

Ontwerp BEGROTING 2023

GR 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	5
2. Missie en visie	6
Missie	6
Visie	6
Kernwaarden	6
3. Arbeidsontwikkeling.....	7
Wat willen we bereiken.....	7
Wat gaan we daarvoor doen in 2023	7
Wat is het financiële kader.....	8
4. Beschut	9
Wat willen we bereiken.....	9
Wat gaan we daarvoor doen in 2023	10
Wat is het financiële kader.....	11
5. Beheer openbare werken.....	12
Wat willen we bereiken.....	12
Wat gaan we daarvoor doen in 2023	13
Wat is het financiële kader.....	13
6. Bedrijfsvoering	14
Wat willen we bereiken.....	14
7. Begroting en meerjarenperspectief	15
Begroting 2023 GR SWB Midden Twente.....	15
Meerjarenperspectief 2024-2026 GR SWB Midden Twente.....	16
8. Weerstandsvermogen en risicobeheersing	17
Benodigd weerstandsvermogen	17
Kengetallen.....	17
9. Treasury beleid.....	18
Bijlagen.....	19
Bijlage A Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel	20
Bijlage B Gemeentelijke bijdrage	21
Bijlage C Investerings.....	22
Bijlage D Risicomatrix	23

1. Algemene toelichting

Inleiding

Voor u ligt de begroting 2023 en de meerjarenraming 2024-2026 van de GR SWB Midden Twente (hierna SWB Groep). Uitgangspunt van de begroting 2023 is o.a. de strategienota 2018-2022, de concept-programmarekening 2021, de gemaakte afspraken met de opdrachtgevers over 2022 en de decembercirculaire 2021. Wij weten op voorhand dat diverse ontwikkelingen gedurende 2022 van invloed zullen zijn op onze begroting 2023.

De belangrijkste basis voor de begroting 2023 is de op dit moment geldende Strategienota 2018-2022. Wij geven invulling aan de drie kerntaken zoals deze zijn omschreven in de Strategienota, zijnde:

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

SWB Groep heeft zich bewezen als een gerespecteerde uitvoerder van haar kerntaken. Gezien de ontwikkelingen op o.a. de arbeidsmarkt, de doelgroep en de verandering in de wet- en regelgeving noodzaakt ons om bij te sturen en verandering aan te brengen in de organisatie en in de uitvoering. Wij zullen ons ontwikkelen naar een nieuw sociaal ontwikkel bedrijf: een springplank om werkzoekenden bij reguliere werkgevers te plaatsen, maar ook een vangnet als dat niet haalbaar is. Wij bieden passend en duurzaam werk én de mogelijkheid voor mensen om zich te ontwikkelen; dit kan zowel intern als extern bij werkgevers. Wij willen de inclusieve arbeidsmarkt versterken.

Algemene ontwikkelingen

Sinds januari 2022 hebben we een nieuwe regering. Het nieuwe regeerakkoord ligt er. Helaas moeten we constateren dat het nieuwe akkoord weinig ambitie bevat over de nieuwe sociale ontwikkelbedrijven. Landelijk is er (gelukkig!) wel een tendens merkbaar om de waarde van sociale ontwikkelbedrijven weer meer te gaan zien. Daar putten wij hoop uit. Maar in het beleid en in de financiële paragraaf zien we deze niet terug. Dit blijft onzeker.

In maart 2022 hebben de gemeenteraadsverkiezingen plaatsgevonden. De uitkomst van de verkiezingen heeft impact op (de bestuurssamenstelling van) SWB Groep. 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 en de tekorten in het sociaal domein blijven waarschijnlijk groot. Ook in het fysieke domein merken wij dat de budgetten onder druk staan, maar de prestatie en kwaliteit met medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt wel geleverd dient te worden. Een opgave waar behoorlijk wat spanning op zit.

Hobbels en schotten tussen de diverse regelingen zullen moeten verdwijnen. We zullen de inclusieve arbeidsmarkt moeten blijven nastreven en daarvoor de verbindingen met andere partijen en organisaties moeten versterken. Wij zullen onze kennis en expertise moeten inzetten voor nieuwe doelgroepen. Daarnaast zal in het beheer openbaar groen de inclusie tot zijn recht moeten komen; hiervoor dienen goede afspraken gemaakt worden voor de kwaliteit en prestatie en dient in het budget rekening gehouden te worden met deze inclusie.

Technologische veranderingen gaan ondertussen door als ook het anders nadenken over economie als gevolg van het duurzaamheidsvraagstuk. Tevens heeft corona een andere kijk op de arbeidsmarkt opgeleverd. En zeer recent geeft de oorlog in de Oekraïne nieuwe problemen en opgaven. Wij volgen deze ontwikkelingen op de voet en zullen daar waar mogelijk op anticiperen, meer hierover onder

het kopje “Financiële ontwikkelingen”. Evenals de ontwikkelingen in het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Daarin wordt steeds vaker gevraagd om een duurzame beleidskeuze. Hier liggen nieuwe kansen voor ons als SWB Groep.

Ontwikkelingen binnen de organisatie

Zoals hiervoor aangegeven is het uitgangspunt van deze begroting de geldende strategienota 2018-2022. Het is de bedoeling om in 2022 een nieuwe strategienota op te stellen voor de periode 2022-2026. Deze nieuwe strategienota is van invloed op de begroting 2023. Aangezien deze nieuwe nota er nog niet is, gaan wij uit van het huidige beleid voor de begroting 2023. In de werkelijke uitvoering van de werkzaamheden sorteren wij al wel voor op een aantal zaken. Wij blijven niet stil zitten.

In 2023 hopen wij een deel van de doorontwikkeling van SWB Groep te hebben doorgevoerd. Dit is nodig om tot een meer wendbare organisatie te komen. De drie hoofprocessen, zijnde arbeidsontwikkeling, beschut werk en beheer openbare ruimte zullen centraal staan. In de begroting 2023 staan deze drie processen ook al centraal. Deze procesgerichte werkwijze zal moeten leiden tot een nog betere stroomlijning in uitvoering van onze dienstverlening met onze deelnemende gemeenten. In alle opdrachten staat arbeidsontwikkeling centraal: mensen begeleiden naar werk. En als dit niet lukt ondersteuning bieden of een beschermde omgeving. En binnen Gildebor laten wij 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 kwalitatieve goede buitenruimte.

Financiële ontwikkelingen

Landelijk kampen gemeenten nog steeds met grote tekorten op het sociaal domein. Mede door deze tekorten wordt de verdeling van het gemeentefonds herzien. De geplande invoering van deze nieuwe verdeling zal ingaan op 1 januari 2023. Wat de uiteindelijke impact van de herziening op de budgetten van SWB Groep zal zijn is op dit moment niet te zeggen.

De budgetten van het begrotingsjaar 2023 zijn op het moment van begroten niet bekend. Wij zijn uitgegaan van de huidige bekende circulaires voor o.a. de subsidie voor de uitvoering van de Wsw. In de begroting 2023 zijn de rijksbijdragen voor de Wsw opgenomen conform de meicirculaire 2021. Daar is een bedrag voor LPO bijgeteld, dit is een schatting van onze zijde. Daarnaast houden wij de huidige DVO en prestatieafspraken zoals deze zijn gemaakt over 2022 plus indexatie aan als budget. Eventueel plus/min de bekende veranderingen. Als indexatie voor 2023 hebben wij conform de brief “Advies loon- en prijsontwikkeling verbonden partijen voor de begroting 2023” een percentage van 2% aangehouden. Hierbij merken wij op dat deze brief is opgesteld zonder de impact van de energiecrisis en de impact van de oorlog in Oekraïne en zonder de CAO verhogingen.

U ziet een begroting 2023 voor u met als resultaat na bestemming een verlies van € 575K. Dit verlies ontstaat vanwege de stijgende loonkosten en de als maar stijgende kosten van o.a. energie, brandstof en materieel/materiaal. Zoals hiervoor aangegeven is op dit moment de inflatiecorrectie en compensatie waarmee gerekend wordt onvoldoende om deze stijgingen te dekken. De oorlog in Oekraïne leidt tot stijgende inkoopprijzen en/of het niet beschikbaar zijn van materialen. Wij krijgen nu te maken met prijsstijgingen tussen de 6% en ruim 10%. Ook de impact van de stijgende energieprijzen en brandstofprijzen raakt onze organisatie. Daarnaast hebben we te maken met een aantal onzekerheden waarvan we nu nog niet de financiële effecten kunnen inschatten. Voor 2023 zullen we hierover gesprekken voeren met het bestuur in nieuwe samenstelling, evenals op ambtelijk niveau van de deelnemende gemeenten. Ook zullen wij richting de markt hierover de gesprekken moeten aangaan. Er liggen een aantal grote financiële uitdagingen waarop wij nu (nog) geen antwoord hebben. Wij hebben dan ook voorzichtig begroot met de nu geldende afspraken en

indexatie cijfers. Deze kunnen over 2023 in werkelijkheid totaal anders uitvallen. Op voorhand doen wij er alles aan om het begrote verlies zo klein mogelijk te houden. Wij streven naar een gezonde en duurzame bedrijfsvoering voor SWB Groep.

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.

Mocht u na het lezen van de begroting behoefte hebben om nader kennis te maken met SWB Groep of wilt u meer informatie, dan bent u uiteraard van harte welkom.

De directie SWB Groep

2. Missie en visie

Vanuit onze vastgestelde missie en visie vervult de uitvoeringsorganisatie GR SWB Midden Twente 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. Waardevol ontwikkelen. Iedereen doet mee.

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 is ook sociale omgeving, geeft voldoening, zorgt voor zelfvertrouwen en zelfstandigheid. Wij bieden daarvoor een beschutte werkomgeving of een externe werkomgeving of een werkomgeving in het groen bij Gildebor. Wij helpen en ondersteunen de mensen om aan werk te komen en om werk te behouden. Wij bieden de springplak, het extra steuntje dat de mensen nodig hebben of een beschutte 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 sociaal, ondernemend, betrokken en ontwikkelend.

3. Arbeidsontwikkeling

Wat willen we bereiken

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 zowel bij SWB Groep intern, bij opdrachtgevers en ook bij Gildebor. Gildebor is hét vehikel om mensen door te begeleiden naar de werkzaamheden in het groen en grijs.

SWB Groep biedt meerdere soorten trajecten aan met uiteenlopende doelstellingen. Voor iedere persoon in een traject (bij SWB Groep heet dit een cliënt) wordt de best passende opdracht gekozen. SWB Groep beschikt voor het uitvoeren van de verschillende opdrachten over een breed palet aan instrumenten dat kan worden ingezet. Daarbij wordt de werknemer begeleidt en gecoacht door de werkcoach arbeidsontwikkeling.

Verbeteren re-integratieactiviteiten

Wij zien de doelgroep veranderen, evenals de arbeidsmarkt. Daarnaast komen er nieuwe doelgroepen bij. Onze infrastructuur en kennis leent zich 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 breed pallet aan instrumenten hierop aanpassen en doorontwikkelen, zodat wij dé organisatie zijn op het gebied van arbeidsontwikkeling. Het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf.

Inzet onbenut arbeidspotentieel

Veel mensen staan nog aan de kant van de arbeidsmarkt. Er is in Nederland nog een groot onbenut arbeidspotentieel. Dit komt deels doordat mensen de stap vanuit de uitkering naar werk nog niet durven zetten. Samen met de gemeenten, het Werkplein, het UWV, werkgevers en onderwijsinstellingen willen wij een impuls geven aan de matching van werkzoekenden en werkgevers. SWB Groep zal dat doen vanuit haar opgave om mensen te ontwikkelen naar waardevolle medewerkers. Wij zullen ons inzetten aan de ontwikkel kant van de medewerker/cliënt van zijn/haar (werknemers)vaardigheden. Wij zullen de medewerker/cliënt hierin ondersteunen en tevens de werkgever ook. De werkgever laten zien dat medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt van grote meerwaarde kunnen zijn voor hun bedrijf; wij zullen de werkgevers daarover informeren en inspireren en ondersteunen.

Goede informatievoorziening

In 2020 zijn wij gaan werken met een nieuw systeem zijnde AFAS. AFAS dient ons te ondersteunen in de informatievoorziening op basis waarvan wij onze opdrachten monitoren en kunnen bijsturen. De juiste en volledige informatie helpt SWB Groep bij de in-, door- en uitstroom van de medewerker/cliënt. Het verbetert onze dienstverlening in het gehele proces; zowel naar de medewerker/cliënt als naar de werkgever als naar de opdrachtgever. Juiste informatievoorziening helpt om de juiste instrumenten in te zetten en gemaakte afspraken te monitoren, te bewaken en bij te stellen.

Wat gaan we daarvoor doen in 2023

De uitstroom naar betaald werk blijft op peil.

We blijven ernaar streven om 50% van de door onze opdrachtgevers aangemelde cliënten te ontwikkelen tot bemiddelingsrijpe kandidaten voor de arbeidsmarkt.

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 aan de uitstroom van 2022.

Het aantal cliënten dat participeert stijgt met 10% ten opzichte van 2022

We willen dat mensen die vallen onder de Participatiewet zoveel mogelijk meedoen in de samenleving. Voor ons staat daarin voorop dat deze mensen middels een baan meedoen: ieder mens telt en doet mee. Het is van belang ook uitzicht te bieden aan mensen die nog niet aan het werk zijn maar wel bezig zijn met een eerste aanloop richting werk. Gezien het grote aandeel onbenut arbeidspotentieel gaan wij ons daarop inzetten en zorgen wij ervoor dat 10% meer cliënten deelnemen aan de arbeidsmarkt.

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 zullen worden. Het landelijk beleid is niet duidelijk en het is mede afhankelijk van de nieuwe coalities die zullen aantreden na de gemeenteraadsverkiezingen. Al deze aspecten zijn van invloed op de begroting 2023 van de gemeenten en hierdoor mede bepalend voor de budgetten die wij zullen ontvangen. Voorzichtigheidshalve houden wij rekening met een (iets) lager budget dan in 2022. In 2023 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.

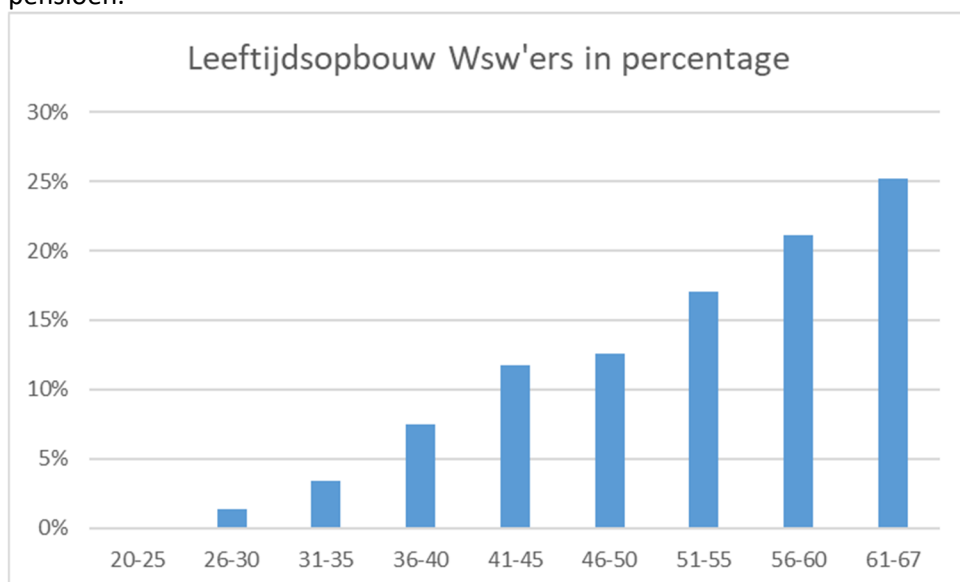
4. Beschut

Wat willen we bereiken

Vanuit onze visie vinden wij 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. En als dit niet lukt zijn wij het vangnet voor deze mensen. SWB Groep biedt voor deze mensen een veilige beschutte werkomgeving.

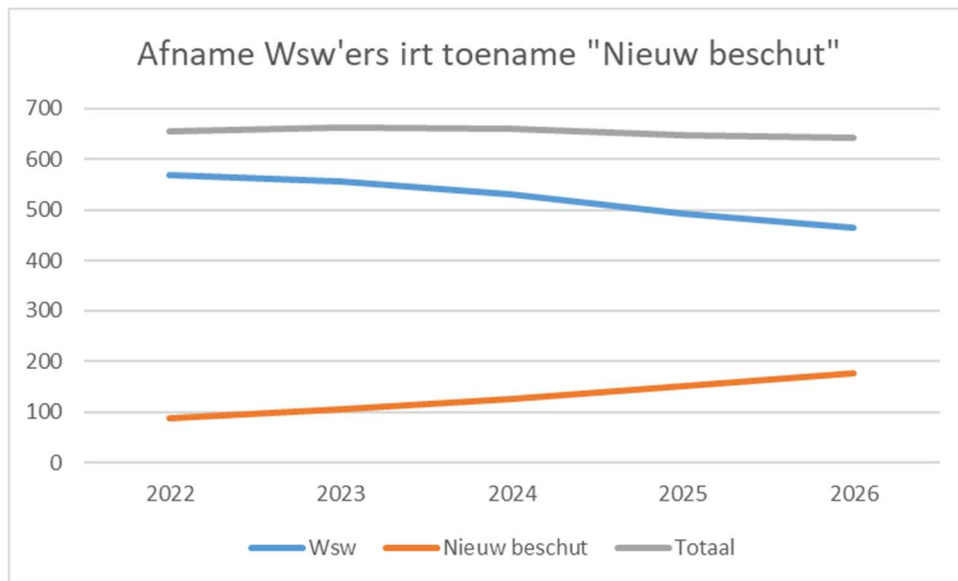
SWB Groep wil mensen met een Wsw-dienstverband en beschut werkers duurzaam aan het werk helpen en uitval voorkomen. Daarom ontwikkelen wij onze medewerkers en zoeken naar werksoorten die bij hen passen. Daarbij speelt Gildebor tevens een belangrijke rol. Het werken in het grijs en groen is bij uitstek een werksoort waar onze medewerkers hun werk kunnen verrichten en tot bloei komen.

De uitdaging van de komende jaren is dat het aantal Wsw'ers afneemt. Er vindt geen nieuwe instroom meer plaats. Zoals onderstaande grafiek laat zien gaat ruim 45% binnen nu en 10 jaar met pensioen.



Een bijkomstigheid is dat de aantallen met de indicatie “nieuw beschut” niet in gelijke pas lopen. Op den duur gaat de uitstroom van de Wsw'ers sneller dan de nieuwe instroom van “nieuwe beschut”. Daarnaast zijn de competenties van deze medewerkers ook minder. Hier moet SWB Groep op anticiperen.

Onderstaande grafiek laat zien dat het personeelsbestand “Wsw'ers en nieuw beschut” afneemt in aantallen; rekening houdend met de onzekerheid of de “aantallen” nieuw beschutters er ook daadwerkelijk komen.



Passende werkomgeving en infrastructuur

De huidige Wsw-medewerkers worden ouder en hun arbeidspotentieel neemt af. Tevens zien wij dat de instroom van de nieuwe medewerkers uit de Participatiewet (de nieuw beschutters) minder competenties en vaardigheden hebben. Hierop dienen wij onze werkomgeving en infrastructuur aan te passen. Wij zullen de banden met de werkgevers in Twente moeten aantrekken zodat wij meer diversiteit in werksoorten krijgen; daarnaast zullen wij meer 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 de plek voor onze Wsw-medewerkers en de nieuw beschutters om te werken en tot bloei te komen. SWB Groep zorgt voor teams met een diversiteit aan medewerkers. De groepsbegeleiders van de teams zorgen voor de overdracht van de kennis van de BOR-taken, de "meester" leert de "leerling" het gilde en tevens zorgen zij voor de sociale component richting de leerling. 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 2023

Nieuwe opdrachtgevers dichtbij

We gaan ons nog meer richten op werkgevers uit de regio om ons totaalaanbod op integrale wijze aan te 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 dichtbij hun woonomgeving te kunnen werken of een bijdrage kunnen leveren aan bedrijven uit hun eigen omgeving. De meerwaarde van werk wordt hierdoor nog meer vergroot. We stellen ons zelf als doel om vier nieuwe werkgevers/opdrachtgevers aan ons te binden met werksoorten die aanvullend zijn voor onze infrastructuur en natuurlijk passend zijn voor de medewerkers.

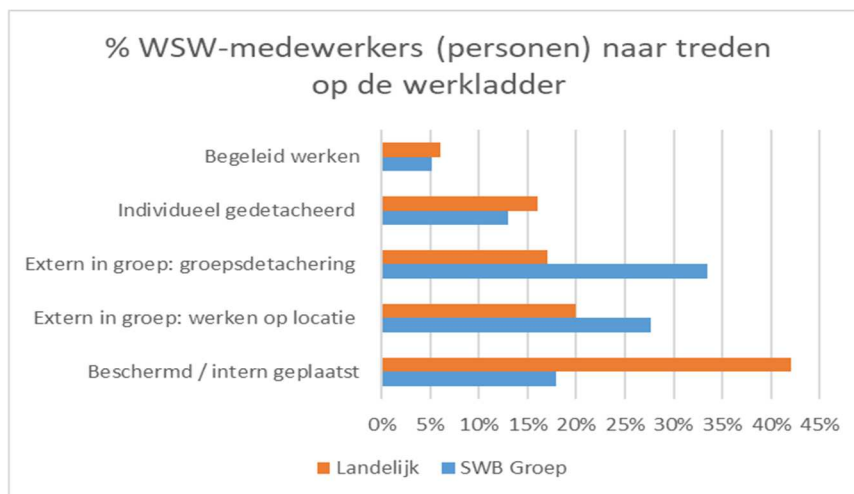
Realisatie beschut werkplekken komt overeen met de taakstelling

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 mee doen.

Positie werkladder blijft gelijk

Gezien het feit dat de competenties van de instroom van de nieuwe medewerkers uit de Participatiewet lager is dan de oude Sw-populatie gaan wij er voor dat de totale positie van de gehele populatie gelijk blijft. SWB Groep realiseert zich dat de competenties van de huidige Sw-populatie afneemt. De medewerkers worden ouder en de belasting wordt groter. Deze “afname” op de werkladder gaan wij compenseren met de nieuwe instroom. En door arbeidsontwikkeling van de nieuw beschutters en de huidige Sw-populatie, waarvan wij elke keer de intentie hebben om hen een trede hoger te krijgen. Per saldo blijft in aantallen de positie op de werkladder gelijk aan 2022.

Onderstaande grafiek geeft het aantal personen per trede op de werkladder weer. Voor de populatie van SWB Groep is het peilmoment 31 december 2021. Dit is afgezet tegen het landelijk peilmoment dat volgt uit de Cedris sectorinformatie 2020 die is verschenen in augustus 2021. Voor 2022 en 2023 wordt deze opnieuw opgesteld.



Wat is het financiële kader

Met de komst van de Participatiewet eindigde de instroom in de Wsw. Het aantal personen werkzaam onder de Wsw neemt af. Wij rekenen voor 2023 met een gemiddelde van 506 fte. Hiervan zijn gemiddeld genomen 122 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 beschutters. De omvang van deze doelgroep kent een stijgende lijn die bepaald wordt door de taakstelling van de overheid. Wij gaan uit van een nieuwe instroom in 2023 van gemiddeld 25 fte. Dit is niet gelijk aan de taakstelling van de deelnemende gemeenten, aangezien zij vrij zijn de nieuw beschutters te plaatsen. Deze doelgroep kent een bijzondere financieringsvorm. De financiering komt deels uit het BUIG-budget (de loonkostensubsidie) en deels uit de toegevoegde waarde. Daarnaast worden de begeleidingskosten gefinancierd uit de Participatiewet. Dit maakt het financiële inzicht vrij complex.

Voor 2023 willen wij deze financiering verder inzichtelijk maken zodat we tevens kunnen sturen op de financiële aspecten van deze doelgroep.

5. Beheer openbare werken

Wat willen we bereiken

Gildebor staat voor "kwalitatief beheer en onderhoud van de openbare ruimte, waarbij de werknemers in hun kracht worden gezet". Met deze dubbele doelstelling is Gildebor een unieke publiek-sociale onderneming. Gildebor 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 ontwikkelen. Zij leren de fijne kneepjes van het vak in de praktijk, ieder op zijn of haar eigen niveau. Dat noemen wij: #BelangrijkWerk!

Deze dubbele "opdracht" voor Gildebor levert tevens spanning op: voor de inwoners van de gemeenten willen wij de kwaliteit leveren die gevraagd wordt van de deelnemende gemeenten, 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 gemeente.

Kwaliteit leveren die gevraagd wordt

Voor Gildebor is de kwaliteit van de geleverde diensten essentieel. Hier blijven wij als SWB Groep continue aan werken. Om te weten of de kwaliteit is gehaald, dient deze meetbaar te zijn. In 2021 en 2022 is hier volop in geïnvesteerd. Aan de hand van de juiste informatie kunnen wij de goede gesprekken voeren over de geleverde kwaliteit van Gildebor aan de deelnemende gemeenten. Tevens is het mede de taak van de gemeente om naar haar inwoners te communiceren welk kwaliteitsniveau is afgesproken met Gildebor. 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.

Optimalisering 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 doen wij zelf en welke werkzaamheden worden op de markt gezet. Uitgangspunt is om zoveel werkzaamheden zelf te doen en tevens met de medewerkers met de afstand tot de arbeidsmarkt. Als het qua planning of qua kennis van de werkzaamheden zelf niet kan dan pas wordt de stap naar de markt gezet.

Duurzaamheid op alle onderdelen verder invoeren

Het aspect duurzaamheid is ook in het beheer van de openbare ruimte een belangrijk uitgangspunt. De inzet van niet alleen mensen maar ook van machines en materieel dient duurzaam te gebeuren. Wij ontwikkelen ons steeds verder als DE organisatie die duurzaamheid op alle fronten hoog in het vaandel heeft: wij ontwikkelen duurzame werkplekken voor mensen met de afstand tot de arbeidsmarkt en daarnaast werken wij met duurzame middelen. Duurzaam zijnde zoveel mogelijk elektrisch, zo min mogelijk gebruik van brandstof, maar ook ecologisch in het beheer van het groen. Denk hierbij aan ecologisch bermbeheer, de Green Deal, onkruidbestrijding met de warmwatermethode etc.

Wat gaan we daarvoor doen in 2023

Servicenorm afhandelen meldingen

De servicenorm voor het afhandelen van meldingen (dienstverlening) wordt door de gemeenten gesteld op minimaal 85%, maar wij streven ook in 2023 naar 90%. Een juiste en tijdige afhandeling van meldingen is daarbij cruciaal.

Functies aan de onderkant van de arbeidsmarkt

Gildebor is het bedrijfsonderdeel waar medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden opgeleid voor werk in het groen en grijs. Gildebor is daartoe het ontwikkelbedrijf voor mensen die net dat extra duwtje nodig hebben. Daarnaast biedt Gildebor zelf ook plek voor deze mensen. In totaal biedt Gildebor voor 25 fte een arbeidsplek met een functie aan de onderkant van de arbeidsmarkt, zijnde loonschaal 1 en/of 2 van de CAO SGO.

Verdere verduurzaming van de werkzaamheden

Samen met de deelnemende gemeenten zullen we in 2023 de verduurzaming van onze werkzaamheden verder invulling geven. Dit aspect willen we tzt 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 ontwikkelen 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.

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 2023 hebben wij een indexatie van 2% aangehouden, zijnde alleen de prijscompensatie.

Wij zien voor 2023 een behoorlijke uitdaging omdat op moment van schrijven van de begroting 2023 de prijzen behoorlijk explosief stijgen. Het is dan ook de vraag of wij de werkzaamheden kunnen blijven uitvoeren binnen de marge van deze indexatie. Dan wordt er nog helemaal niet gesproken over de CAO stijging. De ontwikkeling van de inkooprijzen is behoorlijk onzeker, maar rijzen op dit moment de pan uit. Kostenstijgingen van een paar ton is op dit moment zeer reëel.

6. Bedrijfsvoering

Wat willen we bereiken

De core business van SWB Groep zijn de drie primaire processen: arbeidsontwikkeling, beschut en beheer openbare ruimte. Bij deze primaire processen is het uitgangspunt dat elk mens waardevol is en verdient om te participeren in de maatschappij. Wij doen dat vanuit de visie van werk: mensen ontwikkelen tot waardevolle medewerkers. Om dit alles te realiseren maakt SWB Groep gebruik van een stevig fundament: het ondersteunende proces van bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering is dienstbaar aan de primaire processen; zij moet er voor zorgen dat het primaire proces goed geolied verloopt en van de juiste mensen, middelen en informatie wordt voorzien.

Verzuim Wsw-medewerkers onder de 13%

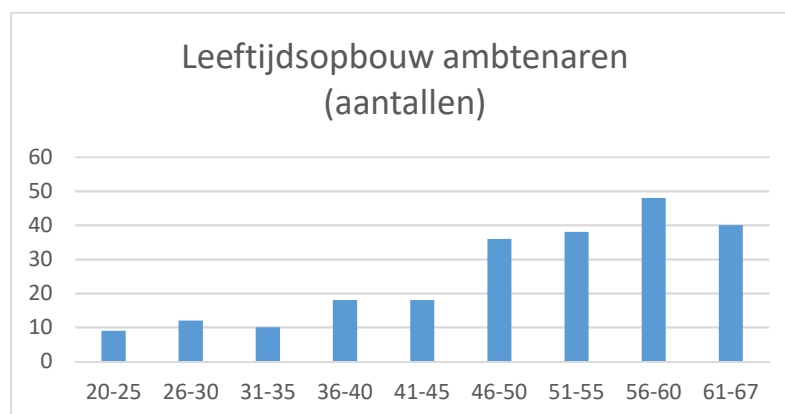
Over 2021 schommelde het verzuimpercentage van de Wsw-medewerkers tussen de 11 – 14%. Volgens de laatst bekende sectorinformatie van Cedris was het verzuimpercentage van de Wsw'ers over 2020 (2021 is nog niet bekend) landelijk 15%, daar liggen wij dus nog steeds onder ware het niet dat het onze aandacht 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 positieve benadering van de medewerkers stellen wij als doel een ziekteverzuim over 2023 onder de 13%.

Verzuim ambtelijke medewerkers onder de 5%

Het verzuimpercentage van de ambtenaren heeft over 2021 geschommeld tussen de 5% en 8%. Voor 2023 stellen we als doel 5%. Uitgangspunt hierbij is ook een positieve benadering, meer inzetten op duurzame inzetbaarheid en wij hopen dat corona geen impact meer heeft.

Strategisch personeelsbeleid

Om de ontwikkelingen die op SWB Groep afkomen het hoofd te bieden, zullen we de komende jaren een passend strategisch personeelsbeleid moeten voeren. In veel ambtelijke organisaties zien we dat veel medewerkers er al lang werken en de gemiddelde leeftijd ruim 50+ is. Binnen nu en vijf jaar gaat een aantal medewerkers met pensioen die strategische functies vervullen. Vroegtijdig hierop anticiperen is meer dan wezenlijk. Als we kijken naar de leeftijdsopbouw van de ambtenaren bij SWB Groep is 55% 51 jaar en/of ouder. Binnen 10 jaar is bijna 40% van de populatie met pensioen. Van belang is om daar nu al op te anticiperen, hetgeen een degelijk strategisch personeelsbeleid meer dan noodzakelijk is. In 2022 beginnen we daarmee en zetten we voort in 2023.



7. Begroting en meerjarenperspectief

Begroting 2023 GR SWB Midden Twente

<i>in 1.000 €</i>				
	Begroting	Bedrijfsplan	Realisatie	Realisatie
	2023	2022	2021	2020
Omzet	24.577	23.973	24.998	24.625
Kosten grond- en hulpstoffen	5.350	5.499	5.566	5.111
Toegevoegde waarde	19.227	18.474	19.432	19.514
Inleen variabel personeel	300	350	835	803
Productieresultaat	18.927	18.124	18.597	18.711
Rijksbijdrage (incl. LPO)	16.498	16.790	17.103	17.071
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363
Corona compensatie			432	1.471
Som der opbrengsten	35.788	35.277	36.495	37.616
Lonen en salarissen WSW	14.147	14.171	14.150	14.355
Sociale lasten WSW	3.637	3.774	3.633	3.730
Ontvangen WAO voor WSW	-100	-100	-111	-63
Overige kosten WSW	650	708	802	692
Personeelkosten WSW	18.334	18.553	18.474	18.714
Ingeleend Wsw personeel	30	30	38	43
Personeelskosten professionals	12.914	13.136	13.163	13.081
Afschrijvingen	1.040	1.000	897	832
Dotatie voorzieningen	50	40	124	38
Overige bedrijfskosten	4.000	4.181	3.949	3.944
Som der bedrijfslasten	36.368	36.940	36.645	36.652
Bedrijfsresultaat	-580	-1.663	-150	964
Incidentele baten en lasten	0	200	254	103
Rentebaten	0	1	1	1
Rentelasten	-20	-20	-24	-27
Subtotaal algemene dekkingsmiddelen	-20	-19	-23	-26
Resultaat voor bestemming	-600	-1.482	81	1.041
Toevoeging/onttrekking aan de reserves	25	25	510	-375
Resultaat na bestemming	-575	-1.457	591	666
Subsidieresultaat	-1.186	-1.055	-569	-951

Meerjarenperspectief 2024-2026 GR SWB Midden Twente

in 1.000 €					
	Bedrijfsplan	Begroting	Perspectief	Perspectief	Perspectief
	2022	2023	2024	2025	2026
Omzet	23.973	24.577	24.722	24.899	25.077
Kosten grond- en hulpstoffen	5.499	5.350	5.400	5.450	5.500
Toegevoegde waarde	18.474	19.227	19.322	19.448	19.577
Inleen variabel personeel	350	300	300	300	300
Productieresultaat	18.124	18.927	19.022	19.148	19.277
Rijksbijdrage (incl. LPO)	16.790	16.498	16.058	15.489	14.586
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363	363
Som der opbrengsten	35.277	35.788	35.443	35.000	34.226
Lonen en salarissen WSW	14.171	14.147	13.818	13.094	12.301
Sociale lasten WSW	3.774	3.637	3.545	3.364	3.155
Ontvangen WAO voor WSW	-100	-100	-90	-90	-80
Overige kosten WSW	708	650	650	600	600
Personeelskosten WSW	18.553	18.334	17.923	16.968	15.977
Ingeleend Wsw personeel	30	30	30	30	30
Personeelskosten professionals	13.136	12.914	12.746	12.724	12.851
Afschrijvingen	1.000	1.040	1.070	1.100	1.150
Mutatie voorzieningen	40	50	50	50	50
Overige bedrijfskosten	4.181	4.000	4.000	4.000	4.000
Som der bedrijfslasten	36.940	36.368	35.819	34.872	34.058
Bedrijfsresultaat	-1.663	-580	-376	128	168
Incidentele baten en lasten	200	0	0	0	0
Rentebaten	1	0	0	0	0
Rentelasten	-20	-20	-30	-30	-30
Subtotaal algemene dekkingsmiddelen	-19	-20	-30	-30	-30
Resultaat voor bestemming	-1.482	-600	-406	98	138
Toevoeging/onttrekking aan de reserves	25	25	25	25	25
Resultaat na bestemming	-1.457	-575	-381	123	163
Subsidieresultaat	-1.055	-1.186	-1.215	-879	-791

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 gebruikt.

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.

De meest recente risicoanalyse (Q4-2021) heeft een weerstandscapaciteit opgeleverd van € 3,95 miljoen (zie bijlage Risicomatrix). Dit resulteert in een weerstandsvermogen tussen de € 1,58 en € 2,765 miljoen. Gedurende de gehele planperiode is het beschikbare weerstandsvermogen voldoende om zonder problemen de meerjarenplannen te kunnen uitvoeren.

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

	<i>in 1.000 €</i>	Ultimo 2021	Ultimo 2022	Ultimo 2023	Ultimo 2024	Ultimo 2025	Ultimo 2026
Algemene reserve		3.689	4.280	2.823	2.248	1.867	1.990
Bestemmingsreserve vakantiegeld		655	645	635	625	615	605
Bestemmingsreserve vakantiedagen		735	720	705	690	675	660
Bestemmingsreserve kwaliteit		0	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserve corona 2021		0	0	0	0	0	0
Nog te bestemmen resultaat		591	-1.457	-575	-381	123	163
Totaal		5.670	4.188	3.588	3.182	3.280	3.418

Kengetallen

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

	Realisatie 2020	Bedrijfsplan 2021	Begroting 2022	Perspectief 2023	Perspectief 2024	Perspectief 2025
Netto schuldquote						
- zonder correctie verstrekte leningen	-1,49%	-1,39%	-0,33%	0,71%	0,45%	0,13%
- met correctie verstrekte leningen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Solvabiliteitsratio	53,66%	52,00%	50,95%	52,12%	54,08%	57,59%
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	-1,22%	-2,13%	-1,06%	0,01%	0,37%	1,17%
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. Medio maart 2022 heeft SWB Groep een tweetal leningen bij de Bank Nederlandse Gemeenten:

<u>Looptijd</u>	<u>Rente</u>	<u>Stand per 31-12-2021</u>
15 jaar (tot 2026)	3,9 %	€ 333.333
9,5 jaar (tot 2026)	0,63 %	€ 500.000

Daarnaast worden lopende uitgaven via een rekening courant krediet gefinancierd. Er is een kredietfaciliteit tot € 3,1 miljoen in r/c.

In het kader van schatkistbankieren heeft SWB Groep een drempelbedrag van € 250K welke mag worden aangehouden als werkkapitaal. Een overschot wordt dagelijks afgeroomd en op de werkrekening Schatkistbankieren gestort.

Het verloop over 2021 zag er als volgt uit:

x €1.000				
Berekening benutting drempelbedrag schatkistbankieren				
	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Drempelbedrag	273	273	1.000	1.000
Kwartaalcijfers op dagbasis buiten 's Rijks schatkist aangehouden middelen	178	162	161	188
Ruimte onder het drempelbedrag	95	111	839	812
Overschrijding van het drempelbedrag	-	-	-	-

Voor de planperiode zien wij (nog) geen extra noodzakelijke financiering.

Bijlagen

- A Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel
- B Gemeentelijke bijdrage
- C Investerings
- D Risicomatrix

Bijlage A Personele ontwikkeling per bedrijfsonderdeel

2022 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	385	124	3	512
Wsw Haaksbergen	41	15	0	56
Professionals	46	144	32	222
Nieuw beschut	62	25	0	87
Totaal	534	308	35	877
2023 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	375	122	3	500
Wsw Haaksbergen	40	15	0	55
Professionals	44	142	31	217
Nieuw beschut	79	28	0	107
Totaal	538	307	34	879
2024 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	358	117	3	478
Wsw Haaksbergen	39	15	0	54
Professionals	42	140	30	212
Nieuw beschut	94	33	0	127
Totaal	533	305	33	871
2025 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	332	109	3	444
Wsw Haaksbergen	39	11	0	50
Professionals	42	140	30	212
Nieuw beschut	109	43	0	152
Totaal	522	303	33	858
2026 (in fte)	SWB	Gildebor	Overhead	Totaal GR
Wsw medewerkers excl Haaksbergen	311	105	2	418
Wsw Haaksbergen	36	10	0	46
Professionals	42	140	30	212
Nieuw beschut	129	48	0	177
Totaal	518	303	32	853

Bijlage B **Gemeentelijke bijdrage**

Gemeente	Aantal WSW SE Gemiddeld 2022	Prognose obv blijfkans Gemiddeld 2023	Bijdrage 2023
Hengelo	406,0	386,0	€ 252.011
Hof van Twente	83,5	80,0	€ 52.230
Borne	84,5	82,0	€ 53.536
	574,0	548,0	€ 357.777
Dinkelland	8,0	8,0	€ 5.223
Totaal	582,0	556,0	€ 363.000

Bijlage C Investerings

In 2023 en meerjarig zijn de volgende investeringsbudgetten voorzien:

	Doel	Vervanging	Bedrag
	Omschrijving	Uitbreiding	(x 1.000 €)
Gebouwenbeheer	Borne Burenweg	aanpassingen	50
	Hengelo Wegtersweg	aanpassingen	150
	Gildebor panden	aanpassingen	200
Wagenpark	SWB	v/u	50
	Gildebor	v/u	250
SWB	diversen	v/u	50
Gildebor	diversen	v/u	900
Directie + Middelen	diversen	v/u	150
Totaal SWB			1.800
<u>Investerings Meerjarenperspectief</u>			
Bedrijfsplan 2022			€ 1.800.000
Begroting 2023			€ 1.800.000
Perspectief 2024			€ 1.800.000
Perspectief 2025			€ 1.200.000
Perspectief 2026			€ 1.200.000

Bijlage D **Risicomatrix**

Type risico	Risico	bedrag (3 jr)
Strategisch	Minder middelen uit P-budgetten	€ 900.000
Strategisch	Minder Wsw subsidie per medewerker	€ 300.000
Strategisch	Minder draagvlak bij bestuur	€ 0
Strategisch	Minder aanbod en kwaliteit doelgroep	€ 750.000
Strategisch	Nieuw beschut	€ 600.000
Strategisch	Mogelijke overgang van hoog naar laag conjunctuur	€ 0
Bedrijfsvoering	Inkooprijzen Gildebor stijgen	€ 600.000
Bedrijfsvoering	Te hoog ziekteverzuim (> 11 %)	€ 300.000
Bedrijfsvoering	Doorontwikkeling organisatie	€ 0
Bedrijfsvoering	Inkopen niet conform wet - en regelgeving	€ 50.000
Bedrijfsvoering	Geen volledigheid van facturatie	€ 50.000
Bedrijfsvoering	Niet voldoen aan de Wet Markt en Overheid	€ 0
Bedrijfsvoering	Te hoge vaste kosten in vergelijking tot variabele kosten	€ 400.000
Totaal		€ 3.950.000