

Samen Werk maken van Werk

Strategisch plan | SWB Midden Twente
2023 - 2027



VOORWOORD

SAMEN WERK MAKEN VAN WERK

Samen Werk maken van Werk, dat is waar SWB Midden Twente voor staat en gaat. Elk mens is waardevol en verdient het om te participeren in de maatschappij. En daarbij is werk heel belangrijk.

Het speelveld van de arbeidsmarkt, de participatiewet en de openbare ruimte is sterk in beweging. Een recent rapport van Berenschot toont dit aan. De kwaliteit van het werk en de financiële basis van de sector staan onder druk. De rol als werkgever voor mensen die zijn aangewezen op een beschutte werkplek wordt kleiner, terwijl de rol als arbeidsontwikkelaar juist vergroot wordt. De relatie tussen gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven wordt intensiever en behoud van de infrastructuur van de sector is cruciaal.

Een arbeidsmarkt met meer banen dan kandidaten biedt kansen, maar vraagt ook versterking van arbeidsontwikkeling samen met gemeenten, bedrijven en onderwijs. Waarbij we ons, met SWB en Gildebor als bedrijfsonderdelen, stevig profileren en top of mind willen zijn bij onze partners. Met een actueel, gevarieerd en vraaggericht aanbod vergroten we onze impact in het sociaaleconomische en fysieke domein.

Onze mensen zijn ons belangrijkste kapitaal en cruciaal om onze strategie te laten slagen. We investeren in leiderschap, talentontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap. En gaan werken vanuit een structuur die platter, efficiënter en effectiever is.

We schetsen op hoofdlijnen in dit plan waar we voor gaan, wat daarvoor nodig is en waar extra inzet en investering noodzakelijk is. Met een implementatieagenda maken we de aanzet voor het daadwerkelijk realiseren van onze plannen. Van zeggen naar vooral doen!

Dit strategisch plan is de opvolger van de strategienota 2018-2022 en bouwt voort op de evaluatie van Gildebor. We kijken terug op een waardevol en gezamenlijk 'bouw'proces. Samen met onze medewerkers, in nauwe verbinding met onze gemeenten en met inbreng van inwoners, werkzoekenden en bedrijven, hebben we deze nieuwe strategie voor SWB Midden Twente neergezet. Heel veel dank aan allen en op een mooie toekomst voor ons prachtige bedrijf.

Gerard Gerrits
Algemeen- en Dagelijks Bestuur
SWB Midden Twente

Hans Raanhuis & Robert Monninkhoff
Directie
SWB Midden Twente

INHOUDSOPGAVE

De publieke waarde van SWB Midden Twente	4
Waar zijn we goed in en wat komt er op ons af?	6
Wat gaan wij versterken	8
Arbeidsontwikkeling	9
Gildebor nu en in de toekomst	14
Partnerschap met gemeenten, bedrijven en onderwijs	18
Wie willen we zijn? Identiteit, positionering en profilering	20
Structuur, leiderschap, talentontwikkeling en cultuur	22
Een duurzame bedrijfsvoering	24
Bijlage: Financieel meerjarenplan	26

DE PUBLIEKE WAARDE VAN SWB MIDDEN TWENTE

DIT ZIJN WIJ

De gemeenschappelijke regeling SWB Midden Twente (GR) is vanuit verlengd lokaal bestuur een publieke uitvoeringsorganisatie voor beschut werk, arbeidsontwikkeling en beheer van de openbare ruimte voor de gemeenten Borne, Hengelo en Hof van Twente. Met bedrijfssonderdelen Gildebor en SWB is arbeidsontwikkeling het fundament onder en de kern van het bestaansrecht van SWB Midden Twente.

Onze visie: elk mens is waardevol en verdient het om te participeren in de maatschappij. Werk is belangrijk om te kunnen participeren.

Onze missie: wij ontwikkelen mensen met een afstand tot werk, tot waardevolle werknemers.

We leveren kwaliteit vanuit een financieel solide en continue basis.

DIT DOEN WIJ

SWB Midden Twente vervult vanuit haar doelstelling drie rollen:

- Dienstverlener voor arbeidsontwikkeling
- Werkgever voor mensen die zijn aangewezen op werk in een beschermde omgeving
- Uitvoerder van de publieke dienst beheer openbare ruimte, met Gildebor



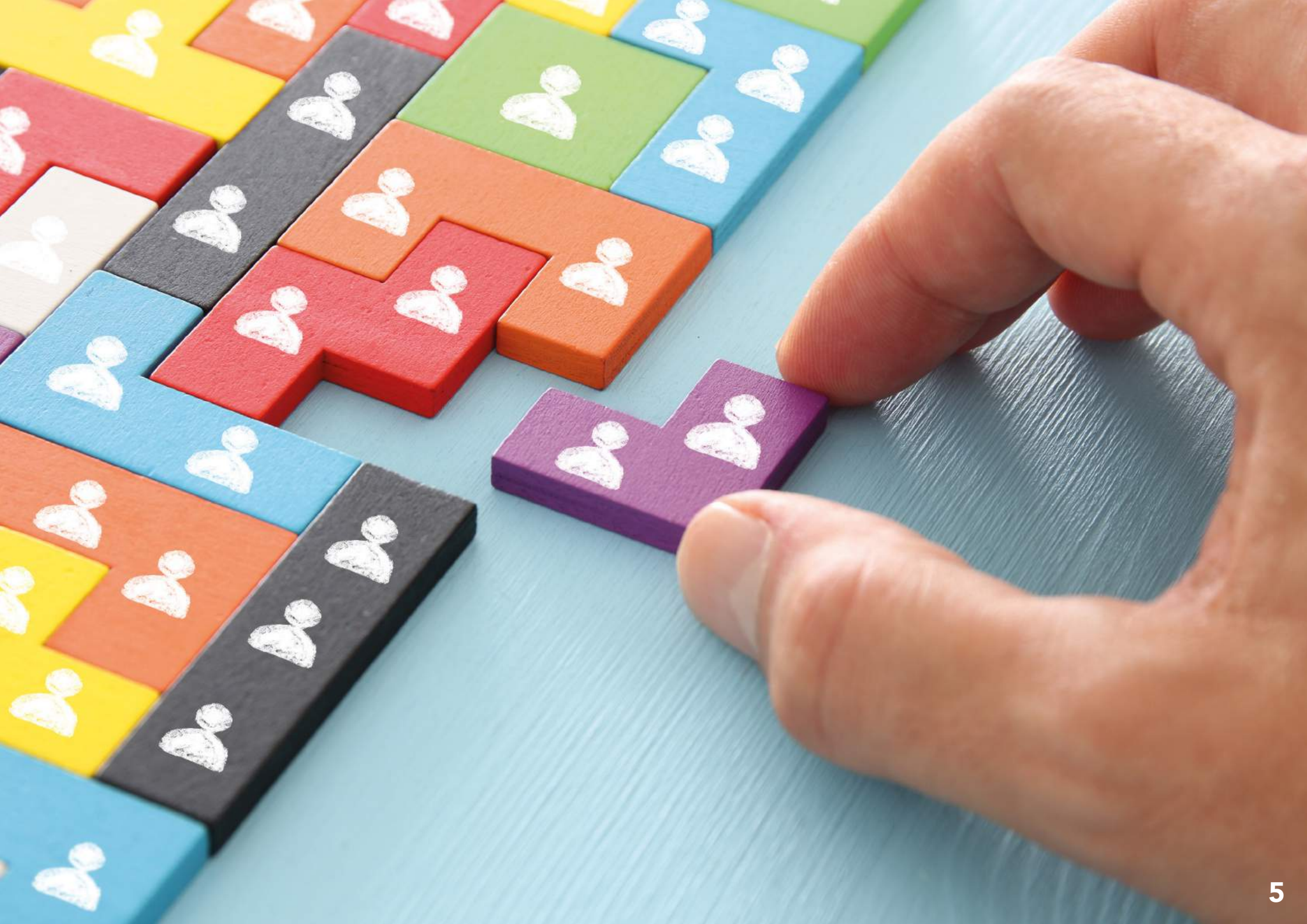
**DIENSTVERLENER
ARBEIDSONTWIKKELING**



**WERKGEVER VOOR WERK
IN BESCHERMDE OMGEVING**

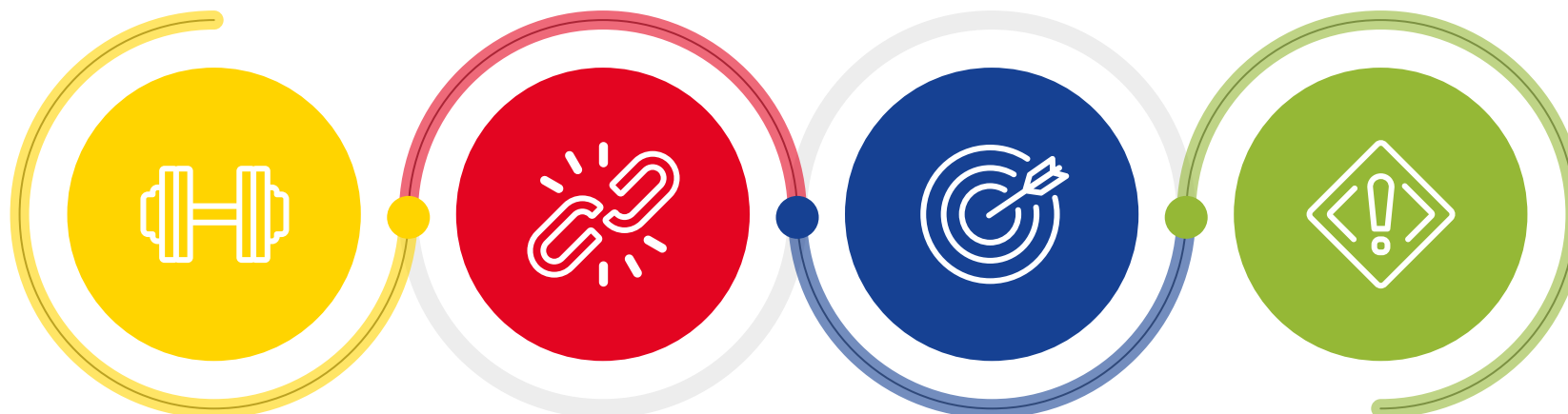


BEHEER OPENBARE RUIMTE



WAAR ZIJN WE GOED IN EN WAT KOMT ER OP ONS AF?

ANALYSE VAN STERKTES, ZWAKTES, KANSSEN EN BEDREIGINGEN



STERK

- Expertise op doelgroep en vak
- Dichtbij | letterlijk en figuurlijk | publieke organisatie
- Sociale infrastructuur | alles onder één dak
- Uitvoeringspartner | flexibel, korte lijnen, betrokken
- Vangnet voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

ZWAK

- Leeftijdtijdsopbouw professionals
- Samenwerking met partners; afhankelijkheid bij in- en uitstroom en onvoldoende zichtbaar
- (Transparantie in) sturingsinformatie

KANS

- Krapte arbeidsmarkt biedt kansen voor doelgroepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt
- Inzet expertise in arbeidsontwikkeling en openbare ruimte
- Meer aandacht voor inclusieve arbeidsmarkt, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

BEDREIGING

- Dalende instroom doelgroep i.r.t. kwaliteit van werk
- Lagere financiering rijk i.r.t. financieel solide basis
- Toenemende kwaliteitseisen van klanten

ONZE UITDAGING

Vanuit gesprekken met gemeenten, medewerkers, bedrijven, werkzoekenden, collega SW bedrijven en experts komen bovenstaande sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen als belangrijkste naar voren. Deze hebben als uitgangspunten en randvoorwaarden gediend voor ons beleid (confrontatiematrix).

Met de invoering van de Participatiewet in 2015 wordt de groep Wsw'ers elk jaar kleiner. Dit zet de kwaliteit van werk onder druk alsook een solide financiële basis. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers aan de slag. Voor zover dat niet lukt, beschikken gemeenten over het instrument van beschutte arbeid. Met het doel van inclusie is ook de financiering hier op afgestemd. De rol van SWB als werkgever voor mensen die zijn aangewezen op een beschutte werkplek wordt kleiner. Dat zien we ook terug bij Gildebor. De rol van arbeidsontwikkelaar moet worden vergroot. Dat vraagt een versterking van en een kwaliteitsslag in deze rol.





WAT GAAN WIJ VERSTERKEN

We gaan meer inzetten op arbeidsontwikkeling. Arbeidsontwikkeling wordt, meer dan nu, de sturende en verbindende factor in alles wat we doen in en buiten de organisatie met gemeenten, bedrijven en onderwijs. Daarin ligt de kern van de doorontwikkeling van SWB en Gildebor. Hiermee vergroten we de impact van onze totale dienstverlening in het sociaaleconomische en fysieke domein.

De komende jaren richten we ons op de volgende strategische thema's en ambities:

Het versterken van:

- Arbeidsontwikkeling
- Gildebor
- Partnerschap met gemeenten, bedrijfsleven en onderwijs
- Identiteit en profilering
- Leiderschap, talentontwikkeling, cultuur en structuur
- Duurzaamheid, maatschappelijk rendement en financiële continuïteit

We schetsen op hoofdlijnen hoe dat eruit ziet, wat daarvoor nodig is en waar extra inzet en investering noodzakelijk is.

ARBEIDSONTWIKKELING

ONZE AMBITIE OP ARBEIDSONTWIKKELING

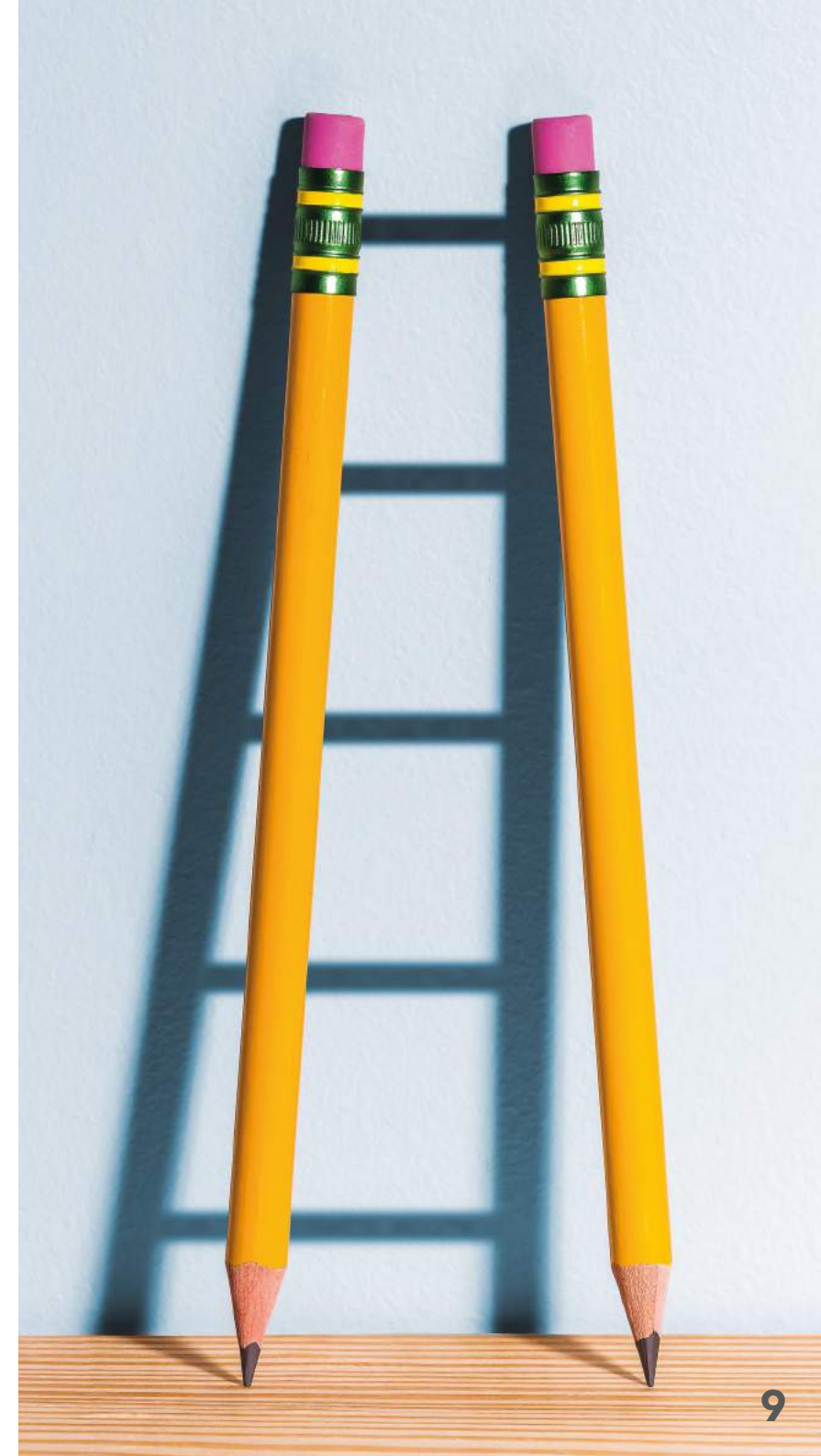
Op de werkvloer kunnen mensen zich het beste ontwikkelen. Ze doen werkritme op, leren opdrachten uit te voeren en samen te werken. Dit in een omgeving, binnen of buiten, waar aandacht is voor wat mensen wel kunnen.

*Arbeidsontwikkeling is "mensen met arbeidsvermogen via werken & leren te ontwikkelen tot passend, loonvormend en duurzaam werk".
Wij richten ons daarbij op mensen die (nog) niet in een (reguliere) baan aan de slag kunnen en we ondersteunen hen bij het ontwikkelen van hun talenten, vaardigheden en competenties.*

SWB ontwikkelt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en vergroot daarmee de arbeidsparticipatie en waar mogelijk de doorontwikkeling naar een reguliere baan. Dat is voor iedereen anders. We bieden werk en we investeren in de ontwikkeling van mensen. Daarnaast zijn we werkgever voor medewerkers op weg naar een reguliere baan en voor hen die duurzaam afhankelijk zijn van werk in een beschutte omgeving.

We gaan ons werk en de organisatie richten naar het versterken van arbeidsontwikkeling. We zetten in op een actueel, gevarieerd en vraaggericht aanbod. We willen daarbij ook het bedrijfsleven anders laten leren kijken naar potentiële medewerkers, om als partners samen te werken aan een inclusieve arbeidsmarkt.

Een belangrijke randvoorwaarde voor succesvolle arbeidsontwikkeling is het versterken van de samenwerking op instroom (gemeenten, onderwijs) en uitstroom (werkgevers). Zie hiervoor de paragraaf partnerschap.



DRIE SPOREN

We versterken arbeidsontwikkeling via:

- Doorgaande en vraaggerichte ontwikkelijnen in samenwerking met bedrijfsleven, onderwijs en gemeenten
- Duidelijke en resultaatgerichte methodiek en stroomlijning aanbod
- Businesspartner voor bedrijven in arbeidsmarktvraagstukken

Doorgaande en vraaggerichte ontwikkelijnen in samenwerking met bedrijfsleven, onderwijs en gemeenten

Een doorgaande ontwikkelijn kent een basislijn voor het ontwikkelen van werknemersvaardigheden en een beroepslijn voor het ontwikkelen van vakvaardigheden.

Afhankelijk van de afstand tot werk zetten we eerst in op het leren van werknemersvaardigheden en vervolgens op het leren van vakvaardigheden. Met praktijkleren, interne training en externe scholing (entree MBO 2) werken we aan certificering, praktijkverklaringen en mogelijk diplomering om de kans op werk te vergroten.

De basislijn duurt, afhankelijk van de afstand tot werk, maximaal een jaar en is gericht op het werk-fit maken van de kandidaat (leren werken, focus intern, begeleiding werkcoach). Na deze periode gaat de kandidaat, afhankelijk van behoefte en kansen, naar een externe werkplek, waarbij de kandidaat begeleiding en (job)coaching krijgt van SWB. In een beroepslijn start de kandidaat bij een externe werkgever met coaching van de jobcoach van SWB (vak inhoud, focus extern, begeleiding jobcoach). De werkgever verzorgt de begeleiding op de werkvloer en het aanleren van vakvaardigheden. Deze beroepslijnen worden opgezet in samenwerking met het bedrijfsleven, onderwijspartners en gemeenten.



Duidelijke en resultaatgerichte methodiek en stroomlijning aanbod

Een effectieve arbeidsontwikkeling vraagt een gezamenlijk (ontwikkel)proces, met een duidelijke methodiek voor de kandidaat en/of medewerker en alle betrokken afdelingen, inzicht in (tussen)resultaten en variatie in het aangeboden werk. Uitgangspunt bij de start is welk werk voor de klant duurzaam loonvormend is.

De werkvloer binnen SWB fungeert als carrousel om mensen kennis te laten maken met verschillende branches en werknemersvaardigheden te toetsen en te ontwikkelen. Het werk staat in het teken van arbeidsontwikkeling (mens als hoofzaak, werk als bijzaak). Ook als men duurzaam op beschut werk is aangewezen is ontwikkeling en werk-fit blijven belangrijk. Deze focus op arbeidsontwikkeling vraagt een goede rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de betrokken medewerkers.

We brengen, in het verlengde van de ontwikkellijnen, nog meer focus aan in ons totale instrumentarium arbeidsontwikkeling.

Businesspartner voor bedrijven in arbeidsmarktvraagstukken

We willen onze mensen, in beschut werk of op weg naar een reguliere baan, zoveel mogelijk bij externe werkgevers aan de slag krijgen, waar men zich met ondersteuning verder kan ontwikkelen.

De krapte op de arbeidsmarkt biedt kansen voor mensen met een afstand tot werk. Tegelijkertijd zien we dat dit vanuit bedrijven een andere kijk op het personeelsbeleid vraagt. Als businesspartner voor bedrijven kunnen we een brug slaan tussen deze vraag en onze mensen door inzet van onze expertise van de doelgroep en mogelijkheden als functiecreatie en job carving.



'SWB ontwikkelt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en vergroot daarmee de arbeidsparticipatie en waar mogelijk de doorontwikkeling naar een reguliere baan.'



VOOR WIE

We ontwikkelen mensen vanuit de participatiewet (waaronder statushouders / Z route), nieuw beschut en WSW. Door de krapte op de arbeidsmarkt loopt dit terug, zowel in aantal als in afstand tot werk. Ons aanbod en expertise is breder inzetbaar, dit willen we uitbouwen. Kansen liggen bij schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs, mensen met een uitkering van het UWV en job coaching in opdracht van werkgevers. Dat is in omvang nu nog gering. We gaan onderzoeken welke potentie en vraag hier ligt.

AAN DE SLAG (IMPLEMENTATIEAGENDA)

- Aanjaagfunctie arbeidsontwikkeling en partnerschap bedrijfsleven
- Onderzoek ontwikkelijnen naar marktvraag en passend bij ons portfolio, infrastructuur en doelgroepen.
- Keuze en implementatie methodiek en vertaalslag organisatie in rollen en verantwoordelijkheden.

WAT VRAAGT DIT VAN ONZE GEMEENTEN

- Intensieve samenwerking op instroom en keuzes in instroom (SWB als preferred supplier)
- Inzicht in de doelgroep werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt

WELKE INVESTERING VRAAGT DIT

De aanjaagfunctie op arbeidsontwikkeling en partnerschap met het bedrijfsleven is meegenomen in de organisatieontwikkeling en het bijbehorende financiële kader (zie paragraaf leiderschap, talentontwikkeling, cultuur en structuur). Op basis van het onderzoek naar ontwikkelijnen zullen hiervoor separate businesscases worden opgesteld. De uitrol hiervan in methodiek, rollen en verantwoordelijkheden is binnen het bestaande financiële kader mogelijk.

GILDEBOR NU EN IN DE TOEKOMST

Vanwege haar plek binnen de GR heeft Gildebor twee taken: het beheer van de openbare ruimte als publieke dienst en arbeidsontwikkeling. Arbeidsontwikkeling heeft echter tot nu toe binnen Gildebor en in de regierol van gemeenten te weinig aandacht. De focus van beiden ligt momenteel vooral op productie en kwaliteit in het beheer van de openbare ruimte. We zetten het werk in de openbare ruimte meer in dienst van arbeidsontwikkeling. Dat is ook noodzakelijk om kwaliteit van werk te kunnen blijven leveren. Ook gaan we de bedrijfsvoering optimaliseren. Gildebor is in de toekomst op deze drie velden in balans; onderstaande figuur geeft dit weer. De inzet hierop en de organisatorische vertaling hiervan sluiten aan op de aanbevelingen vanuit de eerdere gezamenlijke evaluatie van Gildebor.



DE PRAKTIJKOPLEIDER IN HET GROEN EN GRIJS

Arbeidsontwikkeling is het bestaansrecht van Gildebor. In deze lijn is onze doelstelling om minimaal 50% van ons personeel uit doelgroep medewerkers te laten bestaan. De komende jaren ligt daarbij de focus op instroom en doorstroom binnen Gildebor en minder op uitstroom buiten de organisatie om de uitstroom via natuurlijk verloop op te vangen en de kwaliteit van werk te kunnen blijven waarborgen.

We versterken de verbinding tussen SWB en Gildebor in een ontwikkelij groen en grijs en zorgen dat onze huidige medewerkers werkfit blijven. Dit vraagt extra HR inzet, een goede methodiek en meer ondersteuning in arbeidsontwikkeling vanuit SWB.

We zetten in op nieuwe instroom over de volle breedte van de arbeidsmarkt. Dit gaat ook over mensen met hogere of volledige loonwaarde. We zoeken de samenwerking met VSO-PRO, VMBO en MBO en intensiveren we onze arbeidsmarktcommunicatie. Voor het bevorderen van nieuwe instroom is een versterkte samenwerking vanuit SWB met gemeenten nodig.

BEHEER EN ONDERHOUD VAN DE OPENBARE RUIMTE

In het beheer en onderhoud van de openbare ruimte bewegen we mee met de gemeentelijke ambities en ontwikkelingen in dit domein. Voor een blijvend goede kwaliteit van ons werk en een financieel gezonde publieke dienst maken we keuzes in de uitvoering. De focus ligt op het beheer en onderhoud van de openbare ruimte in de gemeenten van de GR. Dat betekent ook dat we ons onderaannemerschap gaan heroverwegen.

Voor een goede regie op het werk moet Gildebor kunnen meebewegen in het zelf uitvoeren en het op de markt zetten van werkzaamheden, waarbij zoveel mogelijk eigen uitvoering het uitgangspunt is.





FINANCIEEL GEZOND

De bedrijfsvoering binnen Gildebor wordt geoptimaliseerd. Dat betekent een grotere ondersteuning vanuit SWB op finance, inkoop en HR. Dit moet ook leiden tot meer inzicht en control in de drie pijlers arbeidsontwikkeling, kwaliteit en financiën. In het kader van cultuur en efficiëntie kijken we naar het waar mogelijk centraliseren van onze locaties.

De exploitatie van Gildebor is mede gebaseerd op de inzet van de WSW doelgroep en bijbehorende Rijksfinanciering. De komende 10 jaar stromen 125 medewerkers uit. Vervanging van de doelgroep medewerkers door nieuwe medewerkers met loonkostensubsidie leidt tot een substantiële verhoging van de kosten per persoon, door respectievelijk een gewijzigde subsidiestructuur en intensievere begeleidingsbehoefte. Bij een uitstroom van SW medewerkers in de komende 10 jaar betekent dit een totaal van circa € 800.000 aan extra kosten. Deze ontwikkeling zien we in de hele sector.

We gaan hierbij uit van de benodigde omvang van personeel zoals bij de totstandkoming van Gildebor in overeenstemming was met de werkzaamheden. Het calculeren van de actuele benodigde omvang van personeel o.b.v. een bestek/productblad is in gang gezet. De verwachting is dat dit in de tweede helft van 2023 duidelijk is. Dit is nog een onzekere factor die de kostenverhogende ontwikkeling kan beïnvloeden.

AAN DE SLAG (IMPLEMENTATIEAGENDA)

- Opzetten ontwikkelijn groen en grijs
- Versterken expertise arbeidsontwikkeling
- Samenwerking met het onderwijs in instroom (zie ook partnerschap)
- Aanjaagfunctie arbeidsontwikkeling en partnerschap bedrijfsleven
- Een integraal huisvestingsplan voor Borne, Hengelo en Hof Van Twente
- Inzet projectcontrol op het gebied van arbeidsontwikkeling, kwaliteit en financiën

WAT VRAAGT DIT VAN ONZE GEMEENTEN

- Bevorderen instroom vraagt integrale kijk op arbeidsontwikkeling en openbare ruimte
- Van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap naar partnerschap

Vanuit de partnerschap gemeenten en Gildebor is ook synergie te behalen in uitbesteden van werk en directievoering hierbij. De gezamenlijke focus ligt eerst op het in balans brengen van de ambities en uitvoering op arbeidsontwikkeling, kwaliteit en bedrijfsvoering zoals hierboven genoemd. Daarna zal worden gekeken naar te behalen synergie.

PARTNERSCHAP MET GEMEENTEN, BEDRIJVEN EN ONDERWIJS

ZICHTBAARHEID, KENNIS EN VERBINDING

Het versterken van vraaggerichte arbeidsontwikkeling kan niet zonder het intensiveren van de samenwerking met partners. Arbeidsontwikkeling gaat over instroom, doorstroom en uitstroom, dat deels bij onze partners is belegd. Sterk partnerschap is daarbij cruciaal. Voor de instroom richting SWB en Gildebor is het essentieel dat onze partners ons kennen en weten wat we kunnen betekenen. Voor de uitstroom moeten we verbonden zijn met het regionale bedrijfsleven om dit goed te kunnen vervullen.

We geven ons partnerschap vorm via:

Zichtbaarheid: top-of mind bekendheid bij partners

Kennis: weten wat SWB/Gildebor kan en doet

Verbinding: connectie maken, samenwerken, betrokkenheid opbouwen en gunnen

Onze belangrijkste partners zijn onze GR gemeenten, het lokale bedrijfsleven en het regionale onderwijs. SWB is partner in het Werkplein.

PARTNERSCHAP GEMEENTEN (INSTROOM)

We zijn bij de gemeenten aanwezig om te zorgen voor korte lijnen, verbinding en het benutten van elkaars expertise. Het versterken van deze samenwerking en daarmee een grotere rol voor SWB is een randvoorwaarde voor succesvolle arbeidsontwikkeling. Onze gemeenten onderschrijven dit. Het versterken van de samenwerking op instroom en werk is verschillend in te vullen (oplopend in ambitie):

- We sluiten op verzoek aan bij gemeenten in het gesprek over ontwikkeling naar werk
- In principe heeft elke kandidaat een gesprek over ontwikkeling naar werk bij en met de SWB (preferred supplier)
- We kijken naar overlap in werkzaamheden die door gemeenten en door SWB worden gedaan in functies m.b.t. werk bij gemeenten en SWB en brengen dit samen (synergie)
- We werken vanuit één fysieke locatie als centrum voor werk

Als SWB willen we in het belang van inwoners en werkgevers zo integraal mogelijk werken met onze partners in de keten en liefst vanuit één fysieke locatie als centrum voor werk. Het gezamenlijke ambitieniveau hierin is echter afhankelijk van de visie van en ontwikkeling binnen gemeenten die in tijd niet parallel loopt en mede afhankelijk is van de (regionale) herinrichting van de arbeidsmarktinfrastructuur. Ook kan dit verschillen per gemeente.



PARTNERSCHAP MET WERKGEVERS (UITSTROOM)

Meer impact door arbeidsontwikkeling, (nog) beter passend beschut werk op locatie en nieuwe ontwikkelingen vragen een betere verbinding met het lokale bedrijfsleven. Dit vergt een professionelere profilering van de mogelijkheden van SWB, maar ook een goede verbinding met het Werkplein (Midden) Twente. SWB is al jarenlang partner in het Werkplein, een netwerkorganisatie voor dienstverlening aan werkzoekenden en het centrale loket voor regionale werkgevers. Deze samenwerking gaan we de komende jaren wederzijds optimaliseren.

SWB en Werkplein versterken op deze wijze hun partnerschap met het bedrijfsleven door in gezamenlijkheid op te komen voor de belangen van inwoners én werkgevers uit de betrokken gemeenten.

PARTNERSCHAP MET ONDERWIJS

Voor het opzetten van doorgaande ontwikkelingen zoeken we, naast samenwerking met het bedrijfsleven, de samenwerking met het onderwijs. Certificering, praktijkverklaringen en mogelijke diplomering zijn belangrijk om de kans op werk te vergroten.

Daarnaast willen we ons aanbod in arbeidsontwikkeling, meer dan nu, inzetten voor schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs. Voor de vraag naar mensen bij Gildebor wordt de samenwerking gezocht met VSO-PRO, VMBO en MBO.

AAN DE SLAG (IMPLEMENTATIEAGENDA)

- Zichtbaarheid, kennis en verbinding met gemeenten (en UWW) verbeteren
 - o Met gemeenten gaan we in gesprek over een gedeeld ambitieniveau, welk tijdspad daarbij hoort en hoe we gezamenlijk onze positie en onze doelgroep in de herstructurering van de arbeidsmarkt en het te vormen Regionale Werkcentrum kunnen versterken.
- Aanjaagfunctie arbeidsontwikkeling en partnerschap bedrijfsleven
- Partnerschap in Werkplein intensiveren, alsmede directe binding met bedrijfsleven opbouwen
 - o Aanjaagfunctie binding regionaal bedrijfsleven, gericht op ontwikkelingen, invullen
 - o Verbeteren kwalitatieve samenwerking in het Werkplein

WAT VRAAGT DIT VAN ONZE GEMEENTEN

- Visie en keuze op instroom (ambitie op versterken samenwerking)
- Visie en keuze op uitstroom (werkplein en arbeidsmarktinfrastructuur)

WIE WILLEN WE ZIJN? IDENTITEIT, POSITIONERING EN PROFILERING

EEN DUIDELIJKE IDENTITEIT

Een duidelijke identiteit geeft de missie en kernwaarden van onze organisatie weer. Het zijn de bouwstenen van onze cultuur en vormen ook de basis van de profilering naar buiten. Het is belangrijk dat de identiteit zowel intern (voor het personeel) alsook extern (naar de partners) helder en eenduidig is.

De merkidentiteit van SWB heeft als kern: "Samen Werk maken van Werk". Dat is immers waar het om draait voor onze mensen: zij worden geholpen om een werkplek te bemachtigen en volwaardig en duurzaam mee te doen in de maatschappij.

PROFILEREN VAN SWB

De bekendheid van SWB bij haar belangrijkste partners (gemeenten, lokale bedrijfsleven en onderwijs) is weggeëbd. Daarnaast kan de belofte van SWB naar de doelgroepen duidelijker en de uitstraling moderner. Het doel daarvan is tweeledig:

- SWB top-of-mind maken als de aantrekkelijke partner op het gebied van arbeidsontwikkeling en inclusieve arbeidsmarkt. Daardoor kan er een meer natuurlijke verbinding en partnerschap ontstaan. Dit is een extern doel.
- Een bedrijf dat ook intern goed en aantrekkelijk communiceert waarvoor men staat, presteert beter en is aantrekkelijk om voor te werken. Dit is een intern doel.

Arbeidsontwikkeling is het bestaansrecht en de verbindende factor in onze organisatie. Dat is een middel om het overkoepelende doel te bereiken: inclusieve arbeidsmarkt, zorgdragen dat iedereen mee kan doen. Dat is daarmee dan ook het belangrijkste onderdeel in de kernboodschap.

Als communicatiedoelgroepen zullen we ons richten op:

- Aangesloten gemeenten plus onderwijs (instroom) en het lokale bedrijfsleven (uitstroom, detachering, werk).
- Eigen medewerkers en kandidaten.



AAN DE SLAG (IMPLEMENTATIEAGENDA)

Uitdragen van de 'brand essence', dat wil zeggen: waar staan we voor, wat is onze belofte. Deze brand-essence van SWB heeft als kern: "Samen Werk maken van Werk". Voor de gemeenten is het van belang, omdat 'werk' minder uitkeringen en andere kosten betekent. Terwijl het lokale bedrijfsleven op zoek is naar goede en gemotiveerde arbeidskrachten, zeker in een tijd van krapte op de arbeidsmarkt.

Dit werken we verder uit naar waarden, persoonlijkheid en onderscheidende kracht. Voor het bedrijfsonderdeel Gildebor gaan we onderzoeken of we de huidige pay-off 'Beheer openbare ruimte' aantrekkelijker kunnen verwoorden.

De focus in de communicatie ligt op SWB en Gildebor en we zullen niet meer communiceren met "SWB Groep", maar met SWB Midden Twente.

Vernieuwing van de uitstraling

De uitstraling van SWB is aan een update toe. Dat betekent dat we logo en huisstijl gaan moderniseren: vlotter, aantrekkelijker en meer van deze tijd. Dat geeft zowel extern als intern een nieuw elan.

De zogenoemde 'look & feel' van logo en huisstijl van Gildebor zijn goed en blijven ongewijzigd. Zoals aangegeven gaan we wel kijken of we aantrekkelijker kunnen communiceren waar Gildebor voor staat.

Versterken marketingcommunicatie

Marketingcommunicatie verdient een prominenter positie in de organisatie en versterken we in menskracht en professionaliteit.

Website en social media opnieuw inrichten

De website en social media gaan we opnieuw vormgeven en inrichten met duidelijk doel en doelgroepen voor ogen. Dat betekent één aantrekkelijke website voor SWB als geheel en daarnaast een aparte website voor Gildebor. Verder gaan we een actievere rol spelen op social media om onze doelgroepen te bereiken met de boodschap van SWB.

Communicatie actieplan

We stellen jaarlijks een communicatie actieplan op naar drie doelgroepen: gemeenten en onderwijs, lokale bedrijfsleven en intern.

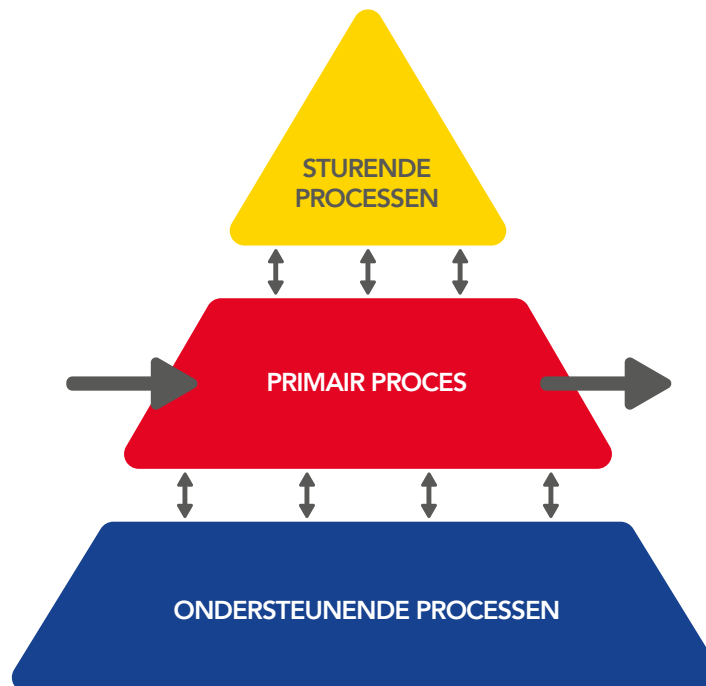
STRUCTUUR, LEIDERSCHAP, TALENTONTWIKKELING EN CULTUUR

NAAR EEN NIEUWE ORGANISATIESTRUCTUUR

Om onze strategische doelen te behalen, gaan we onze organisatiestructuur aanpassen. Daarbij is de kerngedachte dat onze organisatie aansluit bij onze drie rollen (onze primaire processen met arbeidsontwikkeling als sturende en verbindende factor) die de deelnemende gemeenten aan SWB Midden Twente gemandateerd hebben:

- Dienstverlener voor arbeidsontwikkeling
- Werkgever voor inwoners die zijn aangewezen op werk in een beschermde omgeving
- Uitvoerder van de publieke dienst beheer openbare ruimte

De nieuwe organisatie wordt platter, efficiënter en effectiever. We voeren een zuivere scheiding van primaire processen (uitvoering van onze drie rollen) de ondersteunende processen door. We kunnen op deze wijze het aantal benodigde professionals verminderen. Dit is ook nodig om de financiële continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen.





ONZE MENSEN ALS BELANGRIJKSTE KAPITAAL

Onze mensen zijn ons belangrijkste kapitaal en cruciaal om onze strategie te laten slagen. We investeren in leiderschap, talentontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap.

De komende jaren stromen veel leidinggevenden uit (op basis van hun leeftijd) en we verwachten dat een aantal medewerkers de nieuwe eisen (nog) niet kan waarmaken. We zetten in op talentontwikkeling en we bieden interne kandidaten kansen. We maken bijvoorbeeld extra budget beschikbaar voor opleidingen, maar we zullen ook een groot aantal nieuwe leidinggevenden moeten werven en selecteren. Het is daarom van groot belang dat we een aantrekkelijke(r) werkgever worden en ons daarop profileren.

Vanuit de gedachte van procesgericht werken met arbeidsontwikkeling als verbindende factor is het cruciaal dat we werken aan één organisatiecultuur. We zijn immers één organisatie met één visie en missie. We realiseren ons dat een cultuur ontwikkelen een langdurig proces is en willen de goede aspecten van onze cultuur behouden. We gaan een meerjarige aanpak uitvoeren om een meer lerende en verbindende cultuur te ontwikkelen in een plezierige werkomgeving en waarbij onze leidinggevenden een belangrijke (voorbeeld) functie hebben. We zetten met name in op resultaatgericht, verbindend, coachend, aansprekend en ondernemend leiderschap.

Passend bij bovenstaande ambities krijgt HR een nieuwe rol in onze organisatie. We creëren een nieuwe functie van manager HR, die prominent wordt gepositioneerd in de organisatie.

AAN DE SLAG (IMPLEMENTATIEAGENDA)

- Transitieplan organisatie
- Cultuurontwikkeling naar één lerende en verbindende cultuur
- Professionaliseren werving en selectie en profilering
- Versterken positie HR

EEN DUURZAME BEDRIJFSVOERING

DUURZAAMHEID, MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT EN FINANCIËLE CONTINUÏTEIT

Duurzaamheid is een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de levensbehoeften van de huidige generatie, zonder die van toekomstige generaties tekort te doen. Het gaat hierbij om sociale, economische en leefomgevingsfactoren.

Sociale duurzaamheid zit van nature in de genen van onze organisatie. We ontwikkelen mensen naar nieuwe kansen op de arbeidsmarkt, maar het bieden van werk is veel meer dan werk en inkomen. Zelfrespect, collegialiteit, dagstructuur, waardering en 'ergens bij horen' dragen bij aan het welzijn en de sociale basis van mensen. We bieden meer inzicht in ons maatschappelijk rendement en gaan onze maatschappelijke meerwaarde meer uitdragen. We gaan niet alleen 'doen wat we zeggen' maar ook 'zeggen wat we doen'.

Met onze dienstverlening voor werkzoekenden en werkgevers faciliteren we het bedrijfsleven in arbeidsmarkt vraagstukken en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is één van de sporen in arbeidsontwikkeling waar we de komende jaren versterkt op inzetten. Op deze wijze dragen we bij aan een duurzamer Nederland.

Economische duurzaamheid betekent voor SWB en Gildebor vooral het waarborgen van de financiële continuïteit. We hebben immers geen winstdoelstelling. De basis daarvoor is 'in control zijn en blijven'. We hebben daar de afgelopen tijd grote stappen in gezet en de transitie van de organisatie zal daar verder aan bijdragen. Hierbij moeten we ons blijven beseffen dat we voor onze financiering grotendeels afhankelijk zijn van landelijke en gemeentelijke beleidskeuzes. De komende jaren zijn met name de financiering van Nieuw Beschut werk en de beschikbare participatiebudgetten van groot belang.



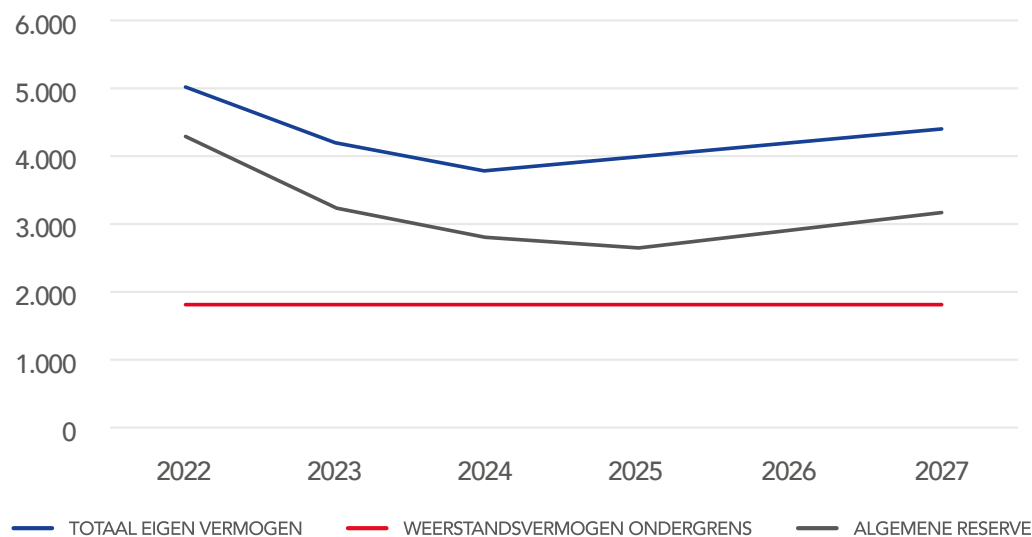
Op basis van de medio 2023 bekende budgetten, verwachten we boven ons weerstandsvermogen te blijven. Daarvoor zijn maatregelen ingezet in 2023 en 2024 en doorgerekend in ons financiële meerjarenplan, zie bijlage. Het gaat hier onder meer om versterking van de organisatie op arbeidsontwikkeling, HR en marketing, kostenbesparingen, verlaging van onze formatie en verbetering van ons verdienvermogen.

Op het aspect duurzaamheid van de leefomgeving hebben we een inhaalslag te maken. Daarbij gaan we investeren in duurzame energie en – bedrijfsvoering, maar ook, afhankelijk van gemeentelijke beleidskeuzes, in biodiversiteit en klimaatadaptatie bij Gildebor. Hier stellen we separate businesscases voor op.

AAN DE SLAG (IMPLEMENTATIEAGENDA)

- Aanpassen KPI's en rapportages op maatschappelijke meerwaarde
- Transitieplan organisatie
- Inzet financiële maatregelen

EIGEN VERMOGEN SWB MIDDEN TWENTE



BIJLAGE FINANCIEL MEERJARENPLAN

IN 1.000 €	BEDRIJFSPLAN 2023	VERWACHTING 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
Omzet	24.775	24.917	25.781	25.798	25.917	25.888
Kosten grond- en hulpstoffen	-5.717	-5.717	-5.831	-5.948	-6.067	-6.188
Toegevoegde waarde	19.058	19.200	19.950	19.850	19.850	19.700
Inleen variabel personeel	-430	-400	-350	-300	-250	-200
PRODUCTIERESULTAAT	18.628	18.800	19.600	19.550	19.600	19.500
Rijksbijdrage (incl. LPO)	17.340	18.198	17.423	16.667	15.643	14.677
Gemeentelijke bijdrage	363	363	363	363	363	363
SOM DER OPBRENGSTEN	36.331	37.361	37.386	36.580	35.606	34.540
Lonen en salarissen WSW	14.221	14.221	13.843	13.135	12.392	11.445
Sociale lasten WSW	3.601	3.601	3.505	3.326	3.138	2.898
Ontvangen WAO voor WSW	-43	-43	-40	-35	-30	-25
Overige kosten WSW	789	789	768	729	688	635
Personeelkosten WSW	18.568	18.568	18.076	17.154	16.188	14.953
Ingeleend Wsw personeel	30	25	20	15	10	5
Personeelskosten professionals	13.266	13.650	13.581	13.408	13.676	13.950
Afschrijvingen	1.040	1.149	1.242	1.293	1.322	1.334
Dotatie voorzieningen	40	40	40	40	40	40
Overige bedrijfskosten	4.691	4.600	4.250	4.150	4.025	4.000
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	37.635	38.032	37.209	36.060	35.262	34.281
BEDRIJFSRESULTAAT	-1.304	-671	177	520	344	259
Incidentele baten en lasten	0	-100	-500	-200	-100	0
Rentelasten	-19	-50	-85	-80	-75	-75
Resultaat voor bestemming	-1.323	-821	-408	240	169	184
Bestemmingsreserve vakantiegeld	25	40	40	40	40	40
Bestemmingsreserve vakantiedagen	0	100	25	25	25	25
Bestemmingsreserve doorontw organisatie	250	250	168	0	0	0
RESULTAAT NA BESTEMMING	-1.048	-431	-175	305	234	249
SUBSIDIERESULTAAT	-439	419	115	242	143	359

SWB Midden Twente

Wegtersweg 14, 7556 BR Hengelo

T: 074 – 249 22 22