



STRATEGIEPLAN 2015/2019

WERKPLAATS
LA POUBELLE

Voorwoord	3
Aanleiding	4
Ontwikkelingen	6
Missie en visie	8
Pijler Begeleiding & Bemiddeling (1)	12
Pijler Bedrijven (2)	14
Pijler Beschutte werkomgeving (3)	16
Transitieperiode	18
Meerjarenbegroting	20

VOORWOORD

Jarenlang had de Diamant-groep een duidelijke en vanzelfsprekende rol voor 'onze' gemeenten. We gaven uitvoering aan de wet Sociale Werkvoorziening en boden passend werk voor mensen met een arbeidsbeperking die niet aan de slag kunnen bij reguliere werkgevers.

Eind 2014 waren ruim 2000 SW-medewerkers binnen en buiten de organisatie aan het werk met een SW-dienstverband. Zij werken in een beschutte werkomgeving bij Industrie, Drukkerij of op de Kwekerij. Anderen zijn aan het werk bij en vóór onze klanten via de werkbedrijven Groen Xtra, De Schoonmaak Coöperatie, Post & Vervoer of de Fietsenstallingen. Een grote groep is individueel gedetacheerd bij bedrijven en organisaties in de regio. We hebben succesvol ingezet op de ontwikkeling van deze SW-medewerkers en ook op de behaalde financiële resultaten - zonder gemeentelijke bijdrage - zijn we trots. Aan de instroom van SW-medewerkers is een einde gekomen. Gemeenten en de Diamant-groep hebben de opdracht om passende werkgelegenheid voor de - geleidelijk afbouwende - SW-populatie de komende jaren goed te blijven regelen.

Daarnaast verandert de rol van de Diamant-groep met de komst van de Participatiewet. Dit betekent dat er een echte transitiefase is aangebroken. Vanwege zowel het lokale als regionale arbeidsmarktbeleid wordt het een enorme uitdaging voor de organisatie om in de komende jaren een bijdrage te leveren aan de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het is onze ambitie om binnen de arbeidsmarktregio een sterke uitvoeringsorganisatie te zijn voor de doelgroep die begeleiding nodig heeft om te gaan en blijven werken. Samen met gemeenten, collega SW-bedrijven en andere ketenpartners in de arbeidsmarktregio willen we dit tot een succes maken.

Erik de Ridder
Voorzitter bestuur

Robert Bool
Algemeen directeur

AANLEIDING

Het nieuwe strategieplan komt tot stand in een periode waarin binnen de sociale werkvoorziening veel verandert en de koers van de organisatie behoorlijk ingrijpend wijzigt.

GROTE VERANDERINGEN (TRANSITIE)

De komst van de nieuwe Participatiewet vanaf 1 januari 2015 en het wegvallen van de SW-instroom (afbouw traditionele SW-bedrijf) leiden tot een transitiefase (ofwel structurele verandering) als resultaat van ontwikkelingen op wettelijk, economisch, financieel (bezuiniging) en maatschappelijk gebied. De nieuwe wet schept ruimte voor initiatieven van gemeenten en het SW-bedrijf bij de inrichting van de uitvoering van de lokale en regionale arbeidsmarktaanpak.

WET VERANDERT, DOELGROEP NIET

De wet verandert, maar de doelgroep die voorheen aan de slag ging in de sociale werkvoorziening en/of in de WAJONG terecht kwam blijft bestaan. Onze doelgroep bestaat nu niet meer uitsluitend uit mensen met een fysieke, verstandelijke en/of psychische (arbeids) beperking, maar wordt nu verbreed naar mensen met een - relatief grote - afstand tot de arbeidsmarkt.

NIEUWE UITDAGINGEN VOOR DE ORGANISATIE

Een uitdaging wordt het durven loslaten van ons traditionele SW-bedrijf waar we trots op zijn: met goede financiële resultaten en mooie leerwerkbedrijven (ontwikkelaar naar 'social firms'¹). We moeten met 'nieuwe' oplossingen en innovaties meerwaarde creëren voor gemeenten, voor werkgevers en natuurlijk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Experimenteren hoort daar uiteraard bij.

NOG MEER PARTNER VOOR GEMEENTEN

Onze nieuwe rol ligt niet meer alleen in de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening maar vooral in de ondersteuning van gemeenten bij de uitvoering van de Participatiewet. Hierbij moet aangesloten worden op de specifieke wensen, behoeften en mogelijkheden van individuele gemeenten en de arbeidsmarktregio. Waar mogelijk moet samenhang en synergie ontstaan met andere sociale beleidsterreinen. Dit noemen we de 3D, ofwel de drie decentralisaties. Dit vraagt een omslag in denken en onderlinge samenwerking.

¹ SOCIAL FIRMS OF SOCIAL ENTERPRISES ZIJN EEN BETREKKELIJK NIEUW FENOMEEN IN NEDERLAND. SOCIAL ENTERPRISES ZIJN BEDRIJVEN DIE PRIMAIR EEN SOCIAAL DOEL NASTREVEN MET EEN DUURZAAM VERDIENMODEL. ZE VERDIENEN GELD AAN PRODUCTEN EN DIENSTEN MAAR HERINVESTEREN HUN RENDEMENT IN HUN BEDRIJF EN DE LOKALE GEMEENSCHAP. DE KERNBODSCHAP IS: IEDEREEN WINST!

DE ESSENTIE

De uitdaging is om in nauwe samenwerking met gemeenten de komende jaren nieuwe modellen en initiatieven te (blijven) ontwikkelen. Met deze nieuwe initiatieven willen we werkgelegenheid creëren en behouden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook willen we de kansen voor plaatsing op de reguliere arbeidsmarkt vanuit de Participatiewet maximaal benutten. Tegelijkertijd moet uiteraard de werkgelegenheid voor de (oud) SW-doelgroep behouden blijven. Dit alles natuurlijk tegen kosten die voor de deelnemende gemeenten acceptabel zijn.

FIETSENSTALLING-
EN BEHEER



ONTWIKKELINGEN

Onderstaand worden de belangrijkste ontwikkelingen geschetst die voor de organisatie en dit strategieplan van groot belang zijn.

A. PARTICIPATIE

Onze maatschappij kiest in toenemende mate voor de ontwikkeling en participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Thuiszitten met een uitkering wordt maatschappelijk gezien niet langer geaccepteerd. Van werkzoekenden wordt verwacht dat zij zelfredzaam zijn. De overheid zal werknemers en werkzoekenden steeds minder bij het handje nemen. Zelfredzaamheid is een groot goed maar werkt niet voor iedereen. Ondersteuning-op-maat, begeleiding en structuur bieden is wezenlijk.

B. INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

Van werkgevers wordt verwacht dat zij de komende jaren in grote getale mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk gaan bieden.

De overheid heeft hiervoor een norm van minimaal 125.000 extra banen in 2026 gesteld. Werkgevers moeten daarbij aangesproken worden in hun rol als ondernemer: iemand wordt eerst ondernemer en daarna pas werkgever, nooit andersom. Inspelen op het ondernemerschap en daarin kansen voor werkgelegenheid ontdekken is onmisbaar wanneer we onze doelgroep van werk willen voorzien.

C. REGIONALE SAMENWERKING IN REGIONAAL WERKBEDRIJF

Er wordt nadrukkelijk ingezet op samenwerking in arbeidsmarktregio's. Een effectieve arbeidsmarktregio 'Hart van Brabant' (regio Midden Brabant) vraagt van betrokken gemeenten en SW-bedrijven inspanningen. De inzet op regionale samenwerking sluit aan bij de lokale en regionale identiteit die veel burgers (en bedrijven) ervaren. Binnen het regionaal werkbetrijf moeten individuele gemeenten en SW-bedrijven de krachten bundelen, om zo werkgevers en de doelgroep te helpen.

D. FLEXIBELE ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt verandert snel en flexibiliteit is steeds vaker de norm. Het draait niet langer om baan zekerheid maar om werk zekerheid. Vaste banen zijn steeds minder normaal: al meer dan één derde van de werknemers heeft geen vaste baan. De flexibele schil in Nederlandse bedrijven groeit fors in omvang: tijdelijke contracten, zelfstandige arbeid (ZZP) en uitzendwerk. Veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vinden juist werk in deze flexibele schil.

WERKPLAATS
LA POUBELLE



E. ECONOMIE EN ONTWIKKELINGEN OP DE ARBEIDSMARKT

Re-integratie, economie en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het hoofddoel van het re-integratiebeleid ligt steeds meer bij de behoefte van de arbeidsmarkt en concrete personeelsvragen van werkgevers. Inspelen op ontwikkelingen en trends is dan ook essentieel voor een effectieve re-integratie. Actuele trends en ontwikkelingen zijn er bijvoorbeeld op het gebied van flexibilisering (D. Flexibele arbeidsmarkt), re-shoring, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), ontgroening en vergrijzing, gebrek aan 'ambachtslieden' en nadruk op nieuwe technologieën.

F. GEMEENTEN: MEER DOEN

Taken vanuit het Rijk zijn overgedragen aan gemeenten. Zij zijn daarmee verantwoordelijk voor eigen beleidskeuzes en uitvoering daarvan,

zowel voor werkzoekenden c.q. uitkeringsgerechtigden als ten behoeve van werkgevers. Deze taakoverheveling zorgt voor een fiks krappere budget. Gemeenten moeten gebruik maken van kennis en kracht die in de regio aanwezig is. Hierbij stellen zij zichzelf de volgende vragen: Wat kan ik als gemeente zelf doen? En op welke terreinen is samenwerking geboden of hebben we de kennis, kunde en expertise niet of onvoldoende in huis?

G. EFFICIËNTE ORGANISATIES

De druk om alle taken efficiënt te organiseren neemt toe. Door bezuinigingen van de overheid, de economische crisis en sterke concurrentie, zullen meer mensen met minder geld ondersteund moeten worden. Dit legt een sterke druk op gemeenten en het SW-bedrijf. Zij moeten de zaken effectief maar vooral efficiënt organiseren om zich te richten op de kerntaak.



WINKEL
LA POUBELLE

MISSIE EN VISIE

De rol van de Diamant-groep zal de komende tijd niet meer uitsluitend liggen bij de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening. In combinatie met een partnership voor gemeenten bij de uitvoering van de Participatiewet verschuift de focus nog meer van het creëren van werk, naar de bemiddeling van werk bij (reguliere) werkgevers.

Gemeenten en de Diamant-groep hebben een bijzondere relatie. Gemeenten zijn immers (mede-) eigenaar van de Diamant-groep. Als mede-eigenaar werken gemeenten gezamenlijk en/of individueel in de rol van opdrachtgever en coproductent, om zo mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan te helpen.

Een viertal factoren bepalen het succes van de Diamant-groep in de komende jaren. Het gaat hierbij om de volgende uitdagingen:

- Zijn we in staat om (goede) werkgelegenheid te behouden voor de (afbouwende) SW-doelgroep?
- Kunnen we (nieuwe) producten en vormen van dienstverlening bieden aan de participatiedoelgroep, werkgevers en gemeenten?
- Kunnen we kansen creëren voor de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt bij reguliere werkgevers?
- Kunnen we, ondanks een krimpend budget, een gezonde financiële exploitatie realiseren?

MISSIE

DE DIAMANT-GROEP DRAAGT BIJ AAN DE PARTICIPATIE IN WERK VAN MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT, OM ZO TE KOMEN TOT EEN INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT.

We werken aan onze missie vanuit de volgende

VISIE:

- We hebben expertise in werk, werkaanpassingen en begeleiding in werk ten behoeve van de doelgroep.
- We willen een innovatieve en betrouwbare partner zijn voor gemeenten bij de uitvoering van de Participatiewet.
- We zorgen ervoor dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetbaar worden in banen bij reguliere werkgevers.
- We willen bijdragen aan een sterke arbeidsmarktregio en daarbinnen een goede uitvoeringsorganisatie zijn.
- We beschikken over een infrastructuur en extern netwerk en bieden daarmee waar nodig (tijdelijk) werk- en ontwikkelingsmogelijkheden, zowel binnen als buiten de eigen bedrijven.



GROEN XTRA

- We geloven in sociaal ondernemerschap en combineren de sociale doelstelling met ondernemerschap en een efficiënte (financiële en organisatorische) bedrijfsvoering.
- We spelen flexibel in op lokale en regionale ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de personeelsvraag van werkgevers.
- We faciliteren en ontzorgen gemeenten, werkgevers en werknemers.
- We werken duurzaam samen met private en publieke ketenpartners en collega SW-bedrijven.

Om deze missie en visie inhoud te geven willen we de organisatie inrichten binnen een drietal pijlers. Deze drie pijlers zijn ingedeeld op basis van segmentatie van de klanten en de doelgroep met allen een eigen propositie en passende dienstverlening.

PIJLER BEGELEIDING & BEMIDDELING (1)	
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> • Participatiedoelgroep bemiddelbaar naar reguliere arbeidsmarkt. • Kandidaten SW-doelgroep individuele detachering en begeleid werken. • Werkgevers in de regio.
Propositie	Het begeleiden en bemiddelen van kandidaten naar en in werk bij reguliere werkgevers en het hierbij faciliteren en ontzorgen van werkgevers.
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Re-integratietrajecten (begeleiding en ontwikkeling). • Detachering (SW en Participatiedoelgroep): individueel en groep. • Faciliteren en ontzorgen van werkgevers (o.a. begeleiding en jobcoaching).

PIJLER BEDRIJVEN (2)	
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> • Participatiedoelgroep (nog) niet bemiddelbaar naar reguliere arbeidsmarkt. • SW-doelgroep 'werken op locatie'.
Propositie	Het bieden van werk in een bedrijfsmatige omgeving met activiteiten die marktconform uitgevoerd kunnen worden en/of voorzien in een maatschappelijke behoefte.
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Werkplekken SW-doelgroep 'werken op locatie'. • Re-integratie werkplekken voor kandidaten pijler Begeleiding & Bemiddeling. • Tijdelijk werk Participatiedoelgroep (30-80% loonwaarde).

PIJLER BESCHUTTE WERKOMGEVING (3)	
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> • Participatiedoelgroep met laag verdienvermogen (<30%) en/of grote begeleidingsbehoefte. • WMO-doelgroep arbeidsmatige dagbesteding. • SW-doelgroep beschutte werkomgeving.
Propositie	Het bieden van zinvol werk en structuur in een beschutte werkomgeving.
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Werkplekken SW-doelgroep en participatiedoelgroep beschut werk. • Arbeidsmatige dagbesteding werkplekken.

De kerntaak van de organisatie ligt in **de pijler Begeleiding & Bemiddeling (1)**. Deze pijler is gericht op activiteiten die de uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt bevorderen. Ook het plaatsen en begeleiden van kandidaten bij reguliere werkgevers behoort tot deze pijler.

De pijler Bedrijven (2) biedt een belangrijke meerwaarde voor de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit bereiken wij door bijvoorbeeld re-integratie, bemiddeling en tijdelijke werkplekken te bieden. Bovendien bieden deze bedrijven een grote groep SW-medewerkers een uitstekende werkplek.

De pijler Beschutte Werkomgeving (3) biedt via werk zingeving aan mensen met een laag verdienvermogen en/of grote begeleidingsbehoefte. Werken bij een reguliere werkgever behoort voor hun (nog lang) niet, of alleen onder zeer speciale condities tot de mogelijkheden.

In het vervolg van dit strategieplan worden deze drie pijlers nader toegelicht.

FIETSENSTALLING-
EN BEHEER



PIJLER BEGELEIDING & BEMIDDELING (1)

PROPOSITIE

Het begeleiden en bemiddelen van de doelgroep naar en in werk bij reguliere werkgevers, waarbij de vraag vanuit de arbeidsmarkt centraal staat en het faciliteren en ontzorgen van werkgevers een belangrijke plaats inneemt.

FOCUS

De focus ligt binnen de pijler Begeleiding en Bemiddeling op:

- **Samenwerking** met en aansluiten op het beleid en aanpak van (individuele) gemeenten en de arbeidsmarktregio.
- **Arbeidsmarktrelevantie**, ofwel: waar liggen de kansen bij werkgevers in combinatie met de mogelijkheden van de doelgroep?
- **Ondernemerschap** van de professional door datgene te doen wat bijdraagt aan werk voor de kandidaat.
- **Faciliteren en ontzorgen** van gemeenten en werkgevers in de regio, gericht op succesvolle plaatsing in werk van de doelgroep.

RE-INTEGREREN

'Werkend re-integreren' en het vergroten van zelfredzaamheid van kandidaten, waarbij de vraag van werkgevers leidend is, is een kernactiviteit van de pijler Begeleiding en Bemiddeling.

Hiervoor beschikt de Diamant-groep over een verscheidenheid van in- en externe leerwerkplekken en ondernemende, resultaatgerichte professionals. Uiteraard is alles gericht op uitstroom naar werk bij reguliere werkgevers.

DETACHEREN

Individuele en groepsdetacheringen worden ingezet voor de 'oude' SW-populatie, maar ook geschikt gemaakt voor de nieuwe doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt onder de Participatiewet. Vrijkomende SW-werkplekken worden - waar mogelijk - beschikbaar gesteld aan de doelgroep van de Participatiewet. Dit gebeurt natuurlijk in overleg met werkgevers en gemeenten. De detachingsconstructie is toepasbaar voor plaatsing - zowel individueel als in een groep - op de arbeidsmarkt en speelt in op de wens van flexibiliteit en ontzorging bij werkgevers met kansen voor invulling van de Banenafpraak.

FACILITEREN

Vanuit een expertiserol willen we gemeenten en gemeentelijke professionals bij gerichte vragen over individuele kandidaten adviseren over mogelijkheden en kansen. Ook kunnen we arbeidskundige adviezen verstrekken, jobcoaching aanbieden en loonwaardemetingen uitvoeren. Ons doel is om tot één kennis- en expertisecentrum voor de totale arbeidsmarktregio te komen.

EXPERIMENTEREN MET NIEUWE MOGELIJKHEDEN

In de komende jaren willen we zowel samen met gemeenten als binnen de totale arbeidsmarkt-regio experimenteren met nieuwe ideeën en innovatieve concepten. Denk hierbij aan leertrajecten in kansrijke beroepen, het ontwikkelen

van werkconcepten voor specifieke sectoren, het gebruik maken van digitale technologie voor matching van vraag en aanbod en het gezamenlijk optrekken bij het verder vorm en inhoud geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en social return.



DRUKKERIJ

PIJLER BEDRIJVEN (2)

PROPOSITIE

Het bieden van werk in een bedrijfsmatige omgeving met activiteiten die marktconform uitgevoerd kunnen worden en/of voorzien in een maatschappelijke behoefte, ten behoeve van re-integratie, tijdelijke werkgelegenheid en de SW-doelgroep.

FOCUS

De focus ligt binnen de pijler werkbedrijven op:

- **Bedrijfsmatig werken en ondernemerschap** ofwel - zoveel als mogelijk - functioneren als regulier bedrijf: markt- en klantgericht en gebaseerd op economische principes.
- **Expertise in begeleiding** en gericht op het streven naar loonwaarde maximalisatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- **Gezonde exploitatie** vasthouden ondanks de verlaging van het budget, om op deze manier werkgelegenheid voor de doelgroep en een goede basis voor de mogelijke toekomstscenario's voor de werkbedrijven te behouden.

TIJDELIJKE WERKGELEGENHEID

De werkbedrijven Groen Xtra, De Schoonmaak Coöperatie² en Post & Vervoer bieden aangepaste werkzaamheden met uitstekende begeleiding voor mensen met beperkingen en/of een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook in de

markt hebben ze een goede positie verworven en meten zij zich zowel in prijs als kwaliteit met andere aanbieders. We verwachten niet dat in de komende jaren werkgevers in de rij staan om massaal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. De werkbedrijven beschikken over werk en werkplekken (SW-medewerkers stromen de komende jaren uit) en juist deze combinatie biedt kansen voor gemeenten. Kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen zij tijdelijke werkgelegenheid bieden als 'opstap' en ontwikkeling naar een baan bij een reguliere werkgever.

Ook de (Tilburgse) fietsenstallingen bieden goede werkplekken die geschikt zijn voor zowel re-integratie als tijdelijke Participatiebanen.

BIJZONDERE POSITIE

Kringloopbedrijf La Poubelle en het Dierenopvangcentrum (DOC-T) zijn bijzondere werkbedrijven. Niet alleen in hun sociale en maatschappelijke functie, maar vooral in het brede scala aan mogelijkheden die ze bieden in werk. Van vrijwilligerswerk, bedrijfsmatige dagbesteding, tijdelijke re-integratiemogelijkheden, sociale activering tot geschikte SW-werkplekken. Bij deze onderdelen past de aanduiding 'social firm'. Dit zijn bedrijven die primair een sociaal doel nastreven met een duurzaam verdienmodel.

² HOEWEL DE SCHOONMAAK COÖPERATIE GEEN ONDERDEEL MEER IS VAN DE DIAMANT-GROEP ZIJN WE WEL MEDE-EIGENAAR, RISICODRAGER EN BELANGRIJKE 'LEVERANCIER' VAN GEDETACHEERDE MEDEWERKERS.

TOEKOMSTSCENARIO'S

De komende tijd zullen toekomstscenario's voor de werkbedrijven onderzocht gaan worden. Moeten het op termijn private ondernemingen worden? Kunnen ze 'verkocht' worden in combinatie met een groepsdetachering? Is samenwerking met een marktpartij (joint venture) een goede optie? Of moeten deze werkbedrijven zich (verder) ontwikkelen tot social firms? Zowel maatschappelijke (werkgelegenheid voor de doelgroep en behoefte aan re-integratiewerkplekken) als financiële criteria

(exploitatieresultaten en frictiekosten) worden naast kansen in de markt in de afweging betrokken. De afwegingen, de keuze en het tempo kan per werkbedrijf verschillen. De effecten van deze keuzes in financiële zin moeten later inzichtelijk gemaakt worden. Eind 2015 wordt het onderzoek naar de mogelijke toekomstscenario's opgestart. Door ontwikkelingen op de (arbeids)markt sluiten we ook het ontstaan van nieuwe bedrijven op voorhand niet uit.



POST & VERVOER

PIJLER BESCHUTTE WERKOMGEVING (3)

PROPOSITIE

Het bieden van zinvol werk en structuur in een beschutte werkomgeving voor de doelgroep met een laag verdienvermogen en/of een grote begeleidingsbehoefte, ten behoeve van arbeidsmatige dagbesteding, de doelgroep Participatiewet en de SW-doelgroep.

FOCUS

De focus ligt binnen de pijler Beschutte werkomgeving op:

- **De menselijke maat** in begeleiding van kandidaten is een vanzelfsprekendheid: het bieden van structuur en zingeving in activiteiten met een echt arbeidsmatig karakter is de basis.
- **Kostenefficiënt opereren** is noodzakelijk omdat doorgaans de kosten hoog en de

DE SCHOONMAAK
COÖPERATIE



opbrengsten laag zijn. De uitdaging is om - waar mogelijk - de kosten voor de infrastructuur en overhead te verlagen door het 'lean' organiseren van de processen.

- **Creatief innoveren** ofwel het 'loslaten' van bestaande activiteiten en/of werkwijzen en het uitbreiden van betaalbare werkplekken, bij voorkeur 'midden in de maatschappij'.

ARBEIDSMATIGE DAGBESTEDING

Al enige jaren zetten we beschutte werkplekken in voor kandidaten die aangewezen zijn op arbeidsmatige dagbesteding. In de komende jaren willen we samen met gemeenten en ketenpartners meer van deze werkplekken beschikbaar stellen voor deze doelgroep.

RENOVATIE

De huidige beschikbare beschutte werkplekken worden gerenoveerd. We willen de synergie bevorderen en meer kostenefficiënt werken. Een grote groep SW-medewerkers is hier (nog) aan de slag. Instroom van nieuwe kandidaten is naar verwachting beperkt (onder de Participatiewet). De focus ligt op geleidelijke krimp en - waar mogelijk - doorstroom van kandidaten naar (nieuwe en/of vrijkomende) beschutte werkplekken elders.

EXTERNE WERKPLEKKEN

Binnen beschut werk kennen we sinds jaren ook het fenomeen 'werken op locatie', waarbij (grote) groepen medewerkers onder eigen leiding van de Diamant-groep bij externe werkgevers aan de slag zijn. Ook bij werkgeversarrangementen voor re-integratie werkplekken (zie pijler Begeleiding & Bemiddeling) blijkt in de praktijk de combinatie van (stabiele bezetting door) SW-medewerkers met (flexibele bezetting door) re-integratie kandidaten een goede mix. Bovengenoemde opties passen in het streven naar betaalbare werkplekken in de maatschappij. Kansen voor dit soort arrangementen pakken wij voortvarend op.

SAMENWERKING

Om het beschut werk toekomstbestendig te maken en betaalbare werkplekken voor de doelgroep beschikbaar te houden, is verder onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden met collega SW-bedrijven en/of zorginstellingen in de regio wenselijk. De vraag is: hoe gaan we gezamenlijk de (grote) behoefte aan betaalbare, beschutte werkplekken in de toekomst vorm en inhoud geven?



POST & VERVOER

TRANSITIEPERIODE

De nieuwe strategie kan niet zonder gevolgen blijven voor de Diamant-groep, de mensen die er werken en (deelnemende) gemeenten.

HERIJKING STRATEGIEPLAN EN MEERJARENBEGROTING

Jaarlijks wordt via de planning- en controlcyclus het Strategieplan 2015-2019 inclusief de meerjarenbegroting herijkt en vindt toetsing of noodzakelijke of gewenste aanpassing plaats. Ook de (verdere) uitwerking en gevolgen van de nieuwe businessmodellen worden hierin meegenomen. Hierbij spelen de volgende criteria een belangrijke rol:

- Zijn we in staat om (goede) werkgelegenheid te behouden voor de (afbouwende) SW-doelgroep?
- Kunnen we (nieuwe) producten en vormen van dienstverlening bieden aan de participatiedoelgroep, werkgevers en gemeenten?
- Kunnen we kansen creëren voor de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt bij reguliere werkgevers?
- Kunnen we, ondanks een krimp budget, een gezonde financiële exploitatie realiseren?

Zowel voor de interne organisatie als de regionale samenwerking zijn dit de doelstellingen voor de komende periode.

INTERNE ORGANISATIE: REORGANISATIEPLAN

Voor de totale organisatie, inclusief de (centrale) ondersteuningsstructuur, wordt een reorganisatieplan opgesteld. Bezuinigingen (met verlies van

banen) zijn hierbij onontkoombaar. Alle mogelijkheden om de overheadkosten te verminderen en opbrengsten te vermeerderen worden bekeken. Eén ding is duidelijk: er is met een krimp budget ook minder geld beschikbaar. Ontwikkeling van nieuwe vormen van dienstverlening in de pijler Begeleiding & Bemiddeling is essentieel waarbij experimenteren en innovatie de sleutelwoorden zijn. Behoeften van gemeenten (en de arbeidsmarktregio), werkgevers maar vooral ook van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt staan centraal. Optimaliseren van de (leerwerk) bedrijven om ze op de toekomst voor te bereiden en creëren van een goede uitgangspositie voor de verschillende mogelijke toekomstscenario's.

Grote veranderingen voor de pijler Beschutte werkomgeving. We willen immers betaalbare beschutte werkplekken in voldoende variëteit kunnen bieden. Het doel is om de traditioneel duurste vorm van arbeid financieel en sociaal verantwoord aan te kunnen bieden.

REGIONALE SAMENWERKING; WERKBEDRIJF

Regionale samenwerking met gemeenten, UWV en SW-bedrijven in de arbeidsmarktregio is een belangrijk speerpunt voor de Diamant-groep. Dit speerpunt biedt ook mogelijkheden om de specifieke expertise van het SW-bedrijf in te zetten voor de Participatiedoelgroep. De samenwerking met SW-bedrijven kan ingezet worden op (de ontwikkeling van) nieuwe producten en diensten, maar samenwerking kan ook leiden tot efficiënter werken om zodoende op (overhead)kosten te besparen.



DRUKKERIJ

GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING

Het transitieproces voor de organisatie komt de komende jaren geleidelijk tot stand. De uitkomsten daarvan zijn nu nog niet duidelijk. Het bestuur van de Diamant-groep heeft besloten om de komende twee transitiejaren de bestaande governance via de Gemeenschappelijke Regeling in stand te houden. Herziening van de governance kan bij de jaarlijkse vaststelling van de meerjarenbegroting een onderwerp van gesprek zijn.

UITVOERINGSPLANNING

Een aantal activiteiten zijn in gang gezet en worden de komende jaren verder uitgebouwd. De pijler Begeleiding & Bemiddeling is vanaf begin 2015 gestart. De organisatie is klaar voor het bieden van arbeidsmatige dagbesteding en kan tijdelijke werkgelegenheid bieden binnen de bedrijven.

Het opstellen van het (interne) reorganisatieplan en de uitvoering daarvan vindt plaats van medio 2015 tot medio 2016.

De opbouw van de detachingsfaciliteit Participatiewet staat in de steigers: de verwachting is dat deze nog in 2015 van start gaat.

Ook de regionale samenwerking komt van de grond. Naar verwachting komt deze samenwerking vanaf medio 2015 in een stroomversnelling, waarbij het sectorplan SW de samenwerking kan bevorderen.

Eind 2015 wordt een onderzoek gestart naar de mogelijke toekomstscenario's van de bedrijven. In de looptijd van dit strategieplan krijgen deze scenario's verder vorm.

Voor de verschillende thema's en onderwerpen worden separate plannen met doelstellingen, activiteiten en een tijdsplanning opgesteld.

MEERJAREN- BEGROTING

Het strategieplan is vertaald naar de meerjarenbegroting 2016-2019. De bij de samenstelling van de begroting gehanteerde uitgangspunten en belangrijke thema's worden hieronder toegelicht.

HOOFDLIJNEN MEERJARENBEGROTING

In de meerjarenbegroting zijn de volgende hoofdlijnen ofwel uitgangspunten gehanteerd:

1. AFBOUW SW

De subsidie voor de afbouw SW is conform de beschikking uit de meicirculaire 2015.

2. LOONKOSTENONTWIKKELING SW

De loonkostenontwikkeling SW is geïndexeerd op 0,7%.

3. REORGANISATIE EN TRANSFORMATIE SW

- a. Een kostenreductie van € 1 miljoen over de planperiode;
- b. Afbouw van de reguliere formatie van ongeveer 30 fte over vier jaar;
- c. Bestemmingsreserve voor afbouw en transformatie van € 3 miljoen;
- d. Dekking van de bestemmingsreserve afbouw en transformatie uit rijksmiddelen sectorplan SW (€ 0,6 miljoen) en weerstandsvermogen (€ 2,4 miljoen).

4. KANSEN EN EFFECTEN VAN PARTICIPATIEWET

- a. Herbezetting van vrijvallende SW-werkplekken voor twee derde (2/3) deel vanuit Participatiewet op basis van 50% loonkostensubsidie WML en € 4000 begeleidingsvergoeding.
- b. Detacheringsfaciliteit is als nieuwe propositie financieel p.m. meegenomen in de meerjarenbegroting.

5. INFRASTRUCTUUR

Bestemmingsreserve voor overtollige infrastructuur van € 1,2 miljoen (Insulinde-/Floresstraat) uit weerstandsvermogen.

6. VENNOOTSCHAPSBELASTING

De verplichting tot vennootschapsbelasting met ingang van 1 januari 2016 voor (semi) overheidsorganisaties is meegenomen.

TOELICHTING HOOFDLIJNEN ³

Onderstaand worden de hoofdlijnen c.q. uitgangspunten van de meerjarenbegroting nader toegelicht.

AFBOUW SW (1)

Met de komst van de Participatiewet is een ander verdeelmodel voor de (rijks)subsidie SW aan de orde. Hierbij wordt niet meer uitgegaan van een taakstelling (in Arbeidsjaren). In de begroting is het verdeelmodel van het macro-budget als uitgangspunt genomen, waarbij het SW-budget beschikbaar blijft voor de Diamant-groep.

Door (recente) beleidskeuzes zoals de omzetting van de tijdelijke SW-dienstverbanden naar SW-dienstverbanden voor onbepaalde tijd en de overdracht van taakstelling (60 Arbeidsjaren) c.q. overrealisatie in combinatie met de nieuwe verdelingsystematiek leveren een groter aandeel uit het macrobudget SW op voor de Diamant-groep.⁴ De meerjarenbegroting wijkt daarmee in positieve zin af van de eerder gepresenteerde prognoses.

LOONKOSTENONTWIKKELING SW (2)

Voor de vaststelling van de loonkosten is 2015 als uitgangspunt genomen met een indexering van 0,7%. Onduidelijk is of deze indexering voldoende dekking geeft voor eventuele loon- of premieverhogingen die de komende jaren kunnen gaan plaatsvinden. Het is daarbij ook de vraag of deze mogelijk gecompenseerd zullen worden.

REORGANISATIE EN TRANSFORMATIE SW (3)

De eerste fase van de reorganisatie - de vorming van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie (BBO) - is begin 2015 afgerond.

Ook de andere onderdelen van de organisatie ontkomen niet aan een reorganisatie (fase twee). Afbouw van de SW maakt het noodzakelijk om de overheadkosten en vooral de reguliere formatie de komende jaren te laten krimpen met ongeveer 30 fte. Het gaat hier met name om verlies van werkplekken in de beschutte werkomgevingen en in de ondersteuningsstructuur. Bij de vaststelling van de benodigde formatie is tevens rekening gehouden met de uitvoering van nieuwe business-modellen Participatiewet.

De uitdaging voor de werkbedrijven is om meer te sturen op productiviteitsverhoging van kandidaten, wat een aanzienlijke aanpassing vergt voor de betreffende onderdelen.

In de begroting is uitgegaan van een lineaire afbouw van de kosten. Daarnaast zal geïnvesteerd moeten worden in de transitie van de organisatie.

Het kabinet stelt in 2015 een bedrag van € 30 miljoen beschikbaar om de herstructurering van de SW-sector te ondersteunen. Hierbij is gekozen voor een regionale aanpak in aansluiting op de arbeidsmarktregio. Het geld dient om de innovatie en transformatie van de sociale werkvoorziening een extra impuls te geven. Onze arbeidsmarktregio Midden-Brabant dient hiervoor een gezamenlijk plan in voor circa € 1,8 miljoen waarvan 50% door middel van

³ ACHTER IEDER KOPJE STAAT HET NUMMER VAN HET CORRESPONDERENDE ONDERWERP UIT DE HOOFDLIJNEN VAN DE MEERJARENBEGRADING.

⁴ BEDRAGEN IN DE MEERJARENBEGRADING ZIJN DE MEEST ACTUELE GEBASEERD OP MEI CIRCU-LAIRE 2015

cofinanciering moet worden verkregen. Het bedrag voor de Diamant-groep bedraagt circa € 1,2 miljoen waarbij 50% als cofinanciering vanuit de eigen exploitatie wordt gehaald en circa € 0,6 miljoen beschikbaar komt vanuit het Rijk. De opgenomen maatregelen uit het sectorplan zijn gebaseerd op het Strategieplan.

Het voorstel is om zowel voor de frictiekosten en de kosten op basis van het Sociaal Plan c.q. Sociaal Statuut bij mobiliteit en boventaligheid als voor de innovatie- en transitiekosten een bestemmingsreserve van € 3 miljoen te reserveren: vanuit het weerstandsvermogen (€ 2,4 miljoen) en vanuit het Rijk m.b.t. de innovatie en transformatie (€ 0,6 miljoen).

TABEL 1 PROGNOSE BESTEMMINGSRESERVE

VERDELING BESTEMMINGSRESERVE	BEDRAGEN (x € 1.000)
Kosten afvloeiing medewerkers (30 fte x € 80.000)	€ 2.400
Ontwikkeling en plaatsing SW en Participatiewet	€ 200
Ontwikkeling medewerkers	€ 100
Transformatie en innovatie regionale infrastructuur	€ 300
TOTALE KOSTEN	€ 3.000

KANSEN EN EFFECTEN PARTICIPATIEWET (4)

SW-werkplekken die vrijvallen binnen de werkbedrijven kunnen worden herbezet ten behoeve van de Participatiewet. In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van een herbezetting van 2/3 deel van de wegvallende SW-werkplekken op basis van 50% loonwaarde en een vergoeding voor begeleiding van € 4.000,- op jaarbasis (12 maanden) per werkplek. Het business model voor de tijdelijke Participatiebanen houdt door een herbezetting van werkplekken van vertrekkende SW-medewerkers de omzet en netto toegevoegde waarde voor deze (renderende) onderdelen grotendeels op niveau. De beschutte werkplekken zullen voorlopig grotendeels niet worden herbezet gelet op beleidskeuzes van gemeenten.

De instroom in de tijdelijke Participatiebanen wordt nadrukkelijk gemonitord. Uitgegaan wordt van 50 fte in 2016 en een jaarlijkse vermeerdering met 50 fte tot 200 fte in 2019. De doelstelling is om kandidaten met een ingeschat verdienvermogen van 30 tot 80% van het wettelijk minimumloon via deze tijdelijke banen door te laten stromen naar banen bij reguliere werkgevers. Dit betekent dat de groep kandidaten sterk kan wisselen en zo'n ruim 500 kandidaten de komende vier jaren gebruik maken van deze tijdelijke Participatiebanen. Nadrukkelijk willen we vermelden dat het in deze pilot gaat om werkplekken op *tijdelijke* contractbasis. Er wordt uitgegaan van twee tijdelijke arbeidsovereenkomsten van ieder een halfjaar (zes maanden). Door toepassing van de cao ABU

is er de mogelijkheid om - indien de situatie van de kandidaat daar aanleiding toe geeft - het contract tijdelijk te verlengen tot een maximale periode van 3 1/2 jaar (fase A en fase B cao ABU). Plaatsing op de reguliere arbeidsmarkt blijft het hoofddoel. Of de contracten met deze medewerkers na deze maximale flexperiode worden omgezet naar een contract voor onbepaalde tijd wordt op individueel medewerkersniveau bezien. Ook het aan de persoon gekoppelde arrangement (loonkostensubsidie en begeleidingskosten) kan dan worden herzien.

Werkplekken bij reguliere werkgevers hebben een prioriteit: het absorptievermogen van de (reguliere) markt speelt een belangrijke rol hierin. Wanneer het absorptievermogen van de (reguliere) markt groter is dan nu wordt verwacht en er wordt in mindere mate gebruik gemaakt van de tijdelijke Participatiebanen, dan biedt de *'detachingsfaciliteit onder de Participatiewet'* mogelijk compensatie voor risico's op de meerjarenbegroting. Deze detachingsfaciliteit ontzorgt werkgevers tegen een financieel aantrekkelijk tarief om kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt via een detachering aan de slag te laten gaan. Kandidaten die na of gedurende hun tijdelijke participatiebaan binnen de Diamant-groep kunnen uitstromen naar werk kunnen direct in dienst komen van een werkgever maar de werkgever kan ook gebruik maken van deze detachingsfaciliteit. Met de mogelijke opbrengsten van deze detachingsfaciliteit is in de meerjarenbegroting geen rekening gehouden.

INFRASTRUCTUUR (5)

De locatie aan de Insulindestraat staat te koop. De kansen op verkoop worden op korte termijn echter niet hoog ingeschat. Dit betekent dat er sprake is van boekverlies bij sloop en/of nood-

zakelijk onderhoud en exploitatiekosten van de panden op deze locatie.

Het voorstel is een bestemmingsreserve te creëren van € 1,2 miljoen: ter afdekking van het boekverlies op de panden ter hoogte van € 0,8 miljoen en resterende exploitatie- en sloopkosten van de verouderde opstallen ter hoogte van € 0,4 miljoen.

TOELICHTING EXPLOITATIERESULTAAT

Voor de onderdelen BV 18k, Stichting la Poubelle en De Schoonmaak Coöperatie is in de meerjarenbegroting uitsluitend het exploitatieresultaat vermeld. Onderstaand worden deze exploitatieresultaten kort toegelicht.

TOELICHTING BV 18K (6)

De meerjarenbegroting van de BV 18k is in belangrijke mate afhankelijk van twee activiteiten: de uitvoering van Alfacheque (en administratie Dienstencheque en Huishoudcheque) en Payrolling. Voor uitvoering van Payrolling is een nieuwe overeenkomst met de gemeente Tilburg afgesloten voor de duur van drie jaar (2015 tot en met 2017) met een verlengingsmogelijkheid van twee jaar. De activiteiten van Alfacheque zijn voor een aantal gemeenten komen te vervallen. Er is landelijk gezien veel discussie over de huishoudelijke hulp en de toekomst van Alfacheque is hiermee ongewis.

Het resultaat van BV 18k wordt structureel € 140.000 lager omdat vanaf 1 januari 2016 ook (semi) overheidsinstanties vennootschapsplichtig zijn, dit betekent dat we over het resultaat van € 600.000 winst, € 140.000 vennootschapsbelasting moeten betalen. In het begrote resultaat is rekening gehouden met deze ontwikkelingen.

TOELICHTING LA POUBELLE

De resultaten van de stichting La Poubelle zoals opgenomen in de meerjarenbegroting kunnen mogelijk als weinig ambitieus worden beoordeeld, mede gelet op het exploitatieresultaat van La Poubelle in de afgelopen jaren. Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat een belangrijke inkomstenbron in 2015 is komen te vervallen. Voorheen had La Poubelle een overeenkomst met de gemeente Tilburg voor de uitvoering van sociale activeringstrajecten ter hoogte van € 0,432 miljoen op jaarbasis. Deze is met ingang van 2016 vervallen. La Poubelle zal deze opbrengsten vanuit andere activiteiten moeten zien te compenseren.

TOELICHTING DE SCHOONMAAK COÖPERATIE

In de meerjarenbegroting is jaarlijks een positief exploitatieresultaat van € 200.000 opgenomen (aandeel Diamant-groep). Naast dit positieve exploitatieresultaat levert De Schoonmaak Coöperatie (DSC) de organisatie in 2015 een bedrag van € 770.000 op. Dit bedrag is in de meerjarenbegroting opgenomen in de opbreng-

sten SW. Het gaat hier om het verschil in gefactureerde salariskosten versus de verstrekte vergoeding (€ 625.000) en het subsidieresultaat (loonkosten versus rijksbijdrage van € 143.000). In totaal levert DSC daarmee een positieve bijdrage van bijna € 1 miljoen aan de begroting van de Diamant-groep.

WEERSTANDSVERMOGEN

Rekening houdend met de voorgestelde bestemmingsreserves (infrastructuur € 1,2 miljoen en reorganisatie en transformatie € 2,4 miljoen) resteert op 1 januari 2016 een weerstandsvermogen van circa € 8,2 miljoen. Gelet op de gepresenteerde meerjarenbegroting is het niet de verwachting dat de komende jaren een extra beroep gedaan hoeft te worden op het weerstandsvermogen.

In onderstaande prognose van de ontwikkeling van het weerstandsvermogen is ervan uitgegaan dat de exploitatieresultaten toegevoegd worden aan het weerstandsvermogen.

WINKEL
LA POUBELLE



TABEL 2 PROGNOSE VERLOOP WEERSTANDSVERMOGEN

	Hoogte weerstandsvermogen (x € 1000)
Weerstandsvermogen 31-12-2014	€ 11.850
Bestemmingsreserve infrastructuur	-/- € 1.200
Bestemmingsreserve reorganisatie & transformatie	-/- € 2.400
Verwachte exploitatieresultaat 2015	€ 450
Verwachte exploitatieresultaat 2016	€ 445
Verwachte exploitatieresultaat 2017	€ 110
Verwachte exploitatieresultaat 2018	€ 50
Verwachte exploitatieresultaat 2019	€ 595
Totaal	€ 9.900

Vastgesteld moet worden hoe groot het weerstandsvermogen voor de organisatie moet zijn in relatie tot de mogelijke (toekomstige) financiële risico's. Hiervoor wordt in de tweede helft van 2015 een extern onderzoek opgestart.

Blijkt uit dit onderzoek dat het weerstandsvermogen hoger is dan noodzakelijk dan kan het bestuur besluiten om het bovenmatige deel uit te keren aan de deelnemende gemeenten.



WINKEL
LA POUBELLE

* € 1000 Meerjaren begroting

	Begroot 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

WSW**OPBRENGSTEN**

Netto toegevoegde waarde	19.670	18.170	16.755	15.385
<i>Totaal opbrengsten (A)</i>	19.670	18.170	16.755	15.385

KOSTEN

Loon- en personeelskosten reguliere formatie	10.315	9.525	8.785	8.070
Bedrijfskosten	4.880	4.485	4.115	3.755
Algemene kosten	1.500	1.400	1.310	1.215

Kosten en subsidie WSW

Loon- en personeelskosten WSW formatie	47.005	43.420	39.985	36.830
Subsidie WSW	43.775	40.250	36.970	34.560
<i>Subsidieresultaat WSW</i>	-3.230	-3.170	-3.015	-2.270

<i>Incidentele baten/lasten</i>	40	-140	-140	-140
---------------------------------	-----------	-------------	-------------	-------------

<i>Totaal kosten en subsidie (B)</i>	19.885	18.720	17.365	15.450
--------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Resultaat WSW (A -/- B)	-215	-550	-610	-65
--------------------------------	-------------	-------------	-------------	------------

PARTICIPATIEWET**OPBRENGSTEN**

Netto toegevoegde waarde	850	1.700	2.550	3.400
Loonkostensubsidie	575	1.150	1.725	2.300
Begeleidingsfee	200	400	600	800
<i>Totaal opbrengsten (C)</i>	1.625	3.250	4.875	6.500

KOSTEN

Loonkosten P wet	1.150	2.300	3.450	4.600
Loon- en personeelskosten reguliere formatie	175	350	525	700
Bedrijfskosten	300	600	900	1.200
<i>Totaal kosten (D)</i>	1.625	3.250	4.875	6.500

Resultaat Participatiewet (C -/- D)	0	0	0	0
--	----------	----------	----------	----------

<i>Exploitatieresultaat Diamant-groep (E)</i>	-215	-550	-610	-65
---	-------------	-------------	-------------	------------

<i>Exploitatieresultaat 18k (F)</i>	460	460	460	460
-------------------------------------	------------	------------	------------	------------

<i>Exploitatieresultaat La Poubelle (G)</i>	0	0	0	0
---	----------	----------	----------	----------

<i>Exploitatieresultaat De Schoonmaak Coöperatie (H)</i>	200	200	200	200
--	------------	------------	------------	------------

Totaal exploitatieresultaat (E+F+G+H)	445	110	50	595
--	------------	------------	-----------	------------



COLOFON

TEKST & REDACTIE

Afdeling communicatie Diamant-groep in samenwerking met Swaans Communicatie

GRAFISCH ONTWERP

Madelon de Graauw

FOTOGRAFIE

Afdeling Communicatie

DRUKWERK

Drukkerij Diamant-groep

© Diamant-groep, juni 2015

DIAMANT-GROEP

Zevenheuvelenweg 14

Postbus 5033

5004EA Tilburg

013 4641 911

info@diamant-groep.nl

www.diamant-groep.nl