Ontwerp BEGROTING 2027

Sociaal Werk-leerbedrijf Midden Twente (Gildebor & SWB)

1. Algemene toelichting 4
1.1 Inleiding 4
1.2 Algemene ontwikkelingen 5
1.3 Ontwikkelingen binnen de organisatie 5
1.4 Financiële ontwikkelingen 6
1.5 Belangrijkste risico's 7
1.6 Onderhoud kapitaalgoederen 8
1.7 Verbonden partijen 8
2. Arbeidsontwikkeling 10
2.1. Wat willen we bereiken? 10
2.2. Wat gaan we daar in 2027 voor doen? 10
2.3. Wat is het financiële kader? 11
2.4. Meten is weten, KPI's 11
3. Beschut 13
3.1. Wat willen we bereiken 13
3.2. Wat gaan we daar in 2027 voor doen? 13
3.3. Wat is het financiële kader? 14
3.4. Meten is weten, KPI's 14
4. Beheer openbare ruimte 16
4.1. Wat willen we bereiken? 16
4.2. Wat gaan we daar in 2027 voor doen? 16
4.3. Wat is het financiële kader? 17
4.4. Meten is weten, KPI's 17
5. Bedrijfsvoering 18
5.1 Wat willen we bereiken 18
5.2 Wat gaan we daar in 2027 voor doen? 18

6. HR 20

6.1 Wat willen we bereiken 20

6.2 Wat gaan we daar in 2027 voor doen? 20

6.3 Meten is weten, KPI's 21

7. Weerstandsvermogen en risicobeheersing 22

7.1 Benodigd weerstandsvermogen 22

7.2 Begrote balans 23

7.3 Kengetallen 23

8. Treasury beleid 24
9. Financiële begroting en meerjarenperspectief 25

9.1 Overzicht baten en lasten 2027 25

9.2 Meerjarenperspectief 2028-2031 26

Bijlagen 27
Bijlage A Gemeentelijke bijdrage 28
Bijlage B Investeringen en afschrijvingen 29
Bijlage C Incidentele baten en lasten 30
Bijlage D Risicomatrix 31
Bijlage E Baten en lasten per Taakveld 32

1. Algemene toelichting

1.1 Inleiding

Voor u ligt de begroting 2027 van de “Gemeenschappelijke Regeling Sociaal Werk- Leerbedrijf Midden Twente” (hierna SWB/Gildebor). In deze begroting geven we inzicht in de financiële keuzes die wij maken om onze maatschappelijke opdracht zo effectief mogelijk uit te voeren. Ons doel blijft onveranderd: mensen met arbeidspotentieel ondersteunen in hun ontwikkeling, hun talenten benutten en hen begeleiden naar duurzaam, passend werk.

De wereld om ons heen verandert snel. De arbeidsmarkt vraagt om nieuwe vaardigheden, bedrijven hebben behoefte aan flexibel inzetbaar talent en onze medewerkers vragen om maatwerk in begeleiding en ontwikkeling. Deze begroting laat zien hoe wij onze middelen inzetten om op deze ontwikkelingen in te spelen, te investeren in kwaliteit en een stabiele basis te bieden voor groei.

Met deze begroting willen wij transparant zijn over onze financiële keuzes, prioriteiten en verwachtingen. Wij danken iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van deze begroting en kijken uit naar een jaar waarin we samen blijven bouwen aan kansen voor iedereen.

Deze begroting is gebaseerd op het vigerende strategisch plan 2023-2027 “Samen werk maken van werk”. Wij gaan in de 2e helft van 2026 aan de slag met een nieuw strategisch plan. Wij verwachten deze eind 2026 gereed te hebben. Eventuele financiële consequenties van dit nieuwe strategische plan zullen wij uiteraard zo snel mogelijk met ons bestuur en stakeholders communiceren en samen op zoek gaan naar oplossingen.

SWB/Gildebor vervult vanuit haar doelstellingen 3 rollen:

- Dienstverlener voor arbeidsontwikkeling;
- Werkgever voor mensen die zijn aangewezen op werk in een beschutte omgeving;
- Uitvoerder van de publieke dienst beheer openbare ruimte (Gildebor).



1.2 Algemene ontwikkelingen

SWB/Gildebor is trots op de infrastructuur die we de afgelopen jaren hebben gebouwd om mensen met een ontwikkelbehoefte te kunnen begeleiden. De toekomstbestendigheid van deze infrastructuur staat echter onder druk. Deze druk wordt voornamelijk veroorzaakt door de veranderende samenstelling van de groep medewerkers met een ondersteuningsvraag op het gebied van werk. Medewerkers die geïndiceerd zijn volgens de Wet Sociale Werkvoorziening stromen de komende jaren uit. Daarvoor in de plaats komen medewerkers in het kader van de Participatiewet, ook wel de P-wet. De uitstroom en instroom matchen echter niet met elkaar. Deze mismatch is er ten aanzien van de kwantiteit maar ook de kwaliteit. De instroom van nieuwe medewerkers brengt meer complexe vraagstukken met zich mee. Daarnaast is de instroom ook veel diverser dan we vanuit de WSW gewend zijn.

Deze mismatch heeft behoorlijke financiële consequenties. Om de infrastructuur in stand te kunnen houden zullen we op zoek moeten naar aanvullende financiële middelen. Daarnaast verwachten wij van de Rijksoverheid ook een aanpassing van beleid ten aanzien van de financiering van de P-wet. Deze is momenteel voor vrijwel de hele sector van werkontwikkelbedrijven verlieslatend. Het is SWB/Gildebor tot en met 2025 nog gelukt om de uitvoering van de P-wet financieel positief uit te voeren. Naar verwachting lukt dat in 2026 ook nog, maar de jaren daarna worden in financieel opzicht steeds zorgelijker.

Wij willen onze dienstverlening en de samenwerking met onze belangrijkste partners versterken. Wij geloven dat dit een belangrijke randvoorwaarde is om naar de toekomst toe succesvol te blijven in wat we doen. Versterken van de dienstverlening doen we door onze interne organisatie steviger te maken. Belangrijke onderdelen hierbij zijn procesgericht werken en een bedrijfsmatiger cultuur. Daarnaast gaan we ons als organisatie meer naar buiten richten, met als doel het samen met onze belangrijkste partners verzilveren van kansen en mogelijkheden. Om dit te kunnen doen versterken wij onze marketing en communicatie activiteiten. We willen, meer dan we nu doen, kansgericht kijken naar de wereld om ons heen.

1.3 Ontwikkelingen binnen de organisatie

In 2025 zijn we gestart met ons cultuurtraject. Het volledige leidinggevende kader heeft deelgenomen aan trainingen op het gebied van hechtheid en helderheid. Dit heeft geleid tot inzicht in wie je persoonlijk bent, in welke team je zit, wat je rollen en verantwoordelijkheden zijn en hoe die zich verhouden tot anderen, zowel in je team als buiten je team. Begin 2026 is naast het leidinggevend kader ook staf- en ondersteuning gestart met het cultuurtraject. Uiteraard worden verbindingen tussen de verschillende groepen gemaakt. In 2026 staat in het kader van dit traject ook het thema leiderschap nadrukkelijk op de agenda. De uitdagingen die we voor SWB/Gildebor voor ons zien vraagt om een ander soort leiderschap dan we gewend waren.

We zien vanaf eind 2025 al voorzichtig de eerste cultuurveranderingen op gang komen. Collega’s zoeken elkaar meer op en er wordt meer met elkaar en minder over elkaar gesproken. Directie en management van SWB/Gildebor hebben er vertrouwen in dat de inspanningen die we met elkaar leveren tot de gewenste cultuurverandering zullen leiden.

In 2025 zijn wij gestart met procesgericht werken. Dit is van belang omdat we daarmee efficiënter kunnen werken, betere kwaliteit van dienstverlening en producten kunnen leveren en beter intern en extern kunnen samenwerken. In 2025 is een 3-tal processen beschreven en zijn we gestart met de implementatie. Dit zijn intensieve projecten waarbij collega's van diverse afdelingen betrokken zijn. Mooi om te zien hoeveel energie er op deze projecten zit terwijl het soms lastig is om er de tijd voor te vinden vanwege de reguliere werkzaamheden. Procesgericht werken is daarmee een inhoudelijk belangrijk project waar we in 2026 mee doorgaan. Naast de inhoud draagt het ook bij aan de gewenste cultuurverandering. Collega's van verschillende afdelingen leren elkaar beter kennen en leren daarmee elkaars werk en verantwoordelijkheden beter kennen en begrijpen. Procesgericht werken biedt een goede voedingsbodem voor betere samenwerking en procesoptimalisatie.

In 2025 zijn we gestart met een huisvestingsonderzoek. Aanvankelijk zijn we dit onderzoek gestart omdat er een vraag van de GR gemeenten lag om onze gebouwen te verduurzamen. Het doel van het onderzoek is later uitgebreid omdat nieuwe of vernieuwde huisvesting ook een heel positief effect kan hebben op de gewenste cultuurverandering. Wij verwachten dat nieuwe of vernieuwde huisvesting bijdraagt aan een meer toekomstbestendig SWB/Gildebor. In 2026 hebben wij een haalbaarheidsonderzoek afgerond en aan ons bestuur voorgelegd. Wij verwachten in 2027 aan de slag te zijn met de ontwerpfase om daarna in 2028 te kunnen starten met de realisatiefase.

1.4 Financiële ontwikkelingen

De financiële positie van SWB/Gildebor is gezond. Wij hebben in 2025 een positief financieel resultaat behaald en hebben ten aanzien van 2026 de verwachting dat we ook financieel positief afsluiten. Deze financiële gezonde basis hebben wij nodig om de onzekere financiële toekomst tegemoet te kunnen gaan. Opgemerkt wordt dat medewerkers die we in dienst hebben in het kader van de P-wet, de zogenaamde Nieuw Beschutters, administratief in de stichting Nieuw Beschut worden verantwoord. Het resultaat van deze stichting is zowel over 2025 als 2026 negatief. Dit heeft te maken met de verlieslatende "business case" Nieuw Beschut.

Vanaf 1 januari 2027 hebben wij de stichting Nieuw Beschut samengevoegd met de Stichting SWB Midden Twente. Medewerkers Nieuw Beschut werken vanaf dat moment formeel in de GR. Vanaf 2027 verwachten we daarom in de stichting SWB Midden Twente een negatief resultaat. Dit negatieve resultaat werd in de jaren voor 2027 aangevuld door de deelnemende GR gemeenten.

De toekomst is financieel onzeker vanwege de al genoemde veranderende balans tussen SW medewerkers en P-wet medewerkers. Dit heeft een negatieve impact op ons subsidie resultaat en onze omzet komt onder druk te staan. Dit betekent dat we in de toekomst meer financiële middelen met onze dienstverlening zullen moeten genereren of structureel minder kosten moeten maken. Daarom is het van belang meer extern gericht te worden en kansen te zien en te verzilveren om onze infrastructuur in stand te kunnen houden. Daarnaast blijven we voortdurend werken aan de efficiency van onze bedrijfsvoering.

1.5 Belangrijkste risico's

SWB/Gildebor kijkt kansrijk naar de toekomst. Welke kansen zien we en willen we benutten om onze strategische doelstellingen zo maximaal mogelijk te behalen. De keerzijde van een kans is echter ook een risico. Een risico is een kans op een ongewenste gebeurtenis die het behalen van onze strategische doelen in de weg staat of zelfs onmogelijk maakt. Daar hebben we nadrukkelijk aandacht voor. Dat doen we in de vorm van (strategisch) risicomanagement. Dit is een proces waarbij we met elkaar in gesprek gaan: Welke strategische risico's onderkennen we? Hoe schatten we deze risico's in? Wat is de impact mocht het risico zich daadwerkelijk voordoen? Willen we het risico accepteren, mitigeren of beheersen? Welke beheersmaatregelen hebben we dan? Zijn deze beheersmaatregelen effectief?

In deze paragraaf leest u een weergave van de belangrijkste strategische risico's:

- Onvoorspelbaarheid van de landelijke overheid: de landelijke overheid heeft met invoering van de participatiewet (de P-wet) in 2015 een duidelijk doel gehad. Dit doel was afbouwen van de relatief dure Wet Sociale Werkvoorziening en mensen met een ontwikkelbehoefte zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers aan de slag. De rol van werkontwikkelbedrijven zou hiermee kleiner worden. De financieringsstructuur is hierop aangepast. Inmiddels zien we in de praktijk dat een grote groep mensen niet in het reguliere werkproces een baan kan en zal vinden of kan behouden. Groepen mensen blijven voor wat betreft het benutten en ontwikkelen van hun arbeidspotentieel, al dan niet tijdelijk, aangewezen op werkontwikkelbedrijven. De landelijke overheid is aan zet om de financieringsstructuur hierop aan te passen. Of de overheid dit ook gaat doen is maar zeer de vraag. We weten allemaal dat het huishoudboekje van onze minister van financiën grote uitdagingen kent vanwege de grote maatschappelijke en wereldwijde thema's van dit moment;
- Onvoorspelbaarheid van de GR gemeenten: de GR gemeenten zijn onze belangrijkste partners in de uitvoering van onze opdracht. Gemeenten hebben vanwege een toenemende taakverzwaring uitdagingen om in financieel opzicht de eindjes aan elkaar te knopen. Dit maakt dat er soms politieke keuzes gemaakt moeten worden die voor SWB/Gildebor niet altijd gunstig zijn. In maart 2026 zijn er gemeenteraadsverkiezingen geweest waarvan we op dit moment nog niet weten wat dat voor effect op de gemeentelijke politiek zal hebben. Dit maakt het lastig om robuuste toekomstbestendige plannen te maken.
  Daarnaast merken wij dat op gemeentelijk niveau de politiek en het ambtelijk apparaat soms verschillende geluiden laten horen. De linker hand weet niet altijd, of heeft onvoldoende zicht op, wat de rechterhand aan het doen is. Dat maakt het voor ons lastig om in een sterk en snel veranderende maatschappij onze opdracht uit te voeren;
- Veranderende samenstelling van onze populatie medewerkers (WSW / P-wet): Met de invoering van de P-wet in 2015 wordt de groep WSW'ers ieder jaar kleiner. De uitstroom uit de WSW gaat fors harder dan instroom van nieuwe mensen onder de P-wet. Dit zet de kwaliteit van werk onder druk en ook de gezonde financiële positie;
- Interne organisatieontwikkeling: wij willen ons ontwikkelen zowel op de harde als de zachte kant van onze interne organisatie. Aan de harde kant betekent dit beter procesmanagement, betere informatievoorziening, beter risicomanagement. Deze veranderingen gaan echter hand in hand met de veranderingen aan de zachte kant, de menskant. Hiervoor zijn we in 2025 een cultuurtraject gestart. We lopen het risico dat de gewenste en noodzakelijke veranderingen niet

snel genoeg gaan en we achterhaald worden door de werkelijkheid. Daarnaast lopen we het risico dat deze veranderingen onvoldoende in het DNA van onze organisatie terecht komen en daarmee 'vluchtig' worden, hetgeen leidt tot een onvoldoende toekomstbestendige organisatie;
- Inzicht in de kostprijs van onze producten: we hebben op dit moment onvoldoende inzicht in de kostprijs van onze diensten en producten om scherpe strategische keuzes te kunnen maken. We zijn in 2026 gestart met een intern project om dit inzicht te verbeteren. Dit is nodig om in de toekomst "scherp aan de wind" te kunnen varen.

1.6 Onderhoud kapitaalgoederen

In het verleden liet SWB/Gildebor periodiek een onderhoudsinspectie uitvoeren. Op basis van de uitkomsten van deze inspectie werd een kosteninschatting voor de opvolgende jaren gemaakt. Ten aanzien van de te verwachten kosten werd een voorziening gevormd. Ten aanzien van de onderhoudskosten van onze kapitaalgoederen vormen we al jaren geen voorziening meer. De kosten worden ingeschat op basis van ervaringen uit het verleden en verantwoord in het jaar waarin de kosten zich voordoen.

1.7 Verbonden partijen

Stichting SWB Beschut

Op 19 september 2017 is door SWB Midden Twente (SWB) de Stichting SWB Beschut opgericht. De stichting heeft ten doel het aangaan en in stand houden van arbeidsovereenkomsten met werknemers als bedoeld in artikel 10b van de participatiewet (Nieuw Beschut). Dit zijn medewerkers woonachtig in de gemeente Hengelo, Borne, Hof van Twente of Haaksbergen. De stichting is daarmee een verbonden partij voor SWB.

De medewerkers nieuw beschut zijn aan de infrastructuur van SWB toegevoegd en worden begeleid door werkcoaches van SWB. Hiervoor factureert SWB een bedrag voor begeleidingsvergoeding aan de stichting SWB Beschut.

Het productieresultaat verdiend binnen SWB door de medewerkers nieuw beschut, wordt vanaf 2025 op verzoek van de gemeenten overgeheveld vanuit SWB naar de stichting. Daarnaast betaalt de stichting een bedrag per medewerker voor overhead aan SWB. De stichting ontvangt van de gemeente waar de deelnemer woonachtig is loonkostensubsidie en begeleidingsvergoeding.

De business case Nieuw beschut is financieel verlieslatend. Dat geldt niet alleen voor SWB/Gildebor maar is een landelijk probleem. Onze koepelorganisatie Cedris maakt zich druk om dit op te lossen. Vooralsnog lijkt een oplossing op korte termijn niet voorhanden.

Wij willen de Stichting SWB beschut eind 2026 opheffen en de medewerkers administratief bij de GR onderbrengen. Hiermee voorkomen we onnodige administratieve handelingen en creëren we meer financieel inzicht in het totaal (WSW en participatiewet). Het opheffen van de Stichting SWB Beschut kunnen we doen omdat wet- en regelgeving die ons eerder in de weg zat (we mochten niet 2 verschillende CAO's in de GR uitvoeren) niet langer van toepassing is.

Stichting Werken in Midden Twente (SWIMT)

SWB Midden Twente is verbonden aan de Stichting Werken in Midden Twente (SWIMT). Deze stichting heeft ten doel “het aangaan en in stand houden van arbeidsovereenkomsten met personen met afstand tot de arbeidsmarkt en al hetgeen dat hier verband mee houdt”. In deze stichting zijn werknemers aan de slag die vallen onder de CAO Welzijn en werkzaam zijn in een aantal wijkcentra in Hengelo.

De enige dienstverbanden die nog in deze stichting worden aangehouden zijn die van de medewerkers die onder de CAO Welzijn vallen en bij de wijkcentra in Hengelo worden ingezet. Financiering vindt plaats door de gemeente Hengelo.

Stichting WSW Haaksbergen

Op 1 oktober 2016 is door de gemeente Haaksbergen de Stichting WSW Haaksbergen opgericht. Inwoners van de gemeente Haaksbergen met een WSW indicatie zijn hier werkzaam. Deze constructie is gestart nadat de gemeente Haaksbergen had besloten zich terug te trekken uit de Hameland groep en SW taken middels een dienstverleningsovereenkomst door SWB/Gildebor te laten uitvoeren.

De SW medewerkers woonachtig in Haaksbergen werken in de infrastructuur van SWB/Gildebor. De gemeente Haaksbergen betaalt de loonkosten van deze medewerkers. Door deze constructie is SWB Haaksbergen voor SBW/Gildebor geen verbonden partij maar een gelieerde partij.

2. Arbeidsontwikkeling

2.1. Wat willen we bereiken?

Arbeidsontwikkeling vormt de kern van het bestaansrecht van SWB/Gildebor. In 2027 blijven wij ons richten op het ontwikkelen van mensen met een ondersteuningsvraag tot waardevolle werknemers die duurzaam kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt. Dit doen wij in nauwe samenwerking met gemeenten, werkcentrum en werkgevers, met als uitgangspunten het versterken van werknemersvaardigheden, het wegnemen van belemmeringen en het realiseren van duurzame uitstroom waar mogelijk.

Na de stabilisatie en actualisatie van het trajecten- en instrumentenaanbod in 2026 ligt de focus in 2027 op borging. Tegelijkertijd verandert de samenstelling van de doelgroep. Er is sprake van een toename van inburgeraars (waaronder de Z-route), kandidaten met multi-problematiek en mensen met neurodiversiteit, zoals autisme. Deze ontwikkeling leidt tot een hogere begeleidingsbehoefte en vraagt om meer specialistische kennis binnen de organisatie.

Daarnaast houden wij rekening met een mogelijke instroom van Oekraïense ontheemden onder de Participatiewet. Dit leidt naar verwachting tot zowel volumegroei als een grotere behoefte aan begeleiding op het gebied van taal en cultuur.

Tegen deze achtergrond zetten wij in op het bieden van passende begeleiding aan alle doelgroepen, het borgen van specialistische kennis, het behouden van een flexibele en schaalbare infrastructuur en het realistisch sturen op resultaten, gegeven de toenemende complexiteit van de casuïstiek. Ons overkoepelende doel blijft het bieden van perspectief aan mensen en het bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt in Twente.

2.2. Wat gaan we daar in 2027 voor doen?

In 2027 ligt de nadruk op het borgen van het bestaande aanbod. Instrumenten worden continu geactualiseerd, leerlijnen verder uitgebreid en de afstemming met gemeenten wordt versterkt op basis van de bestandsanalyse die medio 2026 beschikbaar komt.

Tegelijkertijd spelen wij in op de toenemende complexiteit van de doelgroep door te investeren in specialistische kennis. Dit betreft onder meer expertise op het gebied van taal en cultuur, neurodiversiteit, multi-problematiek, jobcoaching en arbeidsdeskundigheid. Het doel blijft om voor iedere kandidaat een passende ontwikkelroute te realiseren.

Een belangrijke ontwikkeling in 2027 is het project Startbanen waarvan de opstart in 2026 zal zijn. Hierbij fungeren externe werkgevers als ontwikkelplekken en zijn werkcoaches – waar nodig meertalig – op locatie aanwezig. De begeleiding sluit expliciet aan op taal- en cultuurverschillen. De hiervoor benodigde formatie-uitbreiding wordt gedekt uit tijdelijke projectsubsidies.

Daarnaast worden de in 2026 ingezette leerlijnen verder uitgebreid en verdiept. De leerlijn Helpende Handen wordt hervormd, waarbij vrijgevallen middelen opnieuw worden ingezet binnen arbeidsontwikkeling.

De pilot rondom het beweegprogramma wordt in 2027 structureel onderdeel van de dienstverlening. Het programma richt zich op vitaliteit, dagstructuur en participatie en wordt gefinancierd uit eigen middelen.

De samenwerking met gemeenten blijft gebaseerd op prestatiecontracten, waarbij jaarlijks gezamenlijke focuspunten worden vastgesteld en wordt gestuurd op transparantie, gedeelde verantwoordelijkheid en realistische resultaten.

2.3. Wat is het financiële kader?

De financiële ruimte binnen de Participatiewet blijft in 2027 beperkt. De beschikbare middelen zijn afhankelijk van onder meer het beschikbare P-budget, de ontwikkeling van de doelgroep, de mogelijke instroom van nieuwe doelgroepen zoals Oekraïense kandidaten, de verschuiving van ontwikkeltrajecten naar diagnosetrajecten en de beschikbaarheid van tijdelijke subsidies, waaronder voor Startbanen.

Binnen deze context is het budget naar verwachting krap maar stabiel. De extra formatie voor Startbanen wordt tijdelijk extern gefinancierd. Daarnaast ontstaat er ruimte door het hervormen van de leerlijn Helpende Handen, terwijl het beweegprogramma structureel wordt bekostigd uit eigen middelen. Tegelijkertijd vraagt de inzet van specialistische begeleiding blijvende prioritering binnen de begroting.

Door de toenemende complexiteit van de doelgroep en de groei van het aandeel diagnosetrajecten blijft de druk op prestaties hoog. Dit vraagt om realistische en haalbare prestatieafspraken met gemeenten.

2.4. Meten is weten, KPI's

Voor 2027 blijven wij sturen op drie hoofd-KPI's:

1. Kwaliteit
Het percentage trajecten dat wordt afgesloten met een behaald doel.
Norm 2027: 60% positieve resultaten.

2. Tevredenheid
De waardering van opdrachtgevers en klantmanagers over onze dienstverlening op inhoud en proces. Deze waardering wordt opgehaald uit de klantpanelgesprekken.
Norm 2027: > 80% positieve beoordelingen.

3. Rendement
De gewogen caseload per trajectcoach.
Norm 2027: 36 equivalenten per FTE. (diagnosetrajecten tellen als factor 1,5 vanwege de hogere begeleidingsintensiteit).

Naast deze hoofdindicatoren worden in de prestatiecontracten met gemeenten aanvullende KPI's opgenomen. Deze geven meer inzicht in onder andere doorlooptijden, inzet van instrumenten, diverse vormen van uitstroom en de verhouding tussen diagnose en ontwikkeling. Deze indicatoren

worden jaarlijks gezamenlijk met de gemeente vastgesteld en geactualiseerd, zodat zij blijven aansluiten bij de praktijk en de ontwikkeling van de doelgroep.

3. Beschut

3.1. Wat willen we bereiken

In 2027 willen we een volgende stap zetten om ook in de toekomst Beschut werk voor medewerkers met een SW-indicatie en Nieuw Beschut financieel duurzaam te organiseren. De komende jaren zullen de meeste van onze medewerkers op de interne afdelingen en bij onze externe opdrachtgevers nog steeds een SW-indicatie hebben. Alleen krimpt de groep SW-medewerkers sneller door pensionering en vervroegd uittredende SW-ers dan de groep Nieuw Beschut groeit. Dit geeft zoals eerder in deze begroting verwoord een uitdaging voor de toekomst.

Kwalitatief willen we onze interne bestaande werksoorten overeind houden (techniek (elektro)), montage, assemblage, inpak, schoonmaak en catering) en in 2027 willen we scherp hebben of we voor de medewerkers Nieuw Beschut die nu en in de voorliggende jaren instromen nog andere aanvullende werksoorten nodig hebben. Naast het bieden van passend werk is variatie in werksoorten binnen onze interne afdelingen ook relevant voor de bijdrage die we met de beschutte afdelingen leveren aan de trajecten binnen de afdeling Arbeidsontwikkeling. Dat maakt SWB een stevige partij als het gaat om het bieden van passend beschut werk met tegelijkertijd een werkomgeving waar “leren werken” en motivatie en drijfveren van kandidaten in een traject goed onderzocht kunnen worden.

Ondanks een krimpende groep medewerkers Beschut draaien de interne afdelingen efficiënter dan eerdere jaren door diverse procesverbeteringen. Vanwege een afnemend aantal medewerkers zien we de omzet wel teruglopen. Doel voor 2027 is om hoeveelheid werk nog beter in balans te brengen met de bezetting en productiecapaciteit op onze interne afdelingen.

We zien een groep medewerkers die extern gedetacheerd is in 2027 met pensioen gaan. We stellen onszelf als doel een deel van die groep te vervangen voor nieuwe medewerkers die klaar zijn voor die vervolgstap in hun ontwikkeling. Het bieden van maatwerk blijft uitgangspunt: afgestemd op individu en rekening houdend met de arbeidsbeperking en begeleidingsbehoefte. We hebben de keus om medewerkers binnen groepsdetacheringen en op individuele plekken en in begeleid werkenconstructies te laten werken. We zetten in op extern waar het kan, intern waar het moet.

3.2. Wat gaan we daar in 2027 voor doen?

Voor 2027 willen we met het Werkleerbedrijf de interne samenwerking met ons bedrijfsonderdeel Arbeidsontwikkeling intensiveren en verder verbeteren. Dat doen we door onze bedrijfsvoering op elkaar af te stemmen (ERP-systeem) en gezamenlijk trainingen te volgen om een gemeenschappelijk taal in de ontwikkeling van medewerkers te spreken.

De komende jaren stromen veel gedetacheerde SW-ers uit. Voor 2027 hebben we ons voorgenomen een deel van de uitstroom van dat jaar op te vangen met mensen die vanuit trajecten via een aantal tijdelijke contracten via SWB (extern) ervaring kunnen opdoen. Gezien de financiële uitdaging die daardoor op ons afkomt dienen we medewerkers Nieuw Beschut of medewerkers met een loonkostensubsidie tegen een passend (minimaal kostendekkend) tarief bij opdrachtgevers te plaatsen. Hiervoor gaan we een bredere marktverkenning doen. Naast onderzoek vooraf is 2027 een

belangrijk jaar waarin we willen ervaren of de markt hiervoor voldoende is. Eerdere voorbeelden uit de praktijk geven de indruk dat er mogelijkheden zijn.

We zetten aanvullend in op acquisitie (versterking interne afdeling), zorgen voor een acquisitieplan waarbij zowel intern (verschillende functionarissen hebben externe contacten) als extern helder is waar we op inzetten. We gaan om die reden ook intensiever samenwerken met het Werkcentrum Twente waar ook medewerkers van de SWB werkzaam zijn. We zetten in op goede interne communicatie als het gaat om vacatures extern die passend voor onze medewerkers kunnen zijn.

3.3. Wat is het financiële kader?

Uitstroom van SW-ers **intern** vindt de komende jaren vooral plaats op afdelingen waar we eenvoudige werksoorten hebben. Die afdelingen en die werksoort is ook met een kleinere bezetting te behouden. Mocht er de komende jaren onvoldoende instroom Nieuw Beschut komen, zullen we moeten afschalen in begeleiding. Tegelijkertijd is de ervaring tot nu toe dat de nieuwe instroom Nieuw Beschut meer en andere begeleiding nodig heeft dan de SW-populatie. Kortom zowel kwantitatief als kwalitatief zullen we moeten bijsturen.

Als het gaat om de groep SW-ers die **extern** werken (o.a. middels detachering) zullen we proberen een deel van de uitstroom op te vangen met nieuwe medewerkers die begeleiding en ondersteuning nodig hebben, maar wel in staat zijn met begeleiding extern te werken. Dat betekent dat we hen binnen de CAO Aan de slag tijdelijke contracten aanbieden, met als doel hen via een aantal detacheringen op termijn uit te laten stromen naar een reguliere werkplek (al dan niet met een deel loonkostensubsidie). Een deel van deze groep zal ook aan ons verbonden blijven na die tijdelijke contracten.
Diverse opdrachtgevers hebben in het verleden aangegeven geen risicodrager te willen zijn en voorkeur te geven aan detachering via ons. Wanneer zowel kandidaat als SWB als opdrachtgever tevreden zijn zou dat een win-win-win situatie kunnen creëren. Op de middellange en langere termijn zouden we dan weer kunnen groeien.

Om hiervan ook op langere termijn een kostendekkende businesscase te kunnen maken moeten we andere tarieven hanteren dan opdrachtgevers tot nu van ons gewend zijn. Ergo: voor een medewerker die via ons werkzaam is binnen de CAO Aan de Slag (weliswaar met loonkostensubsidie) dienen wij een hoger tarief te vragen om kostendekkend te zijn dan iemand met een SW-indicatie.

3.4. Meten is weten, KPI's

1. Kwaliteit

Aantal werksoorten en werksoorten die goed aansluiten bij diverse doelgroepen (kwalitatieve doelstelling).

Waardering van onze opdrachtgevers (>80% positieve beoordelingen).

2. Tevredenheid

De waardering van opdrachtgevers (zowel van onze productieafdelingen als onze detacheringen) (>80% positieve beoordelingen)

Waardering van onze medewerkers (>8)

3. Rendement

Aantal detacheringen zowel individueel als in groepen (norm is lichte daling van max 5 personen t.o.v. 2026)

Het productieresultaat (omzet) van het gehele werk-leerbedrijf. Norm is 5,4 miljoen in 2027.

4. Beheer openbare ruimte

4.1. Wat willen we bereiken?

De uitvoer van het beheer van openbare ruimte voor onze deelnemende gemeenten staat onder druk. Dit heeft alles te maken met de veranderende samenstelling van ons personeelsbestand. Minder WSW'ers en meer P-wet medewerkers heeft grote invloed op de uitvoer van ons werk. We zijn in 2026 gestart met een diepgaande analyse van deze uitdaging. De vraag die we ons hebben gesteld is wat we naar de toekomst moeten doen om de uitvoering van onze werkzaamheden duurzaam te blijven organiseren. Met duurzaam organiseren bedoelen we dat we voldoen aan de kwaliteitscriteria in meest ruime zin zoals gesteld door onze opdrachtgevers. Tegelijk willen we voldoende plek en ruimte bieden voor medewerkers met een ontwikkelbehoefte en willen we financieel gezond zijn en blijven. Dit brengt een spanningsveld met zich mee waar we een oplossing voor moeten vinden. We gebruiken 2026 en 2027 om dit met elkaar verder te verkennen, scherpe analyses te kunnen maken en een actieplan op te zetten. Het doel is duurzaam beheer van openbare ruimte.

Binnen Gildebor zijn we net als bij de andere bedrijfsonderdelen actief aan de slag met procesgericht werken. We zijn in 2026 gestart met het beschrijven van de belangrijkste Gildebor processen. Dit ronden we af in 2027 met de implementatie van deze processen.

Daarnaast zijn we in 2026 gestart met een intern project om meer en beter inzicht in de kostprijs van onze activiteiten te krijgen. De uitkomsten van dit project stellen ons in staat om vanaf 2027 scherpere keuzes te maken. Keuzes ten aanzien van werksoorten, inzet van medewerkers, inzet van materieel etc.

De materieeldienst die onder Gildebor is georganiseerd levert een belangrijke bijdrage aan effectief en efficiënt werken. De afgelopen jaren is de bezetting van de materieeldienst niet in balans geweest met de opgave. Vanaf 2027 hebben we weer balans. Dit maakt het mogelijk om de materieeldienst meer tactisch aan te sturen. Hiermee bedoelen we dat we beter kunnen sturen op de verhouding tussen wat kost het (maatschappelijk geld) en wat levert het op.

4.2. Wat gaan we daar in 2027 voor doen?

Adequaat investeren in krapteberoepen zoals Civiel en Sport door opleiden en tijdig werven.

Processen beschrijven zodat deze gedocumenteerd zijn. Helder de taken en de verantwoordelijkheden benoemen. Dit om een basis te hebben om continu te verbeteren (PDCA). Na beschrijving processen het software landschap van Gildebor tegen het licht houden. Zoveel als mogelijk enkelvoudige vastlegging en onderzoeken of het mogelijk is om met de huidige aanwezige systemen de juiste data te genereren om goede strategische en operationele sturing te hebben op het BOR proces.

De door arbeidsontwikkleing ontwikkelde leerlijnen in 2026 maximaal inzetten voor P-instroom (door afname WSW) in het kader van strategische personeelsontwikkeling (wat hebben wij nodig voor competenties en wanneer).

Volledig inrichten van de aanwezige materieelmodule om al het materieel goed op vervangingswaarde en niet voor de inkoopwaarde vast te leggen. Onderzoeken of inrichten van planningsmodule in de materieel module het slimste is of een koppeling met ERP systeem om vandaaruit de materieelplanning te maken. Doel zo efficiënt mogelijke inzet van materieel.

SWB/Gildebo past vanaf 2026 het principe “elektrisch, tenzij” toe bij vervanging en aanschaf van voertuigen en (hand)gereedschappen. Elektrisch materieel is daarbij de standaardkeuze, tenzij dit technisch of operationeel nog niet haalbaar is.

We brengen momenteel het huidige aandeel elektrisch materieel in kaart; deze inventarisatie vormt in 2027 de basis voor een gefaseerd vervangingsplan richting 2030. Met dit beleid verminderen we onze CO_2-uitstoot, verlagen we geluidsbelasting en dragen we bij aan een gezonde werkomgeving.

4.3. Wat is het financiële kader?

De werkzaamheden in het kader van beheer openbare ruimte zijn met de gemeenten waarvoor we dit doen vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. In 2026 hebben we al een slag gemaakt om de werkzaamheden en de financiële vergoeding die we daarvoor krijgen meer in lijn met elkaar te brengen. Als gevolg van de ontwikkelingen ten aanzien van de samenstelling van onze groep medewerkers (WSW / P-wet) komt het financiële rendement onder druk. Dit wordt versterkt door de ontwikkelingen in de markt (stijgende prijzen als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt en stijgende energieprijzen) die soms niet of soms pas laat in de prijs van onze dienstverlening verdisconteerd wordt.

Wij verwachten dat de financiële kaders zoals we die voor 2027 met elkaar bepaald hebben toereikend zijn om de opdrachten beheer openbare ruimte conform afspraak uit te kunnen voeren.

4.4. Meten is weten, KPI’s

Voor 2027 blijven wij sturen op 3 hoofd KPI's en voegen wij maatschappelijk rendement toe

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 – Inleen Wsw derden en ASL – Kosten Materieeldienst’. Uitgedrukt in een percentage van de omzet. Norm is > 20 %

5. Bedrijfsvoering

5.1 Wat willen we bereiken

Bedrijfsvoering is de “backbone” van de organisatie. Bedrijfsvoering ondersteunt de primaire processen met als doel het zo efficiënt mogelijk bereiken van doelstellingen.

Ten aanzien van de bedrijfsvoering is het van belang dat wij als organisatie ‘in control’ zijn. Dat willen we zijn op een 3-tal vlakken:

- Efficiency en effectiviteit van onze bedrijfsprocessen
- Betrouwbare (financiële) stuur- en verantwoordingsrapportages
- Voldoen aan geldende wet- en regelgeving

Om ‘in control’ te kunnen zijn moeten onze processen op orde zijn en ‘rond’. Daarmee bedoelen we dat de volledige plan-do-check-act cyclus op verschillende plekken in de organisatie voortdurend doorlopen moet worden. Dit doen we risicogericht. Gericht op strategische, tactische en operationele risico’s.

Onze stuur- en verantwoordingsinformatie is 24-7 betrouwbaar. Dat betekent dat de onderliggende data en systemen betrouwbaar moeten zijn. Dat gaat niet vanzelf, daarvoor zullen we intensief moeten samenwerken. Samenwerken op het gebied van:

- Informatiebehoefte versus informatievoorziening
- Betrouwbaarheid van IT systemen
- Strategisch, tactisch en operationeel risico management
- Verbeteren datakwaliteit en databeheer (eigenaarschap en procescontrole, betrouwbaarheid van data)
- Procesgericht werken ‘rond’ maken. Dat wil zeggen de volledige Plan-DO-Check-Act cyclus doorlopen gericht op ‘continuous learning en improvement”

De afdeling bedrijfsvoering is begin 2026 ‘doorontwikkeld’. Dit is het laatste deel van de in 2024 en 2025 uitgevoerd organisatieverandering bij de primaire processen arbeidsontwikkeling, werk-leerbedrijf en Gildebor. Vanaf april werken we in andere teamsamenstellingen en onder andere leidinggevenden samen aan het doel van de afdeling: ondersteunen van de primaire processen.

5.2 Wat gaan we daar in 2027 voor doen?

We gaan in 2027 door met procesgericht werken. We gaan met elkaar bepalen welke processen we in 2027 willen beschrijven en implementeren. Daarnaast gaan we in 2027 ook aan de slag met het beheer van de processen waarmee we in 2025 en 2026 zijn gestart. Dit beheer is van belang om te voorkomen dat processen “stoffig” worden. In 2027 werken we naar een situatie van “continu verbeteren”. Dat willen we verankeren in het DNA van onze organisatie.

In 2027 gaan we door met het verbeteren van ons informatiemanagement. Betrouwbare informatie, op diverse niveaus in de organisatie, is van belang om te kunnen sturen en verantwoorden. Zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau moet onze informatievoorziening “op orde” zijn. Onze informatievoorziening is betrouwbaar als het juist, tijdig, volledig en controleerbaar is.

We werken in 2027 door aan onze strategische huisvesting. In 2025 hebben we een scenario-onderzoek gedaan en in 2026 hebben we een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Op basis van het besluit naar aanleiding van het haalbaarheidsonderzoek gaan we in 2027 verder met het project om uiteindelijk te komen tot adequate en toekomstbestendige huisvesting.

6. HR

6.1 Wat willen we bereiken

Cultuur- en leiderschapsontwikkeling
In 2026 hebben we onze nieuwe kernboodschap en kernwaarden geformuleerd. Cultuurverandering is een proces van lange adem. Het vraagt om consistent uitdragen van onze kernboodschap en naleving van de kernwaarden, zodat het onderdeel wordt van ons DNA. Daarnaast is voorbeeldgedrag van het leidinggevend kader cruciaal in het laten slagen van de gewenste cultuurverandering.

Duurzame inzetbaarheid
Om de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te bevorderen hebben we gekozen voor de methodiek van het Huis van Vermogen. Het Huis van Werkvermogen is een veelgebruikt HR model dat meet in hoeverre een werknemer fysiek en mentaal in staat is zijn werk uit te voeren. Het doel is het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, het verlagen van het ziekteverzuim en het verhogen van het werkplezier.

Strategische personeelsplanning
De komende jaren gaat de uitstroom van SW-medewerkers hard. Met name binnen het bedrijfsonderdeel SWB. Om goed voorbereid te zijn op de toekomst wordt een strategische personeelsplanning met een doorkijk naar de komende 5 tot 10 jaar steeds belangrijker. De vernieuwde HR-gesprekscyclus geeft ons veel beter inzicht in ons personeelsbestand en dient als input voor de strategische personeelsplanning 2027-2033.

6.2 Wat gaan we daar in 2027 voor doen?

Cultuur- en leiderschapsontwikkeling
Het cultuurtraject dat we reeds in 2025 zijn gestart onder begeleiding van Doorpak BV, is gedurende geheel 2026 intensief doorgezet. Het traject richt zich in eerste instantie op leiding en staf, aangezien zij een belangrijke voorbeeldfunctie hebben in het uitdragen van cultuur. Dit leiderschaps-/cultuurtraject zetten we in 2027 intensief voort. Onze kernboodschap en kernwaarden verwerken we in het wervings- en selectieproces en de onboarding van nieuwe collega's.

Duurzame inzetbaarheid
We hebben in 2026 onze HR-gesprekscyclus doorontwikkeld met als basis de methodiek van het Huis van Werkvermogen. In 2027 introduceren we deze nieuwe gesprekscyclus waarbij we aandacht hebben voor levensfasebewust personeelsbeleid. Als vervolg op de gesprekscyclus bieden we maatwerktrajecten aan medewerkers.

In 2025/2026 hebben onze medewerkers een vitaliteitscheck aangeboden. Een groot aantal medewerkers heeft hier gebruik van gemaakt. Op basis van de resultaten van deze checks bieden we gedurende het jaar onze medewerkers diverse mogelijkheden ter bevordering van hun leefstijl.

Strategische personeelsplanning

In onze strategische personeelsplanning maken we een doorkijk voor de komende 5 jaar (2027-2033), waarmee we ons voorbereiden op de personele ontwikkelingen van de komende jaren. Deze SPP geeft ons richting aan o.a. ons opleidingsbeleid, aan activiteiten binnen het DI-beleid en aan ons W&S-beleid.

6.3 Meten is weten, KPI's

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

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

Tevredenheid – In 2024 is het laatste Medewerkersonderzoek Duurzame Inzetbaarheid (MoDI) uitgevoerd. Gildebor/SWB had een eNPS (Net Promotors Score) van -15. In 2028 wordt dit onderzoek opnieuw organisatiebreed uitgevoerd. Eind 2026 wordt voor een kleine groep (staf- en leiding) een tussentijdse meting gedaan, waarbij we ook het cultuur- en leiderschapstraject evalueren.

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

7. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In de volgende paragrafen staat beschreven hoe SWB/Gildebor financiële risico's kan opvangen. Het gaat erom dat wij een buffer (= weerstandsvermogen) hebben, zodat wij risico's die zich mogelijk voordoen in financieel opzicht "op kunnen vangen".

7.1 Benodigd weerstandsvermogen

Eind 2026 verwachten wij een nieuw strategisch plan te hebben. Op basis van dit nieuwe strategische plan zullen wij opnieuw onze strategische risico's bepalen en 'afprijzen'. De huidige bepaling van de strategische risico's en het daarvan afgeleide weerstansvermogen is nog gebaseerd op het strategisch plan 2023-2027 "Samen werk maken van werk".

Daarom hebben wij vooralsnog nu geen nieuwe risicoanalyse opgenomen in deze begroting. De meest recente risicoanalyse van Q4-2025 heeft een weerstandscapaciteit opgeleverd van € 4,55 miljoen. Deze risico analyse hebben wij beoordeeld en achten wij nog steeds actueel.

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 de genoemde risicoanalyse, zie bijlage D. Dit resulteert in een weerstandsvermogen tussen de € 1,8 en € 3,2 miljoen.

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

in 1.000 €	**Ultimo 2025**	**Ultimo 2026**	**Ultimo 2027**	**Ultimo 2028**	**Ultimo 2029**	**Ultimo 2030**	**Ultimo 2031**
		Bedrijfsplan					
Algemene reserve	3.954	4.315	4.900	4.362	3.681	2.951	2.265
Bestemmingsreserve vakantiedagen	775	750	750	750	750	750	750
Bestemmingsreserve vakantiegeld	610	585	560	535	510	485	460
Bestemmingsreserve infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven	153	0	0	0	0	0	0
Egalisatiereserve infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven	387	368	349	330	311	292	273
Egalisatiereserve verbetering arbeidsomstandigheden beschut	210	189	168	147	126	105	84
Egalisatiereserve Huisvesting	381	731	1.081	1.431	1.781	2.131	2.481
Nog te bestemmen resultaat	361	585	-538	-681	-730	-686	-674
Totaal eigen vermogen	**6.831**	**7.523**	**7.270**	**6.874**	**6.429**	**6.028**	**5.639**
Algemene reserve	3.954	4.315	4.900	4.362	3.681	2.951	2.265
Weerstandsvermogen ondergrens	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	1.821

Gedurende de gehele planperiode is het beschikbare weerstandsvermogen naar verwachting afnemend, echter nog net aan voldoende om de meerjarenplannen te kunnen uitvoeren.

7.2 Begrote balans

in 1.000 €	*Realisatie* 2025	*Bedrijfsplan* 2026	*Begroting* 2027	*Begroting* 2028	*Begroting* 2029	*Begroting* 2030	*Begroting* 2031
Materiële vaste activa	8.973	10.659	11.234	11.657	12.112	12.595	13.102
Financiële vaste activa	21	-	-	-	-	-	-
Voorraden	174	167	160	154	148	142	136
Debiteuren	3.266	2.130	2.254	2.298	2.343	2.390	2.438
Overige vorderingen	837	500	500	500	500	500	500
Liquide middelen	277	250	250	250	250	250	250
Overlopende activa	213	200	200	200	200	200	200
Totaal activa	**13.761**	**13.906**	**14.598**	**15.058**	**15.553**	**16.077**	**16.626**
	2025	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Eigen vermogen	6.470	6.938	7.808	7.555	7.159	6.714	6.313
Resultaat	361	585	-538	-681	-730	-686	-674
Voorzieningen	1.629	1.485	1.612	1.695	1.741	1.705	1.649
Langlopende schulden	167	-	1.000	900	1.800	1.600	2.400
Crediteuren	2.658	2.738	2.820	2.904	2.992	3.081	3.174
Overige schulden	550	550	550	550	550	550	550
Overlopende passiva	1.926	1.610	1.346	2.135	2.042	3.113	3.214
Totaal passiva	**13.761**	**13.906**	**14.598**	**15.058**	**15.553**	**16.077**	**16.626**

7.3 Kengetallen

Met de kengetallen geven we inzicht in de financiële positie van de GR.

		Werkelijk 2025	Bedrijfsplan 2026	Begroting 2027	Meerjaren 2028	Meerjaren 2029	Meerjaren 2030	Meerjaren 2031
Kengetal								
1.	Netto schuldquote	**1,46%**	**3,78%**	**4,97%**	**6,32%**	**7,93%**	**9,63%**	**11,32%**
2.	Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	**1,42%**	**3,78%**	**4,97%**	**6,32%**	**7,93%**	**9,63%**	**11,32%**
3.	Solvabiliteitsratio	**50%**	**54%**	**50%**	**46%**	**41%**	**37%**	**34%**
4.	Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
5.	Structurele exploitatieruimte	**0,69%**	**0,98%**	**-0,91%**	**-1,14%**	**-1,23%**	**-1,13%**	**-1,10%**
6.	Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
7.	Current Ratio	**0,89**	**0,63**	**0,68**	**0,58**	**0,59**	**0,50**	**0,49**
8.	Rentabiliteit eigen vermogen	**5,44%**	**8,16%**	**-7,28%**	**-9,63%**	**-10,98%**	**-11,01%**	**-11,56%**
9.	Rentabiliteit totaal vermogen	**3%**	**5%**	**-3%**	**-4%**	**-5%**	**-4%**	**-4%**
10.	Kasgeldlimiet	**3.349**	**3.317**	**3.573**	**3.623**	**3.629**	**3.641**	**3.668**

8. Treasury beleid

SWB/ Gildebor voert -gelet op haar publiekrechtelijke taak- een risicomijdend treasury beleid. Binnen dit beleid vindt de financiering plaats middels een portfolio aan instrumenten. Ultimo 2025 heeft SWB/Gildebor een tweetal leningen bij de BNG Bank welke in augustus 2026 volledig zijn afgelost:

Looptijd	Rente	Stand per 31-12-2025
15 jaar (tot 2026)	3,9 %	€ 66.667
9,5 jaar (tot 2026)	0,63 %	€ 100.000

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

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

Het verloop over 2025 zag er als volgt uit:

Berekening benutting drempelbedrag schatkistbankieren (x € 1.000)

	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Drempelbedrag	1.000	1.000	1.000	1.000
Kwartaalcijfers op dagbasis buiten 's Rijks schatkist aangehouden middelen	190	210	165	165
Ruimte onder het drempelbedrag	810	790	835	835
Overschrijding van het drempelbedrag	-	-	-	-

9. Financiële begroting en meerjarenperspectief

9.1 Overzicht baten en lasten 2027

in 1.000 €	Begroting 2027	Bedrijfsplan 2026	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Omzet	29.388	28.150	27.552	27.481
Kosten grond- en hulpstoffen	6.917	6.651	6.316	5.573
Toegevoegde waarde	22.471	21.499	21.236	21.908
Inleen variabel personeel	285	277	305	185
Productieresultaat	22.186	21.222	20.931	21.723
Rijksbijdrage	18.768	18.988	19.612	18.829
Begeleidingsvergoeding ASB	1.465			
Impulsbudget	350	350	381	718
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363
Som der opbrengsten	43.132	40.923	41.287	41.633
Lonen en salarissen WSW	11.807	12.380	13.770	14.023
Sociale lasten WSW	3.266	3.398	3.680	3.708
Ontvangen WAO voor WSW	-30	-30	-32	-23
Inleen WSW en ASL	85	750	697	503
Overige kosten WSW	828	849	878	919
Personeelkosten WSW	15.956	17.347	18.993	19.130
Loonkosten ASB	1.213			
Loonkosten ASL	795			
Overige personeelskosten Aan de Slag	90			
Personeelskosten Aan de Slag	2.098			
Personeelskosten professionals	17.524	16.131	15.383	14.462
Overige personeelskosten AMB	860	703		
Afschrijvingen	1.885	1.766	1.516	1.232
Dotatie voorzieningen	350	100	993	521
Overige bedrijfskosten	4.897	4.402	4.115	4.548
Som der bedrijfslasten	43.570	40.449	41.000	39.893
Bedrijfsresultaat	**-437**	**474**	**287**	**1.740**
Incidentele baten en lasten	165	184	46	53
Rentebaten	40	40	55	89
Rentelasten	-20	-5	-9	-12
Subtotaal algemene dekkingsmiddelen	20	35	46	77
Resultaat voor bestemming	**-252**	**693**	**379**	**1.870**
Toevoeging/onttrekking aan de reserves	285	107	17	872
Resultaat na bestemming	**-537**	**586**	**362**	**998**
Subsidieresultaat	*3.725*	*3.240*	*2.194*	*1.121*

Subsidieresultaat = Rijksbijdrage minus Lonen en salarissen WSW, Sociale lasten WSW en Ontvangen WAO WSW.

Noot: in bovenstaande cijferopstelling zijn de jaren “begroting 2027” en “bedrijfsplan 2026” niet 1-op-1 verglijkbaar. Zoals eerder in dit stuk vermeld is de stichting Nieuw Beschut eind 2026 opgeheven. In de kolom “begroting 2027” zijn de cijfers

opgenomen van de GR en de voormalige stichting Nieuw beschut. In de kolom “bedrijfsplan 2026” zijn alleen de cijfers van de GR opgenomen.

9.2 Meerjarenperspectief 2028-2031

in 1.000 €	Bedrijfsplan 2026	Begroting 2027	Perspectief 2028	Perspectief 2029	Perspectief 2030	Perspectief 2031
Omzet	28.150	29.388	30.168	30.835	31.641	32.549
Kosten grond- en hulpstoffen	6.651	6.917	7.125	7.339	7.559	7.786
Toegevoegde waarde	21.499	22.471	23.043	23.496	24.082	24.763
Inleen variabel personeel	277	285	293	302	311	320
Productieresultaat	**21.222**	**22.186**	**22.750**	**23.194**	**23.771**	**24.442**
Rijksbijdrage	18.988	18.768	18.537	17.950	17.381	16.830
Begeleidingsvergoeding ASB		1.465	1.639	1.824	2.018	2.233
Impulsbudget / infrastructurele bijdrage	350	350	350	350	350	350
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363	363	363
Som der opbrengsten	**40.923**	**43.132**	**43.638**	**43.680**	**43.882**	**44.219**
Lonen en salarissen WSW	12.380	11.807	11.660	11.017	10.411	9.740
Sociale lasten WSW	3.398	3.266	3.174	3.000	2.844	2.670
Ontvangen WAO voor WSW	-30	-30	-30	-30	-30	-30
Overige kosten WSW	849	828	828	828	828	828
Inleen WSW derden	750	85	88	90	93	96
Personeelkosten WSW	17.347	15.956	15.719	14.904	14.145	13.303
Loonkosten ASB		1.213	1.346	1.489	1.638	1.800
Loonkosten ASL		795	1.030	1.278	1.568	2.043
Overige personeelskosten Aan de Slag		90	101	113	125	140
Personeelskosten Aan de Slag		2.098	2.477	2.880	3.331	3.983
Lonen en salarissen AMB	16.131	17.524	17.786	18.053	18.324	18.599
Overige personeelskosten AMB	703	860	886	912	940	968
Afschrijvingen	1.766	1.885	1.947	2.015	2.087	2.163
Dotatie voorzieningen	100	350	325	300	225	200
Overige bedrijfskosten	4.402	4.897	5.044	5.196	5.351	5.512
Som der bedrijfslasten	**40.449**	**43.570**	**44.185**	**44.260**	**44.403**	**44.728**
Bedrijfsresultaat	**473**	**-437**	**-546**	**-580**	**-521**	**-509**
Incidentele baten en lasten	184	165	165	165	165	165
Rentebaten	40	40	20	20	20	20
Rentelasten	-5	-20	-35	-50	-65	-65
Resultaat voor bestemming	692	-252	-396	-445	-401	-389
Toevoeging/ontrekking aan de reserves	107	285	285	285	285	285
Resultaat na bestemming	**585**	**-537**	**-681**	**-730**	**-686**	**-674**
Subsidieresultaat	***3.240***	***3.725***	***3.733***	***3.963***	***4.157***	***4.450***

Bijlagen

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

Bijlage A Gemeentelijke bijdrage

Ook in 2027 zal de gemeentelijke bijdrage worden gedragen door de deelnemende gemeenten aan de GR (Hengelo, Borne en Hof van Twente). Daarnaast is met Dinkelland ten tijde van de gemeentelijke herindeling overeengekomen dat zij hun bijdrage zullen voldoen, zolang een gedefinieerde groep ingezetenen een dienstverband heeft met de GR SWB Midden Twente. Vanaf 2017 betaalt Haaksbergen geen bijdrage meer aangezien de GR een Dienstverleningsovereenkomst is aangegaan met de gemeente voor de uitvoering van alle WSW-taken.

Gemeente	**Aantal SE's Wsw 2027**	**Bijdrage 2027**
Hengelo	275,6	€ 251.792
Hof van Twente	63,6	€ 58.153
Borne	56,1	€ 51.227
	395,3	**€ 361.173**
Dinkelland	2,0	€ 1.827
Totaal	**397,3**	**€ 363.000**

Bijlage B Investeringen en afschrijvingen

In 2027 en meerjarig zijn de volgende investerings- en afschrijvingsbudgetten voorzien:

Investeringen en afschrijvingen	Bedrijfsplan 2026	Begroting 2027	Perspectief 2028	Perspectief 2029	Perspectief 2030	Perspectief 2031
Investeringen	**2.600**	**2.320**	**2.420**	**2.520**	**2.620**	**2.720**
-Materieeldienst	2.000	1.874				
-Greendeal		126				
-Facilitair	500	220				
-Bedrijfsvoering / directie	100	100				
Afschrijvingen	**1.766**	**1.885**	**1.947**	**2.015**	**2.087**	**2.163**

Bijlage C Incidentele baten en lasten

x € 1.000

Baten	Opbrengst online veiling	100	
	ESF Subsidie	65	
	MDIEU-subsidie, jaarlijkse vrijval	50	
			215
Lasten	Uitbetaalde schades	-50	
			-50
Totaal			**165**

Bijlage D Risicomatrix

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

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

Gelijk aan vorig jaar
lager dan vorig jaar
hoger dan vorig jaar
nieuwe maatregel

Bijlage E Baten en lasten per Taakveld

Taakvelden x 1.000 €

	Begroting		
	Baten	Lasten	Saldo
0. Bestuur en ondersteuning			
0.3 Beheer overige gebouwen en gronden	-	-	-
0.4 Overhead	1.859	6.438	-4.579
0.5 Treasury	40	20	20
0.8 Overige baten en lasten	-	-	-
0.10 Mutaties reserves	65	350	-285
5. Sport, cultuur en recratie			
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recreatie	26.628	26.536	92
6. Sociaal domein			
6.4 Begeleide participatie	19.812	15.706	4.106
6.5 Arbeidsparticipatie	2.199	2.091	108
0.11 Resultaat van de rekening van baten en lasten	50.604	51.141	-538