

Wij regelen het 1,2,3!

In één oogopslag

WIJ REGELEN HET 1,2,3

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

KERNWAARDEN

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

DE BASIS OP ORDE

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

5 STRATEGISCHE KERNKEUZES

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

INHOUDSOPGAVE

Inleiding

Deel 1 – Wie willen we zijn?

- Missie, visie, kernwaarden

Deel 2 – Wat komt er op ons af?

- Externe analyse
- Interne analyse
- SWOT matrix

Deel 3 – Wat staat ons te doen?

- *Strategische kernkeuzes*
- *Cultuur*
- *Infrastructuur*
- *Ketensamenwerking*
- *Kwaliteit*
- *Rendement (maatschappelijk en financieel)*

BIJLAGEN

1. FINANCIEEL RESULTAAT (Programmarekening en Eigen vermogen ontwikkeling)
2. PERSONELE ONTWIKKELING
3. GOVERNANCE
4. RISICOPARAGRAAF
5. VERANTWOORDING

INLEIDING

SWB Midden Twente is als openbaar lichaam in 1969 opgericht om namens de deelnemende gemeenten de sociale werkvoorziening uit te voeren. In de jaren tot 2008 bleef dit de kerntaak van de organisatie en werd aan zo'n 800 "medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt" passende arbeid geboden.

Vanaf 2008 kwam er een tweede kerntaak bij: re-integratie of mensontwikkeling van personen vanuit de toenmalige Wet Werk en Bijstand (WWB). Naast het huismerk SWB werd een nieuw bedrijfsonderdeel (Fitis) opgericht om de 400 - 500 re-integratietrajecten per jaar uit te voeren.

In de periode 2009-2013 werd steeds duidelijker dat de landelijke overheid zou kiezen voor één geïntegreerde benadering voor de brede doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt (de combinatie van de voormalige Wsw, WWB en Wajong). Via een voorgenomen Wet Werken na vermogen en na onderzoeken en adviezen door de commissies De Vries en Westerlaken, eindigde dat uiteindelijk in de introductie van de Participatiewet per 1 januari 2015. Deze wet betekende zowel het einde van de instroom in de sociale werkvoorziening als een zeer forse afname van de beschikbare budgetten. Kortom: er was werk aan de winkel voor de sector!

SWB Midden Twente sorteerde al vroeg voor op deze ontwikkeling en besloot in 2012 tot het integreren van de onderdelen SWB en Fitis. Onder de sterke merknaam SWB werd voor één primair proces gekozen: arbeidsontwikkeling. Dit proces werd georganiseerd in een keten met de deelnemende gemeenten (Hengelo, Borne en Hof van Twente) en het Werkplein Twente. In deze periode werd ook een stevige interne transitie doorgevoerd, waardoor de efficiency én effectiviteit van de organisatie sterk verbeterden, onder de titel "Klaar voor de toekomst".

In de periode 2014 – 2017 werd deze gekozen strategische route voortgezet en geoptimaliseerd. Dat gebeurde op basis van de Strategienota 2014 – 2018, onder de titel "Belangrijk Werk". Economisch was er sprake van laagconjunctuur en de werkloosheid was hoog. De beschikbare overheidsmiddelen stonden onder druk en het begrip participatie deed haar intrede. SWB Midden Twente focuste zich op haar ene kerntaak (arbeidsontwikkeling) en vervulde een schakel-rol tussen overheid en bedrijfsleven; de slagvaardigheid, de wendbaarheid en het samenwerkend vermogen van de organisatie groeide. Er werd onder één merknaam (SWB) gewerkt, de organisatie was in deze periode succesvol en wist zowel haar maatschappelijke doelen te behalen als haar financiële continuïteit te behouden. Ondanks de fors afgenomen overheidsbudgetten bleef de organisatie financieel gezond en organisatorisch vitaal. Ook was het bestuurlijke draagvlak groot en dat vormde een prima basis onder de toekomst van SWB Midden Twente!

De toekomst was echter zeker niet zorgeloos; om de continuïteit van de organisatie te kunnen borgen werd bewust gestreefd naar groei met beter renderende bedrijfsonderdelen en nieuwe publieke uitvoeringstaken. Op deze wijze werd een bredere basis gebouwd en konden de bedrijfskosten worden "verdund". In deze periode werden o.a. de activiteiten voor PostNL opgestart en werd het beheer van de Hengelose wijkwelzijnscentra overgenomen.

Per 1 januari 2017 werd de volgende grote stap gezet in de ontwikkeling van de organisatie; met het ontstaan van Gildebor werd een derde gemeentelijke kerntaak gemandateerd aan SWB Midden Twente (uitvoering van

beheer en onderhoud van de openbaar ruimte). Deze fundamentele verandering maakte het noodzakelijk om de gekozen strategie te actualiseren; dit proces heeft geresulteerd in deze Strategienota 2018 – 2022, onder de titel “Wij regelen het 1,2,3!”.

We leven inmiddels in betere economische tijden; er is sprake van een verbetering van de conjunctuur en de werkloosheid is fors gedaald. We hebben te maken met een kwetsbare doelgroep, waarbij de arbeidsontwikkeling intensiever wordt en de trajectduur zal toenemen. SWB Midden Twente heeft zich bewezen als een gerespecteerde uitvoerder van haar kerntaken, maar dient nog een volgende (kwaliteits)slag te maken. De komende periode blijven wij ons dan ook continu doorontwikkelen, waarbij we eerst de basis verder op orde brengen. De grootschalige veranderingen van de laatste jaren maken het noodzakelijk om focus aan te brengen en de kwaliteit van de gehele organisatie naar een (nog) hoger plan te brengen. Daarbij gaan we uit van de aan ons gemandateerde maatschappelijke opdrachten en willen we daadwerkelijk meerwaarde creëren voor mens en maatschappij.

Dat regelen wij 1, 2, 3, .. met 1 organisatie, 2 bedrijfsonderdelen en 3 kerntaken!

Wij wensen u veel leesplezier!

DEEL 1 – WIE WILLEN WE ZIJN?

MISSIE, VISIE, KERNWAARDEN

De (deelnemende) gemeenten Hengelo, Borne en Hof van Twente hebben drie gemeentelijk kerntaken gemandateerd aan hun uitvoeringsorganisatie SWB Midden Twente:

- uitvoering geven aan de Wsw en aan (nieuw) beschut werk
- uitvoering geven aan arbeidsontwikkeling
- verrichten van uitvoeringstaken ten behoeve van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte.

Wij voelen ons verantwoordelijk voor ons “Buitengewoon Belangrijk(e) Werk” en zullen er alles aan doen om het vertrouwen professioneel te vertalen naar de inrichting van onze Publieke Sociale Ondernemende Uitvoeringsorganisatie!

SWB – Belangrijk Werk!

Gildebor – Buitengewoon!

De gemeentelijke mandateringen hebben wij voor de individuele bedrijfsonderdelen SWB en Gildebor vertaald naar:

- missie (“het bestaansrecht van de organisatie”)
- visie (“de kijk op de wereld van de organisatie”)
- kernwaarden (“de identiteit van de organisatie”).

Missie SWB:

SWB ontwikkelt mensen met afstand tot de arbeidsmarkt tot waardevolle werknemers.

Visie SWB:

Elk mens is waardevol en verdient het om te participeren in de maatschappij.

Werk is belangrijk om te participeren in de maatschappij.

Voor optimale arbeidsontwikkeling en “beschutte arbeid” is een productieve in- of externe werkomgeving belangrijk.

Kernwaarden SWB:

- ✓ Sociaal
- ✓ Waardevol
- ✓ Ontwikkellend
- ✓ Regelkrachtig

Missie Gildebor:

Gildebor staat voor kwalitatief beheer en onderhoud van de openbare ruimte waarbij de werknemers in hun kracht gezet worden.

Visie Gildebor:

Wij zijn een uitvoeringsorganisatie voor publieke opdrachtgevers en leveren kwaliteit als het gaat om het beheren en onderhouden van de openbare ruimte. Hierbij staan we met onze beide benen midden in de samenleving en gebruiken signalen van gebruikers en opdrachtgevers voor het continu verbeteren van onze dienstverlening.

De kwaliteit van ons werk en de dienstverlening drijven op het behouden en blijvend ontwikkelen van het vakmanschap van onze medewerkers. Om dit te bewerkstelligen worden, naast reguliere scholing, ervaren vakmensen ingezet als leermeesters om jongeren en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te scholen.

Kernwaarden Gildebor:

- ✓ Trots
- ✓ Kwaliteit(sgericht?)
- ✓ Ontwikkeling of ontwikkelend?
- ✓ Samenwerken(d?)
- ✓ Betrokken

DEEL 2 – WAT KOMT ER OP ONS AF?

EXTERNE ANALYSE

De invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 heeft veel gevolgen gehad voor de sociale sector. Doordat de instroom in de Wsw is gestopt, daalt het aantal Wsw-medewerkers dat we in dienst hebben (door natuurlijk verloop) met 4-5 % per jaar. Bovendien zijn de rijksbijdragen voor de uitvoering van de Wsw al fors gedaald en dalen deze in de periode 2018 tot en met 2020 nog verder. Voor SWB Midden Twente daalt daardoor het “subsidieresultaat Wsw” met 1,2 miljoen € ten opzichte van 2017 en met zo’n 3 miljoen ten opzichte van 2013.

Ook zullen de beschikbare budgetten voor participatie afnemen, waardoor er waarschijnlijk nog minder financiële ruimte bij gemeenten is om (arbeidsontwikkelings)trajecten in te kopen.

De economische situatie van Nederland is anno 2017/2018 goed. De economie is stevig gegroeid (alhoewel Twente enigszins achter blijft) en de vraag naar arbeidskrachten is toegenomen. We hebben voldoende passend werk voor onze doelgroep-medewerkers en we hebben de marges in de periode 2014-2017 kunnen laten stijgen. We gaan er voorzichtig van uit dat er ook de komende jaren nog enige rek in zit.

De werkloosheid is stevig gedaald. Voor de periode 2018 – 2022 rekenen wij op een krappe arbeidsmarkt (lage werkloosheid). Dat betekent dat re-integratie kandidaten over het algemeen kwetsbaarder zijn; ze hebben lage(re) competenties en we moeten dus intensiever werken aan het ontwikkelen van hun arbeidsvaardigheden. De trajecten zullen langer duren en de professionaliteit van onze werkcoaches moet verder groeien. We rekenen er mee dat arbeidsontwikkeling en beschut werk in grote mate een publieke taak blijft. We verwachten geen grootschalige opkomst van private partijen in deze sector.

Voor de uitvoering van de aan ons gemandateerde BOR-taken verwachten we in de periode 2018-2022 geen fundamenteel nieuwe keuzes vanuit de opdrachtgevende gemeenten. We rekenen wel (voorzichtig en beheerst) op een aantal nieuwe publieke opdrachtgevers. In algemene zin verwachten we druk op de beschikbare budgetten, hetgeen een efficiencyslag binnen Gildebor noodzakelijk maakt. Onze relatieve uitvoeringskosten zullen moeten dalen; dat realiseren we door omzetgroei (nieuwe opdrachten) en lagere kosten voor personeel, materiaal en materieel.

De wettelijke verplichting voor de gemeenten om Nieuw Beschut te organiseren, lijkt weliswaar een kans voor onze organisatie maar de financiering hiervan is nog zeer onzeker. De business case voor deze doelgroep is anno 2017 niet sluitend (met 70 % loonkostensubsidie en 8.500 eu begeleidingsvergoeding). Hier ligt dus nog een stevige opdracht! Wij beseffen ons dat wij dé uitvoerende partij voor deze taak in Midden Twente zijn, maar we hopen de komende kabinetsperiode (Rutte III) op meer Haagse realiteitszin en ruimere budgetten voor participatie en beschutte arbeid.

We verwachten daarnaast dat dit nieuwe kabinet het arbeidsmarktbeleid zal heroverwegen en dat de Wet Werk en Zekerheid zal worden herzien; flexibele arbeid zal daardoor duurder worden en dat is niet ongunstig voor onze sector. Onze medewerkers maken immers veelal deel uit van de flexibele personele schil van onze klanten.

INTERNE ANALYSE

De financiële situatie van SWB Midden Twente is ultimo 2017 goed te noemen met een eigen vermogen van 5 mln € en een jaarlijks sluitende begroting. Maar met name de daling van de rijksbijdrage Wsw slaat een gat van meer dan 1 miljoen € in de begroting. Om dit gat op te vangen, zal de efficiency van de organisatie verder omhoog moeten. Dit verwachten we te bereiken door kostenbesparingen, nieuwe verdienmodellen, nieuwe opdrachtgevers en (nog) efficiënter samen te werken met ketenpartners.

Het aantal SW-medewerkers daalt in de planperiode fors en we zullen minder re-integratietrajecten uitvoeren. Daartegenover staan een groei van Nieuw Beschut en de komst van een detacheringsfaciliteit met (tijdelijke) productieve medewerkers. Deze bewegingen houden elkaar in evenwicht en dus zal het aantal doelgroep-medewerkers de komende jaren redelijk constant blijven, maar wel wijzigen qua samenstelling en competenties. We krijgen in toenemende mate te maken met medewerkers met lagere competenties en minder verdienvermogen.

Het aantal ambtelijk medewerkers zal licht (moeten) dalen ten gevolge van de noodzakelijke efficiencyverbetering. Daarbij maken we met name gebruik van natuurlijk verloop van oudere ambtenaren. In de planperiode zullen meer dan 50 ambtenaren de organisatie verlaten en dat biedt kansen om te verjongen, te verkleinen en verder te professionaliseren.

Na de ingrijpende transitie in 2012-2014 en de oprichting van Gildebor per 1 januari 2017, is de (hoofd)structuur van organisatie stabiel en klaar voor de uitdagingen van de komende jaren: Bestuur en Directie voor het sturende proces en Middelen voor de ondersteunende processen voor de primaire processen van de bedrijfsonderdelen SWB en Gildebor. We blijven wel continu afdelingen en functies evalueren, maar we voorzien geen reorganisaties. We blijven wel intensief werken aan het professionaliseren van de cultuur van de organisatie; op dat vlak willen we nog een slag slaan en daarom blijft dit één van de strategische kernkeuzes.

Het relatieve commerciële- en publieke imago van SWB is goed; het merk wordt beleefd als betrouwbaar, stabiel en sociaal. We willen de slagkracht verder vergroten, onze marges laten stijgen en het bedrijfskundig denken verbeteren, zonder het sociale karakter te verliezen. We blijven Sociaal met een hoofdletter schrijven.

Voor Gildebor geldt dat we dit merk nog moeten laden; de introductie in 2017 is goed verlopen, maar we gaan nog meer aandacht geven aan burgers, opdrachtgevers, leveranciers en andere stakeholders. Daarbij staan de kwaliteit van ons werk, burgerparticipatie en de “gilde gedachte” voorop. Daarnaast wordt het belang van doelmatige – en rechtmatige inkoop steeds groter. We verwachten de komende jaren enige druk op de inkooprijzen omdat de “werkhonger bij aannemers” inmiddels verleden tijd is. Kortom: inkoop is een belangrijke succesfactor van Gildebor.

SWOT MATRIX

Sterktes

- Bestuurlijk draagvlak bij de deelnemende gemeenten
- Financieel gezond
- Regelkrachtig (we lossen dingen op)
- Positief regionaal imago

Zwaktes

- Vergrijzende doelgroep (Wsw)
- Kwetsbaarheid (sterke afhankelijkheid van kern management)
- Verouderde ondersteunende systemen (ICT)

Kansen

- Krapte op de arbeidsmarkt (betere verdienmogelijkheden)
- Groeiende economie
- Ontwikkelingen in de regio (beleidskeuzes andere gemeenten)
- Nieuwe doelgroepen (Nieuw Beschut, statushouders)

Bedreigingen

- Teruggang subsidies en gemeentelijke budgetten
- Private initiatieven op onze kerndomeinen
- Wet markt en overheid
- Automatisering en robotisering



DEEL 3 – WAT STAAT ONS TE DOEN?

STRATEGISCHE KERNKEUZES

Voor de periode 2018–2022 hebben we een tweetal hoofdsporen op de strategische agenda staan; deze sporen lopen qua tijd parallel:

- A. De basis op orde
- B. Vijf strategische kernkeuzes.

Wij achten het evident, maar ook cruciaal, dat de basis van onze organisatie op orde is. Het feit dat we dit expliciet noemen, is puur het gevolg van de grote veranderingen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd.

Het grote verschil is de nieuwe uitvoeringstaak ten behoeve van het beheer van de openbare ruimte (Gildebor, vanaf 1 januari 2017). De planperiode 2018-2022 zal voor dit bedrijfsonderdeel met name in het teken staan van “optimalisatie van de bedrijfsvoering”, “integratie binnen de structuur van SWB Midden Twente” en “beheerste groei”.

Het bedrijfsonderdeel SWB zal SW-taken en “Nieuw Beschut” uitvoeren en participatietrajecten (arbeidsontwikkeling) uitvoeren. In deze planperiode zal het accent met name liggen op het “het optimaliseren van de infrastructuur” en “groei door opdrachten van andere opdrachtgevers”.

De vijf strategische kernkeuzes zijn grotendeels een voortzetting – en verdieping zijn van de gekozen strategische rol in de voorliggende periode:

- Cultuur

We zijn wendbaar en zelflerend. Wij beseffen ons dat vanwege de grootte en diversiteit van de organisatie subculturen mogelijk moeten zijn. SWB Midden Twente is zich zeer bewust van haar publieke taak en sociale verantwoordelijkheid, maar acht een ondernemende cultuur gewenst. Daarbij zijn de kerncompetenties en het voorbeeldgedrag van ons cultuur stellend kader van eminent belang.

- Infrastructuur

SWB Midden Twente blijft bewust kiezen voor een dynamische en gevarieerde infrastructuur. Daarbij is het van toenemend belang om passende verdienmodellen en sociale ondernemingen te ontwikkelen. De integratie van SWB en Gildebor in één uitvoeringsorganisatie leidt tot daadwerkelijke synergie, met name betere arbeidsontwikkeling en relatief lage overheadkosten.

- Ketensamenwerking

De gekozen structuur in de keten naar werk (SZW – SWB – Werkplein) wordt gehandhaafd en geoptimaliseerd. Ook in overige onderdelen van de organisatie (bv. Gildebor en Wijkwelzijnscentra) wordt op basis van een ketenmodel samengewerkt, waarbij de gemeenten regie voeren en SWB of Gildebor uitvoerende ketenpartner is.

- Kwaliteit

SWB Midden Twente wil niet alleen de “goede dingen doen” maar “de dingen ook goed doen”. In 2018 en 2019 gaan we hiertoe een extra impuls geven en bewust investeren in mensen en middelen. Overgedragen taken voeren we kwalitatief hoogwaardig uit. Bestaande onderdelen worden geoptimaliseerd en eventuele nieuwe taken worden zeer beperkt (maximaal 1 of 2 per bedrijfsonderdeel) en altijd professioneel opgepakt.

- Rendement

SWB Midden Twente streeft naar verdere verbetering van het maatschappelijk rendement van de aan haar gemandateerde taken. Wij gaan dat rendement beter en breder communiceren. Daarbij achten wij financiële continuïteit op lange termijn een fundamentele voorwaarde. Het aanwezige eigen vermogen wordt deels ingezet om de optimalisatie van de bedrijfsvoering te financieren. Noodzakelijke maatregelen worden genomen.

WAT MEN MOET LEREN DOEN, LEERT MEN DOOR HET TE DOEN (Aristoteles)

CULTUUR

SWB Midden Twente is ultimo 2017 een organisatie met een tweetal bedrijfsonderdelen: SWB en Gildebor.

Wij beseffen ons dat de twee onderdelen qua structuur en cultuur significant verschillend zijn. Wij accepteren daarom het bestaan van meerdere subculturen, waarbij wij het wel van groot belang achten dat er een aantal algemene kerncompetenties noodzakelijk zijn voor alle professionals die deel uitmaken van het cultuurstellend kader.

Wij vinden dat deze medewerkers over de juiste competenties moeten beschikken om hun maatschappelijk belangrijke werk verantwoord uit te voeren. Zij vormen de ruggengraat van onze organisatie en dienen daarom minimaal over de volgende kerncompetenties te beschikken:

- ✓ Coachend leidinggeven
“haal het beste uit anderen”
- ✓ Ondernemerschap
“wees proactief en resultaatgericht”
- ✓ Samenwerken
“wees (interne) klant – en ketengericht”
- ✓ Reflecteren
“spreek af, spreek aan en trek consequenties”.

Deze kerncompetenties worden per bedrijfsonderdeel of functionaris aangevuld met een aantal specifieke competenties. Daarnaast vinden we het belangrijk dat onze medewerkers plezier in hun werk hebben en streven we naar een vitale organisatie.

SWB Midden Twente is zich zeer bewust van haar publieke taak en verantwoordelijkheid; een goede relatie met de deelnemende gemeenten is van groot belang. De taakafbakening is gebaseerd op een scheiding van regie (gemeenten) en uitvoering (SWB Midden Twente). Als zelfstandige uitvoeringsorganisatie achten wij een ondernemende cultuur gewenst. Wij willen een verbindende, wendbare en lerende organisatie zijn.

INFRASTRUCTUUR

SWB Midden Twente is één Publieke Sociale Ondernemende uitvoeringsorganisatie, met twee bedrijfsonderdelen: SWB en Gildebor. Wij houden de juridische structuur van de organisatie zo eenvoudig mogelijk en richten slechts een nieuwe rechtspersoon op als dat absoluut noodzakelijke is (bv. Stichting SWB Beschut).

Het bedrijfsonderdeel SWB kiest vanuit haar visie dat arbeidsontwikkeling optimaal plaatsvindt in een passende productieve werkomgeving, bewust voor een gevarieerde infrastructuur.

Deze SWB infrastructuur is deels “intern georganiseerd”. Het betreft hier de eigen afdelingen/werksoorten (bv. monteren), maar ook de eigen sociale ondernemingen (bv. SWB Schoonmaakbedrijf of SWB Schildersbedrijf).

Daarnaast is een deel te betitelen als externe infrastructuur, zoals groepsdetacheringen (bv. Eaton) en partnerschappen (bv. PostNL); hiervan kan SWB wel gebruik maken maar het juridische eigendom is in handen van derden.

De samenstelling van de infrastructuur zal continu aangepast worden aan de behoeften van de hoofdprocessen (arbeidsontwikkeling en beschut werk). Elk besluit daartoe vindt plaats op basis van een drietal parameters:

1. waarde voor het arbeidsontwikkelp proces
2. waarde als beschutte werkomgeving
3. bedrijfseconomische bijdrage.

Voor wat betreft “Nieuw Beschut” rekent SWB ermee dat de deelnemende gemeenten en Haaksbergen de uitvoering van deze arbeidsplaatsen bij SWB zullen onderbrengen. Het zal om een groei met enkele tientallen personen gaan.

De totale groep “SW plus Nieuw Beschut” gaat over steeds minder competenties beschikken en met name de psychosociale problematiek zal toenemen. Wij zullen ons daar op inrichten en rekenen ermee dat de opbrengsten per persoon dalen en de begeleidingskosten stijgen. Deze groep zal dus geen positieve(re) bijdrage aan de begroting van SWB Midden Twente leveren.

Wij gaan een detachingsfaciliteit opzetten als instrument voor re-integratie van kandidaten vanuit de Participatiewet. Vanuit deze faciliteit detacheren wij medewerkers met een tijdelijk dienstverband naar reguliere werkgevers. Daarbij is het met name een uitdaging om arrangementen te ontwikkelen voor personen met een lagere loonwaarde (30 – 70 % van het wettelijk minimumloon).

SWB profileert zich niet proactief als uitvoerder van Arbeidsmatige dagbesteding, maar is wel bereid haar infrastructuur, kennis en/of diensten aan te bieden aan derden, als dat meerwaarde voor SWB oplevert. Over dit onderwerp zal regelmatig overleg plaatsvinden met beleidsmakers van de deelnemende gemeenten.

Branche organisatie Cedris heeft geadviseerd om een 6-tal instrumenten beschikbaar te hebben in de arbeidsmarktregio. Dit advies is overgenomen door de SER en in de sub regio Midden Twente hebben partijen besloten dat ze deze instrumenten gezamenlijk beschikbaar willen hebben.

De 6 Cedris instrumenten zijn:

- ✓ Beschut werk (SWB)
- ✓ Detacheren (SWB)
- ✓ Functiecreatie (SWB)
- ✓ Werknemersvaardigheden ontwikkelen (SWB)
- ✓ Werkgeversnetwerk (Werkplein)
- ✓ Matching en begeleiding (Werkplein)

Gildebor is een “fusieorganisatie in de startfase” en zal de komende jaren haar bedrijfsvoering uitlijnen en optimaliseren. Daarbij zal operationeel worden gewerkt aan de strategische personeelsplanning, de huisvesting en de materieelbehoefte. Maar ook de uitwerking van de werk-leer-gedachte (“het gilde”) staat hoog op de agenda. Hierbij is een goede afstemming met SWB cruciaal en dat draagt bij aan het bereiken van de doelstellingen van beide bedrijfsonderdelen!

KETENSAMENWERKING

Het bestuur van SWB Midden Twente is zeer restrictief met de toetreding van nieuwe gemeenten tot de GR. Zo'n eventuele toetreding dient volledig te passen binnen de taken en de missie van de organisatie en dient zowel financieel als operationeel waarde toe te voegen aan het geheel.

Binnen de keten in het sociale domein is SWB een "geïntegreerde ketenpartner, met een eenduidige focus op arbeidsontwikkeling".

SZW	SWB	Werkplein
-----	-----	-----------

In de planperiode wordt niet getornd aan deze ketenstructuur (geen structuurdiscussie) maar vindt wel een verdere optimalisatie van de ketensamenwerking plaats, o.a. door digitalisering, resultaatgerichte aansturing, doelgericht overleg en ontwikkeling van nieuwe methodieken/werkprocessen. SWB Midden Twente heeft zowel bestuurlijk als uitvoerend een belangrijke rol binnen het Werkplein en fungeert als penvoerder.

De beschikbare Participatiewet budgetten zullen verder afnemen en dus is nieuw beleid noodzakelijk maken. Hierin voeren de gemeenten regie en is SWB uitvoerder en voorkeursleverancier voor arbeidsontwikkeling op trede 3, 4 en 5 van de participatieladder. Jaarlijks worden afspraken in prestatiecontracten vastgelegd met heldere wederzijdse doelstellingen en kpi's. Op deze wijze wordt gewerkt aan een optimale ketensamenwerking op basis van een zakelijke relatie in het publieke domein.

Maar ook in de "fysieke keten" wordt gestreefd naar ketenoptimalisatie. Er is synergie te behalen tussen de regievoerende gemeenten en Gildebor. Naast de overgedragen werkzaamheden van Hengelo en Hof van Twente, is Gildebor ook in staat om opgedragen werkzaamheden uit te voeren en gaat Gildebor op beheerste wijze dienstverleningsovereenkomsten aan met andere gemeenten en publiekrechtelijke klanten (bv. Twente Milieu).

De samenwerking van SWB Midden Twente met andere regionale SW-organisaties wordt minder proactief. Wij gaan niet actief op zoek naar overnames, maar staan wel open voor discussies over samenwerking of dienstverlening op onderdelen. We blijven actief afstemmen op operationeel gebied en we profileren ons commercieel wel degelijk als samenwerkende Twentse SW-organisaties.

In algemene zin positioneert SWB Midden Twente zich als een scharnier tussen (gemeentelijke) overheid en bedrijfsleven. Wij "spreken beide talen" en zijn in staat om een duurzame brug te bouwen. Ons einddoel daarbij is om onze missie(s) te volgen en maatschappelijke meerwaarde te creëren!

KWALITEIT

SWB Midden Twente is een gezonde en dynamische organisatie, maar wij beseffen ons terdege dat “de grootste vijand van het beste, het goede is”. Wij streven dus continu naar verbetering en hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan.

We gaan niet voor een 6, maar voor een 9!

We willen de goede dingen doen en maken daarvoor bewuste keuzes. We focussen ons op de 3 kerntaken van de organisatie en binnen elke kerntaak kiezen we voor een beperkt aantal speerpunten. De basis moet op orde zijn voordat we met nieuwe zaken starten. Want we willen niet alleen de goede dingen doen, maar we willen “de dingen ook goed doen”.

In 2017 zijn een aantal nieuwe grootschalige veranderingen opgetreden: de start van Gildebor, de SWB Werkacademie, de nieuwe strategie t.a.v. PostNL, de opbouw van het SWB Schoonmaakbedrijf, professioneel inkoopbeleid, ICT uitbesteding, doorontwikkeling van de overhead, hoogwaardig risicomanagement, etc. Het is zaak om deze zaken goed op orde te krijgen en te borgen. Daar hebben we met name in de periode 2018 – 2020 veel tijd en capaciteit voor nodig.

Daarom kiezen we ervoor om onze activiteiten slechts beperkt uit te breiden met maximaal 1 a 2 specialisaties per bedrijfsonderdeel.

We hebben al een tweetal keuzes gemaakt: Gildebor zal “uitblinken in het onderhoud van sportvelden” en SWB als “professioneel detacheerder voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt”. Voor deze specialisaties gaan we in de “top van de competitie komen” en zijn we bereid te investeren in mensen en middelen.

Kwaliteitsdenken wordt voelbaar in onze organisatie door de kennis, competenties, houding en het gedrag van onze professionals. Wij verwachten van hen dat ze zich blijven ontwikkelen en we bieden hen daartoe de ruimte. We realiseren een evenwichtiger opbouw van het personeelsbestand door te streven naar verjonging, toename van de interne mobiliteit en verdere professionalisering. SWB Midden Twente is een lerende – en verbindende organisatie!

Kwaliteit wordt ook zichtbaar doordat we gaan voor een aantal certificeringen, bijvoorbeeld VCA**, officiële leerbedrijf certificeringen of het PSO certificaat.

RENDEMENT (MAATSCHAPPELIJK & FINANCIËEL)

SWB Midden Twente heeft geen winstoogmerk maar streeft naar een optimaal maatschappelijk rendement. Wij gaan zorgvuldig om met de middelen die ons door de overheid worden toegewezen. Bestuurlijke rust en financiële continuïteit zijn daarbij cruciale randvoorwaarden en we streven ernaar om additionele gemeentelijke bijdragen te voorkomen. De komende jaren gaan we onze maatschappelijke prestaties beter meetbaar maken en communiceren. Als basis daarvoor maken we met de opdrachtgevende gemeenten heldere prestatieafspraken. Daarbij sluiten we aan bij het beleid – en de planning & control cycli van onze deelnemende gemeenten.

Wij gaan geen bovenmatige risico's aan en voeren bewust en systematisch risicomanagement uit. Jaarlijks doen we een risicoanalyse en stellen we beheersmaatregelen vast.

SWB Midden Twente wil zo weinig mogelijk kapitaalsintensief ondernemen, maar beseft zich dat dit voor (bepaalde) activiteiten onontkoombaar kan zijn. Daarbij wordt wel altijd een realistische “return on investment” berekening gemaakt.

Wij maken realistische taakstellende begrotingen. De afgelopen jaren was het financiële resultaat van SWB Midden Twente tevredenstellend, ondanks de forse daling van het subsidieresultaat Wsw:

Enige kengetallen:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal SW medewerkers	678	660	635	611	591	570
Aantal SW Haaksbergen	96	90	87	83	78	74
Aantal Nieuw Beschut	2	20	40	65	100	125
Aantal Trajecten	425	400	38	370	360	350
Aantal Ambtenaren	210	219	214	209	202	198
Productieresultaat*	18.400	18.800	19.00	19.200	19.400	19.600
Resultaat**	343	-332	-550	-827	-219	89
Eigen Vermogen	5.742	5.410	4.860	4.033	3.814	3.903

*Productieresultaat = bruto marge (omzet – variabele kosten)

** Resultaat = netto resultaat (na rente, belastingen en bestemmingsreserves)

Het weerstandsvermogen is (vooralsnog) gedefinieerd op 2,5 miljoen €.

Het resultaat zal de komende jaren sterk negatief worden beïnvloed door de verdere daling van het Wsw subsidieresultaat.

Wij vangen deze forse daling (grotendeels) op door een beter operationeel resultaat van SWB, een verbetering van het Gildebor resultaat en relatief lagere overheadkosten. We gaan werken aan betere werkprocessen, meer digitalisering, doelmatiger en rechtmatige(r) inkoop en optimalisatie van de samenwerking met onze deelnemende gemeenten en partners.

BIJLAGEN

1. **FINANCIEEL RESULTAAT**
 - a. **Programmarekening**
 - b. **Eigen vermogen**
2. **PERSONEEL**
3. **GOVERNANCE**
4. **RISICOPARAGRAAF**
5. **VERANTWOORDING**

Deze strategienota is tot stand gekomen op basis van een opdracht van het dagelijks bestuur van SWB Midden Twente aan de directie in april 2017.

In de periode april – december 2017 heeft de directie meerdere sessies gehouden met o.a. het hogere kader, het dagelijks bestuur, het algemeen bestuur, de beleidsregiegroep, de ondernemingsraad en beleidsmedewerkers van de deelnemende gemeenten.

Door voor dit proces te kiezen is een optimaal draagvlak gecreëerd en maximale transparantie geborgd.

Deze strategienota is vastgesteld in een vergadering van het algemeen bestuur van SWB Midden Twente op 22 december 2017.

Colofon

SWB Midden Twente

Postbus 122

7550 AC Hengelo

Bezoekadres SWB

Wegtersweg 14

7556 BR Hengelo

Bezoekadres Gildebor

Asveldweg 14

7556 BP Hengelo

www.swbmiddentwente.nl

www.swb.nl

www.gildebor.nl

Inhoud	Bestuur, Beleidsregiegroep en Directieteam SWB Midden Twente
Eindredactie	Bernita Roling en Robert Monninkhoff
Opmaak	Marcel van Gunst
Druk	Ctrl-P