie ons arbeidsontwikkelingsproces verbeteren zodat het nog beter aansluit bij de vraag van de cliënt/van de doelgroep.

Wat is het financiële kader

De beschikbare P-budgetten binnen de gemeenten zullen onder druk blijven staan. Op dit moment is het moeilijk in te schatten of deze verlaagd worden. Het landelijk beleid is nog steeds niet duidelijk. Al deze aspecten zijn van invloed op de begroting 2024 van de gemeenten en hierdoor medebepalend voor de budgetten die wij zullen ontvangen. Vanaf 2024 zullen wij ons op een breder terrein inzetten qua arbeidsontwikkeling en daardoor meer de coalities opzoeken met andere partijen om ook mede het onbenut arbeidspotentieel te bereiken en te ontwikkelen. Deze ontwikkeling is nog vrij onzeker en financieel is hiervoor nog geen budget opgenomen.

Meten is weten, KPI's

Vanaf 2023 gaan we de belangrijkste KPI's; Kwaliteit, Tevredenheid en Rendement per proces meetbaar maken. 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.*

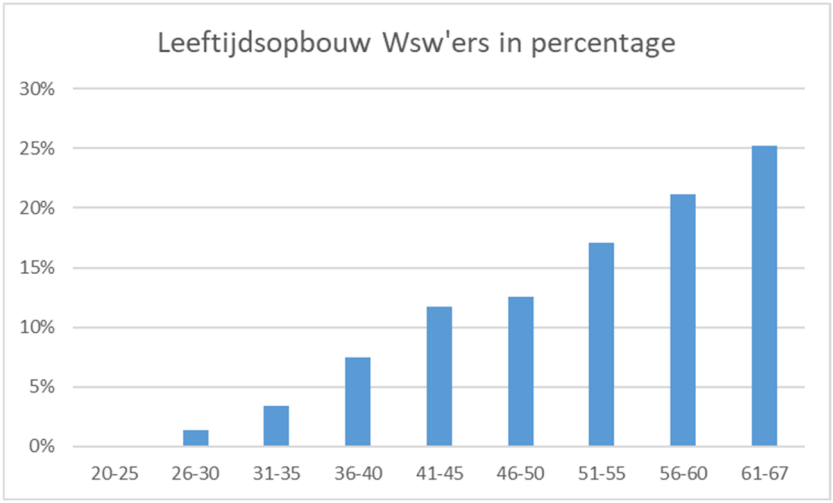
4. Beschut

Wat willen we bereiken

Op basis van de doelstellingen van de GR, voert SWB Groep 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 Nieuw Beschut duurzaam aan het werk helpen en uitval voorkomen. Daarom ontwikkelen wij onze medewerkers 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 sterk afneemt. Al vanaf 2015 vindt er geen nieuwe instroom meer plaats. Zoals onderstaande grafiek laat zien gaat ruim 45% binnen nu en 10 jaar met pensioen. Hier moet SWB Groep op anticiperen en nieuwe doelgroepen activeren; zowel binnen de Participatiewet als vanuit andere bronnen (onderwijs, Wajong, Nuggers, etc).



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 Beschutter) 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; daarnaast zullen wij andere werkplekken creëren voor onze medewerkers. Passende werkplekken 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. SWB Groep zorgt voor teams met een diversiteit aan medewerkers. De groepsbegeleiders/praktijkopleiders 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 de sociale onderneming als het gaat om inclusie.

Wat gaan we daarvoor doen in 2024

Nieuwe opdrachtgevers dichtbij

We gaan ons nog meer 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. SWB Groep levert of werk of mensen. Voor de medewerkers biedt dit mooie kansen om dichter bij hun woonomgeving te kunnen werken of een bijdrage te kunnen leveren aan bedrijven uit hun eigen omgeving. De meerwaarde van werk wordt hierdoor nog verder vergroot.

Realisatie beschut werkplekken komt overeen met de taakstelling

SWB Groep biedt een werkplek voor alle mensen die de indicatie Nieuw Beschut krijgen. Wij zijn de organisatie waar deze mensen tot bloei komen, waar ze of intern beschut of extern hun werk doen en op deze wijze ontwikkelen tot waardevolle werknemers en met de maatschappij mee doen.

Wat is het financiële kader

Met de komst van de Participatiewet eindigde de instroom in de Wsw per 1 januari 2015. Het aantal personen werkzaam onder de Wsw neemt zo'n 5 – 7 % per jaar af. Wij rekenen voor 2024 met een gemiddelde van 532 fte, inclusief Haaksbergen. Hiervan zijn ca 130 fte werkzaam bij het onderdeel Gildebor. De andere Wsw'ers zijn op de interne beschutte afdelingen werkzaam of zijn gedetacheerd. Naast deze doelgroep ontstaat een nieuwe doelgroep, de nieuw beschutter (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 2024 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 verlieslatend; zo'n 4.000 € per NBw medewerker per jaar. Anno 2023 worden hier veel gesprekken over gevoerd, zowel landelijk als gemeentelijk. Hier schuilt een forse uitdaging voor de toekomst.

Meten is weten, KPI's

Vanaf 2023 gaan we de belangrijkste KPI's; Kwaliteit, Tevredenheid en Rendement per proces meetbaar maken. Voor het proces arbeidsontwikkeling 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 6,6 miljoen € per jaar.

5. Beheer openbare ruimte

Wat willen we bereiken

Gildebor is opgericht in 2017 en is daardoor nog een ‘jonge fusie-organisatie’. Er is recent een integrale evaluatie doorgevoerd en die heeft tot een aantal aanbevelingen en conclusies geleid. In de loop van 2023 en 2024 zullen deze worden vertaald naar Gildebor 2.0. De organisatie zal efficiënter en effectiever worden ingericht en de cultuur wordt gemoderniseerd.

Vanuit haar 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 arbeidsontwikkelingsopdracht 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.

Kwaliteit leveren die gevraagd wordt

Voor Gildebor is de kwaliteit van de geleverde diensten essentieel. Hier blijven wij als SWB Groep continue aan werken. Aan de hand van de juiste informatie kunnen wij de goede gesprekken voeren over de geleverde kwaliteit van Gildebor aan de deelnemende gemeenten. 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.

Planning

Voor een goede aansturing van de taken binnen het beheer openbaar ruimte, is een goede planning van mensen 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.

Duurzaamheid

Het aspect duurzaamheid is 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 met duurzame middelen en streven naar duurzame samenwerkingen. Denk hierbij aan elektrificeren, klimaatadaptatie, ecologisch bermbeheer, de Green Deal, onkruidbestrijding met de warmwatermethode etc. In 2024 staat dit hoog op de agenda.

Wat gaan we daarvoor doen in 2024

Functies aan de onderkant van de arbeidsmarkt
Gildebor is het bedrijfsonderdeel waar medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ontwikkeld. Gildebor is daartoe het ontwikkelbedrijf voor mensen die net dat extra duwtje nodig hebben, daarnaast biedt Gildebor zelf ook plekken voor deze mensen. In 2024 gaan we nieuwe doelgroepen aanboren en de organisatie aanpassen.

Verduurzaming van de werkzaamheden
We gaan in 2024 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.

Efficiency
De financiële resultaten van Gildebor dienen in 2024 fors te worden verbeterd. Dat gebeurt enerzijds doordat de indexatie van de opdrachten omhoog gaat en anderzijds door de uitvoeringskosten te verlagen. Gildebor dient 8 fte besparing door te voeren in haar ambtelijke organisatie en daarnaast de kosten voor materiaal en materieel te verlagen.

Wat is het financiële kader

Voor de werkzaamheden beheer openbare ruimte zijn DVO's afgesloten met de deelnemende gemeenten en opdrachtgevers. Deze DVO's worden jaarlijks geïndexeerd. Voor 2024 hebben wij een indexatie van 10 % aangehouden, op basis van een hoge inflatie in 2023 (t-1 methode).
Wij zien voor 2024 een grote uitdaging omdat op moment van schrijven van deze begroting de prijzen en lonen behoorlijk explosief stijgen. De ontwikkeling van deze kosten is anno 2023 nogal onzeker. Kostenstijgingen van enkele tonnen zijn helaas reëel, hierin schuilt een groot risico.

Meten is weten, KPI's

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

Kwaliteit - *het resultaat van het totaalaantal 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. Bedrijfsvoering

Wat willen we bereiken

Om de doelstellingen voor 2024 te halen heeft SWB Groep behoefte aan een stevig fundament: de ondersteunende processen van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering is 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 zullen ook deze ondersteunende processen een transitie ondergaan. De structuur en de cultuur wordt aangepast om het geheel professioneler, effectiever en efficiënter te maken.

Transitie

In 2023/2024/2025 voeren we een transitie van de organisatie door. Zoals hierboven aangegeven achten wij dat noodzakelijk om de organisatie gezonder te maken en voor te bereiden op een nieuwe toekomst. Daarbij streven we naar een structurele besparing op ambtelijke personeelskosten van 900 k€. Daarnaast gaan we de overige bedrijfskosten met 300 k€ verlagen. Deze transitie zal veel van de organisatie vragen.

Verzuim

Afgelopen jaren schommelde het verzuimpercentage van de doelgroep-medewerkers tussen de 11 – 14 %. Volgens de laatst bekende sectorinformatie van Cedris was het verzuimpercentage landelijk zelfs 15 %; daar liggen wij dus nog steeds onder, ware het niet dat het onze aandacht zeker nodig heeft. Aangezien de populatie ouder wordt zal het percentage eerder gaan stijgen dan dalen. Als SWB Groep zullen wij meer inzetten op duurzame inzetbaarheid en kijken naar wat medewerkers wel kunnen in plaats van wat zij niet kunnen. Vanwege deze benadering van de medewerkers stellen wij als doel een ziekteverzuim over 2024 onder de 12 %. Het verzuimpercentage van de ambtenaren heeft afgelopen jaren geschommeld tussen de 5% en 8%. Dit werd met name veroorzaakt door corona ontwikkelingen. Voor 2024 stellen we als doel 6 %. Uitgangspunt hierbij is ook een positieve benadering en meer inzetten op duurzame inzetbaarheid.

Strategisch personeelsbeleid

Om de ontwikkelingen die op SWB Groep afkomen het hoofd te bieden, gaan we in 2024 een passend 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 nu en vijf jaar gaat een aantal medewerkers met pensioen die strategische functies vervullen. Vroegtijdig hierop anticiperen is meer dan wenselijk. 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 2024.

7. Begroting en meerjarenperspectief

Begroting 2024

in 1.000 €	Begroting 2024	Bedrijfsplan 2023	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Omzet	25.781	24.775	24.295	25.020
Kosten grond- en hulpstoffen	5.831	5.717	5.875	5.566
Toegevoegde waarde	19.950	19.058	18.420	19.454
Inleen variabel personeel	350	430	518	835
Productieresultaat	19.600	18.628	17.902	18.619
Rijksbijdrage (incl. LPO)	16.891	17.340	17.376	17.103
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363
Corona compensatie			110	432
Som der opbrengsten	36.854	36.331	35.751	36.517
Lonen en salarissen WSW	13.843	14.221	13.843	14.150
Sociale lasten WSW	3.505	3.601	3.670	3.633
Ontvangen WAO voor WSW	-40	-43	-28	-111
Overige kosten WSW	768	789	750	802
Personeelkosten WSW	18.076	18.568	18.235	18.474
Ingeleend Wsw personeel	20	30	35	38
Personeelskosten professionals	13.515	13.266	12.905	13.163
Afschrijvingen	1.242	1.040	966	897
Dotatie voorzieningen	40	40	50	142
Overige bedrijfskosten	4.000	4.691	4.419	3.949
Som der bedrijfslasten	36.893	37.635	36.610	36.663
Bedrijfsresultaat	-39	-1.304	-859	-146
Incidentele baten en lasten	-500	0	214	254
Rentebaten	0	1	1	1
Rentelasten	-85	-20	-20	-24
Subtotaal algemene dekkingsmiddelen	-85	-19	-19	-23
Resultaat voor bestemming	-624	-1.323	-664	85
Toevoeging/onttrekking aan de reserves	233	275	-393	510
Resultaat na bestemming	**-391**	-1.048	-1.057	595
Subsidieresultaat	*-417*	*-439*	*-109*	*-569*

Meerjarenperspectief 2025-2027

in 1.000 €	Bedrijfsplan 2023	Prognose 2023	Begroting 2024	Perspectief 2025	Perspectief 2026	Perspectief 2027
Omzet	24.775	24.917	25.781	25.798	25.917	25.888
Kosten grond- en hulpstoffen	-5.717	-5.717	-5.831	-5.948	-6.067	-6.188
Toegevoegde waarde	19.058	19.200	19.950	19.850	19.850	19.700
Inleen variabel personeel	-430	-400	-350	-300	-250	-200
Productieresultaat	**18.628**	**18.800**	**19.600**	**19.550**	**19.600**	**19.500**
Rijksbijdrage (incl. LPO)	17.340	17.340	16.891	16.473	15.799	15.141
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363	363	363
Som der opbrengsten	**36.331**	**36.503**	**36.854**	**36.386**	**35.762**	**35.004**
Lonen en salarissen WSW	14.221	14.221	13.843	13.135	12.392	11.445
Sociale lasten WSW	3.601	3.601	3.505	3.326	3.138	2.898
Ontvangen WAO voor WSW	-43	-43	-40	-35	-30	-25
Overige kosten WSW	789	789	768	729	688	635
Personeelkosten WSW	18.568	18.568	18.076	17.154	16.188	14.953
Ingeleend Wsw personeel	30	25	20	15	10	5
Personeelskosten professionals	13.266	13.650	13.515	13.275	13.541	13.812
Afschrijvingen	1.040	1.149	1.242	1.250	1.257	1.263
Dotatie voorzieningen	40	40	40	40	40	40
Overige bedrijfskosten	4.691	4.350	4.000	4.000	4.000	4.000
Som der bedrijfslasten	**37.635**	**37.782**	**36.893**	**35.734**	**35.036**	**34.072**
Bedrijfsresultaat	**-1.304**	**-1.279**	**-39**	**652**	**726**	**932**
Incidentele baten en lasten	0	-100	-500	-200	-100	0
Rentelasten	-19	-50	-85	-80	-75	-75
Resultaat voor bestemming	-1.323	-1.429	-624	372	551	857
Bestemmingsreserve vakantiegeld	25	40	40	40	40	40
Bestemmingsreserve vakantiedagen	0	100	25	25	25	25
Bestemmingsreserve doorontw organisatie	250	250	168	0	0	0
Resultaat na bestemming	**-1.048**	**-1.039**	**-391**	**437**	**616**	**922**
Subsidieresultaat	***-439***	***-439***	***-417***	***48***	***299***	***823***

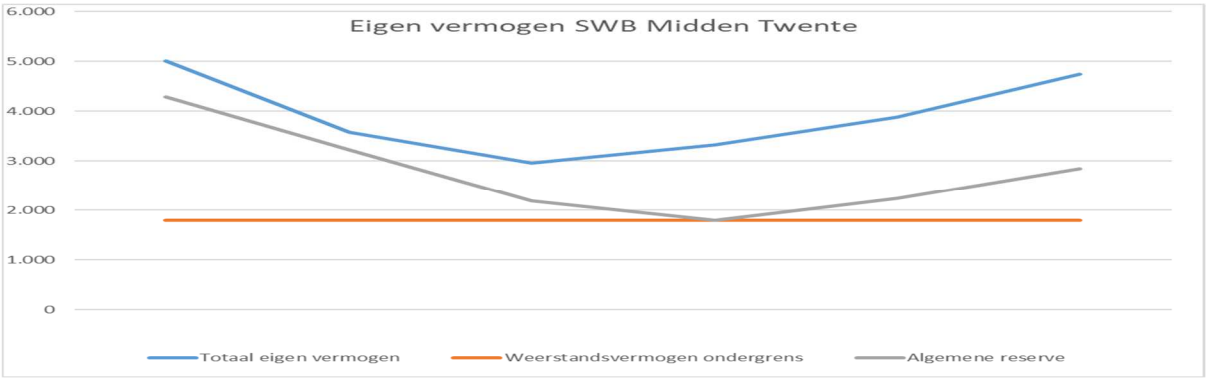
8. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

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.

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 (Q4-2022) heeft een weerstandscapaciteit opgeleverd van € 4,5 miljoen. Dit resulteert in een weerstandsvermogen tussen de € 1,8 en € 3,1 miljoen. Gedurende de gehele planperiode is het beschikbare weerstandsvermogen net voldoende om de meerjarenplannen te kunnen uitvoeren. Zie hieronder de weergave van het eigen vermogen gedurende de planperiode:

in 1.000 €	**Ultimo 2022**	**Prognose 2023**	**Ultimo 2024**	**Ultimo 2025**	**Ultimo 2026**	**Ultimo 2027**
Algemene reserve	4.284	3.227	2.188	1.798	2.234	2.850
Bestemmingsreserve vakantiegeld	735	695	655	615	575	535
Bestemmingsreserve vakantiedagen	630	530	505	480	455	430
Bestemmingsreserve doorontw organisatie	418	168	0	0	0	0
Nog te bestemmen resultaat	-1.057	-1.039	-391	437	616	922
Totaal eigen vermogen	**5.010**	**3.581**	**2.958**	**3.329**	**3.880**	**4.737**
Weerstandsvermogen ondergrens	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Algemene reserve	4.284	3.227	2.188	1.798	2.234	2.850



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.

			Werkelijk 2022	**Bedrijfsplan 2023**	**Begroting 2024**	**Meerjaren 2025**	**Meerjaren 2026**	**Meerjaren 2027**
Kengetal								
1.	Netto schuldquote		**2,43%**	**3,18%**	**4,50%**	**4,03%**	**3,27%**	**2,91%**
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		**47%**	**39%**	**33%**	**37%**	**42%**	**48%**
4.	Grondexploitatie		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
5.	Structurele exploitatieruimte		**-2,30%**	**-3,12%**	**-0,29%**	**1,34%**	**1,55%**	**2,07%**
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 2022 heeft SWB Groep een tweetal leningen bij de Bank Nederlandse Gemeenten:

Looptijd	Rente	Stand per 31-12-2022
15 jaar (tot 2026)	3,9 %	€ 266.667
9,5 jaar (tot 2026)	0,63 %	€ 400.000

Daarnaast heeft SWB Groep bij BNG Bank een kredietlimiet van € 1.000.000, en een intra-dag limiet van € 2.095.000. Bij het aangaan van de rekening courant met kredietlimiet zijn geen zekerheden verstrekt aan BNG Bank.

Vanwege de negatieve resultaten in 2022, 2023 en 2024 verwachten wij de komende jaren een tweetal nieuwe financieringen aan te moeten trekken, de eerste wellicht al dit lopende boekjaar. De rente op langlopende leningen ligt momenteel op zo'n 3,5%.

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 2022 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	202	169	176	173
Ruimte onder het drempelbedrag	798	831	824	827
Overschrijding van het drempelbedrag	-	-	-	-

Bijlagen

A Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel
B Gemeentelijke bijdrage
C Investeringen
D Risicomatrix

Bijlage A Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel (in FTE)

Bedrijfsplan 2023	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	368	122	3	493
Wsw Haaksbergen	41	15	0	56
Nieuw beschut (alleen ASB)	35	28	0	63
Aantal trajecten	245	5	0	250
Subtotaal	689	170	3	862
Professionals (incl AMP)	43	144	37	224
Totaal	732	314	40	1086
Prognose 2023	**SWB**	**Gildebor**	**Overhead**	**Totaal GR**
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	368	122	3	493
Wsw Haaksbergen	41	15	0	56
Nieuw beschut (alleen ASB)	35	28	0	63
Aantal trajecten	245	5	0	250
Subtotaal	689	170	3	862
Professionals (incl AMP)	42	144	36	222
Totaal	731	314	39	1084
Begroting 2024	**SWB**	**Gildebor**	**Overhead**	**Totaal GR**
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	354	120	3	477
Wsw Haaksbergen	41	14	0	55
Nieuw beschut (alleen ASB)	43	30	0	73
Aantal trajecten	245	5	0	250
Subtotaal	683	169	3	855
Professionals (incl AMP)	40	140	34	214
Totaal	723	309	37	1069
Perspectief 2025	**SWB**	**Gildebor**	**Overhead**	**Totaal GR**
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	327	118	2	447
Wsw Haaksbergen	42	13	0	55
Nieuw beschut (alleen ASB)	51	32	0	83
Aantal trajecten	245	5	0	250
Subtotaal	665	168	2	835
Professionals (incl AMP)	40	138	32	210
Totaal	705	306	34	1045
Perspectief 2026	**SWB**	**Gildebor**	**Overhead**	**Totaal GR**
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	325	116	1	442
Wsw Haaksbergen	40	12	0	52
Nieuw beschut (alleen ASB)	59	34	0	93
Aantal trajecten	245	5	0	250
Subtotaal	669	167	1	837
Professionals (incl AMP)	39	138	32	209
Totaal	708	305	33	1046
Perspectief 2027	**SWB**	**Gildebor**	**Overhead**	**Totaal GR**
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	278	114	0	392
Wsw Haaksbergen	38	11	0	49
Nieuw beschut (alleen ASB)	67	36	0	103
Aantal trajecten	245	5	0	250
Subtotaal	628	166	0	794
Professionals (incl AMP)	38	137	31	206
Totaal	666	303	31	1000

Bijlage B Gemeentelijke bijdrage

Gemeente	Aantal SE's Wsw 2024	Bijdrage 2024
Hengelo	388	€ 261.306
Hof van Twente	65	€ 43.776
Borne	82	€ 55.224
	535	€ 360.306
Dinkelland	4	€ 2.694
Totaal	**539**	**€ 363.000**

Bijlage C Investeringen

In 2024 en meerjarig zijn de volgende investeringsbudgetten voorzien:

Investeringen 2024			
in 1.000 €			
	Doel	**Vervanging**	
	Omschrijving	**Uitbreiding**	**Bedrag**
Facilitair	SWB Groep	v/u	250
Tractie en materieel	SWB Groep	v/u	1.000
Directie en Middelen	Diversen	v/u	50
Totaal			1.300

Meerjarig

	BP 2023	Prognose 2023	Begroting 2024	Perspectief 2025	Perspectief 2026	Perspectief 2027
Investeringen	1.800	1.800	1.300	1.300	1.300	1.300
excl extra duurzaamheidsinvesteringen						
Afschrijvingen	1.040	1.149	1.242	1.250	1.257	1.263
Cash flow per jaar	-760	-651	-58	-50	-43	-37
Resultaat lopend boekjaar	-1.048	-1.039	-391	437	616	922
Mutatie werkkapitaal	0	0	0	0	0	0
Cash flow in boekjaar	**-1.808**	**-1.690**	**-449**	**386**	**573**	**885**

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)	€ 900.000
Strategisch	Mogelijke overgang van hoog naar laag conjunctuur	€ 750.000
Strategisch	Benarde financiele positie gemeenten:	
	- bezuiniging Hof van Twente BOR taken	€ 0
	- bezuiniging Borne reintegratietaken (1 jaar)	€ 0
Strategisch	Minder omzet vanwege minder inzet medewerkers door corona	€ 150.000
Bedrijfsvoering	Inkoopprijzen Gildebor stijgen	€ 500.000
Bedrijfsvoering	Te hoog ziekteverzuim (> 11 %)	€ 300.000
Bedrijfsvoering	Doorontwikkeling organisatie	€ 500.000
Bedrijfsvoering	Inkopen niet conform wet - en regelgeving	€ 0
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		**€ 4.500.000**