

**Begroting 2022  
en meerjarenraming  
2023 t/m 2025**

April 2021

Concern

Zevenheuvelenweg 14

Postbus 5033

5004 EA Tilburg

Telefoon 013 - 46 41 911

Contactpersoon R. van den Hurk

Telefoon 013 - 46 41 590

## Inhoudsopgave

1.	Algemeen.....	3
1.1.	Inleiding.....	3
1.2.	Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep.....	4
1.3.	Samenstelling bestuur en contactambtenarenoverleg.....	5
1.4.	Strategie en missie van de Diamant-groep.....	5
1.5.	Visie van de Diamant-groep.....	6
1.6.	Resumé kengetallen.....	7
2.	Ontwikkelingen bij de Diamant-groep.....	8
2.1.	Afbouw SW en Participatie-budget Wsw.....	8
2.2.	Instroom mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (P-wetters).....	9
2.3.	Innovaties in dienstverlening.....	11
2.4.	Organisatie ontwikkeling.....	12
2.4.1.	<i>Financieel business model</i> .....	14
2.4.2.	<i>Het Participatiehuis</i> .....	14
2.4.3.	<i>De Werkcoöperatie</i> .....	16
2.4.4.	<i>Bedrijfsvoering</i> .....	17
3.	Financiële begroting.....	18
3.1.	Algemene uitgangspunten en toelichting begroting 2022.....	18
3.2.	Begroting 2022.....	20
3.3.	Gemeentelijke bijdrage.....	21
3.4.	Algemene uitgangspunten en toelichting meerjarenraming.....	22
3.5.	Begroting 2022 en meerjarenraming 2023 t/m 2025.....	24
3.6.	Meerjarenbalans (geconsolideerd).....	25
4.	Verplichte paragrafen.....	26
4.1.	Weerstandsvermogen & risico's.....	26
4.1.1.	<i>Ontwikkeling weerstandsvermogen</i> .....	26
4.1.2.	<i>Toelichting ontwikkeling bestemmingsreserves</i> .....	27
4.1.3.	<i>Financiële kengetallen</i> .....	28
4.1.4.	<i>Risico's</i> .....	29
4.2.	Bedrijfsvoering.....	32
4.2.1.	<i>HRM-beleid</i> .....	32
4.2.2.	<i>Planning- en control cyclus</i> .....	33
4.2.3.	<i>Gebouwenbeheer/Huisvesting</i> .....	33
4.2.4.	<i>Informatisering en Automatisering</i> .....	33
4.3.	Onderhoud kapitaalgoederen.....	34
4.4.	Financiering.....	34
4.5.	Rechtmatigheid.....	35
4.6.	Verbonden partijen.....	36
5.	Bijlagen.....	38
5.1.	Bijlage 1 Reserves en voorzieningen.....	38
5.2.	Bijlage 2 Vaste activa geconsolideerd.....	39

# 1. Algemeen

## 1.1. Inleiding

In dit document is de begroting 2022 en meerjarenraming 2023 tot en met 2025 opgenomen.

In hoofdstuk 1 is de organisatie, strategie, visie en de (financiële) kengetallen van de Diamant-groep beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt aandacht besteed aan de ontwikkelingen bij de Diamant-groep.

In hoofdstuk 3 is de financiële begroting 2022 en de meerjarenraming 2023 tot en met 2025 beknopt toegelicht.

In hoofdstuk 4 zijn enkele verplichte onderwerpen beschreven.

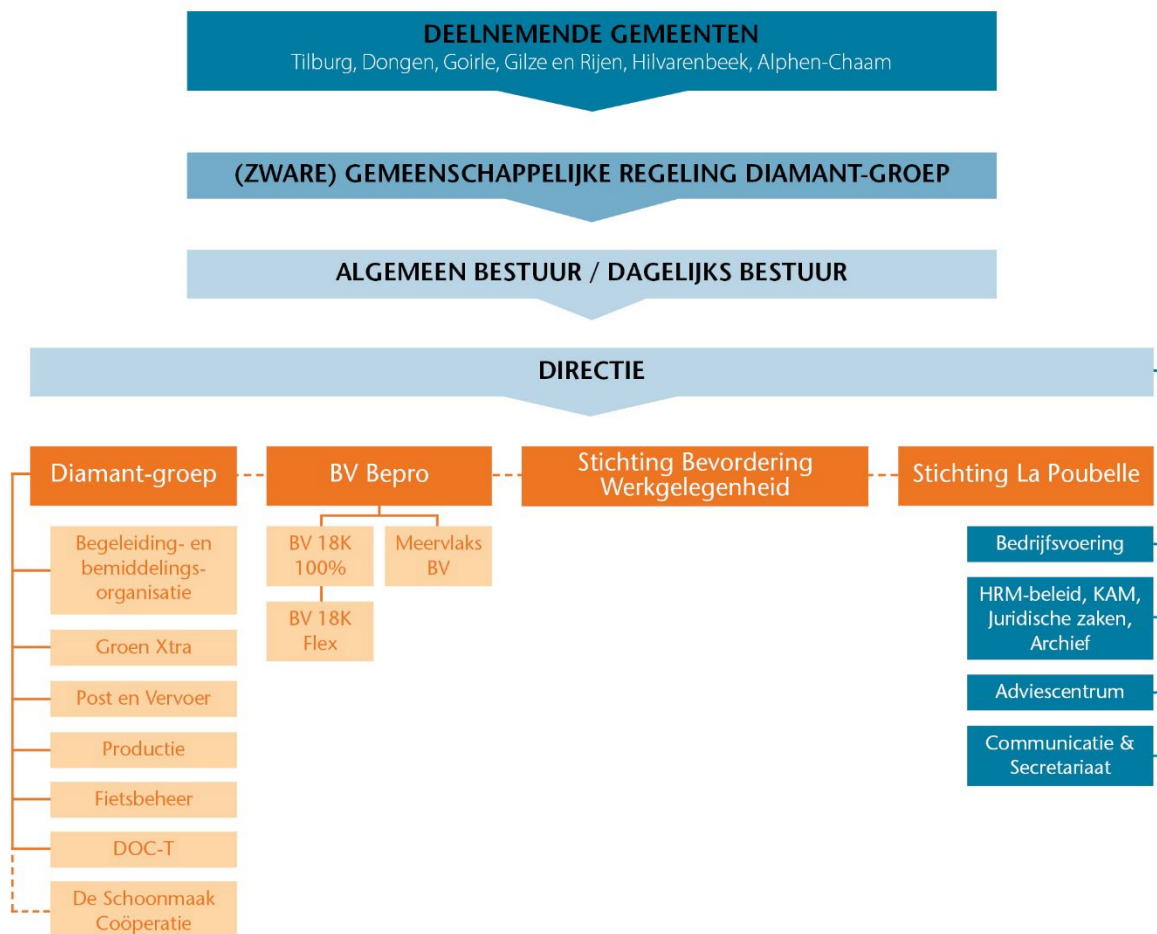
Het laatste hoofdstuk geeft inzicht in de verwachte ontwikkeling van reserves, voorzieningen en vaste activa.

In de begroting 2022 en de meerjarenraming 2023 tot en met 2025 zijn een aantal beleidskeuzes die vanuit de strategienota zijn benoemd en passen in de ambitie van “Koersen naar 2024” nog niet concreet per jaarschijf meegenomen. Het betreft de onder andere de definitieve inrichting van het Participatiehuis, de Werkcoöperatie en Bedrijfsvoering. Hiervoor zijn de ontwikkelplannen in de maak en de verwachting is dat deze plannen in het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2021 gereed zijn.

De ambitie is om zowel onze identiteit als innovatief ontwikkel- en werkbedrijf te versterken en gelijktijdig een reële meerjarenraming te presenteren.

In de begroting en meerjarenraming is geen rekening gehouden met de mogelijk gevolgen van de coronacrisis. In het 1<sup>e</sup> kwartaal 2021 staat met name het onderdeel Productie onder druk door heel kort cyclische werkzaamheden, dalende prijzen en minder opdrachtverstrekkingen. La Poubelle heeft de winkels, vanaf half december 2020, moeten sluiten en vanaf half maart zijn deze met de nieuwe richtlijnen weer geopend. Voor de begroting 2022 is als uitgangspunt genomen dat, mede door de vaccinatie, dit geen impact heeft op 2022 en verder.

## 1.2. Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep



De begroting heeft betrekking op alle rechtspersonen, de Diamant-groep, Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW), Bedrijfsmatige Projecten BV (BV Bepro) en Stichting La Poubelle, die vallen onder de zware Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep (hierna de Diamant-groep genoemd). De gemeenschappelijke regeling valt onder verantwoording van zes deelnemende gemeenten. De Diamant-groep is partner voor gemeenten bij het realiseren van arbeidsparticipatie voor hun inwoners en ondersteunt gemeenten bij het uitvoeren van de Participatiewet.

De Diamant-groep is een leerwerkbedrijf en draagt bij aan de participatie in werk van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij verzorgt de intake, diagnose, advies en begeleiding. Medewerkers worden gedetacheerd bij een regulier bedrijf (inclusief begeleiding) of ingezet binnen één van de bedrijfsonderdelen. Een diversiteit aan werkplekken is voorhanden binnen Groen Xtra/Kwekerij & Stekbedrijf, Productie (inpakken, ompakken, assemblage en montage), Post & Vervoer (Postbezorging en koeriersdiensten), Fietsbeheer, Dierenopvangcentrum-Tilburg (DOC-T) en De Schoonmaak Coöperatie (DSC).

### 1.3. Samenstelling bestuur en contactambtenarenoverleg

In 2021 is de samenstelling van het bestuur als volgt:

Gemeente Tilburg	- mevrouw E. Lahlah	(voorzitter)
Gemeente Goirle	- mevrouw M. Immink	(vicevoorzitter)
Gemeente Hilvarenbeek	- de heer G.A. Overmans	
Gemeente Gilze en Rijen	- mevrouw A. Zwarts	
Gemeente Dongen	- mevrouw P. Lepolder	
Gemeente Tilburg	- de heer O. Dusschooten	
Gemeente Alphen-Chaam	- de heer T. Braspenning	

#### Contactambtenarenoverleg

Het contactambtenarenoverleg bestaat uit beleidsvoorbereidende ambtenaren van iedere gemeente en de algemeen directeur, concerncontroller en directiesecretaris van de Diamant-groep. Zij bereiden de vergaderingen van het bestuur voor. De bestuursagenda wordt doorgenomen. Waar nodig vindt afstemming plaats. Iedere contactambtenaar heeft voorafgaand aan de vergadering de gelegenheid om de eigen bestuurder voor te bereiden en van advies te voorzien.

### 1.4. Strategie en missie van de Diamant-groep

In 2019 is de nieuwe strategische koers van de Diamant-groep vastgesteld en verwoord in het 'Strategieplan 2020-2024'. De ambitie is als volgt omschreven: *'In onze (arbeidsmarkt)regio doet iedereen mee in werk. Wij zijn expertisepartner op het gebied van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'*.

De strategie is vertaald naar vijf speerpunten, waarmee we de regio inclusiever willen maken en de problemen op het brede terrein van werk willen oppakken voor zowel kandidaten, werkgevers en gemeenten. Voor deze drie partijen willen we met onze inzet toegevoegde waarde creëren.

De speerpunten zijn:

- *We regelen oplossingen*  
Iedereen die aan de slag wil, moet de mogelijkheid krijgen om aan het werk te gaan.
- *We verlagen drempels*  
We willen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een makkelijke toegang tot werk creëren.
- *We nodigen uit*  
We wachten niet alleen tot kandidaten worden aangemeld maar kandidaten kunnen zich ook zelf melden.
- *We bieden ervaring en know-how*  
We hebben veel kennis, ervaring en instrumenten in huis om mensen te begeleiden naar en in werk.

- *We pleiten voor totale ontschotting*

Vergaande samenwerking met ketenpartners leidt tot betere resultaten en minder kosten.

Deze ambitie en speerpunten gaan we vormgeven via twee modellen: Het Participatiehuis en De Werkcoöperatie. Het Participatiehuis als expertisecentrum voor advies, begeleiding, innovatie en inzet van instrumenten en de Werkcoöperatie als de (regionale) bundeling van een diversiteit aan werkplekken; van arbeidsmatige dagbesteding tot regulier werk.

### **1.5. Visie van de Diamant-groep**

Als organisatie willen we (toegevoegde) meerwaarde creëren voor onze drie verschillende 'klantgroepen':

1. Kandidaten
  - Het ontwikkelen van talent en versterken van de sociale en economische zelfredzaamheid;
  - Bieden en behouden van (betaald) werk;
  - Het verwerven en behouden van (betaald) werk bij reguliere werkgevers;
  - Effectieve begeleiding die inzetbaarheid bevordert en/of uitval voorkomt of beperkt.
2. Werkgevers en opdrachtgevers
  - Ondersteuning voor het in dienst nemen en begeleiden van werknemers met grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt;
  - Het uitvoeren van werk door kandidaten met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt;
  - Economisch toegevoegde waarde;
  - Versterking van identiteit als sociale onderneming.
3. Gemeenten
  - Meer kandidaten laten participeren op de arbeidsmarkt en/of in de samenleving;
  - Meer kandidaten krijgen een inkomen uit werk;
  - 'Schadelastbeperking' of besparing van uitkeringen;
  - Bijdragen in vermindering van maatschappelijke kosten in het sociaal domein.

**1.6. Resumé kengetallen**

(Bedragen x € 1.000)

	Realisatie	Begroting 2021	Begroting 2022
Totaal baten	72.139	68.090	66.510
Totaal lasten	<u>70.432</u>	<u>69.327</u>	<u>67.692</u>
Exploitatiesaldo Diamant-groep*	1.707	-1.236	-1.182
Exploitatiesaldo BV Bepro	1.168	391	279
Exploitatiesaldo Stichting La Poubelle	68	-164	-150
Exploitatiesaldo Stichting Bevordering Werkgelegenheid	-5	-5	-5
<b>Totaal exploitatie saldo</b>	<b>2.938</b>	<b>-1.009</b>	<b>-1.053</b>
Dividuitkering	1.088		
Onttrekking uit reserves	151		0
<b>Totaal resultaat</b>	<b>4.177</b>	<b>-1.009</b>	<b>-1.053</b>
<i>Formatiecijfers in gemiddelde aantallen Diamant-groep**</i>			
Kernformatie (FTE)	191,7	190,5	185,4
Personeelsformatie Wsw (SE)	1.243	1.180	1.117
Personeelsformatie Wsw Begeleid Werken (SE)	70	66	62
P-wet 30-80 banen (FTE)	61,9	62,5	62,5
P-wet Maatwerk (FTE)	11,0	14,7	14,7
Beschutte werkplekken (FTE)	60,1	83,5	108,5
Open Hiring (FTE)	12,4	11,3	11,3
<i>Formatiecijfers in gemiddelde aantallen La Poubelle</i>			
Kernformatie (FTE)	17,0	16,2	16,2
P-wet Maatwerk (FTE)	7,2	7,8	7,8
Beschutte werkplekken (FTE)	24,1	24,0	24,0
Mobiliteit (# personen)	2	0	0
Personeelskosten kernformatie Diamant-groep	12.394	12.883	12.642
Idem, in % van totale lasten Diamant-groep	17,60%	18,58%	18,68%
Boekwaarde geactiveerde investeringen per 1 januari	9.659	9.012	10.645
Investeringen bruto	1.274	3.814	3.346
Desinvesteringen ***	564	350	350
Afschrijvingen	1.357	1.831	1.864
Boekwaarde geactiveerde investeringen per 31 december	9.012	10.645	11.777
Externe debiteuren	905	800	800

\*Het totale exploitatie saldo over 2020 is exclusief een dividuitkering van €1.088k en mutaties in reserves

\*\*Formatie uitgedrukt in FTE is op basis van een dienstverband van 36 uur

\*\*\*bedrag is inclusief de desinvestering van de boekwaarde Insulindecomplex bij de verkoop in 2020

## 2. Ontwikkelingen bij de Diamant-groep

### 2.1. Afbouw SW en Participatie-budget Wsw

Onderstaande grafiek brengt de uitstroom van de SW medewerkers in de afgelopen jaren (van 2015 tot en met 2020) en de prognose over uitstroom vanaf 2021 tot en met 2025 in beeld.<sup>1</sup>

Uitstroom realisatie (2015-2020) en prognose (2021-2025)	
2014	2.111
2015	1.990
2016	1.910
2017	1.804
2018	1.697
2019	1.594
2020	1.491
2021	1.404
2022	1.327
2023	1.254
2024	1.185
2025	1.120

Vanaf de ingang van de Participatiewet, is de (verwachte) Wsw uitstroom 991 medewerkers. Dit is een daling van bijna 50% vanaf 2015.

Gelijktijdig met de stopzetting van de SW-instroom wordt - onder druk van bezuinigingen - ook de rijksbijdrage in jaarlijkse stappen verlaagd. Dit is terug te zien in onderstaande tabel waarin het subsidiesaldo Wsw (verschil tussen de loonkosten en het participatiebudget SW) wordt weergegeven.<sup>2</sup> Vanaf 2021 vervalt de progressieve korting op het landelijk participatiebudget SW. In de begroting 2021 en verder is rekening gehouden met de compensatie in het participatiebudget SW van de jaarlijkse Loonprijsontwikkeling (LPO) en stijging in SW-loonkosten.

<sup>1</sup> Bron: De prognosecijfers zijn gebaseerd op de werkelijk gerealiseerde uitstroomaantallen van 2015-2020, dit is gemiddeld 5,6%.

<sup>2</sup> Bron: De te verwachten loonkosten zijn berekend op basis van het aantal fte dat gekoppeld is aan de bezetting minus de verwachte uitstroom. De subsidiebedragen zijn afkomstig uit de septembercirculaire 2020.



<b>Subsidiesaldo SW realisatie (2014-2020) en prognose (2021 en 2025)</b>	
2014	-2.566
2015	-2.889
2016	-3.266
2017	-3.320
2018	-4.377
2019	-4.500
2020	-3.265
2021	-3.168
2022	-2.691
2023	-2.074
2024	-1.456
2025	-882

\* Het subsidiesaldo van 2020 is exclusief de eenmalige SW compensatie vanuit het rijk voor coronaverliezen van € 2,8 miljoen.

## 2.2. Instroom mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (P-wetters)

Doordat de uitstroom van mensen uit de Wsw structureel hoger is dan de per saldo instroom/ uitstroom van kandidaten vanuit de nieuwe Participatiewet zit de Diamant-groep al jaren in een krimpscenario en de verwachting is dat hier geen kentering in zal komen.

In totaal ziet de verwachte formatie in personen van de doelgroep werkzaam binnen Diamant-groep er als volgt uit in de komende jaren:

<b>Doelgroep medewerkers (#personen)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Wsw	1.594	1491	1404	1327	1254	1185	1120
P-wet*	79	79	79	79	79	79	79
Beschut werkers*	73	94	124	154	184	214	244
Maatwerk*	10	19	19	19	19	19	19
Open hiring*	23	13	13	13	13	13	13
<b>Totaal</b>	<b>1779</b>	<b>1696</b>	<b>1639</b>	<b>1592</b>	<b>1549</b>	<b>1510</b>	<b>1475</b>

\*exclusief De Schoonmaak Coöperatie en La Poubelle

<b>Doelgroep medewerkers (#personen)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
P-wet	55	64	64	64	64	64	64
43	73	47	47	47	47	47	47
Maatwerk	10	11	11	11	11	11	11
<b>Totaal</b>	<b>108</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>122</b>

Waar vroeger vanuit de Wsw de Diamant-groep vaak een eindstation was, is het nu vaak een tussenstation waarbij kandidaten via een tijdelijke baan bij de Diamant-groep doorstromen naar een reguliere baan. Het tijdelijk karakter van deze nieuwe kandidaten vergt veel begeleiding. In de uitvoering van het werk levert de daling van het personeelsbestand steeds grotere problemen op wat lastig te managen is.

Het opereren in de keten van het sociale domein is belangrijk en noodzakelijk. In de afgelopen transitieperiode is in nauw overleg en samenwerking met de gemeenten geëxperimenteerd met nieuwe producten en diensten die de gemeenten kunnen ondersteunen bij de uitvoering van de Participatiewet.

#### **P-wet: 1% campagne Groen Xtra & De Schoonmaak Coöperatie**

De twee leerwerkbedrijven Groen Xtra en De Schoonmaakcoöperatie hebben te maken met een krimpende personele formatie waardoor de uitvoering van het werk onder druk staat. Bij beide bedrijven staan veel vacatures c.q. plaatsingsmogelijkheden open voor kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het uitkeringsbestand bij gemeenten groeit, mede onder invloed van corona. Voor kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt is het in de huidige situatie lastig om werk te vinden en/of te behouden. Het bestuur van de Diamant-groep is van mening dat alvorens het werk van Groen Xtra of De Schoonmaak Coöperatie (verder) wordt afgebouwd er maximaal ingezet moet worden op het werven van kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt en dat bij de aanpak om kandidaten te werven 'verleiding' het basisprincipe moet zijn.

Via een wervingscampagne worden kandidaten die een Participatiewet-uitkering ontvangen en afstand tot de arbeidsmarkt hebben 'verleid' om bij Groen Xtra of De Schoonmaak Coöperatie aan de slag te gaan. Het streven is om minimaal 1% van het bijstandsbestand in de regio (1% van +/- 8.000 kandidaten) via een campagne te verleiden voor een baan binnen Groen Xtra of bij De Schoonmaak Coöperatie. De wervingscampagne in het tweede kwartaal 2021 van start gegaan.

In de begroting en meerjarenraming zijn de mogelijke effecten hiervan niet meegenomen.

#### **Beschut werk (nieuw beschut)**

Per 1 januari 2017 is de Participatiewet gewijzigd en zijn gemeenten verplicht om een voorziening beschut werk aan te bieden aan personen die daarop zijn aangewezen. Per ministeriële regeling is de taakstelling over de jaren 2018 tot en met 2021 vastgesteld. Bij de taakstelling beschut werk is uitgegaan van een ingroeipad van 5 jaar (2017-2021) om de achterstanden 2015-2016 in te halen.

Het aantal personen met een beschut werk indicatie blijft toenemen en de verwachting is dat dit groeiscenario zich blijft ontwikkelen. Of de taakstelling die er per gemeente ligt gerealiseerd gaat worden is de vraag. Uit onderstaand blijkt dat dit de afgelopen jaren niet is gerealiseerd. Als we het relateren aan landelijke aantallen zijn er in onze regio (bij de Diamant-groep) relatief veel beschut werkers werkzaam.

<b>Formatie aantallen (in FTE) Beschutwerk</b>			
<b>Gemeente</b>	<b>Taakstelling 2019</b>	<b>Taakstelling 2020</b>	<b>Taakstelling 2021</b>
Alphen en Chaam	1	1	1
Dongen	5	6	7
Gilze en Rijen	5	6	7
Goirle	7	9	10
Hilvarenbeek	2	2	2
Tilburg	93	115	133
<b>Totaal taakstelling</b>	<b>113,0</b>	<b>139,0</b>	<b>160,0</b>
<b>Realisatie</b>	<b>98,7</b>	<b>118,3</b>	

*Cijfers zijn gebaseerd op dienstverband van 31 uur per week en gerealiseerd bij de Diamant-groep, La Poubelle en de Schoonmaakcoöperatie.*

In de meerjarenraming 2022-2025 gaan we ervan uit dat niet de gehele taakstelling wordt gerealiseerd, maar dat het aantal FTE's jaarlijks met 25 toeneemt. Deze groei sluit beter aan bij de realisatie cijfers van de afgelopen jaren.

### **Maatwerkbanen**

De pilot maatwerkbanen is geëvalueerd en het blijkt een aanvulling op het aanbod van bestaande werkplekken te zijn voor een specifieke doelgroep. Het voorziet in een behoefte en het betreft een steeds groter wordende groep. Eind 2020 zijn er 30 maatwerkplekken ingevuld. Deze mensen maken gebruik van beschutte werkplekken, hebben veel begeleiding en/of werkplekaanpassingen nodig en de financiële vergoeding hiervoor is onvoldoende. In de meerjarenraming zijn 22,5 FTE's in de formatie maatwerkbanen meegenomen.

## **2.3. Enkele innovaties in dienstverlening**

### **Productportfolio: jongeren & statushouders**

In 2019 zijn speciale programma's ontwikkeld voor jongeren en statushouders. Twee doelgroepen die een eigen aanpak verdienen. In 2020 zijn deze nieuwe diensten verder ontwikkeld. De onconventionele aanpak, die wordt toegepast voor deze jongeren met afspraken bij de jongeren thuis of op een locatie in de stad (dus niet op de locatie van de Diamant-groep) en met activiteiten die zijn toegesneden op iedere jongere afzonderlijk, werpen hun vruchten af. Ook het speciale traject voor statushouders sluit goed aan en boekt prima resultaten. Voor de statushouders gaat de organisatie zich in 2021 – als gevolg van nieuwe wetgeving – nog meer richten op de zogenaamde 'Z-route' (zelfredzaamheid) voor statushouders.

### **Kinderboerderijen & werkgelegenheid**

De gemeente Tilburg heeft de Diamant-groep gevraagd of zij samen met de gemeente en in goede samenspraak met de stichtingsbesturen het nieuwe beleid op de vijf Tilburgse kinderboerderijen vorm

en inhoud wil geven. In het aanbod heeft de Diamant-groep tien betaalde werkplekken voor kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt opgenomen en daarnaast in samenhang met het gemeentelijk beleid op participatie (Tilburg investeert in perspectief/T.I.I.P) 15 tot 20 participatiewerkplekken op de kinderboerderijen voorgesteld. In 2020 heeft veel overleg plaatsgevonden over de kinderboerderijen en per 1 april 2021 is er gestart met het beheer van twee kinderboerderijen. De focus ligt op 'de basis op orde' krijgen zodat er een solide basis staat voor de uitbreiding naar het beheer van de andere boerderijen om de ambities van zowel de gemeente als de Diamant-groep in te vullen.

#### **45+ & Steun-Op-School**

Voor de coronacrisis hadden 45-plussers al grote moeite om aan het werk te komen, dit ondanks de krapte op de arbeidsmarkt. Op dit moment vormt de groep 45-plussers ongeveer de helft van de kandidaten met een Participatiewet-uitkering. De gemeente Tilburg zet zich in om de komende twee jaar extra aandacht te geven aan werkzoekenden vanaf 45 jaar (project 'Meedoen tot en met je pensioen'). De werkdruk binnen het basisonderwijs is al jaren onderwerp van gesprek. Het projectvoorstel 'Steun-Op-School' beoogt het aanbod en mogelijkheden van kandidaten Participatiewet 45+ en de behoefte van de basisscholen om werkdruk voor leerkrachten te verminderen, door middel van groepsdetachering, aan elkaar te verbinden. Daarnaast zullen in 2021 meerdere initiatieven voor groepsdetachering voor deze groep van 45+-ers, maar ook voor andere doelgroepen, geïnitieerd worden.

#### **Digitale leeromgeving**

Het Participatiehuis heeft in 2020 besloten tot de aanschaf van een digitale leeromgeving voor kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt waarin (korte) cursussen, presentaties, filmpjes, die ondersteunend zijn op weg naar werk, gevolgd en/of bekeken kunnen worden. Tevens kunnen begeleiders via de digitale leeromgeving met kandidaten communiceren. 2021 staat in het teken van de ontwikkeling van de content voor deze nieuwe digitale leeromgeving.

#### **'SW in Beweging'**

Ter bevordering van mobiliteit van SW-medewerkers binnen de Diamant-groep over de grenzen van de bedrijfsonderdelen heen, is het project 'SW in Beweging' gestart. Het doel is verdere ontwikkeling en optimalisatie van de kwaliteiten van de medewerkers.

## **2.4. Organisatie ontwikkeling**

Op basis van het strategieplan is in 2020 een nieuwe organisatie-inrichting & besturingsfilosofie voor de Diamant-groep vastgesteld onder de noemer 'Koersen naar 2024'. De ambitie van (en opdracht aan) de Diamant-groep is om zowel haar identiteit als ontwikkel- en werkbedrijf te versterken en gelijktijdig een reële meerjarenraming te presenteren. De noodzaak voor de herstructurering heeft vooral te maken met de krimp van de organisatie: sinds de invoering van de Participatiewet zijn al ruim 600 sw-collega's uitgestroomd. Het combineren van krimp van de organisatie en het – gelijktijdig - realiseren van een innovatief en toekomstbestendig ontwikkel- & werkbedrijf is een forse opgave.

De organisatie zal worden aangepast vanwege de krimp in de (doelgroep)formatie om zo een gezonde exploitatie te behouden. Continuïteit, efficiency en beïnvloedbaarheid zijn belangrijke aspecten voor

de organisatie-inrichting. Wendbaarheid, expertise en korte lijnen moeten bijdragen aan de vernieuwing, innovaties en verbeteringen om het sociaal ontwikkel- & werkbedrijf verder vorm en inhoud te geven.

**Ambities “Koersen naar 2024”:**

1. Het krimpen van een *klassiek* SW-bedrijf combineren met het bouwen van een *modern en innovatief* leer- & ontwikkelorganisatie.
2. Financieel: kostenbesparing combineren met investeren in innovatie: nieuwe producten en nieuwe verdienmodellen.
3. Versterken van onze regionale positie door samenwerking met opdrachtgevers en businesspartners verder aan te halen.
4. Herijking van positionering & branding: de partij in de regio waar je niet om heen wil, niet omheen kunt!
5. Inzet op kennis en kunde: boeien en behouden van professionals.
6. Opdracht aan onszelf:
  - De dingen goed doen: we leveren een hoge kwaliteit!
  - De dingen steeds beter doen: continu verbeteren!
  - Andere dingen doen: innovatief zijn!

De organisatie-inrichting gaan we vormgeven via twee modellen: Het Participatiehuis en De Werkcoöperatie. Het Participatiehuis als expertisecentrum voor advies, begeleiding, innovatie en inzet van instrumenten en de Werkcoöperatie als de (regionale) bundeling van een diversiteit aan werkplekken; van arbeidsmatige dagbesteding tot regulier werk. Ondersteuning wordt geleverd vanuit het platform Bedrijfsvoering.

De uitwerking van de nieuwe ‘*organisatie-inrichting & besturingsfilosofie*’ vindt in 2021 plaats. Dit vertaald zich in het ‘*Uitvoeringsplan*’ waarin concreet de gevolgen van en de noodzakelijke acties voor de nieuwe organisatie-inrichting komen te staan. De bedrijfsonderdelen Productie en Post & Vervoer zullen worden samengevoegd. En begin 2021 is het nieuwe management team van start gegaan.

Natuurlijk heeft de voorgestelde organisatie-inrichting (hoofdstructuur) en besturingsfilosofie gevolgen voor alle medewerkers. In de planperiode tot 2024 leidt de nieuwe organisatie tot vermindering van het aantal arbeidsplaatsen: de verwachting is dat door natuurlijk verloop (pensionering en beëindiging van tijdelijke dienstverbanden) deze krimp in formatie grotendeels opgevangen kan worden.

Komende jaren zal fasegewijs de organisatie worden aangepast aan de nieuwe opgave. De Diamant-groep ziet ook kansen in (keten) innovatie van het huidige producten-en diensten pallet en nieuwe business modellen. Hiermee proberen we wegvallende geldstromen te beperken of liefst te compenseren.

De infrastructuur van de Diamant-groep zetten we in voor het gehele scala aan behoeften en mogelijkheden:

- Vrijwilligerswerk
- Arbeidsmatige dagbesteding
- Beschut Werk
- Maatwerk banen
- Participatiebanen
- Groepsdetacheringen
- Regulier (bijvoorbeeld via Open Hiring)

Doelgroepen die de komende jaren aandacht vragen in relatie tot werk vanuit de Diamant-groep en haar deelnemende gemeenten zijn de 45-plussers (groot deel van uitkeringsbestand), jongeren (mede door corona ontbreken van perspectieven), statushouders en psychisch kwetsbaren.

#### **2.4.1. Financieel business model**

De Diamant-groep beschikte tot de invoering van de Participatiewet in 2015, voor de uitvoering Wsw, over het totale uitvoeringsbudget als taakstellend kader. Na de invoering van de Participatiewet zijn de budgetten verdeeld en versnipperd (P-budget, bijstandsbudget (BUIG), bonus beschut werk etc.).

Los van de versnippering is het financieel business model onder de P-wet door de bezuinigingen een veel grotere uitdaging. Het budget voor het plaatsen en aan het werk houden van een P-wetter is substantieel lager (€ 8.000-€ 10.000) dan iemand vanuit de Wsw.

Binnen de beschutte werkomgeving wordt de te verdienen netto toegevoegde waarde niet gerealiseerd. Een P-wetter kost meer dan een SW-medewerker binnen de bedrijfsonderdelen Groen Xtra, Fietsenbeheer en Post&Vervoer. Hierdoor wordt het lastiger om de benodigde netto toegevoegde waarde te realiseren om een neutraal resultaat te draaien.

De vraag die er ligt is hoe De Diamant-groep eruit ziet in 2024 rekening houdend met krimpende doelgroepformatie en realisatie van de ambities vanuit het strategisch plan.

Hieronder wordt per onderdeel de focus en richting aangegeven.

#### **2.4.2. Het Participatiehuis**

In 2020 zijn de plannen concreet gemaakt om vanuit de Bemiddelings- en Begeleidingsorganisatie te komen tot het nieuwe Participatiehuis: alles gericht op een excellente dienstverlening voor kandidaten vanuit de Participatiewet.

Het Participatiehuis is opgedeeld in drie 'vloeren':

### 1. De Klantvloer

Hier vindt het relatiebeheer met de klanten (o.a. gemeenten) plaats door middel van accountmanagement. Hier kunnen klanten terecht met vragen of advies over bestaande dienstverlening maar ook gewenste vernieuwingen en/of innovaties zullen op basis van klantbehoefte vaak hier ontstaan. De Klantvloer is zichtbaar en herkenbaar voor externe partners in het Adviescentrum. Via het Adviescentrum worden alle aanmeldingen voor dienstverlening – volledig digitaal – gecoördineerd, ook de aanmeldingen voor de werkplekken binnen de Werkcoöperatie.

### 2. De Werkvloer

Hier wordt de dienstverlening t.b.v. kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt uitgevoerd. De dienstverlening is opgesplitst in een viertal hoofdrubrieken:

- Klantroutes (re-integratie, participatie, statushouders en jongeren)
- Onderzoek (arbeidsdeskundig onderzoek, loonwaarde-onderzoek, beoordeling arbeidsvermogen)
- Begeleiding (jobhunting, jobcoaching, loopbaancoaching, counseling, coaching, maatwerk opleidingen & trainingen)
- Detachering (sw individuele detacheringen, P-detachering, groepsdetachering incl. werkcoaching, Payroll)
- Werkplekken: re-integratie en participatiewerkplekken (binnen de eigen leer & ontwikkelbedrijven en bij externe werkgevers)

### 3. De Ontzorgvloer

Hier vinden de backoffice activiteiten plaats zoals registratie en de voorbereiding van de facturatie in relatie tot de dienstverlening.

De innovatie & ontwikkeling van de activiteiten van het Participatiehuis vindt plaats via 'tafels'. De tafels worden georganiseerd in een matrixstructuur. Ook opdrachtgevers, partners en de werkbedrijven binnen de arbeidsmarktregio worden hierin betrokken. De volgende 'tafels' worden onderscheiden:

- *Productontwikkeling & innovatietafels*: gericht op de gewenste vernieuwing en innovatie van het aanbod gericht op de doelgroep.
- *Vaktafels*: gericht op ontwikkeling van de professionals en de vakvaardigheden
- *Klanttafels*: gericht op het overleg met klanten, verstrekken en ontvangen van informatie en relatiebeheer.
- *Verbeter tafels*: gericht op de verbetering en optimalisering van de interne processen.

Nieuwe opdrachten en kansen biedt het in 2019 vastgestelde nieuwe beleid in Tilburg (Tilburg Investeert In Perspectief). De gemeente zet in op een brede (namelijk alle leefgebieden) aanpak van alle doelgroepen gekoppeld aan een klantgerichte benadering en werkwijze met voldoende ruimte voor maatwerk.

Het Participatiehuis heeft hierop ingespeeld door mutaties in het assortiment van producten en diensten: producten zijn van het schap gehaald en nieuwe producten zijn in coproductie met de opdrachtgever ontwikkeld. Met de gemeente Tilburg is een intentieverklaring om samen te werken in de periode 2020-2022 en de verklaring voor 2021 is getekend. Start wordt gemaakt aan de structurele oplossing (ketenoptimalisatie). In de meerjarenraming is rekening gehouden met een verlenging van het contract voor de planperiode met dezelfde aangenomen volumes.

Voor alle deelnemende gemeenten kunnen deze én specifieke trajecten worden aangeboden, bijvoorbeeld voor doelgroepen zoals statushouders, jongeren of kandidaten met een psychische kwetsbaarheid. Voor alle klantgroepen zijn speciale, modulaire klantroutes ontwikkeld om te komen tot meer participatie en inclusie. Zo worden modules in meerdere klantroutes ingezet, kunnen modules ook 'los' worden gevolgd door kandidaten en realiseren we zo een kosteneffectieve inzet van middelen voor de deelnemende gemeenten.

In 2020 is het Dashboard Participatiehuis bij de gemeentelijke opdrachtgevers geïntroduceerd. Via het Dashboard kunnen kandidaten digitaal aangemeld worden voor alle dienstverleningen van de Diamant-groep. Klantregisseurs en casemanagers van gemeenten kunnen via het dashboard op ieder gewenst moment de vorderingen van de kandidaten inzien. Ook kunnen per gemeente op ieder moment de rapportages over instroom, actieve trajecten en uitstroom (met resultaat) gevolgd worden.

Voorstel voor de inrichting en werking van het nieuwe Participatiehuis door samenvoeging van de huidige Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie (BBO), Diamant Adviescentrum en P-rol & P-detachering is uitgewerkt en wordt aan het bestuur voorgelegd na goedkeuring directie en positief advies vanuit de OR.

De volgende stap is de opzet en werking in de regio met betrokken partners verder professionaliseren.

### **2.4.3. De Werkcoöperatie**

De Werkcoöperatie – in enge zin, als organisatie – is de samenvoeging van de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie die tot doel hebben om werkplekken te bieden voor kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt (zowel wet Sociale Werkvoorziening als Participatiewet).

Het betreft hierbij de volgende onderdelen:

- *Groen Xtra*
  - Groenonderhoud
  - Kwekerij & Stekbedrijf
- *Productie + Post & Vervoer*
  - Intern
  - Extern op locatie
- *Maatschappelijke Ondernemingen*
  - Kringloopbedrijf La Poubelle
  - Fietsenstallingbeheer
  - Het Dierenopvangcentrum

Het gaat zowel om betaalde (met dienstverband) als onbetaalde werkplekken, variërend van begeleide vrijwilligersplekken, arbeidsmatige dagbesteding, re-integratie & participatiewerkplekken, Beschut Werk tot (Tijdelijke) Participatiebanen.

De doelstellingen van het werk kunnen variëren van 'springplank' naar (regulier) werk, als 'vangnet' waar op terug gevallen kan worden of als duurzaam werk.



Om deze werkplekken te kunnen bieden worden in een bedrijfsmatige setting werkzaamheden uitgevoerd voor (externe) opdrachtgevers tegen marktconforme prijzen. Het optimaal bezetten van vrijvallend sw-werkplekken met de minder vanzelfsprekende instroom en daaraan ander verdienmodel (loonkostensubsidie en begeleidingskosten zijn lager dan de rijksbijdrage SW) is de uitdaging binnen de Diamant-groep.

De Werkcoöperatie – in brede zin, als concept – beoogt het totale aanbod aan werkplekken – in al haar verschijningsvormen – voor kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt in de arbeidsmarktregio te ontsluiten. Naast de werkplekken van de bedrijfsonderdelen worden hier ook de werkplekken vallend onder het Participatiehuis <sup>3</sup> (individuele en groepsdetacheringen & re-integratie en participatiewerkplekken) en bij externe regionale externe partners partijen bedoeld (denk aan De Schoonmaakcoöperatie, werkgevers groepsdetacheringen, werkgevers re-integratiewerkplekken, werkgevers individuele detacheringen, Prins Heerlijk, Amarant, Prisma, Re-newt, Contour-deTwern, 't Werkt etc).

#### **2.4.4. Bedrijfsvoering**

Bedrijfsvoering werkt op basis van het '*regiemodel*'. De keuze voor het regiemodel houdt verband met de noodzakelijke krimp van de organisatie (meer doen met minder mensen) en daarmee een centrale positionering en integrale aansturing van de bedrijfsvoering. De kern van het regiemodel is een continue focus op (proces- en resultaat) verbetering en de transformatie.

De Bedrijfsvoering bestaat uit de drie (kennis) gebieden c.q. hoofdprocessen, te weten

1. Finance (Planning & Control, Financiële administratie)
2. HR (HR-beleid, personeelsadvies, personeels- en salarisadministratie (inclusief personeelsarchief)
3. Facility (Informatisering & automatisering (incl. FG), Facilitair, communicatie/secretariaat en beleidsarchief.

Per hoofd- of subproces of kennisgebied is een regisseur actief die zorgt voor de regie op het totale proces. De regisseur vervult de functies van Klantservices, Integraliteit en Leveringssturing. De regisseur werkt met een processteam waarin sleutelfunctionarissen vanuit de uitvoering betrokken worden en actief zijn. Het doel is om processen efficiënter, effectiever en klantgerichter te laten verlopen. Er ontstaat hiermee een matrixorganisatie. Een goede relatie en dialoog tussen de managers en de regisseurs is hierbij wezenlijk. De integrale afstemming en afweging van belangen (concern versus bedrijfsonderdelen) van bedrijfsvoering vindt plaats via het 'platform bedrijfsvoering'. Onder voorzitterschap van de directeur bedrijfsvoering worden periodiek de thema's en de prioriteit, de impactanalyses besproken, voorstellen voor besluitvorming door het management, de voortgang van de implementatieplannen gemonitord en de resultaten geëvalueerd. De vaste kern van het platform bestaat uit de directeur bedrijfsvoering en de regisseurs. Waar nodig zal de algemeen directeur, de manager Participatiehuis of de manager(s) van de Werkcoöperatie gevraagd worden om aan te sluiten.

---

<sup>3</sup> Het betreft hierbij voornamelijk werkplekken bij externe partners waarbij de begeleidings- en/of werkgeverscomponent (dienstverband) doorslaggevend zijn voor het onderbrengen bij het Participatiehuis.

In 2021 wordt er gestart met een pilot regiemodel in de Finance organisatie samen met het bedrijfsonderdeel Groen Xtra.

### **3. Financiële begroting**

#### **3.1. Algemene uitgangspunten en toelichting begroting 2022**

In de begroting 2022, weergegeven op de volgende pagina, is uitgegaan van de meest actuele cijfers zoals die bekend zijn geworden middels de septembercirculaire 2020 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en zoals deze zijn opgenomen in de kadernota 2022 die door het dagelijks bestuur is vastgesteld op 29 januari 2021.

De begroting 2022 en de meerjarenraming zijn herijkt en aangepast op basis van ontwikkelingen en (nieuwe) informatie. De uitgangspunten zijn onderstaand benoemd en worden waar nodig toegelicht. De totale exploitatie is een resultante van de exploitatie van de Diamant-groep, Stichting La Poubelle en BV Bepro en het aandeel in het resultaat van De Schoonmaak Coöperatie.

##### **1. Afbouw SW**

Er is uitgegaan van een krimp in de formatie op basis van de realisatie van de afgelopen jaren. Dit betreft een afname van 5,6% per jaar.

##### **2. Subsidiesaldo SW**

Met ingang van 2021 stopt de progressieve bezuiniging op de WSW-subsidie van € 500 per SE (subsidie-eenheid) per jaar. In het subsidiesaldo is gerekend met krimp formatie en het nieuwe subsidie bedrag. De budgetten voor de rijksbijdrage zijn gebaseerd op de september circulaire van 2020. Hierop is voor de loon- en prijsontwikkeling (LPO) een verwachte verhoging van 2% meegenomen. Voor de Wsw loonkosten ontwikkelingen gaan we ervan uit dat de huidige cao systematiek wordt gecontinueerd. Dit betekent een indexering van 1% per 1 juli. De loonkosten zijn daarom geïndexeerd met 0,5% over het gehele jaar. Deze systematiek is zichtbaar in de afgelopen jaren en passen we nu in de begroting toe.

##### **3. Ontwikkeling kosten en Netto Toegevoegde Waarde**

Met de vermindering van de gesubsidieerde formatie zijn de kosten en de Netto Toegevoegde Waarde recht evenredig gedaald. Om de kosten te laten dalen zijn er aanpassingen van de organisatie en efficiency maatregelen noodzakelijk om dit te bereiken.

##### **4. Beschut werk**

In de begroting 2022 gaan we ervan uit dat niet de gehele taakstelling wordt gerealiseerd, maar dat het aantal FTE's met 25 toeneemt.

##### **5. P-wetters**

De stijging van de netto-instroom (instroom-/- uitstroom) van P-wetters blijft uit. In de begroting is uitgegaan van een stabiel aantal participatiebanen.

**6. Bijdrage beschut werk**

In de begroting is een bijdrage van € 3.000 per beschutte medewerker opgenomen.

**7. Exploitatieresultaat BV Bepro**

De activiteit Alfacheque stopt eind 2021. In de begroting 2022 en verder valt het resultaat € 200.000 lager uit door het wegvallen van deze dienstverlening.

In 2020, en met name vanaf april (impact van corona), zijn de aantallen payrollers iedere maand fors achteruit gegaan, contracten werden niet verlengd en weinig nieuwe aanmeldingen kwamen er binnen. Deze cijfers zijn ook herkenbaar in de landelijke trend. Aankomende jaren verwachten we een stabiel aantal payrollers. De aantallen P-detacheringen liggen ook lager dan eerder was begroot. In de begroting 2022 en meerjarenraming wordt hiervoor een groei meegenomen voor Beschut Werk en groepsdetacheringen.

Het verwachte resultaat over 2022 bedraagt een tekort van € 1 mln. Ten opzichte van de begroting 2021 is het een vergelijkbaar resultaat.

### 3.2. Begroting 2022

(bedragen x € 1.000)	<b>Begroting 2022</b>
<b>Totaal opbrengsten / netto toegevoegde waarden</b>	<b>21.443</b>
Vervoerskosten	522
Overige pers. Kosten gesubsidieerd personeel	632
Salarissen reguliere formatie	12.642
Overige pers. Kosten reguliere formatie	374
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.354
Kapitaallasten incl. kapitaallasten	1.524
Bedrijfskosten	2.896
Algemene kosten*	-1.466
Externe ondersteuning / Participatiebanen	2.546
Plaatsing personeel (bij Schoonmaak Coöperatie)	-890
<b>Totaal kosten</b>	<b>20.135</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>1.308</b>
<b>Subsudiesaldo Wsw</b>	
Subsidie Wsw	34.527
Loonkosten Wsw	37.218
<b>Subsudiesaldo Wsw</b>	<b>-2.691</b>
<b>Gemeentelijke bijdrage **</b>	<b>1.053</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-329</b>
Expl. Resultaat 18k	279
Expl. Resultaat La Poubelle	-150
Expl. Resultaat De Schoonmaak Coöperatie	200
<b>Exploitatieresultaat overige entiteiten</b>	<b>329</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>0</b>

Er zijn geen incidentele baten/lasten begroot aangezien we deze niet voorzien.

\* Algemene kosten: hier worden onder andere subsidiegelden, renteopbrengsten, doorbelastingen op basis van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) vanuit de Diamant-Groep naar BV 18k en het subsidiesaldo, overhead en personenvervoerskosten richting La Poubelle geboekt.

\*\* Indien het weerstandsvermogen van de Diamant-Groep toereikend is, kan het algemeen bestuur van de Diamant-Groep besluiten om de gemeentelijke bijdrage (na verslagjaar) te onttrekken aan het weerstandsvermogen.

<b>Formatie overzicht in FTE (gemiddeld)</b>	<b>2022</b>
Wsw-fte	1.130,0
Wsw-se	1.179,0
P wet 30-80 fte	62,5
P wet Beschut Werk fte	108,5
P wet maatwerkbanen fte	14,7
Open Hiring	11,3
Ambtelijk / kern personeel	185,4
<b>Totaal in FTE</b>	<b>1.512,3</b>

### 3.3. Gemeentelijke bijdrage

Op basis van de huidige bedrijfs- en landelijke ontwikkelingen is de Diamant-groep niet in staat om voor 2022 een sluitende exploitatiebegroting te presenteren. Volgens de Gemeentewet is de Diamant-groep als gemeenschappelijke regeling verplicht om een structurele dekking te creëren voor de begroting. Indien dit niet realiseerbaar is, zullen de deelnemende gemeenten moeten bijdragen aan het tekort door middel van een aanvullende gemeentelijke bijdrage. Hiermee wordt preventief toezicht van de Provincie voorkomen. In de kadernota 2022, die is vastgesteld door het dagelijks bestuur op 29 januari 2021, heeft de Diamant-groep deze gemeentelijke bijdrage per deelnemende gemeente benoemd. Deze bijdrage is verwerkt in de begroting. Doelstelling van de Diamant-Groep is om in 2024 en verder te komen tot een neutraal resultaat zonder gemeentelijke bijdrage of gebruik te maken van het weerstandsvermogen.

De gemeentelijke bijdrage per gemeente is, bij een begroot tekort in 2022 van € 1,1 mln., in onderstaande tabel weergegeven op basis van het aantal arbeidsjaren WSW per deelnemende gemeente (peildatum 31-12-2020). De verdeelsleutel arbeidsjaren is gebaseerd op de gemeenschappelijke regeling.

De doorkijk 2022-2025 laat een sluitende begroting zien in 2024 en verder. Aankomende jaren zal bij de vaststelling van de jaarrekening worden besloten hoe eventuele tekorten worden gefinancierd. Dit kan middels een gemeentelijke bijdrage dan wel een onttrekking uit het weerstandsvermogen.

<b>Gemeente bijdrage</b>	<b>Aantal AJ</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Gemeente Alphen en Chaam	17,0	14.000	7.000	nvt	nvt
Gemeente Dongen	53,3	44.000	22.000	nvt	nvt
Gemeente Gilze en Rijen	60,8	50.000	26.000	nvt	nvt
Gemeente Goirle	89,4	74.000	38.000	nvt	nvt
Gemeente Hilvarenbeek	46,1	38.000	19.000	nvt	nvt
Gemeente Tilburg	1.005,2	832.000	424.000	nvt	nvt
<b>Totaal</b>	<b>1.271,7</b>	<b>1.053.000</b>	<b>537.000</b>		

AJ = Arbeidsjaren / subsidie eenheid (SE)

### 3.4. Algemene uitgangspunten en toelichting meerjarenraming

Hieronder worden de hoofdlijnen c.q. uitgangspunten van de meerjarenraming nader toegelicht.

#### Afbouw SW

De krimp van het aantal SW-ers is begroot op basis van historie (ervaringscijfers) en is 5,6% per jaar. De totale krimp tot en met 2025 wordt begroot op 246 FTE SW-ers.<sup>4</sup>

Krim formatie Wsw	SE / FTE
2022	67,03
2023	63,28
2024	59,73
2025	56,39
<b>Totaal</b>	<b>246,43</b>

#### Subsidiesaldo WSW

Door verdere uitstroom van de WSW en het stoppen van de bezuinigingsmaatregelen op de rijksbijdrage neemt het negatieve subsidiesaldo verder af.

Het structurele voordeel dat afgelopen jaren gerealiseerd is door de ophoging van de rijksbijdrage voor loon- en prijsontwikkeling en hieruit volgend de stijging van de WSW loonkosten is net zoals in begroting 2022 in de meerjarenraming toegepast.

#### Tijdelijke Participatiebanen en Beschut werk binnen de Diamant-groep

Er is geen groei meegenomen in de formatie P-wetters 30-80%. Dit houdt in dat verwacht wordt dat 62 FTE P-wetters werkzaam zullen zijn in de komende jaren. Wat betreft de beschutte werkplekken is de verwachting dat de toename 25 FTE per jaar zal zijn. De formatie van beschutte werkplekken zal in 2025 184 FTE's groot zijn (exclusief La Poubelle met 24 FTE's).

#### Kosten NTW / krimp

De kosten en de NTW zijn in dezelfde verhouding verlaagd als de krimp in de doelgroepformatie.

#### Bijdrage beschut werk

Op basis van de taakstelling voor beschut werk is een inschatting gemaakt van de bijdrage beschut werk (€ 3.000 per beschutte werkplek ultimo begrotingsjaar). We gaan uit van een structurele bijdrage bonus om deze werkplekken te kunnen bekostigen. Hoe deze gefinancierd gaat worden is nog niet duidelijk.

<sup>4</sup> Bron : Berekeningen zijn gedaan aan de hand van ervaringscijfers van afgelopen jaren.

**Projecten & innovaties**

Voor toekomstige projecten en innovaties zijn er vanaf 2025 gelden opgenomen in de begroting ter grote van € 200.000 aangezien het exploitatieresultaat het vanaf dat jaar toelaat.

**Bestemmingsreserves**

In de begroting zijn geen kosten opgenomen waarvoor bestemmingsreserves zijn gevormd.

**3.5. Begroting 2022 en meerjarenraming 2023 t/m 2025**

(bedragen x € 1.000)	Begroting 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025
<b>Totaal opbrengsten / netto toegevoegde waarden</b>	<b>21.443</b>	<b>20.795</b>	<b>20.196</b>	<b>19.542</b>
Vervoerskosten	522	514	506	501
Overige pers. Kosten gesubsidieerd personeel	632	613	596	581
Salarissen reguliere formatie	12.642	12.329	12.043	11.858
Overige pers. Kosten reguliere formatie	374	362	352	342
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.354	1.322	1.294	1.268
Kapitaallasten incl. kapitaallasten	1.524	1.475	1.428	1.385
Bedrijfskosten	2.896	2.842	2.758	2.722
Algemene kosten*	-1.466	-1.465	-1.473	-1.469
Externe ondersteuning / Participatiebanen	2.546	2.526	2.513	2.706
Plaatsing personeel (bij Schoonmaak Coöperatie)	-890	-850	-812	-776
<b>Totaal kosten</b>	<b>20.135</b>	<b>19.668</b>	<b>19.207</b>	<b>19.117</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>1.308</b>	<b>1.127</b>	<b>989</b>	<b>425</b>
<b>Subsudiesaldo Wsw</b>				
Subsidie Wsw	34.527	33.194	31.827	30.725
Loonkosten Wsw	37.218	35.268	33.283	31.607
<b>Subsudiesaldo Wsw</b>	<b>-2.691</b>	<b>-2.074</b>	<b>-1.456</b>	<b>-882</b>
<b>Gemeentelijke bijdrage **</b>	<b>1.053</b>	<b>537</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-329</b>	<b>-410</b>	<b>-467</b>	<b>-457</b>
Expl. Resultaat 18k	279	330	395	429
Expl. Resultaat La Poubelle	-150	-120	-95	-57
Expl. Resultaat De Schoonmaak Coöperatie	200	200	200	200
<b>Exploitatieresultaat overige entiteiten</b>	<b>329</b>	<b>409</b>	<b>500</b>	<b>571</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>114</b>

\* Algemene kosten: hier worden onder andere subsidiegelden, renteopbrengsten, doorbelastingen op basis van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) vanuit de Diamant-Groep naar BV 18k en het subsidiesaldo, overhead en personenvervoerskosten richting La Poubelle geboekt.

\*\* Indien het weerstandsvermogen van de Diamant-Groep toereikend is, kan het algemeen bestuur van de Diamant-Groep besluiten om de gemeentelijke bijdrage (na verslagjaar) te onttrekken aan het weerstandsvermogen.

Formatie overzicht in FTE (gemiddeld)	2022	2023	2024	2025
Wsw-fte	1.130,0	1.066,7	1.007,0	950,6
Wsw-se	1.179,0	1.115,7	1.056,0	999,6
P wet 30-80 fte	62,5	62,5	62,5	62,5
P wet Beschut Werk fte	108,5	133,5	158,5	183,5
P wet maatwerkbanen fte	14,7	14,7	14,7	14,7
Open Hiring	11,3	11,3	11,3	11,3
Ambtelijk / kern personeel	185,4	180,6	176,1	171,9
<b>Totaal in FTE</b>	<b>1.512,3</b>	<b>1.469,2</b>	<b>1.430,0</b>	<b>1.394,4</b>



**3.6. Meerjarenbalans (geconsolideerd)**

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	9.012	10.645	11.777
Financiële activa	4.225	4.225	4.225
	13.237	14.870	16.002
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	230	230	230
Kortlopende vorderingen	14.397	11.930	8.463
Overlopende activa	4.637	4.637	4.637
Liquide middelen	5.843	2.843	2.843
	25.107	19.640	16.173
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	18	18	18
Algemene reserves	11.296	10.287	9.234
Bestemmingsreserves	5.523	4.090	3.150
	16.837	14.395	12.402
<b>Voorzieningen</b>	2.632	1.242	899
<b>Vaste schulden</b>	4.225	4.225	4.225
<b>Vlottende passiva</b>			
Kortlopende schulden	9.453	9.452	9.452
Overlopende activa	5.197	5.197	5.197
	14.650	14.649	14.649
<b>TOTAAL</b>	38.344	34.510	32.175
	38.344	34.510	32.175

De ontwikkeling in het Eigen vermogen wordt bepaald door het exploitatieresultaat vanuit de Algemene reserves te halen en de verwachte onttrekkingen vanuit de Bestemmingsreserves. In bijlage 1 'Reserves en voorzieningen' worden deze gespecificeerd weergegeven over de jaren.

## 4. Verplichte paragrafen

### 4.1. Weerstandsvermogen & risico's

#### 4.1.1. Ontwikkeling weerstandsvermogen

In de tweede helft van 2015 is op basis van een extern onderzoek<sup>5</sup> vastgesteld hoe groot het weerstandsvermogen moet zijn in relatie tot de toekomstige risico's. Op basis van het rapport van de externe adviseur is door het Algemeen Bestuur besloten om de koers voor wat betreft de begrotings- en subsidiëringsystematiek, zoals die is vastgesteld in het Strategieplan en de (meerjaren)begroting, ongewijzigd aan te houden. De tekorten die begroot zijn voor de komende jaren, kunnen worden opgevangen door het weerstandsvermogen. Het bestuur heeft besloten om een nieuw onderzoek in 2021 uit te laten voeren naar de omvang van het weerstandsvermogen.

Het verloop van het weerstandsvermogen van de totale Diamant-groep is als volgt weer te geven:

(Bedragen x € 1.000)

	Algemene reserves	Bestemmings-Reserves	Totaal eigen Vermogen
Eigen vermogen ultimo 2020 excl. resultaat 2020	8.068	4.573	12.641
Resultaat 2020 conform voorstel resultaatbestemming	3.227	950	4.177
Totaal eigen vermogen ultimo 2020 na resultaatbestemming	11.296	5.523	16.819
Verwachte ontwikkelingen in de reserves:			
2021	-1.009*	-1.433	-2.442
2022	-1.053*	-940	-1.993
2023	-536*	-300	-836
2024	33*	-300	-267
2025	115*	-300	-185
	-2.450	-3.273	-5.723
<b>Restant eigen vermogen</b>	<b>8.846</b>	<b>2.250</b>	<b>11.096</b>
Bestemmingsreserve reorganisatie Diamant-groep			500
Bestemmingsreserve reorganisatie Bepro			1.000
Bestemmingsreserve herhuisvesting La Poubelle			750
Restant bestemmingsreserves ultimo 2025			2.250

\* (Negatieve) exploitatie resultaten zijn uit het weerstandsvermogen betaald.

<sup>5</sup> Uitgevoerd door Adlasz

Hieronder worden de reserves verder toegelicht.

#### 4.1.2. Toelichting ontwikkeling bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves (ultimo 2020) van de totale Diamant-groep bedragen € 5,5 mln. Hierin zijn de bestemmingen die mogelijk vanuit de resultaatbestemming 2020 gedeeltelijk meegenomen. Dit betreft de bestemmingsreserves voor begeleidingkosten Beschut Werk en financiering Maatwerkbanen voor 2021 en 2022. Het bestuur neemt hierover een besluit nemen in de bestuursvergadering van juli.

Een deel van deze reserves is 'bestemd' voor toekomstige uitgaves in de komende 5 jaren, bijvoorbeeld herhuisvesting La Poubelle. Daarnaast zijn er enkele bestemmingsreserves gecreëerd om onzekerheden af te dekken.

In onderstaande tabel is het verloop zichtbaar:

(Bedragen x € 1.000)

	Ultimo 2020	Bestedingen/ Vrijval t/m 2025	Ultimo 2025
Bestemmingsreserve Insulinde DG	8	8	-
Bestemmingsreserve LIV DG	500	500	-
Bestemmingsreserve reorganisatie DG	2.000	1.500	500
Bestemmingsreserve ICT DG	144	144	0
Bestemmingsreserve maatwerkbanen DG	578	578	-
Bestemmingsreserve Begeleiding BW	400	400	-
Bestemmingsreserve ICT Bepro	143	143	0
Bestemmingsreserve reorganisatie Bepro	1.000	-	1.000
Bestemmingsreserve herhuisvesting LP	750	-	750
	<b>5.523</b>	<b>3.273</b>	<b>2.250</b>

#### Bestemmingsreserve Insulinde DG

De laatste huisvestingskosten voor het resterend stuk Insulindecomplex.

#### Bestemmingsreserve Lage Inkomens Voordeel (LIV)

De bestemmingsreserve LIV is er om de onzekerheid omtrent de hoogte van de LIV per persoon af te dekken. Het risico neemt verder af en we willen voorstellen om deze bestemming vrij te laten vallen in 2021.

#### Bestemmingsreserves reorganisatie (DG en BV Bepro)

Bij de bestemmingsreserves reorganisatie is op basis van de ervaringen van afgelopen jaar uitgegaan van een besteding van € 300.000 in 2021 en de daarop volgende jaren. Zowel de hoogte van de jaarlijkse kosten als de looptijd zijn onzeker.

#### Bestemmingsreserves ICT (DG en BV Bepro)

De bestemmingsreserves ICT gaan we uitgeven aan nieuwe ontwikkelingen op automatiseringsgebied.

### Bestemmingsreserve maatwerkbanen

De bestemmingsreserve maatwerkbanen is er om de niet afgedekte werkplekvergoeding te financieren. De reservering is gemaakt voor de jaren 2021 en 2022.

### Bestemmingsreserve begeleiding Beschut werkers

De begeleidingsvergoeding vanuit het Rijk daalt in 2021 van € 9.000 naar € 7.700 per FTE in verband met de financiering van de No risk polis. Dit is een duidelijke wijziging van de lijn die vorig jaar was uitgezet, namelijk de lijn waarin de begeleidingsvergoeding de LPO ontwikkeling zou volgen. In de begroting is rekening gehouden met een vergoeding van € 9.300. Dit verschil wordt door middel van deze bestemmingsreserve afgedekt voor de jaren 2021 en 2022.

### Bestemmingsreserve herhuisvesting La Poubelle

De bestemmingsreserve herhuisvesting La Poubelle is gecreëerd om de (her)huisvesting en toekomst van La Poubelle (deels) te borgen. Het is lastig om een inschatting te maken van het tijdstip van (her)huisvesting.

#### 4.1.3. Financiële kengetallen

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van enkele financiële kengetallen opgenomen ultimo 2020, 2021 en 2022.

Financiële kengetallen	2020	2021	2022
Netto schuldquote	5,78%	10,53%	10,78%
Solvabiliteitsratio	43,91%	41,71%	38,55%
Structurele exploitatieruimte ratio	2,37%	-1,82%	-1,78%

De financiële kengetallen zijn voor 2022 als volgt opgebouwd:

Netto schuld quote (excl. verstrekte leningen)	
Netto schuld / totale inkomsten (voor bestemmingsreserves):	
Netto schuld	€7.169
Totale baten (voor bestemmingsreserves)	€66.510
<b>Netto schuld quote (excl. verstrekte leningen)</b>	<b>10,78%</b>

De netto schuld quote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen is hieraan gelijk.

Solvabiliteit geeft de mogelijkheid van een onderneming aan om de lange termijn schulden te voldoen.

<b>Solvabiliteitsratio: eigen vermogen / totaal vermogen</b>	
Eigen vermogen	12.402
Totaal vermogen	32.175
<b>Solvabiliteitsratio</b>	<b>38,55%</b>

<b>Structurele exploitatieruimte</b>	
A. Structurele lasten	67.692
B. Structurele baten	66.510
C. Structurele toevoegingen aan de reserve	0
D. Structurele onttrekkingen aan de reserve	0
E. Totale baten excl. mutaties reserves	66.510
<b>Structurele exploitatieruimte ratio ((B-A) + (D-C) / E) x 100%</b>	<b>-1,78%</b>

Dit cijfer helpt mee beoordelen welke structurele ruimte de Diamant-groep heeft om de eigen lasten te dragen. Zichtbaar is het feit dat deze ruimte negatief is.

#### 4.1.4. Risico's

Het toekomstige exploitatieresultaat zal voor een belangrijk deel afhangen van de mate waarin de deelnemende gemeenten in de uitvoering van de Participatiewet de mogelijkheden bij de Diamant-groep (verder) benutten, zoals benoemd in het strategieplan 2020-2024.

Daarnaast is van belang dat de rijksoverheid niet verder tornt aan de middelen die beschikbaar zijn voor de (afbouw van de) sociale werkvoorziening.

In begroting 2022 van de Diamant-groep is geen rekening gehouden met de mogelijk gevolgen van de coronacrisis. Grootste risico's voorzien binnen Productie door heel kort cyclische werk en minder opdracht verstrekkingen, maar de verwachting is dat, mede door de vaccinatie, dit geen impact heeft op 2022.

Een goede beheersing van risico's en benutting van kansen zijn cruciaal voor het realiseren van de strategie. Gelet op ontwikkelingen en informatie zien we, zonder limitatief te zijn, de volgende (financiële) risico's. Bij de risico's genoemde bedragen gelden op jaarbasis.

##### 1. Krimpende organisatie

Het grootste risico is dat de aanpassingen in de organisatie die nodig zijn om de begrote krimp in de omzet / Netto Toegevoegde Waarde te realiseren meer tijd kosten en/of niet gerealiseerd worden. Uitdaging is om het afstoten van opdrachten en de verlaging van (vaste) kosten, met name in de overhead, in de juiste verhouding te organiseren.

Negatief risico van € 500.000.

## 2. Subsidie Wsw

In de septembercirculaire 2020 wordt op basis van het beschikbare budget en het blijfkanspercentage het aandeel vanuit het landelijk beschikbare budget voor Wsw voor de deelnemende gemeenten van de Diamant-groep vastgesteld. De hoogte is immers mede afhankelijk van het aantal SE's Wsw-medewerkers binnen alle Wsw-organisaties in Nederland. In de meerjarenraming 2022-2025 staan de voorlopige budgetten zoals deze in de septembercirculaire 2020 vermeld staan. Het budget is opgehoogd met een LPO van 2%. De landelijke achterblijvende uitstroom ten opzichte van het in de rijksbegroting opgenomen uitstroompercentage is een risico waar ook rekening mee gehouden moet worden (gevolg: een lager bedrag per SE).  
Negatief risico van € 200.000.

## 3. Loon Prijs Ontwikkeling (LPO) en loonkosten Wsw

De budgetten voor de rijksbijdrage zijn gebaseerd op de september circulaire van 2020. Hierop is voor de loon-en prijsontwikkeling (LPO) een verwachte verhoging van 2% meegenomen. Voor de WSW loonkosten ontwikkelingen gaan we ervan uit dat de huidige cao systematiek wordt gecontinueerd. Indien LPO hoger uitvalt en/of loonkosten niet zo hard gaan stijgen, ontstaat er een positief effect. In de meerjarenraming is rekening gehouden met een gemiddelde cao stijging van 0,5%.  
Positief risico van € 200.000.  
Als de cao systematiek wordt aangepast ontstaat er een negatief risico van € 200.000.

## 4. Cao voor participatiewet

Vanaf 1-7-2021 geldt er een nieuwe cao voor de participatiewetters. De mogelijke impact op het salaris en het wel/niet vervallen van Lage inkomensvoordeel is nog niet bekend. Evenals een mogelijke compensatie vanuit het rijk voor deze hogere werkgeverslasten.

## 5. Bijdrage Beschut Werk structureel

In 2020 heeft de laatste uitkering plaatsgevonden voor de creatie en de continuering van beschut werkplekken vanuit het Rijk. Het restant van het totale beschikbare budget van de bonusregeling is naar rato verdeeld over de gemeenten die beschutte werkplekken gerealiseerd hebben. Voor 2021 wordt de financiering grotendeels hieruit geregeld. Er is nog geen structurele andere financiering vanuit het Rijk vastgesteld.  
Negatief risico van € 350.000 in 2022 oplopend naar € 575.000 in 2025.

## 6. Begeleidingsfee beschut werk

De begeleidingsvergoeding vanuit het Rijk daalt in 2021 van € 9.000 naar € 7.700 per FTE in verband met de financiering van de No risk polis. Dit is een duidelijke wijziging van de lijn die vorig jaar was uitgezet, namelijk de lijn waarin de begeleidingsvergoeding de LPO ontwikkeling zou volgen. In de begroting is rekening gehouden met een vergoeding van € 9.300. Dit wordt gefinancierd door middel van het creëren van een bestemmingsreserve. Een structurele financiering voor 2023 en verder is nog in ontwikkeling.  
Negatief risico van € 200.000.

**7. Geen structurele oplossing financiering Maatwerkbanen**

In de begroting is € 9.300 opgenomen voor de begeleidingsfee van de maatwerkbanen. Dit wordt gefinancierd door middel van het creëren van een bestemmingsreserve. Een structurele financiering voor 2023 en verder is nog in ontwikkeling.

Negatief risico van € 300.000.

**8. Groen Xtra**

Om de Netto Toegevoegde Waarde en kwaliteit van de opdrachten bij Groen Xtra te realiseren, is de druk hoog om voldoende aantallen medewerkers vanuit de Participatiewet (P-wetters) 30-80 ingezet te krijgen. Inzet met extra personeel via Open Hiring en uitzendkrachten zet de NTW onder druk door de hogere personeelskosten. Er wordt bekeken hoe de opdrachtenportefeuille aangepast kan worden aan de beschikbare formatie.

Negatief risico van € 200.000.

**9. Exploitatieresultaten La Poubelle, BV Bepro en De Schoonmaak Coöperatie**

Zoals eerder aangegeven zijn er ook voor bovengenoemde onderdelen **omzetrisico's** – en dus exploitatierisico's - te benoemen:

- a. Opdrachten schoonmaak (De Schoonmaak Coöperatie)
- b. Opdrachten payroll/p-detachering (BV Bepro)
- c. Huisvesting (La Poubelle)

Voor de onderdelen BV Bepro, Stichting La Poubelle en De Schoonmaak Coöperatie is in de meerjarenraming uitsluitend het verwacht exploitatieresultaat vermeld. Onderstaand worden deze exploitatieresultaten kort toegelicht.

**Ad a) Toelichting De Schoonmaak Coöperatie**

In de meerjarenraming is jaarlijks een positief exploitatieresultaat van € 200.000 opgenomen (aandeel Diamant-groep). Doordat De Schoonmaak Coöperatie ook met een krimpende doelgroep te maken krijgt ontstaat het risico dat zij deze winst niet gaan realiseren.

**Ad b) Toelichting BV Bepro**

*Payrolling / P-detachering*

Het grootste risico binnen BV Bepro is dat de aantallen personen die worden verloond afnemen zodat de opbrengsten afnemen en niet meer opwegen tegen de gemaakte kosten.

In 2020, en met name vanaf april (impact van corona), zijn de aantallen payrollers iedere maand fors achteruit gegaan, contracten werden niet verlengd en weinig nieuwe aanmeldingen kwamen er binnen. Deze cijfers zijn ook herkenbaar in de landelijke trend. Aankomende jaren verwachten we een stabiel aantal payrollers.

De aantallen P-detacheringen liggen ook lager dan eerder was begroot. In de begroting 2022 en meerjarenraming wordt hiervoor een groei meegenomen voor Beschut Werk en groepsdetacheringen. Hiervoor is uitbreiding en verder professionaliseren van het specialistisch uitzendbureau binnen P-detachering meegenomen. Het uitzendbureau voor talenten met een

afstand tot de arbeidsmarkt is in nauwe samenwerking met het Participatiehuis en WSP Werkhart zodat meer kandidaten aan de slag kunnen binnen de (eigen) werkbedrijven en bij externe werkgevers.

Binnen de Payroll-activiteiten ligt de focus op het uitbouwen en verder professionaliseren van de dienstverlening Payroll voor bestaande en nieuwe accounts/klanten in het publieke domein binnen de regio. Hierbij profileren we ons als sociale onderneming met een goede service tegen een reële vergoeding, geen ww-risico en de kans om bij te dragen in werk voor talenten met afstand tot de arbeidsmarkt (opbrengsten worden ingezet voor werk voor talenten met afstand tot arbeidsmarkt). Deze professionaliseringsslag is benodigd om de begrote resultaten te bereiken.

#### **Ad c) Toelichting La Poubelle**

Op dit moment is er nog steeds onvoldoende duidelijkheid omtrent de (her)huisvesting van La Poubelle. De boekwinst in verband met de mogelijke verkoop van Havendijk is gezien de onduidelijkheid niet meegenomen in de meerjarenraming. La Poubelle is in samenwerking met De Diamant-groep bezig om de organisatie efficiënter in te richten om te komen tot een sluitende begroting. In de meerjarenraming loopt het begrote negatieve resultaat af.

## **4.2. Bedrijfsvoering**

### **4.2.1. HRM-beleid**

#### *Koers 2020-2024*

HR is gestart met de invulling van de strategische koers van de Diamant-groep. Daarbij wordt de toekomstige HR inrichting – keten gezien in relatie tot een optimale bijdrage aan mensontwikkeling en gezonde bedrijfsvoering. Onder de projectnaam HR 24 is in 2020 gestart met de 1<sup>e</sup> fase waarbij de doelstellingen voor een optimaal dienstverleningsconcept en kosten efficiëntie worden geformuleerd.

#### *Ziekteverzuim*

Vanuit HR wordt in samenwerking met de arbodienst gezocht naar mogelijkheden hoe het verzuim beïnvloed kan worden met de nadruk op de mede(eigen)verantwoordelijkheid van de medewerker. Daarnaast is het belang groot om de capaciteiten en inzetbaarheid van medewerkers goed in beeld te brengen en hierop te sturen. Om de aanval op het verzuim in te kunnen zetten wordt er vanuit een organisatie-diagnose-scan voor de totale Diamant-groep een plan van aanpak opgesteld.

#### *Medewerkerstevredenheid*

In het najaar van 2020 zou een nieuw medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden worden onder het voltallige personeel, maar deze is als gevolg van de coronamaatregelen uitgesteld naar het voorjaar van 2022. Veel van de medewerkers hebben immers 1 op 1 begeleiding nodig hebben bij het invullen. Normaliter worden daarvoor groepsbijeenkomsten georganiseerd, waarbij externe begeleiding (bijvoorbeeld stagiaires) medewerkers helpen met het invullen. Deze begeleiding kan niet met het eigen personeel plaatsvinden, omdat dat mogelijk de uitkomsten beïnvloedt. Deze vorm van invullen kan niet goed georganiseerd worden met de coronamaatregelen.



#### **4.2.2. Planning- en control cyclus**

Volgens deze cyclus starten de voorbereidingen voor de kadernota voor het volgend jaar in het eerste kwartaal van het lopende jaar. Deze nota wordt eerst op hoofdlijnen en op het niveau van de gehele Diamant-groep gemaakt. De contouren van het beleid worden vastgelegd. De kadernota wordt vervolgens door het bestuur vastgesteld. Dan starten de voorbereidingen voor een uitgebreidere programmabegroting, waarin aangegeven wordt waar in het nieuwe jaar de accenten zullen liggen. Deze begroting wordt na vaststelling door het bestuur voorgelegd aan de raden van de deelnemende gemeenten, die de gelegenheid hebben om hierop te reageren. In het najaar maken we tenslotte de vertaalslag van de begroting naar de verschillende bedrijfsonderdelen. Afsproken wordt hoe deze onderdelen bijdragen aan het realiseren van de totaalbegroting. Het beleid van de Diamant-groep is daarbij uiteraard het uitgangspunt. Hierop worden de accenten nader bepaald en de formatietaakstelling per onderdeel gepland. Kijkend naar de marktpositie en ontwikkelingen in de markt wordt de commerciële taakstelling vastgelegd. Aan de opzet van een risico-en kansen beheer model licht versie wordt gewerkt. In paragraaf 4.5 wordt hier verder op ingegaan.

De planning- en control cyclus van de Diamant-groep ziet er als volgt uit:

1. Strategisch plan (koersdocument voor vier jaar);
2. Kadernota;
3. Beleidsbegroting (programmabegroting);
4. Jaarplannen incl. beheers begrotingen totaal en per bedrijfs onderdeel;
5. Financiële en sociale maandrapportages;
6. Periodieke interne controle rapportages;
7. Jaarverslag inclusief jaarrekening.

#### **4.2.3. Gebouwenbeheer/Huisvesting**

In 2020 is een belangrijk deel van Insulinde (busremise) verkocht. Voor het overig deel van de locatie Insulinde zijn vooralsnog geen plannen bekend. In de meerjarenraming is geen financiële impact hiervoor meegenomen.

Over de herhuisvesting van La Poubelle is vooralsnog geen nieuws. Enkele mogelijke locaties zijn bekeken, er vindt afstemming plaats met de gemeente Tilburg of zij medewerking wil verlenen aan een huisvesting met een passende bestemming.

Het speerpunt verduurzaming locatie Zevenheuvelenweg is beschreven in paragraaf 4.3.

#### **4.2.4. Informatisering en Automatisering**

Uit de strategie komt naar voren dat de focus dient te liggen op de informatie-huishouding/voorziening, Cloud en SAAS oplossingen en het werken in netwerken en het delen van informatie. Voor de informatie- huishouding/voorziening is het Tactisch Informatie Overleg (TIO) ingericht. Na het mislukken van de aanbesteding zijn verschillende opties afgewogen, waaronder een samenwerkingsverband met een van de deelnemende gemeenten. Dit is vanwege kosten en capaciteit niet haalbaar gebleken. Daarom is het besluit genomen om in eigen beheer verder te gaan. Hiervoor is hard- en software aangeschaft en zijn contacten verlengd. Het implementatieplan is uitgewerkt voor de nieuwe storage en servers, uitwijk, back-up, werving systeem/netwerkbeheerder, uitfasen waar

mogelijk en patchmanagement. Dit is gelukt en per 1 december 2020 is het nieuwe fundament van servers en storage volledig operationeel.

De nieuwe versie van het financieel pakket is operationeel en nu wordt er gekeken hoe we nog meer zaken kunnen optimaliseren.

De coronapandemie heeft de behoefte aan nieuwe tools zoals videobellen en -vergaderen, meer thuiswerken, uitgifte van extra smartphones, zoeken naar aanpassingen in de dienstverlening aan de doelgroep, doen toenemen. Voor de dienstverlening naar de doelgroep is in samenwerking met het Participatiehuis een zoektocht gestart naar een Digitale Leer Omgeving (DLO). Deze DLO kan in een later stadium ook gebruikt worden voor het on-boardingsproces van nieuwe medewerkers bij de Diamant-groep.

Het contract met het huidige salarisverwerkingsstelsel is met nog een jaar verlengd tot eind 2021. Er is een project opgestart ter vervanging van het HR-systeem. Een marktverkenning heeft plaatsgevonden om de aanbesteding vorm te geven in het eerste kwartaal van 2021. Hierbij wordt verder gekeken dan alleen de salarisverwerking. Denk hierbij aan HRM en Cliënt-volg-componenten (geïntegreerd HR systeem).

### 4.3. Onderhoud kapitaalgoederen

De Diamant-groep heeft voor de periode 2017-2031 een onderhoudsplan laten opstellen voor de locatie Zevenheuvelenweg. Het onderhoudsplan gaat uit van een (theoretische) economische levensduur. Per jaar wordt daarom bekeken of onderhoud inderdaad noodzakelijk is of nog even kan worden uitgesteld. In 2020 is een update gemaakt van het onderhoudsplan. Voor de komende jaren is de verduurzaming als belangrijk speerpunt in het onderhoudsplan opgenomen. Ook de uitkomsten vanuit het Europees Energie-Efficiency (EED)-onderzoek worden hierin meegenomen. De beschikking van de subsidieaanvraag voor toepassing zonnepanelen is ontvangen. In 2021 worden de zonnepanelen geplaatst en de toepassing van zon-thermische panelen in combinatie met warmtepompen volgt na dit project in 2022.

### 4.4. Financiering

Per 31 december 2022 ziet de financiering van de investeringen er als volgt uit:

(bedragen x 1.000)

Totaal boekwaarde investeringen	11.777
Financiering:	
Eigen vermogen	12.402
Voorzieningen	899
Langlopende leningen -/- financiële vaste activa	0
<b>Totaal langlopende financiering</b>	<b>13.301</b>

Om de verwachte investeringen uit te kunnen voeren is geen lening noodzakelijk. Deze kan uit de eigen middelen worden gefinancierd.

#### **4.5. Rechtmatigheid**

De rechtmatigheid is een begrip dat meer op de voorgrond komt te staan. Met ingang van de jaarrekening 2021 dienen de jaarstukken een rechtmatigheidsverklaring van het Dagelijks Bestuur te bevatten. Het doel van de financiële rechtmatigheidsbeoordeling is om vast te stellen of baten, lasten en balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen, dat wil zeggen overeenkomstig begroting en relevante (financiële) wet- en regelgeving.

Voor het afgeven van een rechtmatigheidsverklaring wordt jaarlijks het normen kader opnieuw vastgesteld door het bestuur. Het normenkader wordt aangepast wegens relevante wijzigingen in wet- en regelgeving. Verder zijn in het normenkader de door het bestuur vastgestelde beleidsdocumenten opgenomen. Om de beleidsmatige risico's onderdeel te maken van de planning & control cyclus, is het van belang om ook duidelijke en meetbare beleidsdoelstellingen vast te stellen. Voor 2021 en verder geldt dat op basis van het interne controleplan er periodiek op basis van de vastgestelde risico's, voor alle materiële processen interne controles uitgevoerd moeten worden. Hierbij ligt de primaire focus op de borging van getrouwheid en rechtmatigheid.

In 2021 gaan we halfjaarlijks aan het bestuur rapporteren over de financiële rechtmatigheid en als de wet is ingevoerd worden ook de interne verordeningen (controleverordening en financiële verordening) hierop aangepast.

Op basis van de ervaringen in 2021 bekijken we welke uitbreiding van de scope van de verantwoording (met als meest uitgebreide variant het In Control Statement) mogelijk is, gezien de fase van ontwikkeling/optimalisatie van de organisatie. Voor uitbreiding van de rechtmatigheidsverantwoording moet de Diamant-groep beschikken over een geschikt kwaliteitssysteem (inclusief risicobeheersing) met betrekking tot het beheer, onderhoud en uitvoering van regelgeving. Hierbij zal in overleg met het bestuur van de Diamant-groep bepaald moeten worden welke aspecten, binnen de wettelijke kaders, in de toetsing meegenomen moeten worden. Daarbij is zeker ook het bewustzijn in de organisatie met betrekking tot rechtmatigheid van belang. In 2021 wordt een uitvoeringplan gemaakt om de komende jaren verder door te groeien naar een in control statement light versie.

#### **Interne Controle**

Interne controle is gericht op beheerhandelingen die uiteindelijk financiële consequenties kunnen hebben. Uitgangspunt hierbij is dat deze in de lijn wordt belegd en vorm krijgt in een three-lines-of-defence methode. Dit houdt in dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor haar eigen processen. Daarnaast is er een functie die deze 1<sup>e</sup> lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de 2<sup>e</sup> lijn. Ten slotte wordt gecontroleerd of het samenspel van de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn soepel functioneert. Door de afdeling planning & control wordt een objectief en onafhankelijk oordeel geveld met mogelijkheden tot verbetering (3<sup>e</sup> lijn).

#### 4.6. Verbonden partijen

Naam	Vestigingsplaats	Wijze van deelname	Openbaar belang
Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW)	Tilburg	Algemeen bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Initiëren en financieel ondersteunen van werkgelegenheidsprojecten bij de Gemeenschappelijke regeling. Het beschikbaar stellen van arbeidskrachten ten behoeve van de uitvoering van de projecten. Regulier personeel van de Diamant-groep valt onder SBW om harmonisatie in de arbeidsvoorwaarden te creëren.
Bedrijfsmatige Projecten (Bepro) BV	Tilburg	Gemeenschappelijke regeling is 100% aandeelhouder	Participatie in risicovolle projecten. Deelnemen in en samenwerken met en het voeren van de directie over andere rechtspersonen en ondernemingen in het kader van gesubsidieerde arbeid door de Diamant-groep.
Meervlaks BV	Tilburg	BV Bepro (100%) aandeelhouder	Op dit moment is deze BV niet actief
BV 18k	Tilburg	BV Bepro (100%) aandeelhouder	Diverse activiteiten op het gebied van HRM ten behoeve van de Diamant-groep en derden.
BV 18k Flex	Tilburg	BV 18k (100%) aandeelhouder	Het tegen vergoeding detacheren van arbeidskrachten.
Stichting La Poubelle	Tilburg	Algemeen bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Kringloopwinkel
De Schoonmaak Coöperatie	Vught	Gemeenschappelijke regeling is lid voor circa 48%	Het faciliteren en creëren van leerwerkplekken van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een leer/werkbedrijf gericht op schoonmaakactiviteiten

Naam	Eigen vermogen		Veranderingen in belang	Begroot resultaat 2021
Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW)	Eigen vermogen per 31-12-2020	€ 19.751	Geen	nihil
	Eigen vermogen per 31-12-2021	€ 19.751		
Bedrijfsmatige Projecten (Bepro) BV	Eigen vermogen per 31-12-2020	€ 7.565.380	Geen	€ 391.000
	Eigen vermogen per 31-12-2021	€ 7.956.380		
Meervlaks BV	Eigen vermogen per 31-12-2020	€ 370.829	Geen	nihil
	Eigen vermogen per 31-12-2021	€ 370.829		
BV 18k	Eigen vermogen per 31-12-2020	€ 6.800.126	Geen	€ 391.000
	Eigen vermogen per 31-12-2021	€ 7.191.126		
BV 18k Flex	Eigen vermogen per 31-12-2020	€ 17.929	Geen	nihil
	Eigen vermogen per 31-12-2021	€ 17.929		
Stichting La Poubelle	Eigen vermogen per 31-12-2020	€ 943.011	Geen	-/-€ 164.000
	Eigen vermogen per 31-12-2021	€ 779.011		
De Schoonmaak Coöperatie	Eigen vermogen per 31-12-2020	€ 1.857.000	Geen	€ 200.000
	Eigen vermogen per 31-12-2021 (resultaat wordt uitgekeerd aan deelnemers coöperatie)	€ 2.057.000		

#### Visie op de verbonden partijen

- *Stichting Bevordering Werkgelegenheid*; continueren van het beleid om alle werkzame ambtenaren in dienst te nemen.
- *Bedrijfsmatige Projecten BV*; in de BV vinden geen activiteiten plaats.
- *Meervlaks BV*; vooralsnog een lege BV, in te zetten op termijn voor nieuwe ontwikkelingen.
- *BV 18k*; continuering voor pay-rolling activiteiten van de reguliere medewerkers van de Diamant-groep met een tijdelijk dienstverband en derden.
- *BV 18k flex*; voortzetting van detachingsactiviteiten naar externe werkgevers, de Diamant-groep, stichting La Poubelle en De Schoonmaak Coöperatie.
- *Stichting La Poubelle*; behoud en voortzetting van de beschikbaarheid van participatiebanen binnen de kringloopwinkels en werkplaatsen.
- *De Schoonmaak Coöperatie*: continuering van de coöperatie met de andere twee organisaties Weener XL en de WSD groep.

## 5. Bijlagen

### 5.1. Bijlage 1 Reserves en voorzieningen

Bedragen x €1.000																		
Omschrijving	Bedrijf	2021			2022			2023			2024			2025				
		Saldo 1-1-2021	Dotaties	Ontrek- kingen	Saldo 31-12-'21	Dotaties	Onttrek- kingen	Saldo 31-12-'22	Dotaties	Onttrek- kingen	Saldo 31-12-'23	Dotaties	Onttrek- kingen	Saldo 31-12-'24	Dotaties	Onttrek- kingen	Saldo 31-12-2025	
<b>Reserves</b>																		
Algemene bedrijfsreserve	DG	4.678	200	1.436	3.442	200	1.382	2.260	200	946	1.514	200	467	1.247	200	457	990	
Bestemmingsreserve Insulinde	DG	8		8	0			0			0			0			0	
Bestemmingsreserve LIV	DG	500		500	0			0			0			0			0	
Bestemmingsreserve reorganisatie	DG	2.000		300	1.700		300	1.400		300	1.100		300	800		300	500	
Bestemmingsreserve ICT	DG	144		75	69		69	0			0			0			0	
Bestemmingsreserve Maatwerkbanen	DG	578		275	303		303	0			0			0			0	
Bestemmingsreserve Begeleiding BW	DG	400		200	200		200	0			0			0			0	
Algemene bedrijfsreserve	SBW	20			20			20			20			20			20	
Aandelenkapitaal	Bepro	18			18			18			18			18			18	
Algemene bedrijfsreserve	Bepro	6.404	391		6.795	279		7.074	330		7.404	395		7.799	429		8.228	
Bestemmingsreserve ICT	Bepro	143		75	68		68	0			0			0			0	
Bestemmingsreserve reorganisatie	Bepro	1.000			1.000			1.000			1.000			1.000			1.000	
Aandelenkapitaal	LPB	0			0			0			0			0			0	
Algemene bedrijfsreserve	LPB	193		164	29		150	-121		120	-241		95	-336		57	-393	
Bestemmingsreserve herhuisvesting*	LPB	750			750			750			750			750			750	
<b>Totaal reserves</b>		<b>16.837</b>	<b>591</b>	<b>3.033</b>	<b>14.395</b>	<b>479</b>	<b>2.472</b>	<b>12.402</b>	<b>530</b>	<b>1.366</b>	<b>11.566</b>	<b>595</b>	<b>862</b>	<b>11.299</b>	<b>629</b>	<b>814</b>	<b>11.114</b>	
<b>Voorzieningen</b>																		
Bodemverontreiniging	DG	150			150			150			150			150			150	
Reorganisatie	DG	183		90	93		93	0			0			0			0	
Groot onderhoud	DG	1.560	300	1.600	260	300	550	10	300	60	250	300	400	150	300	400	50	
Transitievergoedingen	Bepro	45	50	50	45	50	50	45	50	50	45	50	50	45	50	50	45	
Groot onderhoud*	LPB	694			694			694			694			694			694	
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>2.632</b>	<b>350</b>	<b>1.740</b>	<b>1.242</b>	<b>350</b>	<b>693</b>	<b>899</b>	<b>350</b>	<b>110</b>	<b>1.139</b>	<b>350</b>	<b>450</b>	<b>1.039</b>	<b>350</b>	<b>450</b>	<b>939</b>	
<b>TOTAAL GENERAAL</b>		<b>19.469</b>	<b>941</b>	<b>4.773</b>	<b>15.636</b>	<b>829</b>	<b>3.165</b>	<b>13.301</b>	<b>880</b>	<b>1.476</b>	<b>12.705</b>	<b>945</b>	<b>1.312</b>	<b>12.338</b>	<b>979</b>	<b>1.264</b>	<b>12.053</b>	

Dotaties en onttrekkingen in de Algemene Reserves betreffen de exploitatie resultaten vanuit de verschillende bedrijven (Diamant-groep, Bv Bepro, La Poubelle en De Schoonmaakcoöperatie).

\* Er is in bovenstaand overzicht geen rekening gehouden met herhuisvesting La Poubelle omdat hier onvoldoende zicht op is.

**5.2. Bijlage 2 Vaste activa geconsolideerd**

Omschrijving (in € 1.000)	Boek- waarde Per 1-1-'21	Investerings- 2021	Des- investeringen 2021	Af- schrijvingen 2021	Boekwaarde Per 31-12-2021	Investerings- 2022	Des- investeringen 2022	Af- schrijvingen 2022	Boekwaarde per 31-12-'22
Grond en terreinen	496	14	0	17	493	0	0	17	476
Gebouwen	2.246	0	0	182	2.064	0	0	182	1.882
Vervoersmiddelen	3.386	1.279	250	573	3.842	2.046	250	573	5.065
Machine, apparaat en installatie	2.091	664	0	562	2.193	500	0	562	2.131
Overige materiele vaste activa	530	1.840	100	465	1.805	800	100	498	2.007
<b>Totaal materiele vaste activa</b>	<b>8.749</b>	<b>3.797</b>	<b>350</b>	<b>1.799</b>	<b>10.397</b>	<b>3.346</b>	<b>350</b>	<b>1.832</b>	<b>11.561</b>
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAAL GENERAAL DG</b>	<b>8.749</b>	<b>3.797</b>	<b>350</b>	<b>1.799</b>	<b>10.397</b>	<b>3.346</b>	<b>350</b>	<b>1.832</b>	<b>11.561</b>
<b>Vaste activa La Poubelle</b>	<b>263</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>248</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>216</b>
<b>TOTAAL GENERAAL DG en LP</b>	<b>9.012</b>	<b>3.814</b>	<b>350</b>	<b>1.831</b>	<b>10.645</b>	<b>3.346</b>	<b>350</b>	<b>1.864</b>	<b>11.777</b>

- Het investeringsniveau in 2021 en 2022 is in vergelijking met andere jaren hoog. In komende jaren vinden de investeringen in verduurzaming (zonnepanelen) plaats, € 1,1 mln. in 2021 en € 0,5 mln. in 2022. Daarnaast worden er veel auto's vervangen in verband met bereiken levensduur, 50 wagens in 2021 en 80 in 2022.