

# Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep

## PROGRAMMABEGROTING 2025 en MEERJARENBEGRÖTING 2026-2028

*Tilburg, 18 april 2024*

**Concern**

Zevenheuvelenweg 14

Postbus 5033

5004 EA Tilburg

Telefoon 013 - 46 41 911

Contactpersoon: de heer R. van den Hurk

Telefoon 013 - 46 41 590



**DIAMANT**

GRO

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
1. Algemeen.....	4
1.1. Leeswijzer .....	4
1.2. Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep .....	4
1.3. Bestuur en contactambtenaren.....	6
2. Strategie en missie van de Diamant-groep .....	7
2.1. Strategie 2024-2030 .....	7
2.2. Koersen naar 2024 .....	7
2.3. Kerngegevens.....	9
3. Beleid bij de Diamant-groep.....	10
3.1. Ontwikkelingen .....	10
3.2. Beleidsthema's.....	11
3.3. Financieel businessmodel .....	11
3.4. Programma's.....	12
3.4.1. KikMaat.....	12
3.4.2. De Werkcoöperatie .....	13
3.4.3. Bedrijfsvoering.....	15
4. Financiële begroting 2025 en meerjarenbegroting.....	16
4.1. Algemene uitgangspunten en toelichting begroting 2025 .....	16
4.2. Begroting 2025 .....	18
4.3. Gemeentelijke bijdrage .....	20
4.4. Algemene uitgangspunten en toelichting meerjarenbegroting .....	20
4.5. Meerjarenbegroting 2025-2028 .....	22
5. Verplichte paragrafen.....	24
5.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	24
5.1.1. Samenvatting weerstandsvermogen.....	24
5.1.2. Beschikbare weerstandscapaciteit.....	24
5.1.3. Benodigde weerstandscapaciteit en geïdentificeerde risico's.....	25
5.1.4. Toelichting per risico .....	26
5.1.5. Financiële kengetallen .....	29
5.2. Bedrijfsvoering.....	31
5.3. Onderhoud kapitaalgoederen .....	32
5.4. Financiering.....	32
5.5. Verbonden partijen.....	33
6. Bijlage 1 Reserves en voorzieningen .....	36
7. Bijlage 2 Geconsolideerde balans 2023-2028 .....	37
8. Bijlage 3 Vaste activa geconsolideerd .....	38



## Voorwoord

Onze sector ondergaat veranderingen en de Diamant-groep maakt daar onderdeel van uit. Hoewel de Participatiewet aanvankelijk toekomstmuziek leek, wordt de uitvoering ervan steeds lastiger.

Een van de belangrijkste uitdagingen is daarmee de grote uitstroom van WSW-ers en de beperkte instroom van de doelgroep van de Participatiewet. In 2014 hadden we nog 2.100 SW-collega's in dienst, maar eind 2028 zal dit aantal al teruglopen zijn naar 900 collega's. Dit leidt tot een tekort aan nieuwe collega's, waardoor we bepaalde (gemeentelijke) opdrachten niet of slechts beperkt kunnen uitvoeren.

De financieringswijze zorgt ervoor dat we momenteel nog drijven op de "kurk" van de WSW. Naarmate deze groep kleiner wordt, zal het steeds moeilijker worden om de financiering van de Participatiewet rond te krijgen. We zijn daarom in die zin incidenteel "rijk", maar structureel "arm". Dit probleem speelt echter niet alleen bij de Diamant-groep, maar door het hele land. Voor ons blijkt dat uit de landelijke benchmark van Cedris (de branchevereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt) dat we tot de top van de meest financieel gezonde bedrijven in onze sector behoren. Uiteraard zijn we daar trots op.

Gelukkig is er ook nog ander goed nieuws. We zijn verheugd dat we met de gemeente Tilburg een overeenkomst hebben gesloten voor extra instroom van 117 personen uit de Participatiewet gedurende 3 jaar. Dit biedt een grotere groep inwoners de mogelijkheid zich te ontwikkelen en aansluiting te vinden met de arbeidsmarkt. Daarnaast verlicht het de druk op lopende contracten bij onze klanten.

Bovendien zien we dat de landelijke politiek en het Ministerie van Sociale Zaken een herwaardering tonen voor de waardevolle infrastructuur van onze werkplekken. Men beseft dat we niet alleen bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt, maar ook aan bredere maatschappelijke vraagstukken.

Om ons bedrijf gezond en ondernemend te houden, zijn we begonnen met het formuleren van de Strategie voor 2024-2030. Dit doen we uiteraard niet alleen, maar in nauwe samenwerking met onze medewerkers, gemeenten, klanten en andere belanghebbenden.

We hebben de ambitie om met een nieuwe koers en een landelijke herwaardering van onze infrastructuur, de samenwerking met onze gemeenten te intensiveren. Zo kunnen we zo onze collega's op de werkvloer ondersteunen in hun ontwikkeling en voorzien in een fatsoenlijke bestaanszekerheid. Want dat laatste is hard nodig!

Yasin Torunoglu  
Algemeen Directeur

## 1. Algemeen

### 1.1. Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de organisatie en de relatie tot de deelnemende gemeenten beschreven. Het volgende hoofdstuk beschrijft de strategie en visie en bevat de tevens de kerngegevens van de Diamant-groep. In hoofdstuk 3 zijn de ontwikkelingen beknopt benoemd. Hierin staan ook de ambities, de uitwerking en de innovaties beschreven. Dit alles om de ambitie van de Diamant-groep te realiseren namelijk het versterken van haar identiteit als werk- en ontwikkelbedrijf en gelijktijdig een reële meerjarenbegroting te presenteren.

In hoofdstuk 4 worden deze elementen vervolgens vertaald naar de begroting voor 2025 en een meerjarenraming voor 2026 tot en met 2028. In hoofdstuk 5 staan de verplichte onderwerpen beschreven waaronder het weerstandsvermogen en risicobeheersing. De laatste hoofdstukken geven inzicht in de verwachte ontwikkeling van reserves, voorzieningen, balansposten en de vaste activa.

### 1.2. Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep



De begroting heeft betrekking op 4 rechtspersonen:

- Gemeenschappelijke regeling de Diamant-groep,
- Bedrijfsmatige Projecten BV (BV Bepro),
- Stichting La Poubelle,
- Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW).

De Diamant-groep is partner van 6 deelnemende gemeenten bij het realiseren van arbeidsparticipatie voor hun inwoners en ondersteunt gemeenten bij het uitvoeren van de Participatiewet. Het gaat hier over mensen met een indicatie SW en P-wet.

- Tilburg
- Alphen-Chaam
- Dongen
- Gilze en Rijen
- Goirle
- Hilvarenbeek

De Diamant-groep is een ontwikkel- en werkbedrijf en draagt bij aan de participatie in werk van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij verzorgt de centrale entree, de intake, diagnose, advies en begeleiding vanuit KikMaat. De Diamant-groep beschikt over een diversiteit aan werkplekken bij een groot aantal interne bedrijfsonderdelen:

- Groen Xtra inclusief kwekerij en stekbedrijf,
- VIP staat voor: Vervoer, Inpakken en Post,
- Fietsbeheer,
- Dierenopvang Hart van Brabant en Vogelopvang,
- Kinderboerderijen in Tilburg (Onze 013 boerderijen),
- La Poubelle in Tilburg, Goirle en Rijen,
- De Schoonmaak Coöperatie (DSC).

Daarnaast zijn er diverse externe plaatsingsmogelijkheden in de vorm individuele en groepsdetachering bij diverse bedrijven en organisaties.

### **1.3. Bestuur en contactambtenaren**

#### **Samenstelling bestuur**

In 2024 is de samenstelling van het bestuur als volgt:

Tilburg	de heer R. Grashoff (voorzitter)* de heer M. van Asten
Goirle	mevrouw P. Criens
Gilze en Rijen	mevrouw M. Doremalen (vicevoorzitter)*
Hilvarenbeek	de heer G.A. Overmans
Alphen-Chaam	mevrouw J. van Loon*
Dongen	mevrouw A. de Hoon

\*) vormen samen de het dagelijks bestuur.

#### **Contactambtenaren**

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. Waar nodig vindt extra afstemming plaats. Iedere contactambtenaar heeft voorafgaand aan de vergadering de gelegenheid om de eigen bestuurder voor te bereiden en van advies te voorzien.

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

### 2.1. Strategie 2024-2030

Het jaar 2024 staat voor een belangrijk deel in het teken van de bepalen van de koers voor de komende jaren. De effecten en impact van aanpassingen ten opzichte van de huidige koers zijn op dit moment nog niet volledig in beeld. We hebben er daarom voor gekozen om de programmabegroting 2025 en de meerjarenbegroting 2026-2028 te baseren op de huidige strategie. Een financiële doorkijk wordt meegenomen in de strategienota.

### 2.2. Koersen naar 2024

De actuele koers is in 2019 voor de periode 2020-2024 vastgesteld. De belangrijkste ambitie hierbij is: *'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'*

Op basis van dit 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 werk- en ontwikkelbedrijf te versterken en gelijktijdig een reële meerjarenbegroting te presenteren.

De noodzaak voor de herstructurering had vooral te maken met de krimp van de organisatie: sinds de invoering van de Participatiewet zijn al ruim 900 SW-collega's uitgestroomd. Het combineren van krimp van de organisatie en het – gelijktijdig - realiseren van een innovatief en toekomstbestendig werk- en ontwikkelbedrijf is een forse en tegelijkertijd stimulerende en uitdagende opgave.

#### **Ambities 'Koersen naar 2024':**

1. Het krimpen van een *klassiek* SW-bedrijf combineren met het bouwen van een *modern en innovatief* werk- en ontwikkelbedrijf.
2. Financieel: kostenbesparing combineren met investeren in innovatie: nieuwe producten, werksoorten en –plekken die beter aansluiten bij de talenten van de doelgroepen en nieuwe verdienmodellen.
3. Versterken van onze regionale positie door samenwerking met opdrachtgevers en businesspartners verder aan te halen door samen ontwikkelroutes te bouwen en combidienstverlening te realiseren als brug tussen sociale zorg en arbeidsparticipatie.
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 hebben we vormgegeven via twee modellen: KikMaat en De Werkcoöperatie. KikMaat 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 Bedrijfsvoering.

De Diamant-groep ziet ook kansen in (keten) innovatie van het huidige producten-en diensten pallet en nieuwe businessmodellen. 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

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.

### 2.3. Kerngegevens

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>Begroting 2024</b>	<b>Begroting 2025</b>
Totaal baten	70.882	74.793
Totaal lasten	70.900	75.450
Exploitatiesaldo Diamant-groep	-18	-657
Exploitatiesaldo BV Bepro	0	0
Exploitatiesaldo Stichting La Poubelle	18	-81
Exploitatiesaldo Stichting Bevordering Werkgelegenheid	0	0
<b>Totaal exploitatie saldo</b>	<b>0</b>	<b>-738</b>
Mutaties via reserves	0	0
Dividend	0	0
<b>Totaal resultaat</b>	<b>0</b>	<b>-738</b>

<b>Formatie Diamant-groep</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Kernformatie	230	243
Formatie WSW	961	907
Formatie P-wet 30-80	107	207
Formatie Maatwerk	15	15
Formatie Beschut werk	173	197
<b>Totaal</b>	<b>1.486</b>	<b>1.569</b>

<b>Percentage personeelskosten Diamant-groep</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Personeelskosten	63.388	66.993
Aandeel in de lasten	89%	89%

<b>Formatie La Poubelle</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Kernformatie	25	25
Formatie WSW	59	59
Formatie P-wet 30-80	1	6
Formatie Maatwerk	2	2
Formatie Beschut werk	34	34
<b>Totaal</b>	<b>121</b>	<b>126</b>

### 3. Beleid bij de Diamant-groep

#### 3.1. Ontwikkelingen

##### **Doelgroep verandert**

Met de invoering van de participatiewet in 2014 is de instroom van SW-ers gestopt. Het aantal medewerkers in deze doelgroep was in 2014 nog ongeveer 2.100 medewerkers en dat aantal zal eind 2028 nog ongeveer 900 zijn.

Uit de participatiewet is de instroom minder groot dan de uitstroom aan SW-ers. Daarnaast blijkt deze groep medewerkers minder loonwaarde te hebben en heeft doorgaans meer begeleiding nodig. Dit zorgt voor een uitdagendere combinatie van werksoorten en begeleiding. De financiering van de participatiewet is veel lager dan de financiering van de WSW. De komende jaren kunnen we nog drijven op de kurk van de WSW.

##### **Erkenning belang infrastructuur sociale werkbedrijven landelijke overheid**

De landelijke overheid erkent de importantie van de infrastructuur van deze sector en is bereid om daar ook extra geld voor vrij te maken. Vanaf 2024 is het budget voor beschut werk met 2.154 euro per FTE omhooggegaan. Dit beleid herkennen we ook bij de deelnemende gemeenten. Tegelijkertijd weten we nu al dat deze middelen niet voldoende zijn om de tekorten op de P-wetters te dekken.

##### **Samenwerking met de gemeenten**

Met de diverse uitdagingen wordt steeds duidelijker dat Diamant-groep de gemeenten nodig heeft bij de uitvoering van haar taken, maar dat dit ook andersom is. De complexe financiering van P-wet maakt dat dit ook financieel niet los gezien kan worden.

##### **Veranderende markt**

Steeds meer werk bij de klanten van Diamant-groep is onderhevig aan technologische ontwikkelingen (automatisering, digitalisering) of wordt in andere landen uitgevoerd. Dit maakt het verwerven van passend werk steeds ingewikkelder. Door actief accountmanagement en het positioneren van de Diamant-groep slagen we er nog wel in om voldoende werkzaamheden te verwerven.

##### **Arbeidsmarkt regulier personeel**

In alle sectoren is het invullen van vacatures soms een forse opgave. Diamant-groep heeft daar ook last van, maar slaagt er doorgaans in om vacatures wel op te vullen. De maatschappelijke bijdrage van onze organisatie draagt daar zeker aan bij. Mensen willen graag bij Diamant-groep werken. Een positieve arbeidsmarktcommunicatie draagt daar ook aan bij.

##### **Nieuwe strategische koers**

Deze ontwikkelingen in combinatie met de transformatie van een WSW-bedrijf naar een werk-entwikkelfabriek zorgen voor een forse opgave. Het jaar 2024 zal daarom voor een groot deel in het teken staan van de strategie voor 2024-2030. De keuzes binnen de nieuwe strategische koers zullen gevolgen hebben voor de begroting 2025 en verder, maar zullen pas in het tweede deel van 2024 duidelijk gaan worden. De nieuwe strategische koers kan hierdoor nog leiden tot (voorstellen voor) begrotingswijziging voor 2025.

### **3.2. *Beleidsthema's***

#### **Transformatie naar P-wet**

De financiering van de WSW zorgt op dit moment voor de financiële “kurk” waarop de uitvoering van de P-wet kan drijven. Omdat de aantallen SW-ers blijven afnemen, wordt deze kurk uiteindelijk steeds kleiner. Dit effect vraagt om maatregelen aan de businesscase van de Participatiewet. De ambitie daarbij blijft om een robuust en sociaal werk- en ontwikkelbedrijf te zijn.

#### **Digitalisering**

De ontwikkelingen op gebied van digitalisering zijn de afgelopen jaren heel snel gegaan. Diamant-groep heeft hierin een inhaalslag te maken die we de komende jaren willen realiseren. Deze inhaalslag heeft zowel te maken met de infrastructuur als met de kennis in de organisatie over de (on)mogelijkheden.

#### **Zichtbaarheid vergroten**

Diamant-groep heeft een grote maatschappelijke toegevoegde waarde, maar deze hebben we de afgelopen jaren te weinig duidelijk gemaakt. We gaan de komende periode de werksoorten, de activiteiten maar vooral onze impact duidelijk maken aan onze stakeholders.

#### **Nieuwbouw La Poubelle**

Al jaren zijn er (noodzakelijke) plannen om La Poubelle te verhuizen naar een nieuw pand om de ambities verder en beter te verwezenlijken. In april heeft het bestuur een voorkeur uitgesproken voor nieuwbouw. De komende maanden wordt het scenario verder uitgewerkt en verwachten we een definitief besluit. In de begroting 2025 en de meerjarenraming is de uitwerking van de businesscase nog niet meegenomen. In de overzichten van de geconsolideerde balans en vast activa is al wel rekening gehouden met de investering van €7 miljoen.

### **3.3. *Financieel businessmodel***

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

Los van de versnippering is het financieel businessmodel 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 30-80 % is substantieel lager (€ 10.000 - € 12.000) dan iemand vanuit de WSW. Dus hogere kosten terwijl de verwachte netto toegevoegde waarde en de overige kosten gelijk zijn.

Binnen de beschutte werkomgeving is de netto toegevoegde waarde veel moeilijker te realiseren omdat de persoon veel begeleiding en/of werkplek aanpassingen nodig heeft. Hierdoor is het lastig om de benodigde netto toegevoegde waarde te realiseren om op die manier kostendekkend te werken.

### **3.4. Programma's**

De dienstverlening van Diamant-groep verloopt via 3 programmalijnen. In de volgende paragrafen lichten we deze toe. Deze toelichting kent een nadruk op de actuele situatie. De nieuwe strategie zorgt voor specifieke aandachtspunten voor 2025 en later.

#### **3.4.1. KikMaat**

Binnen de organisatie KikMaat is alles gericht op een dienstverlening voor kandidaten vanuit de Participatiewet. KikMaat is hierbij opgedeeld in drie 'vloeren':

##### **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. Via het Adviescentrum worden alle aanmeldingen voor dienstverlening digitaal gecoördineerd.

##### **Werkvloer**

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

- Klantroutes gericht op re-integratie, participatie, statushouders en jongeren;
- Arbeidsdeskundig onderzoek, loonwaarde-onderzoek en beoordeling arbeidsvermogen;
- Begeleiding via onder andere jobcoaching, loopbaancoaching en maatwerk op het gebied van opleidingen en trainingen);
- Detachering via individuele SW-detacheringen, P-detachering en groepsdetachering bij externe werkgevers.
- Re-integratie en participatiewerkplekken binnen de eigen organisatie en bij externe werkgevers.

##### **Ontzorgvloer**

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

##### **Innovatie en ontwikkeling**

De innovatie en ontwikkeling van de activiteiten van KikMaat 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 en 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.

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.

De volgende stap is de opzet en werking in de regio met betrokken partners verder te professionaliseren. Dit proces is enkele jaren geleden al gestart en zet zich door:

- Ontwikkelingsgerichte Arbeidsmatige Dagbesteding (OAD) is gestart in 2023. Het eerste jaar was een implementatiejaar waarin we, met al onze samenwerkingspartners, hard hebben gewerkt om de inwoners op een goede plek te krijgen. In 2024 en daarna staan in het teken van de doorontwikkeling van een aantal belangrijkrijke thema's zoals simpel switchen, dekkend zorglandschap en een nog betere focus op ontwikkeling. Dit doen we in gezamenlijkheid met de regio gemeenten en onze zorgaanbieders, De communicatie met elkaar en de samenwerking is daarbij ook een onderwerp;
- In 2025 wordt de gehele dienstverlening rondom de inburgeringswet opnieuw aanbesteed. Ter voorbereiding daarop gaan we in 2024 een pilot draaien met trajecten voor inburgeraars waarvan verwacht wordt dat ze op kortere termijn naar werk begeleidt kunnen worden. Daarnaast begeleiden we, samen met het refugee-team ook nog de inburgeraars uit de Z-route vanuit het TIPP contract;
- In 2024 zijn we een project Ontwikkelbanen gestart, waarmee extra incidenteel extra instroom wordt gegenereerd. Dit project vliegen we langs onze uitgangspunten aan:
  - Wij zijn een sociaal werk- en ontwikkelbedrijf. Werken en ontwikkelen moeten in balans opgepakt worden én met een oog op een gezonde bedrijfsvoering.
  - De ervaringen uit dit project, in combinatie met het strategietraject en de sturingsfilosofie, bieden ons handvatten voor de toekomst.

### **3.4.2. De Werkcoöperatie**

De Werkcoöperatie 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. Het betreft hierbij de volgende onderdelen.

#### **Groen Xtra**

Dit onderdeel van Diamant-groep bestaat uit een kwekerij op locatie en verzorgt in een aantal deelnemende gemeente de groendiensten.

#### **Kwekerij**

Een moderne en professionele kwekerij, op het terrein van Trappistenabdij Koningshoeven in Berkel-Enschot. De kassen en containervelden worden gebruikt voor contractteelt en levert jaarlijks ruim 1.000.000 planten. Op het stekbedrijf worden jaarlijks ruim 4.000.000 stekken geknipt van diverse soorten op aanvraag van onze opdrachtgevers.

### **Groendiensten**

Groendiensten is gespecialiseerd in het onderhoud en integraal totaalbeheer van de openbare ruimte en bedrijfstuinen. Waarbij zowel het totale groen en grijs (o.a. de verhardingen), maar ook het meubilair, speelvoorzieningen en bebording door ons op een professionele wijze onderhouden en beheerd worden, waarbij we zoveel als wenselijk de opdrachtgever hierin ontzorgen. Daarnaast verzorgen wij het onderhoud van sportparken inclusief de renovatie van de velden.

### **VIP (Vervoer – Inpakken – Post)**

Dit onderdeel van Diamant-groep bestaat uit diverse onderdelen in het pand aan de Zevenheuvelenweg en is gericht op productiewerkzaamheden en post en vervoer.

#### **Productie**

Diamant-groep Productie is gespecialiseerd in manuele en machinale verpakkingsactiviteiten voor zowel food als non-food industrie. Bijvoorbeeld in voor food geconditioneerde ruimtes. Daarnaast kan men hier terecht voor het assembleren van producten. We zien dat deze markt steeds verder onder druk komt te staan doordat klanten werk exporteren of automatiseren.

#### **Post en Vervoer**

Bij afdeling Post en Vervoer biedt een totaaloplossing voor alle post- en vervoersactiviteiten. Naast geadresseerde post bezorgen ze ook huis aan huis mailingen binnen de regio. Verder voert afdeling Post & Vervoer allerlei vervoersactiviteiten uit. We voorzien de komende jaren een afname van werkzaamheden door verdere digitalisering van met name de postmarkt.

### **Maatschappelijke ondernemingen**

Deze afdeling is een combinatie van diverse onderdelen met een maatschappelijk nut. Dit nut is zowel gericht op mens en dier als op het milieu. Dit doen we via een grote diversiteit aan werksoorten.

#### **Kringloopbedrijf La Poubelle**

La Poubelle is een kringloopbedrijf met vestigingen in Tilburg, Goirle en Rijen en draagt via haar werkzaamheden aan de doelgroep ook bij aan circulaire economie en armoedebestrijding.

#### **Fietsenstallingbeheer**

De afdeling Fietsenstalling- en beheer werkt in opdracht van de gemeente Tilburg en zorgt voor de personele bezetting van de ondergrondse fietsenstallingen in het centrum van de gemeente Tilburg. Daarnaast houdt men toezicht op het juist stallen van de fietsen in de binnenstad.

#### **Dierenopvang Hart van Brabant en Vogelopvang**

De Dierenopvang Hart van Brabant en de Vogelopvang dragen zorg voor het opvangen en herplaatsen van zwerv- en afstandsdieren. Beide hebben een regionale functie.

### **Onze 013 boerderijen**

Onze 013 boerderijen is de combinatie van de vijf kinderboerderijen en twee dierenweides in de gemeente Tilburg. Diamant-groep verzorgt sinds enkele jaren het beheer.

### **Diversiteit werkplekken**

Het gaat zowel om betaalde (met dienstverband) als onbetaalde werkplekken, variërend van begeleide vrijwilligersplekken, arbeidsmatige dagbesteding, re-integratie en participatie-werkplekken en daarnaast Beschut Werk en (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.

### **Doelgroep complexer**

We zien bij de doelgroep steeds vaker dat er sprake is van multi-problematiek. Dit heeft effect op de rendement bij het werk en het zorgt voor een complexere begeleiding. Beide zorgen voor druk op de betaalbaarheid van de werkplekken.

### **Afname doelgroep**

Het effect van de afname van kandidaten, met name WSW, zorgt bij alle onderdelen voor een druk op de (af)lopende contracten. Dit betreft zowel de contracten met gemeenten als met derden.

### **3.4.3. Bedrijfsvoering**

De afdeling bedrijfsvoering is ondersteunende tak binnen de Diamant-groep en zorgt voor de automatisering, de facilitaire en administratieve ondersteuning en HRM. Ook binnen deze afdeling zijn medewerkers uit de doelgroep werkzaam.

### **Ontwikkelingen bedrijfsvoering**

- De nieuwe Strategie gaat mogelijk consequenties hebben voor sturingsmodel en inrichting, en mogelijk ook voor de governance van de Diamant-groep en haar verdienmodellen. Dit kan daarmee ook gevolgen hebben voor de organisatie van Bedrijfsvoering;
- Er is een inhaalslag nodig op het gebied van digitalisering (zie ook paragraaf 3.2);
- De noodzakelijke krimp schuurt op momenten met de werkzaamheden die gedaan moeten worden om te voldoen aan wet- en regelgeving. De uitdaging is om de balans te vinden tussen beide;
- De ontwikkelingen op de verdienmodellen, de investeringsplannen bij La Poubelle en de formatieontwikkeling vraagt om een vastgoedstrategie;
- We zijn de ontwikkelmethodiek aan het bijstellen. In 2024 is de introductie van de nul-effectmeting op individueel niveau. In 2025 volgt vervolgens de digitalisering van de methodiek met dashboards op geaggregeerd niveau, een nieuwe visie op begeleiding en de doorontwikkeling van de HR-Academy.



## 4. Financiële begroting 2025 en meerjarenbegroting

### 4.1. Algemene uitgangspunten en toelichting begroting 2025

In de begroting 2025 is uitgegaan van de meest actuele cijfers zoals die bekend zijn geworden via de circulaire in 2023 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze zijn ook opgenomen in de kadernota 2025 die door het dagelijks bestuur is vastgesteld.

De begroting 2025 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, BV 18k, La Poubelle en het aandeel in het resultaat van De Schoonmaakcoöperatie.

De belangrijkste uitgangspunten in de begroting zijn verder:

#### **Afbouw WSW**

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.

#### **Subsidiesaldo WSW**

In het subsidiesaldo is gerekend met een krimp van de formatie en het nieuwe subsidie bedrag. De budgetten voor de rijksbijdrage zijn gebaseerd op de meicirculaire van 2023. Hierop is voor de loon- en prijsontwikkeling (LPO) een verwachte verhoging van 4 % meegenomen. Voor de Wsw-loonkosten ontwikkelingen wordt er vanuit gegaan dat de huidige cao-systematiek wordt gecontinueerd.

#### **Ontwikkeling kosten**

Met de vermindering van de gesubsidieerde formatie zijn de kosten en de netto toegevoegde waarde recht evenredig gedaald. Om de kosten daadwerkelijk te laten dalen zijn er aanpassingen van de organisatie en efficiency-maatregelen noodzakelijk. We gaan er daarbij vanuit dat die maatregelen gerealiseerd worden.

#### **Beschut werk**

In de begroting 2025 wordt er vanuit gegaan dat niet de gehele taakstelling wordt gerealiseerd, maar dat het aantal FTE's met 24 toeneemt o.b.v. extrapolatie vanuit het verleden. In de begroting is voor nieuwe instroom een begeleidingsvergoeding van € 11.300 per FTE begroot.

#### **P-wetters 30-80%**

De aantallen P-wetters blijft de komende jaren stabiel. Daarnaast is er vanaf 2025 een extra instroom vanuit Tilburg meegenomen in de begroting (117 personen). Hoewel de afspraak voor drie jaar geldt, gaan we ervan uit dat we een oplossing vinden voor 2028 en daarna. De extra instroom hebben we daarom ook voor 2028 opgenomen. De plaatsing bij de verschillende bedrijfsonderdelen van deze extra instroom blijkt af te wijken van de verdeling zoals deze bij de kadernota was voorzien. De instroom past beter bij de onderdelen met minder rendement daardoor wordt het resultaat slechter dan voorzien in de kadernota.

#### **Maatwerkbanen**

In de begroting is uitgegaan van een stabiel aantal maatwerkbanen.

### **La Poubelle**

Al jaren zijn er (noodzakelijke) plannen om La Poubelle te verhuizen naar een nieuw pand om de ambities verder en beter te verwezenlijken. In april heeft het bestuur een voorkeur uitgesproken voor nieuwbouw. De komende maanden wordt het scenario verder uitgewerkt en verwachten we een definitief besluit. In de begroting 2025 en de meerjarenraming is de uitwerking van de businesscase nog niet meegenomen. In de overzichten van de geconsolideerde balans en vast activa is wel rekening gehouden met de investering van €7 miljoen.

#### 4.2. Begroting 2025

Met de programma's en de uitgangspunten leidt dit tot de volgende begroting voor 2025:

Bedragen x € 1.000	Totaal 2025
<b>1. Opbrengsten</b>	
Netto toegevoegde waarde	24.139
Overige opbrengsten	3.079
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>27.218</b>
<b>2. Kosten</b>	
Vervoerskosten	840
Overige pers.kosten gesubsidieerd personeel	657
Salarissen reguliere formatie	18.283
Overige pers.kosten reguliere formatie	364
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.735
Kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.929
Bedrijfskosten	3.521
Algemene kosten *	-1.683
Kosten externe ondersteuning	1.474
Plaatsing personeel (bij De Schoonmaak Coöperatie)	-378
<b>Totaal kosten</b>	<b>26.741</b>
<b>3. Gesubsidieerde arbeid</b>	
Subsidie WSW	35.298
Loonkosten WSW	34.794
<b>3a. Subsidiresultaat WSW</b>	<b>504</b>
Loonkostensubsidie Participatiewet	7.976
Begeleidingsfee Participatiewet	4.301
Loonkosten Participatiewet	13.916
<b>3b. Subsidiresultaat P-wet</b>	<b>-1.639</b>
<b>4. Gemeentelijke bijdrage</b>	<b>0</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-657</b>
Expl. resultaat 18k	0
Expl. resultaat La Poubelle	-81
Expl. Resultaat De Schoonmaak Coöperatie	0
<b>Exploitatieresultaat overige entiteiten</b>	<b>-81</b>
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>-738</b>

\* Onder Algemene kosten vallen onder andere subsidiegelden, de renteopbrengsten, doorbelastingen op basis van dienstverleningsovereenkomsten vanuit de Diamant-groep naar BV 18k en het subsidiesaldo alsmede de overhead en de personenvervoerskosten richting La Poubelle.

Wanneer we dit resultaat verdelen over WSW en P-wet wordt de “kurk” duidelijk. Met het WSW-saldo kunnen we het tekort op de P-wet financieren. In het meerjarenperspectief (paragraaf 4.5) wordt deze kurk nog veel duidelijker.

Resultaat naar doelgroep	2025
Subsidiessaldo WSW	504
Aandeel omzet/kosten	271
<b>Resultaat WSW</b>	<b>776</b>
Subsidiessaldo P-wet	-1.639
Aandeel omzet/kosten	125
<b>Resultaat P-wet</b>	<b>-1.514</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-738</b>

#### Overige toelichtingen

We verwachten geen incidentele opbrengsten of kosten. Deze zijn derhalve niet opgenomen in de begroting.

#### Formatie

In de bovenstaande begroting is gerekend met de onderstaande formatie:

Formatie doelgroepen	2025
WSW-FTE	907,0
WSW-SE	947,0
P wet 30-80 FTE	206,6
P wet Beschut Werk FTE	197,2
P wet maatwerkbanen FTE	14,8
<b>Totaal in FTE (doelgroep)</b>	<b>1.325,6</b>

Formatie overzicht vast personeel	2025
Ambtelijk kern FTE	158,1
Contract kern FTE	86,2
Ambtelijk niet-kern FTE	0,0
<b>Totaal in FTE</b>	<b>244,3</b>

<b>Totale Formatie in FTE</b>	<b>1.569,9</b>
-------------------------------	----------------

De formatie van de doelgroep is inclusief de medewerkers die werkzaam zijn bij La Poubelle en De Schoonmaakcoöperatie. De formatie van regulier personeel is onderdeel van de begroting van La Poubelle en De Schoonmaakcoöperatie en is geen onderdeel van deze tabel.

### **4.3. Gemeentelijke bijdrage**

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. De Diamant-groep heeft voor 2027 en 2028 een positieve begroting. Daarmee is er geen noodzaak voor een gemeentelijke bijdrage.

### **4.4. Algemene uitgangspunten en toelichting meerjarenbegroting**

In de begroting 2026-2028 is uitgegaan van de meest actuele cijfers zoals die bekend zijn geworden via de circulaire in 2023 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De meerjarenraming is 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, BV 18k, La Poubelle en het aandeel in het resultaat van De Schoonmaakcoöperatie.

De belangrijkste uitgangspunten in de begroting zijn verder:

#### **Afbouw WSW**

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.

#### **Subsidiësaldo WSW**

In het subsidiesaldo is gerekend met een krimp van de formatie en het nieuwe subsidie bedrag. De budgetten voor de rijksbijdrage zijn gebaseerd op de meicirculaire van 2023. Hierop is voor de loon- en prijsontwikkeling (LPO) een verwachte verhoging van 4 % meegenomen. Voor de Wsw-loonkosten ontwikkelingen wordt er vanuit gegaan dat de huidige cao-systematiek wordt gecontinueerd.

#### **Ontwikkeling kosten**

Met de vermindering van de gesubsidieerde formatie zijn de kosten en de netto toegevoegde waarde recht evenredig gedaald. Om de kosten daadwerkelijk te laten dalen zijn er aanpassingen van de organisatie en efficiency-maatregelen noodzakelijk. We gaan er daarbij vanuit dat die maatregelen gerealiseerd worden.

#### **Beschut werk**

In de meerjarenbegroting wordt er vanuit gegaan dat niet de gehele taakstelling wordt gerealiseerd, maar dat het aantal FTE's met 24 toeneemt o.b.v. extrapolatie vanuit het verleden. In de begroting is voor nieuwe instroom een begeleidingsvergoeding van € 11.300 per FTE begroot.

### **P-wetters 30-80%**

De 117 extra personen instroom vanuit Tilburg is vanaf 2025 meegenomen in de begroting. Hoewel de afspraak voor drie jaar geldt, gaan we ervan uit dat we een oplossing vinden voor 2028 en daarna. De extra instroom hebben we daarom ook voor 2028 opgenomen.

### **Maatwerkbanen**

In de begroting is uitgegaan van een stabiel aantal maatwerkbanen.

### **Projecten & innovaties**

Voor toekomstige projecten en innovaties zijn geen structurele gelden opgenomen in de begroting. Op dit moment zijn er voldoende reserves om nieuwe initiatieven en innovaties op te starten.

### **Bestemmingsreserves**

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

### **Exploitatieresultaten gelieerde organisaties**

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

#### **De Schoonmaak Coöperatie**

In de meerjarenraming houden we rekening met een neutraal exploitatieresultaat. De Schoonmaak Coöperatie heeft ook met een krimpende doelgroep te maken en er wordt koers gezet naar een volwaardig ontwikkel- en werkbedrijf waarbij de winst meer onder druk is komen te staan. Mogelijke verliezen kunnen ze opvangen via het eigen vermogen.

#### **BV Bepro**

Het specialistisch uitzendbureau voor talenten met een afstand tot de arbeidsmarkt (P-detachering) is in nauwe samenwerking met KikMaat en WSP Midden Brabant aan de slag zodat meer kandidaten geplaatst kunnen worden bij externe werkgevers.

De Payroll-activiteiten voor klanten in het publieke domein wordt steeds lastiger door strengere wet- en regelgeving. Vanaf 2028 is het niet meer mogelijk om dit soort activiteiten aan te bieden. We gaan dit de komende jaren daarom uitfaseren.

#### **La Poubelle**

Al jaren zijn er (noodzakelijke) plannen om La Poubelle te verhuizen naar een nieuw pand om de ambities verder en beter te verwezenlijken. In april heeft het bestuur een voorkeur uitgesproken voor nieuwbouw. De komende maanden wordt het scenario verder uitgewerkt en verwachten we een definitief besluit. In de begroting 2025 en de meerjarenraming is de uitwerking van de businesscase nog niet meegenomen. In de overzichten van de geconsolideerde balans en vast activa is wel rekening gehouden met de investering van €7 miljoen.

#### 4.5. Meerjarenbegroting 2025-2028

Bedragen x € 1.000	Totaal 2025	Totaal 2026	Totaal 2027	Totaal 2028
<b>1. Opbrengsten</b>				
Netto toegevoegde waarde	24.139	23.461	22.833	22.253
Overige opbrengsten	3.079	3.079	3.079	3.079
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>27.218</b>	<b>26.540</b>	<b>25.912</b>	<b>25.332</b>
<b>2. Kosten</b>				
Vervoerskosten	840	837	835	836
Overige pers.kosten gesubsidieerd personeel	657	645	634	625
Salarissen reguliere formatie	18.283	17.976	17.722	17.496
Overige pers.kosten reguliere formatie	364	356	349	342
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.735	1.716	1.701	1.689
Kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.929	1.883	1.839	1.799
Bedrijfskosten	3.521	3.456	3.398	3.346
Algemene kosten *	-1.683	-1.667	-1.627	-1.688
Kosten externe ondersteuning	1.474	1.466	1.461	1.459
Plaatsing personeel (bij De Schoonmaak Coöperatie)	-378	-369	-361	-353
<b>Totaal kosten</b>	<b>26.741</b>	<b>26.298</b>	<b>25.952</b>	<b>25.552</b>
<b>3. Gesubsidieerde arbeid</b>				
Subsidie WSW	35.298	33.769	32.621	31.389
Loonkosten WSW	34.794	32.885	31.083	29.382
<b>3a. Subsidieresultaat WSW</b>	<b>504</b>	<b>884</b>	<b>1.538</b>	<b>2.007</b>
Loonkostensubsidie Participatiewet	7.976	8.562	9.149	9.735
Begeleidingsfee Participatiewet	4.301	4.572	4.843	5.115
Loonkosten Participatiewet	13.916	14.682	15.449	16.215
<b>3b. Subsidieresultaat P-wet</b>	<b>-1.639</b>	<b>-1.548</b>	<b>-1.456</b>	<b>-1.365</b>
<b>4. Gemeentelijke bijdrage</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-657</b>	<b>-421</b>	<b>43</b>	<b>422</b>
Expl. resultaat 18k	0	0	0	0
Expl. resultaat La Poubelle	-81	-56	-9	30
Expl. Resultaat De Schoonmaak Coöperatie	0	0	0	0
<b>Exploitatieresultaat overige entiteiten</b>	<b>-81</b>	<b>-56</b>	<b>-9</b>	<b>30</b>
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>-738</b>	<b>-478</b>	<b>34</b>	<b>452</b>

\* Onder Algemene kosten vallen onder andere subsidiegelden, renteopbrengsten, doorbelastingen op basis van dienstverleningsovereenkomsten vanuit de Diamant-groep naar BV 18k en het subsidiesaldo, overhead en personenvervoerskosten richting La Poubelle.

Wanneer we dit resultaat verdelen over WSW en P-wet wordt de “kurk” nog duidelijker. Met het WSW-saldo kunnen we het tekort op de P-wet de komende jaren financieren. Na 2028 zal de stijgende lijn van het subsidiesaldo van WSW afnemen en uiteindelijk helemaal verdwijnen.

Resultaat naar doelgroep	2025	2026	2027	2028
Subsidesaldo WSW	504	884	1.538	2.007
Aandeel omzet/kosten	271	123	-30	-116
<b>Resultaat WSW</b>	<b>776</b>	<b>1.007</b>	<b>1.508</b>	<b>1.891</b>
Subsidesaldo P-wet	-1.639	-1.548	-1.456	-1.365
Aandeel omzet/kosten	125	64	-18	-74
<b>Resultaat P-wet</b>	<b>-1.514</b>	<b>-1.484</b>	<b>-1.474</b>	<b>-1.439</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-738</b>	<b>-478</b>	<b>34</b>	<b>452</b>

#### Overige toelichtingen

We verwachten geen incidentele opbrengsten of kosten. Deze zijn derhalve niet opgenomen in de begroting.

#### Formatie

In de bovenstaande begroting is gerekend met de onderstaande formatie:

Formatie doelgroepen	2025	2026	2027	2028
WSW-FTE	907,0	856,2	808,3	763,0
WSW-SE	947,0	896,2	848,3	803,0
P wet 30-80 FTE	206,6	206,6	206,6	206,6
P wet Beschut Werk FTE	197,2	221,2	245,2	269,2
P wet maatwerkbanen FTE	14,8	14,8	14,8	14,8
<b>Totaal in FTE (doelgroep)</b>	<b>1.325,6</b>	<b>1.298,8</b>	<b>1.274,9</b>	<b>1.253,6</b>

Formatie overzicht vast personeel	2025	2026	2027	2028
Ambtelijk kern FTE	156,9	154,8	153,0	151,3
Contract kern FTE	86,1	85,3	84,7	84,1
Ambtelijk niet-kern FTE	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totaal in FTE</b>	<b>243,0</b>	<b>240,2</b>	<b>237,6</b>	<b>235,4</b>

<b>Totale Formatie in FTE</b>	<b>1.568,6</b>	<b>1.539,0</b>	<b>1.512,5</b>	<b>1.489,0</b>
-------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

De formatie van de doelgroep is inclusief de medewerkers die werkzaam zijn bij La Poubelle en De Schoonmaakcoöperatie. De formatie van regulier personeel is onderdeel van de begroting van La Poubelle en De Schoonmaakcoöperatie en is geen onderdeel van deze tabel.



## 5. Verplichte paragrafen

### 5.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In opdracht van het bestuur heeft er in 2021 een externe herijking van het weerstandsvermogen in relatie tot toekomstige risico's plaatsgevonden. Op basis van dat rapport 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. Daarnaast is besloten om aan de hand van de ontwikkelde methodiek het weerstandsvermogen tweemaal per jaar ter herijken.

Voor deze meerjarenbegroting is onderzocht welke risico's de Diamant-groep loopt en hoeveel weerstandscapaciteit beschikbaar is om die risico's op te vangen. De verhouding tussen risico's en de weerstandscapaciteit is een indicatie van de financiële robuustheid op (middel)lange termijn.

#### 5.1.1. Samenvatting weerstandsvermogen

Het verloop van het weerstandsvermogen is als volgt weer te geven:

Jaar	Beschikbaar capaciteit	Benodigde Capaciteit	Weerstands-vermogen	Ratio	Waardering	Betekenis
2024	14.110.000	1.473.000	12.637.000	9,6	A	Uitstekend
2025	13.153.000	3.289.000	9.864.000	4,0	A	Uitstekend
2026	12.432.000	6.544.000	5.888.000	1,9	A	Ruim voldoende
2027	12.175.000	9.829.000	2.346.000	1,2	B	Voldoende
2028	12.303.000	12.180.000	123.000	1,0	B	Voldoende

Ultimo 2028 is er op grond van de risico-inventarisatie een beschikbare weerstandscapaciteit aanwezig is van €12.303.000 bij een benodigde weerstandscapaciteit van €12.180.000. Hiermee bedraagt het weerstandsvermogen €123.000 positief en dit is als voldoende aan te merken. Dit betekent dat de Diamant-groep de risico's de komende jaren zelf kan opvangen.

#### 5.1.2. Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken. Tot de weerstandscapaciteit wordt gerekend:

- het vrij besteedbaar eigen vermogen (algemene reserves);
- de ruimte binnen de begroting (mogelijkheid om binnen de begroting tegenvallers op te vangen zonder dat dit direct invloed heeft op de reguliere bedrijfsvoering. De ruimte binnen de begroting bestaat in de regel uit de post onvoorzien en het eventuele voordelige resultaat).

Verloop weerstandscapaciteit (in €1000)	Diamant	SBW	Bepro	La Poubelle	Totaal
Algemene reserves per 31 december 2023	2.715	4	8.908	-2	11.625
Nog te bestemmen resultaten	0	-2	263	-391	-130
Reserve reorganisatie	1.524	0	1.000	0	2.524
<b>Reserves per ultimo 2023</b>	<b>4.239</b>	<b>2</b>	<b>10.171</b>	<b>-393</b>	<b>14.019</b>
Verwacht resultaat 2024	-18	0	0	18	0
Verwacht resultaat 2025	-657	0	0	-81	-738
Verwacht resultaat 2026	-421	0	0	-56	-478
Verwacht resultaat 2027	43	0	0	-9	34
Verwacht resultaat 2028	422	0	0	30	452
Inzet bestemmingsreserve La Poubelle	0	0	0	537	537
Inzet reorganisatiereserve '24-'28	-1.524	0	0	0	-1.524
<b>Weerstandscapaciteit ultimo 2028</b>	<b>2.084</b>	<b>2</b>	<b>10.171</b>	<b>46</b>	<b>12.303</b>

Het verwachte resultaat in 2024-2027 betreft het operationeel verlies zonder de gemeentelijke bijdrage. In de beschikbare weerstandscapaciteit zijn de behaalde resultaten in 2023 toegevoegd. Het bestuur zal na goedkeuring van de jaarrekeningen bepalen hoe zij met de resultaten willen omgaan en dat kan de capaciteit muteren.

Voor de reorganisatie is in diverse gedefinieerde risico's rekening gehouden met een aandeel voor de reorganisatie. Omdat voor dit risico een bestemmingsreserve is opgenomen, is deze reserve opgeteld bij de algemene reserve.

### 5.1.3. Benodigde weerstandscapaciteit en geïdentificeerde risico's

Risico's worden gedefinieerd als gebeurtenissen die het behalen van doelstellingen in de weg staan. Dit omvat het verband tussen:

- de kans dat het zich voordoet
- de impact die het heeft

Bij de inventarisatie van de risico's door het MT is beoordeeld welke maatregelen er zijn getroffen om het risico te beheersen en hieruit volgen de rest risico's. Vervolgens is van de restrisico's bepaald welke 'impact' zich voordoet als het risico optreedt, de uitkomst hierop is het gewogen risico. Niet alle risico's doen zich gelijktijdig en in volle omvang voor. Voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit is een zekerheidspercentage van 75% gehanteerd.

De maximale geïdentificeerde risico's zijn gegroepeerd in onderstaande clusters en worden vervolgens per risico verder toegelicht.

Benodigde weerstandscapaciteit (in €)	
Financiering P-Wet/WSW	2.755.000
Organisatie wijziging/krimp	1.745.000
Personeel	2.048.000
Operationeel	4.642.000
ICT	990.000
<b>Totaal</b>	<b>12.180.000</b>

In onderstaand overzicht staan de risico's gekwantificeerd naar de diverse jaren met daarmee de kwalificatie van de impact.

Risico's in de tijd (in 1.000 €)	2024	2025	2026	2027	2028	Totaal	Kans
Financiering CAO-participatiewet*	-	-	76	122	130	328	Ernstig
WSW-Rijksbijdrage / landelijke uitstroom*	92	89	87	84	81	433	Ernstig
Loonkostencompensatie WSW onvoldoende*	-	-	173	168	163	504	Ernstig
Wegvallen financiering beschut werk*	-	248	277	306	335	1.166	Ernstig
Wegvallen financiering maatwerkbanen*	-	81	81	81	81	324	Matig
<b>Totaal financiering</b>	<b>92</b>	<b>418</b>	<b>694</b>	<b>761</b>	<b>790</b>	<b>2.755</b>	
Krimp van de organisatie onhaalbaar	281	281	281	281	281	1.405	Groot
Aanpassing naar een ontwikkelbedrijf	68	68	68	68	68	340	Ernstig
<b>Totaal organisatiewijziging</b>	<b>349</b>	<b>349</b>	<b>349</b>	<b>349</b>	<b>349</b>	<b>1.745</b>	
Niet-invulbare vacatures op vitale plekken	96	96	96	96	96	480	Ernstig
Uitval SW-ers op reguliere plaatsen	135	135	176	176	176	798	Groot
Strategische personeelsplanning	56	56	56	56	56	280	Groot
Effect verlofsaldo bij vertrek	39	39	39	39	39	195	Groot
Effecten multi-problematiek doelgroep	59	59	59	59	59	295	Matig
<b>Totaal personeel</b>	<b>385</b>	<b>385</b>	<b>426</b>	<b>426</b>	<b>426</b>	<b>2.048</b>	
Uiteenvallen inkoperscollectief	23	23	23	23	23	115	Matig
Extra terugloop Post	11	23	23	23	23	103	Groot
Frictieverlies verhuizing La Poubelle	-	-	225	-	-	225	Groot
Extra inzet uitzendkrachten	46	51	119	157	173	546	Groot
Verlies DSC compenseren	84	84	84	84	84	420	Matig
Niet verlengen van gemeentelijke contracten	-	-	399	979	-	1.378	Groot
Verduurzamen moet sneller dan gepland	371	371	371	371	371	1.855	Groot
<b>Totaal operationeel</b>	<b>535</b>	<b>552</b>	<b>1.244</b>	<b>1.637</b>	<b>674</b>	<b>4.642</b>	
Slachtoffer cybercrime*	-	-	430	-	-	430	Groot
Onvoldoende op ICT- en AVG-gebied*	112	113	112	112	112	560	Groot
<b>Totaal ICT</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>542</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>990</b>	
<b>Totaal alle risico's</b>	<b>1.474</b>	<b>1.817</b>	<b>3259</b>	<b>3.286</b>	<b>2.352</b>	<b>12.180</b>	

\*) Alleen gedekt via de algemene reserve. De andere risico's worden ook gedekt via bestemmingsreserve reorganisatie.

#### 5.1.4. Toelichting per risico

In deze paragraaf worden de risico's uit de vorige paragraaf inhoudelijk toegelicht.

##### CAO Participatiewet (cao Aan de Slag)

Door de CAO Participatiewet (Aan de Slag) gaan P-Wetters uiteindelijk meer verdienen dan het Wettelijk Minimum Loon (WML), hierdoor neemt de druk op de businesscase toe aangezien de Loonkostensubsidie wordt berekend op het WML. Het risico bestaat dat de verhoging uiteindelijk niet wordt terugverdiend.

##### WSW-Rijksbijdrage en uitstroom

Het Participatiebudget voor de SW is afhankelijk van een aantal factoren, landelijke uitstroom WSW gekoppeld aan de blijf-kansen, jaarlijkse Loon en prijsontwikkeling (LPO) en de cao-afspraken.

### **Loonkostencompensatie WSW**

Jaarlijks wordt het budget voor het lopende jaar definitief en het voorlopige budget voor aankomende jaren geactualiseerd. Jaarlijks is er een risico dat het budget lager uitvalt dan begroot.

### **Financiering P-wet Beschut Werk**

In de begroting 2024 is per FTE de vergoeding voor de werkplekkosten begroot op € 12.800. Hiervan ontvangen we € 11.300 van de gemeenten. Met het bestuur is afgesproken dat het restant via de bestemmingsreserve loopt. Deze reserve is gelimiteerd.

### **Financiering P-wet Maatwerkbaan**

Maatwerkbanen zijn beschutte werkplekken voor mensen die geen indicatie beschut werk hebben, maar wel een sterke begeleidingsbehoefte en/of een werkplek aanpassing in de omvang van een beschutwerker. Deze mensen worden gefinancierd volgens de afspraken voor een P-Wetter doelgroep 30-80%. Hierdoor zijn de kosten van deze werkplek niet volledig gedekt en wordt een extra bijdrage geboekt van € 8.000 per werkplek via de bestemmingsreserve.

### **Krimp van de organisatie niet haalbaar**

Jaarlijks krimpt het aantal gesubsidieerde arbeidsplekken met ongeveer 35 personen/30 Fte's. De uitstroom van Wsw'ers is hoger dan de mutaties (in- en uitstroom) van de P-Wetters. De organisatie zal hierop jaarlijks aangepast moeten worden, concreet afscheid nemen van werk(soorten), niet gesubsidieerde formatie, activum, wagenpark, bedrijfskosten wat eenmalige allerlei frictiekosten op.

### **Extra uitzendkrachten**

Door terugloop in de doelgroep is er met name bij GroenXtra meer inzet nodig van uitzendkrachten. Dit heeft een nadelige invloed op de resultaten.

### **Aanpassing naar een ontwikkelbedrijf**

Het meer investeren in de doelgroep, resulteert in hogere kosten voor begeleiding, waarbij de vraag is of de extra kosten terugverdiend kunnen worden in de businesscase.

### **Niet-invulbare vacatures op vitale plekken**

De arbeidsmarkt is voor alle vacatures steeds moeilijker. Bij vitale functies zijn we dan genoodzaakt om extern in te huren. De kosten van inhuur zijn doorgaans veel hoger dan regulier personeel.

### **SW-ers op sleutelfuncties**

Op dit moment zijn er SW-ers werkzaam op sleutelfuncties waarbij, wanneer de huidige functionaris vertrekt, deze opnieuw ingevuld moet worden. Het invullen kan vaak niet met een gesubsidieerde medewerker en wordt vervolgens ingevuld door een reguliere medewerker waardoor de kosten toenemen.

### **Strategische personeelsplanning**

Door verdere verschuiving van functie-inhoud zijn andere competenties en vaardigheden vereist welke mogelijk niet iedereen kan opdoen dit naar aanleiding van aanpassingen van de organisatie naar aanleiding van de strategie '24-'30.

### **Effect verlofsaldo bij vertrek**

Een deel van de medewerkers heeft door omstandigheden een hoog verlofsaldo. Bij vertrek betekent dit extra kosten (uitbetalen of eerder inhuren). Dit risico is niet te begroten en is opgenomen in de risico's.

### **Effecten multi-problematiek**

De nieuwe medewerkers van doelgroep hebben steeds vaker een combinatie van problemen waardoor zij een achterstand op de arbeidsmarkt hebben. Het risico bestaat dat dit meer begeleiding en instructie vraagt dan we nu begroten.

### **Uiteenvallen inkoopcollectief**

Het uiteenvallen van het SW-inkoopproces in samenwerking met de brancheorganisatie zou gaan leiden tot hogere inkoopkosten.

### **Extra terugloop Post**

We houden reeds rekening met een langzame daling van de aantallen post door de digitalisering van klanten. Het risico bestaat dat dit versneld wordt door externe omstandigheden.

### **Frictieverlies bij verhuizing La Poubelle**

Bij de verhuizing is rekening gehouden met extra kosten en/of minder omzet in de periode van de overgang. We hebben hier een bestemmingsreserve voor gevormd maar die is mogelijk niet voldoende.

### **Verlies compenseren DSC**

Waar De Schoonmaakcoöperatie voorheen winst behaalde, komt deze winst steeds meer onder druk. Omdat de Diamant-groep één van de moeders is, lopen we het risico dat we verliezen moeten compenseren.

### **Niet verlengen aflopende contracten**

De komende jaren lopen er diverse gemeentelijke contracten af. Wanneer deze niet verlengd worden, dan zal er regulier overcomplete raken. Dit brengt extra kosten met zich mee.

### **Verduurzamen sneller dan gepland**

We zijn aan het verduurzamen, maar we lopen het risico dat de wetgeving sneller gaat dan we nu denken. Effect zal dan zijn dat er versneld geïnvesteerd moet worden in bijvoorbeeld materieel.

### **Slachtoffer cybercrime**

Het risico om slachtoffer te worden van cybercrime wordt steeds groter. Ondanks alle preventieve maatregelen, zullen we dan kosten moeten maken voor het herstellen van schade en het opvangen van nevenschade en eventuele claims.

### **Onvoldoende ICT en/of AVG-maatregelen**

Om de nieuwe organisatie goed te ondersteunen zijn er steeds meer ICT-middelen nodig. Het risico bestaat dat door nieuwe regelgeving en ontwikkelingen we te weinig meerjarig begroot hebben. Daarnaast hebben we een inhaalslag te maken, wat mogelijk structurele kosten met zich meebrengt.

### Kwalitatief

Niet alle geïdentificeerde risico's kunnen gekwantificeerd en gewogen worden omdat deze dermate onduidelijk of onzeker zijn of afhankelijk is van scenario's of (strategische) keuzes. De belangrijkste geïdentificeerde risico's in dit kader hangen samen met het al dan niet kunnen voldoen aan de eisen van de Participatiewet (P-wet proof). Deels is de Diamant-groep daarbij ook afhankelijk van bestuurlijke keuzes. Daarnaast volgen (wettelijke) ontwikkelingen zich in snel tempo op. De roep om aanpassing van de Participatiewet - zowel inhoudelijk als qua financiering – wordt steeds harder. Uit diverse onderzoeken en rapporten blijkt dat de Participatiewet niet goed functioneert en met het nieuwe kabinet is niet uit te sluiten dat aanpassingen uitblijven.

### 5.1.5. Financiële kengetallen

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van enkele financiële kengetallen opgenomen voor de totale organisatie (alle entiteiten) per ultimo boekjaar.

#### Kengetallen naar jaren

	2025	2024	2023
Netto schuldquote	4%	-5%	-7%
Solvabiliteitsratio	33%	45%	46%
Structurele exploitatieruimte-ratio	-1%	0%	-1%

Voor 2025 zijn voor de Diamant-groep de volgende kengetallen berekend:

#### Netto schuld quote

(in €1000)	2025
Netto schuld	3.198
Totale inkomsten	71.714
<b>Netto schuldquote</b>	<b>4%</b>

#### Netto schuld quote (gecorrigeerd voor leningen)

(in €1000)	2025
Netto schuld	3.198
Totale inkomsten	71.714
<b>Netto schuldquote (gecorrigeerd voor verstrekte leningen)</b>	<b>4%</b>

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de totale inkomsten. Als dit percentage hoger is dan 100% wordt aanbevolen om de schulden af te lossen. De Diamant-groep heeft ruim voldoende inkomsten om aan haar schulden te voldoen.

### Solvabiliteitsratio

(in €1000)	2025
a) Eigen vermogen	15.041
b) Totaal vermogen	44.995
<b>Solvabiliteitsratio (A/B * 100%)</b>	<b>33%</b>

De solvabiliteit geeft aan of een organisatie in staat is om op korte en lange termijn aan haar betalings- en aflossingsverplichtingen te voldoen.

### Structurele exploitatieruimte

(in €1000)	2025
a) Structurele lasten	72.371
b) Structurele baten	71.714
c) Totale structurele toevoegingen aan de reserves	0
d) Totale structurele onttrekkingen aan de reserves	0
e) Totale baten	71.714
<b>(B-A) + (D-C)/E * 100%</b>	<b>-1%</b>

Het berekende percentage voor de structurele exploitatieruimte helpt mee beoordelen welke structurele ruimte de Diamant-groep heeft om de eigen lasten te dragen.

### Provinciale toezicht

In het toezicht kader van de provincies zijn voor de financiële kengetallen signaleringswaarden opgenomen die gebruikt wordt voor het inzicht in de financiële situatie en risicopositie. In onderstaande tabel staan deze signaleringswaarden afgezet tegen de waarden van de Diamant-groep.

Kengetal	Minst risicovol	Neutraal	Meest risicovol	Diamant-groep
Netto schuldquote	<90%	90%-130%	>130%	4%
Netto schuldquote (gecorrigeerd)	<90%	90%-130%	>130%	4%
Structurele exploitatieruimte	>0%	0%	<0%	-1%
Solvabiliteitsratio	>50%	20%-50%	<20%	33%

Voor de structurele exploitatieruimte en het solvabiliteitsratio zit de Diamant-groep in categorie “minst risicovol”. Bij de structurele exploitatieruimte is dat “meest risicovol” en voor het solvabiliteitsratio is dit “neutraal”.

## **5.2. Bedrijfsvoering**

### **HRM-beleid**

Eind 2023 is gestart met de nieuwe opzet van een gecentraliseerde HR afdeling bestaande uit HR Advies en Services, GBI (Gezondheid, Begeleiding & Inzetbaarheid) en de HR Academy (beleid op HR en ontwikkelthema's). Een grote verandering voor de betrokken medewerkers maar zeker ook voor leidinggevendenden voor wie de ondersteuning op afstand staat. De komende jaren zal nauwlettend de ontwikkeling gevolgd en ondersteund worden, zodat dit goed verankerd wordt in de organisatie.

### **Planning- en control**

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 wordt de vertaalslag van de begroting naar de verschillende bedrijfsonderdelen gemaakt. Afgesproken 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.

We streven naar een verbeterslag voor wat betreft de management- en stuurcijfers en de informatie die we presenteren aan onze stakeholders van gemeenten. Hiertoe wordt een fundament gelegd met een BI Tool waarmee de mogelijkheden om van (heel veel) data bruikbare informatie te maken op een hoger niveau gebracht kan worden.

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 inclusief begrotingen totaal en per bedrijfs onderdeel;
5. Financiële en sociale maandrapportages;
6. Periodieke interne controle rapportages;
7. Jaarverslag inclusief jaarrekening

### **Informatisering en Automatisering**

De digitale transformatie van de organisatie vereist veel aandacht, tijd en geld. Informatie- en workflowmanagement, informatiebeveiliging, privacy (AVG) en het op niveau brengen en houden van digitale skills zijn hierbij belangrijke thema's. Daarnaast zijn er specifieke ICT-gerelateerde projecten die in ontwikkeling zijn en hieronder kort benoemd worden. Dit alles om de organisatie toekomstbestendig te maken.



### Rechtmatigheidsverklaring

Vanaf het controlejaar 2023 legt niet de accountant maar het bestuur verantwoording af over rechtmatigheid. Deze verantwoording steunt op de interne controle. Daarin wordt getoetst of de maatregelen van interne controle in de financiële processen goed werken en wordt gebruikt om de kwaliteit van deze processen te verbeteren.

Het opstellen en uitvoeren van de interne controle wordt door de organisatie uitgevoerd. De controlerend accountant maakt voor haar controle gebruik van deze werkzaamheden en de bevindingen die daaruit volgen. De invoering van de rechtmatigheidsverantwoording is mede bedoeld om het gesprek te ondersteunen over de (financiële) rechtmatigheid. Met als doel om de rol van het algemeen bestuur op dit vlak te versterken.

### 5.3. Onderhoud kapitaalgoederen

De Diamant-groep heeft voor de periode 2017-2031 een onderhoudsplan laten opstellen voor de locatie aan de 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. Eind 2023 is het warmte en koude project afgerond waarna er begin 2024 een actualisatie komt van het meerjarig onderhoudsplan.

Op de locatie Insulindestraat staat nog één pand dat als opslag wordt gebruikt. Deze locatie wordt minimaal onderhouden op wat benodigd is voor de opslagfunctie. Voor La Poubelle wordt het scenario uitgewerkt om daar tot nieuwbouw te komen.

### 5.4. Financiering

Per 31 december 2025 ziet de financiering van de investeringen er als volgt uit:

<b>Financieringsbehoefte (in €1000)</b>	
<b>Totale boekwaarde investeringen</b>	<b>18.440</b>
Eigen vermogen	15.041
Voorzieningen	449
Langlopende leningen /- financiële vaste activa	7.007
<b>Totaal langlopende financiering</b>	<b>22.497</b>

Om de verwachte investeringen voor la Poubelle uit te kunnen voeren is een lening noodzakelijk. Deze kunnen op dit moment niet uit de eigen middelen worden gefinancierd.

### 5.5. Verbonden partijen

Naam	Vestigings plaats	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.
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 is 100% aandeelhouder	Op dit moment is deze BV niet actief.
BV 18k	Tilburg	BV Bepro is 100% aandeelhouder	Diverse activiteiten op het gebied van HRM ten behoeve van de Diamant-groep en derden. Dienstverlening ten behoeve van alfactheques, diensten-cheques en huishoudelijke hulp.
BV 18k Flex	Tilburg	BV 18k is 100% aandeelhouder	Het tegen vergoeding detacheren van arbeidskrachten.
Stichting La Poubelle	Tilburg	Algemeen Bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Kringloopwinkel. Werkzaamheden gericht op of ten dienste van het milieu. Het creëren en in stand houden van leerwerkplekken voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
De Schoonmaak Coöperatie	Vught	Gemeenschappelijke regeling is lid voor circa 48%	Het faciliteren en creëren van leerwerkplekken voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een leer/werkbedrijf gericht op schoonmaakactiviteiten.

Naam	Eigen vermogen (afgerond op duizenden euro's)	Verandering in belang	Resultaat 2023
Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW)	Eigen vermogen per 01-01-2023: 4.000 Eigen vermogen per 31-12-2023: 2.000 Vreemd vermogen per 01-01-2023: 1.867.000 Vreemd vermogen per 31-12-2023: 1.968.000	Geen	-1.500
Bedrijfsmatige Projecten BV (Bepro)	Eigen vermogen per 01-01-2023: 9.907.000 Eigen vermogen per 31-12-2023: 10.171.000 Vreemd vermogen per 01-01-2023: 4.177.000 Vreemd vermogen per 31-12-2023: 936.000	Geen	264.000
Meervlaks BV	Eigen vermogen per 01-01-2023: 361.000 Eigen vermogen per 31-12-2023: 357.000 Vreemd vermogen per 01-01-2022: 0 Vreemd vermogen per 31-12-2022: 2.000	Geen	-4.000
BV 18k	Eigen vermogen per 01-01-2023: 9.164.000 Eigen vermogen per 31-12-2023: 440.000 Vreemd vermogen per 01-01-2023: 3.587.000 Vreemd vermogen per 31-12-2023: 897.000	Geen	275.000
BV 18k Flex	Eigen vermogen per 01-01-2023: 18.000 Eigen vermogen per 31-12-2023: 18.000 Vreemd vermogen per 01-01-2023: 1.222.000 Vreemd vermogen per 31-12-2023: 131.000	Geen	0
Stichting La Poubelle	Eigen vermogen per 01-01-2023: 1.046.000 Eigen vermogen per 31-12-2023: 654.000 Vreemd vermogen per 01-01-2023: 566.000 Vreemd vermogen per 31-12-2023: 930.000	Geen	-392.000
De Schoonmaak Coöperatie	Eigen vermogen per 01-01-2023: 1.075.000 Eigen vermogen per 31-12-2023: 1.928.704 Vreemd vermogen per 01-01-2023: 4.457.725 Vreemd vermogen per 31-12-2023: 2.989.134	Geen	965.787

### **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 detacheringsactiviteiten naar externe werkgevers.
- 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.

## 6. Bijlage 1 Reserves en voorzieningen

Bedragen in euro's		2024				2025			2026			2027			2028		
Omschrijving	Bedrijf	Saldo 1-1-2024	Dotaties	Ontrek- kingen	Saldo 31-12-2024	Dotaties	Ontrek- kingen	Saldo 31-12-2025	Dotaties	Ontrek- kingen	Saldo 31-12-2026	Dotaties	Ontrek- kingen	Saldo 31-12-2027	Dotaties	Ontrek- kingen	Saldo 31-12-2028
<b>Reserves</b>																	
Algemene bedrijfsreserve	DG	2.715.000		18.000	2.697.000			657.000	2.040.000		421.000	1.619.000	43.000		1.662.000	422.000	2.084.000
Bestemmingsreserve reorganisatie	DG	1.524.000		300.000	1.224.000			300.000	924.000		300.000	624.000		300.000	324.000		0
Bestemmingsreserve ICT	DG	344.000		250.000	94.000			72.000	22.000		22.000	0		0	0	324.000	0
Bestemmingsreserve Maatwerkbanen	DG	403.000		120.000	283.000			120.000	163.000		120.000	43.000		43.000	0		0
Bestemmingsreserve Begeleiding BW	DG	563.000		300.000	263.000			263.000	0		0	0		0	0		0
Bestemmingsreserve Participatie	DG	2.838.000		600.000	2.238.000			600.000	1.638.000		600.000	1.038.000	231.000	600.000	669.000	814.000	883.000
Algemene bedrijfsreserve	SBW	2.000			2.000				2.000			2.000			2.000		2.000
Aandelenkapitaal	Bepro	18.000			18.000				18.000			18.000			18.000		18.000
Algemene bedrijfsreserve	Bepro	9.010.000	143.000		9.153.000			9.153.000	9.153.000		9.153.000	9.153.000		9.153.000			9.153.000
Bestemmingsreserve ICT	Bepro	143.000		143.000	0			0	0		0	0		0			0
Bestemmingsreserve reorganisatie	Bepro	1.000.000			1.000.000			1.000.000	1.000.000		1.000.000	1.000.000		1.000.000			1.000.000
Aandelenkapitaal	LPB	0			0			0	0		0	0		0			0
Algemene bedrijfsreserve	LPB	-2.000	18.000		16.000	81.000	81.000	16.000	56.000	56.000	16.000	9.000	9.000	16.000	30.000		46.000
Bestemmingsreserve herhuisvesting	LPB	657.000			657.000			592.000	65.000		56.000	9.000		9.000	0		0
<b>Totaal reserves</b>		<b>19.215.000</b>	<b>161.000</b>	<b>1.731.000</b>	<b>17.645.000</b>	<b>81.000</b>	<b>2.685.000</b>	<b>15.041.000</b>	<b>56.000</b>	<b>1.575.000</b>	<b>13.522.000</b>	<b>283.000</b>	<b>961.000</b>	<b>12.844.000</b>	<b>1.266.000</b>	<b>924.000</b>	<b>13.186.000</b>
<b>Voorzieningen</b>																	
Bodemverontreiniging	DG	200.000			200.000		200.000	0		0	0			0			0
Werkhervattingskas	DG	422.000		422.000	0			0		0	0			0			0
Reorganisatie	DG	142.000		71.000	71.000		71.000	0		0	0			0			0
Groot Onderhoud	DG	250.000	200.000	100.000	350.000	200.000	100.000	450.000	200.000	100.000	550.000	200.000	100.000	650.000	200.000	100.000	750.000
Transitievergoedingen	Bepro	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Reorganisatie	Bepro	5.000		16.000	-11.000		15.000	-26.000			-26.000			-26.000			-26.000
Groot onderhoud	LPB	67.000		5.000	62.000		62.000	0		0	0			0			0
<b>Totaal Voorzieningen</b>		<b>1.111.000</b>	<b>225.000</b>	<b>639.000</b>	<b>697.000</b>	<b>225.000</b>	<b>473.000</b>	<b>449.000</b>	<b>225.000</b>	<b>125.000</b>	<b>549.000</b>	<b>225.000</b>	<b>125.000</b>	<b>649.000</b>	<b>225.000</b>	<b>125.000</b>	<b>749.000</b>
<b>TOTAAL GENERAAL</b>		<b>20.326.000</b>	<b>386.000</b>	<b>2.370.000</b>	<b>18.342.000</b>	<b>306.000</b>	<b>3.158.000</b>	<b>15.490.000</b>	<b>281.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>14.071.000</b>	<b>508.000</b>	<b>1.086.000</b>	<b>13.493.000</b>	<b>1.491.000</b>	<b>#####</b>	<b>13.935.000</b>

Dotaties en onttrekkingen in de Algemene Reserves betreffen de exploitatieresultaten vanuit de verschillende bedrijven (Diamant-groep, Bv Bepro en De Schoonmaakcoöperatie). Het resultaat bij La Poubelle wordt verrekend met de bestemmingsreserve. Saldo reserves 1-1-2024 is inclusief de voorgenomen resultaatbestemmingen, deze moeten in 2024 nog worden goedgekeurd door Bestuur.

## 7. Bijlage 2 Geconsolideerde balans 2023-2028

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2023		Begroting 2024		Begroting 2025		Begroting 2026		Begroting 2027		Begroting 2028	
<b>ACTIVA</b>												
<b>Vaste activa</b>												
Materiële vaste activa	12.829		12.201		18.440		18.440		18.440		18.440	
Financiële activa	4.225		6.000		6.000		6.000		6.000		6.000	
	<u>17.054</u>		<u>18.201</u>		<u>24.440</u>		<u>24.440</u>		<u>24.440</u>		<u>24.440</u>	
<b>Vlottende activa</b>												
Voorraden	248		248		248		248		248		248	
Kortlopende vorderingen			644		0		0		0		442	
Overlopende activa	15.446		15.446		15.446		15.446		15.446		15.446	
Liquide middelen	6.861		4.861		4.861		4.861		4.861		4.861	
	<u>22.555</u>		<u>21.199</u>		<u>20.555</u>		<u>20.555</u>		<u>20.555</u>		<u>20.997</u>	
<b>PASSIVA</b>												
<b>Eigen vermogen</b>												
Aandelenkapitaal		18		18		18		18		18		18
Algemene reserves		11.725		11.868		11.211		10.790		10.833		11.285
Bestemmingsreserves		7.472		5.759		3.812		2.714		1.993		1.883
		<u>19.215</u>		<u>17.645</u>		<u>15.041</u>		<u>13.522</u>		<u>12.844</u>		<u>13.186</u>
<b>Voorzieningen</b>		1.111		697		449		549		649		749
<b>Vaste schulden</b>		4.225		6.000		13.007		13.007		13.007		13.007
<b>Vlottende passiva</b>												
Kortlopende schulden		15.058		15.058		16.498		17.917		18.495		18.495
Overlopende activa		0		0		0		0		0		0
		<u>15.058</u>		<u>15.058</u>		<u>16.498</u>		<u>17.917</u>		<u>18.495</u>		<u>18.495</u>
<b>TOTAAL</b>	<b>39.609</b>	<b>39.609</b>	<b>39.400</b>	<b>39.400</b>	<b>44.995</b>	<b>44.995</b>	<b>44.995</b>	<b>44.995</b>	<b>44.995</b>	<b>44.995</b>	<b>45.437</b>	<b>45.437</b>

## 8. Bijlage 3 Vaste activa geconsolideerd

Omschrijving <i>(in € 1.000)</i>	Boekwaarde per 1-1-2024	Invester- ingen 2024	Desinvest- eringen 2024	Afschrijv- ingen 2024	Boekwaarde per 31-12-2024	Invester- ingen 2025	Desinvest- eringen 2025	Afschrijv- ingen 2025	Boekwaarde per 31-12-2025
Grond en Terreinen	672	0	0	20	652	0	0	20	632
Gebouwen	2.976	204	0	425	2.755	7.107	0	425	9.437
Vervoersmiddelen	4.944	1.524	300	708	5.460	1.100	300	708	5.552
Machine, apparaat en installatie	3.139	249	20	650	2.718	250	20	650	2.298
Overige materiele vaste activa	727	0	100	220	407	250	100	220	337
<b>Totaal materiele vaste activa</b>	<b>12.458</b>	<b>1.977</b>	<b>420</b>	<b>2.023</b>	<b>11.992</b>	<b>8.707</b>	<b>420</b>	<b>2.023</b>	<b>18.256</b>
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAAL GENERAAL DG</b>	<b>12.458</b>	<b>1.977</b>	<b>420</b>	<b>2.023</b>	<b>11.992</b>	<b>8.707</b>	<b>420</b>	<b>2.023</b>	<b>18.256</b>
Vaste Activa La Poubelle	234	0	0	25	209	0	0	25	184
<b>TOTAAL GENERAAL DG en LP</b>	<b>12.692</b>	<b>1.977</b>	<b>420</b>	<b>2.048</b>	<b>12.201</b>	<b>8.707</b>	<b>420</b>	<b>2.048</b>	<b>18.440</b>



**DIAMANT**