

<i>Vergadering</i>	Dagelijks Bestuur Diamant-groep
<i>Datum</i>	26 juni 2015
<i>Afkomstig van</i>	Cees Sauer
<i>Onderwerp</i>	Ontwerp begroting 2016 en meerjarenbegroting 2017 t/m 2019
<i>Agendapunt</i>	5

Toelichting

Op grond van artikel 31 van de Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep stelt het Dagelijks Bestuur jaarlijks een ontwerpbegroting met toelichting op en daarnaast een meerjarenraming met toelichting voor tenminste drie op het begrotingsjaar volgende jaren.

Hierbij bieden wij aan de ontwerp begroting 2016 en meerjarenbegroting 2017 t/m 2019.

Deze ontwerp begroting en meerjarenbegroting is gebaseerd op de uitgangspunten zoals deze zijn opgenomen in het Strategieplan 2015 t/m 2019.

Advies

1. Akkoord gaan met ontwerpbegroting 2016 en meerjarenbegroting 2017-2019.
2. De ontwerpbegroting en meerjarenbegroting naar de deelnemende gemeenten zenden, waarbij ingevolge artikel 31 lid 5 van de Gemeenschappelijke regeling, de raden van de gemeenten hun gevoelens ter zake van de begroting en meerjarenbegroting kunnen doen blijken.

Beslissing

Begroting 2016 en meerjarenbegroting 2016 t/m 2019

Juni 2015

**Concern
Zevenheuvelenweg 14
Postbus 5033
5004 EA Tilburg
Telefoon 013 46 41 911
Fax 013 46 41 422**

*Contactpersoon C. Sauer
Telefoon 013 46 41 590*

Inhoudsopgave

DEEL 1 Beleidsbegroting

1	Algemeen.....	7
1.1	Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep	7
1.2	Missie en visie van de Diamant-groep	8
1.3	Samenstelling bestuur.....	9
1.4	Kengetallen.....	10
2	Sociaal beleid	11
2.1	Wet- en regelgeving	11
2.2	Arbeidsmarkt en werkgelegenheid.....	13
2.3	Strategie van de Diamant-groep.....	15
3.	Bedrijfsontwikkeling.....	20
3.1	Marketingbeleid.....	20
3.2	Innovatie.....	21
4.	Financieel beleid	24
4.1	Algemeen.....	24
4.3	Risicoparagraaf	25
5.	Toekomstverwachting	26

DEEL 2 Financiële begroting

Uitgangspunten ontwerpbegroting 2015 en meerjarenbegroting 2016 t/m 2018.....	28
1. Overzicht van lasten en baten.....	35
2. Bedrijfsvoering.....	36
3.1 Medewerkers.....	36
3.2 Middelen.....	36
3. Verplichte paragrafen	39
3.1 Weerstandvermogen.....	39
3.2 Onderhoud kapitaalgoederen.....	39
3.3 Financiering.....	39
3.4 Financiële kengetallen	39
3.5 Rechtmatigheid.....	40
3.5 Verbonden partijen	42

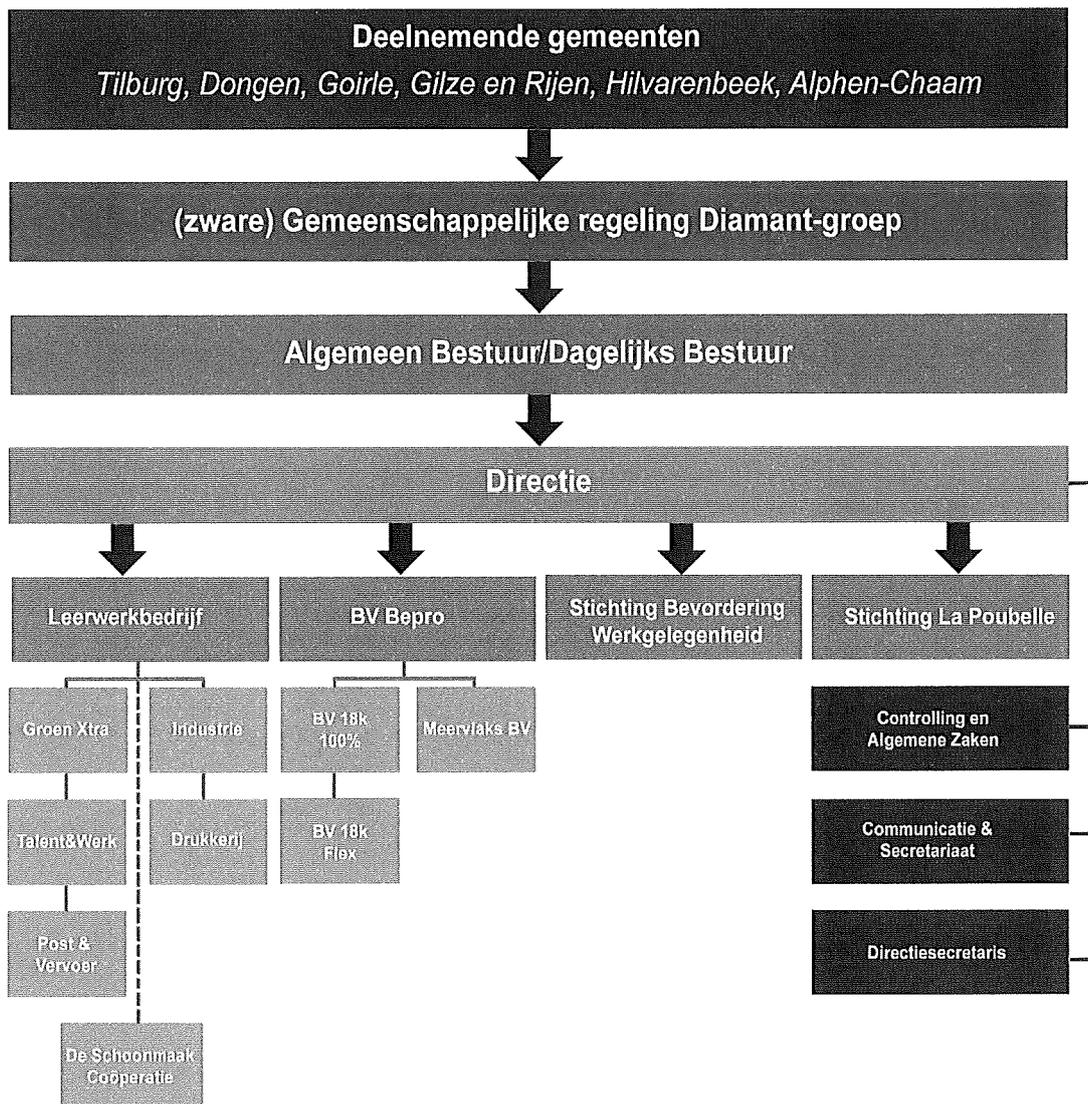
Bijlagen

1. Reserves en voorzieningen	47
2. Staat van vaste activa	48

DEEL 1. Beleidsbegroting

1. Algemeen

1.1 Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep



1.2 Missie en visie van de Diamant-groep

1.2.1 Missie

De rol van de Diamant-groep ligt de komende tijd niet meer uitsluitend 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.

Een viertal factoren bepalen het succes van de Diamant-groep in de komende jaren.

Het gaan 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 afstand tot de arbeidsmarkt bij reguliere werkgevers?
- Kunnen we, ondanks grote bezuinigingen, een gezonde financiële exploitatie realiseren?

De **missie** van de Diamant-groep verbreedt zich dan ook:

De Diamant-groep draagt bij aan de participatie in werk van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, om zo te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt.

1.2.2 Visie

De Diamant-groep wil aan haar missie werken 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.
- 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.

1.3 Samenstelling bestuur

1.3.1 Samenstelling bestuur

In 2014 was de samenstelling van het bestuur als volgt:

- | | | |
|-------------------------|---|--------------------------------------|
| Gemeente Tilburg | - | de heer E de Ridder (voorzitter) |
| Gemeente Tilburg | - | de heer H. Kokke |
| Gemeente Goirle | - | de heer J. Sperber (vice-voorzitter) |
| Gemeente Hilvarenbeek- | - | de heer B. Roks |
| Gemeente Dongen | - | de heer P. Panis |
| Gemeente Gilze en Rijen | - | de heer R. Dols |
| Gemeente Alphen-Chaam | - | de heer A. van Dijk |

1.3.2 Contactambtenarenoverleg

Het contactambtenarenoverleg bestaat uit beleidsvoorbereidende ambtenaren van iedere gemeente en de algemeen directeur met beleidsambtenaren van de Diamant-groep. Zij bereidt de vergaderingen van het bestuur voor. De agenda van het bestuur wordt doorgenomen. Waar nodig vindt afstemming plaats. Iedere contactambtenaar kan vervolgens de eigen bestuurder tijdig van advies en/of informatie voorzien.

1.4 Kengetallen

Kerngegevens en kengetallen

(Bedragen x € 1.000)

	<i>Rekening</i> 2014	<i>Begroting</i> 2015	<i>Begroting</i> 2016
Totaal lasten	68.474	68.165	65.285
Totaal baten	68.468	67.815	65.070
Exploitatiesaldo Diamant-groep	-6	-550	-215
Exploitatiesaldo BV 18k	544	800	460
Exploitatiesaldo Stichting La Poubelle	268	0	0
Bijdrage van De Schoonmaak Coöperatie	0	200	200
Totaal exploitatie saldo	806	450	435
Kernformatie (in fte's)	183	180	173
Mobiliteit (personen)	8	8	8
Personeelsformatie Wsw	1735	1633	1533
Personeel Wsw Begeleid Werken	83	70	60
Formatie ID-banen	28	25	20
Plaatsing met behoud van uitkering	135	100	100
Formatie Wwb-dienstverband	18	15	15
Personeelskosten kernformatie	10.140	10.663	10.488
Idem, in% van totale lasten	14,18	15,72	16,43
Totaal boekwaarde geactiveerde kapitaaluitgaven per 1 januari	9.981	9.981	9.981
Investeringsbruto	1.700	1.500	1.500
Investeringsnetto			
Afschrijvingen	1.500	1.500	1.500
Externe debiteuren	4.600	4.000	4.000

2. Sociaal beleid

2.1 Wet- en regelgeving

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 arbeidsbeperkingen 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.

De rol van de Diamant-groep verandert 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.

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 fysieke, verstandelijke en/of psychische (arbeids)beperkingen, maar wordt nu verbreed naar mensen met een – relatief grote – afstand tot de arbeidsmarkt.

De rechten en de plichten van de mensen die onder de huidige Wet sociale werkvoorziening werken, veranderen niet. Zij zijn geïndiceerd en blijven onder de Wsw vallen. De Wsw houdt op te bestaan als de laatste sw-er is uitgestroomd. Vanaf 1 januari 2015 is geen instroom meer in de Wsw. De afbouw vindt geleidelijk plaats over een periode van 40 jaar.

Baanafpraak: Inclusieve arbeidsmarkt

Er is een baanafpraak in het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 tussen kabinet en sociale partners. Afsproken is dat er extra banen gecreëerd gaan worden voor mensen met een arbeidsbeperking. In totaal gaat het om 125.000 banen die in 2026 gerealiseerd moeten zijn: 100.000 in de marktsector en 25.000 bij de overheid. Voor deze garantiebanen komen in aanmerking mensen die onder de Participatiewet vallen en niet in staat zijn het WML te verdienen, mensen met een Wsw-indicatie en Wajongers met arbeidsvermogen. Het UWV heeft de rol om te bepalen of iemand tot de doelgroep behoort (doelgroepregister). Ook detacheringen en uitzendkrachten tellen mee bij de baanafpraak.

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

Regionale samenwerking in regionaal werkbedrijf

Om tot een goed functionerende regionale arbeidsmarkt te komen, hebben de VNG en de Stichting van de Arbeid het initiatief genomen tot de oprichting van de Werkkamer. In de Werkkamer zijn afspraken gemaakt over de samenwerking tussen gemeenten en sociale partners in de 35 arbeidsmarktregio's. De werkbedrijven vormen de schakel tussen mensen met een arbeidsbeperking en de extra banen (baanafpraak) die werkgevers voor de doelgroep hebben afgesproken. Het werkbedrijf is vorm vrij maar een goede werkgeversdienstverlening is van groot belang evenals het zorgdragen voor eenduidige inzet van instrumenten en het verstrekken van voorzieningen.

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 werkbedrijf moeten individuele gemeenten en SW-bedrijven de krachten bundelen, om zo werkgevers en de doelgroep te helpen.

Beschut werk

Gemeenten kunnen beschut werk inzetten voor mensen die uitsluitend in een beschutte omgeving onder aangepaste omstandigheden kunnen werken. Voordat een gemeente dit kan doen moet er eerst een beoordeling Beschut werk bij het UWV aangevraagd worden. Gemeenten zijn verplicht om beleid voor Beschut werk vorm te geven en dit te bespreken met vertegenwoordigers van de gemeentelijke doelgroep. Als de beoordeling Beschut werk is afgegeven is de betreffende gemeente ook verplicht een dienstverband beschut werk aan te bieden. Het dilemma voor gemeenten zit vooral in de financiering (dure optie) van Beschut werk en de langdurige verplichting die wordt aangegaan.

Nieuw instrumentarium: loonkostensubsidie en loonwaardemeting

Gemeenten kunnen loonkostensubsidie inzetten voor mensen die niet het Wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen. Gemeenten stellen dit zelf vast maar kunnen zich hierbij laten adviseren door een derde. De loonkostensubsidie bedraagt het verschil tussen het WML en de vastgestelde loonwaarde tot een maximum van 70% van het WML. Voor loonkosten boven het WML ontvangt de werkgever geen loonkostensubsidie. Gemeenten blijven verantwoordelijk voor mensen die met loonkostensubsidie werken, ook bij ziekte,

werkloosheid of arbeidsongeschiktheid. De loonkostensubsidie wordt verstrekt zo lang betrokkene tot de doelgroep behoort.

Voordat de feitelijke dienstbetrekking wordt aangegaan met een werkgever kunnen mensen (met beperkingen die niet in staat zijn het WML te verdienen) tijdelijk met behoud van uitkering aan de slag gaan. Tijdens deze periode wordt een beeld gevormd van de productiviteit van de medewerker. Dit is van belang voor het vaststellen van de loonwaarde en de loonkostensubsidie.

De gevolgen voor de Diamant-groep

Wat betekent de invoering van de Participatiewet voor het SW-bedrijf c.q. de Diamant-groep?

De invoering van de Participatiewet is een majeure verandering voor de Diamant-groep en vraagt om herbezinning op haar rol en functie.

Het durven loslaten van ons traditionele SW-bedrijf waar we trots op zijn: met goede financiële resultaten en mooie leerwerkbedrijven. We moeten met 'nieuwe' oplossingen en innovaties meerwaarde creëren voor gemeenten, voor werkgevers en natuurlijk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Experimenteren hoort daar natuurlijk bij.

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.

2.2 Arbeidsmarkt en werkgelegenheid

Hierbij willen we een aantal trends schetsen met betrekking tot de arbeidsmarkt en werkgelegenheid welke voor de doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt relevant zijn. Hierbij is gebruik gemaakt van de 'UWV arbeidsmarktprognose'.

2.2.1 Economische ontwikkelingen

Het herstel is gematigd en broos te noemen. De economie groeit minder snel dan gemiddeld in de afgelopen decennia: toen was de economische groei, gemiddeld over laag-en hoogconjunctuurjaren, namelijk bijna 2%.

De economische groei in 2015 wordt gerealiseerd door een stijging van de arbeidsproductiviteit en een toename van de werkgelegenheid. De stijging van de arbeidsproductiviteit (de productie per werkende) neemt het merendeel voor zijn rekening. De economische groei is namelijk maar iets hoger dan de (gemiddelde) groei van de arbeidsproductiviteit. Daardoor hoeft het aantal banen maar weinig te stijgen.

Na drie opeenvolgende jaren van krimp van in totaal 250 duizendbanen, groeit in 2015 de werkgelegenheid voor werknemers naar verwachting met 31 duizend.

Het sectorale beeld van de vraag naar arbeid (werknemersbanen) door het bedrijfsleven verschilt in 2015:

De grootste toename zien we in het uitzendwezen. Deze sector is conjunctuurgevoelig: daar zien we dan ook het eerst werkgelegenheidsherstel.

De sector met de op een na grootste banengroei is de zakelijke dienstverlening. Deze sector is afhankelijk van ontwikkelingen in de andere sectoren. Het economisch herstel heeft een gunstig effect op de uitbesteding van diensten aan de sector specialistische zakelijke diensten.

De overige sectoren laten veelal een geringe groei van de werkgelegenheid voor werknemers zien.

2.2.2 *Ontwikkelingen in de bijstand*

In het eerste kwartaal van 2015 is de groei van het aantal mensen in de bijstand groter dan in het laatste kwartaal van 2014. Dit houdt onder andere verband met de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015. Met de Participatiewet komen alleen jongeren die duurzaam en volledig arbeidsongeschikt zijn nog in aanmerking voor een Wajong-uitkering. De andere jonggehandicapten hebben recht op bijstand, als zij voldoen aan de voorwaarden. De invoering van de Participatiewet zorgt voor een extra stroom (gehandicapte) jongeren naar de bijstand. Het is nog niet bekend hoe groot deze groep is.

Dat het aantal personen met bijstand in het eerste kwartaal van 2015 verder is gestegen laat zien dat het herstel van arbeidsmarkt nog niet duidelijk zichtbaar is. Mensen in de bijstand vinden door hun grotere afstand tot de arbeidsmarkt doorgaans minder snel een baan dan andere werkzoekenden. Over het algemeen geldt: hoe langduriger de bijstandsafhankelijkheid is, hoe groter de afstand tot de arbeidsmarkt.

Jongeren worden sneller werkloos, maar hebben vervolgens een grotere kans om weer aan het werk te raken. Ouderen worden minder snel werkloos maar als ze het eenmaal zijn dan is hun kans op ander werk aanzienlijk geringer.

2.2.3 *Veel concurrentie bij laaggeschoold werk*

Laagopgeleiden ondervinden op de arbeidsmarkt veel concurrentie: laaggeschoold werk is vaak niet toegankelijk voor laaggeschoolde werklozen. Hoe komt dit? 80% van het laaggeschoolde werk wordt verricht door beter opgeleide werkenden. De concurrentie voor laagopgeleiden komt voor een deel door beter opgeleiden met een opleidingsrichting waarin geen werk te vinden is. Maar ook vanuit Midden en Oost-Europa worden de Nederlandse laag opgeleiden beconcurrerd. Bedrijven lijken in de praktijk ook de voorkeur te geven aan deze 'Moelanders' boven de laaggeschoolde Nederlanders.

Bovendien is van het laaggeschoolde werk 70% verspreid over vaak kleine deeltijdbanen. Deze kleine deeltijdbanen worden vaak ook ingevuld met mensen die andere activiteiten combineren met een kleine baan, zoals studenten of gepensioneerden met een kleine bijbaan.

2.2.4 *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt*

De arbeidsmarkt verandert snel en flexibiliteit is steeds vaker de norm. Het draait niet langer om baan zekerheid maar om werkzekerheid. 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 afstand tot de arbeidsmarkt vinden juist werk in deze flexibele schil.

De afgelopen twee jaar is in alle sectoren bij nieuwe arbeidscontracten relatief veel gebruik gemaakt van flexibele contractvormen. Daarbij is de variatie in gebruikte flexvormen toegenomen. Ook geeft ongeveer de helft van de bedrijven aan in de komende jaren meer flexibele contracten te gaan hanteren zo blijkt uit onderzoek. De nieuwe wet Flexibiliteit en Zekerheid (flexwet) speelt hierin zeker een rol.

2.3 Strategie van de Diamant-groep

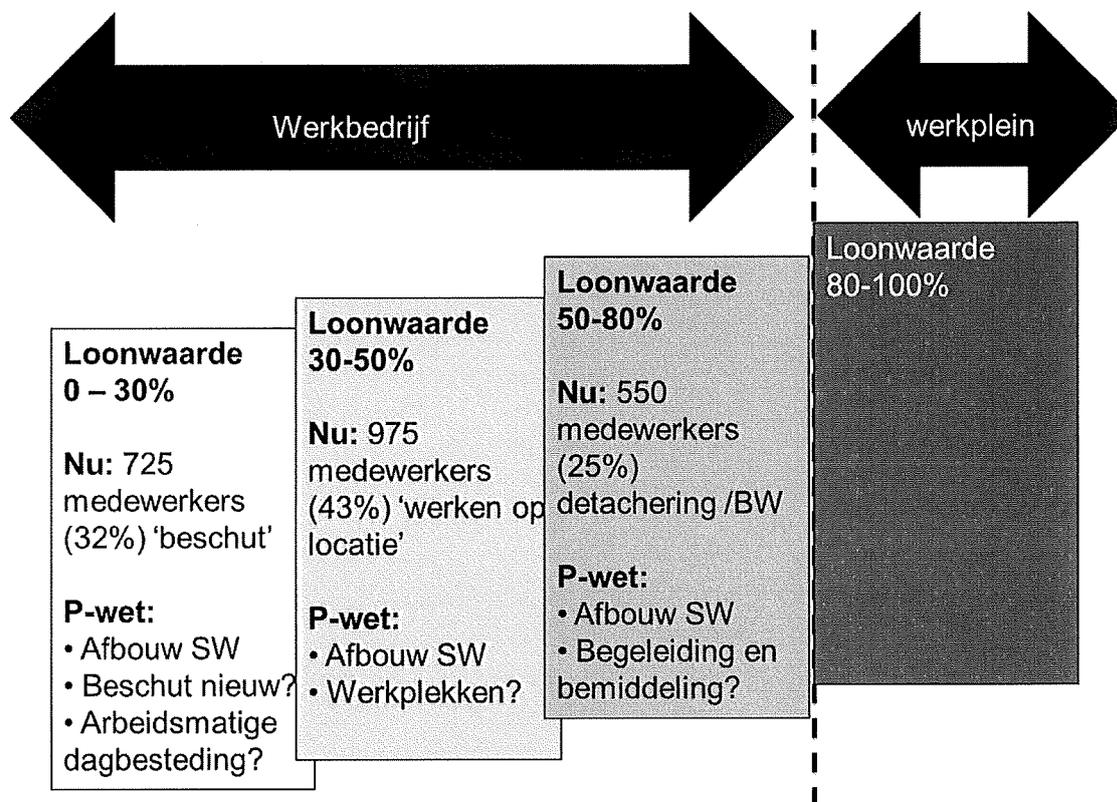
2.3.1 Algemeen

De komst van de Participatiewet vraagt om een herbezinning op de rol en functie van de Diamant-groep. Wat kan de Diamant-groep betekenen voor de burgers met afstand tot de arbeidsmarkt in relatie tot werk tegen het licht van de nieuwe wet? Hoe kan de Diamant-groep haar missie: 'het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' opnieuw vorm en inhoud geven? Ofwel hoe kunnen we onze opgebouwde expertise en infrastructuur inzetten voor de deelnemende gemeenten (en andere belanghebbenden) om ze te ondersteunen in een toename van de arbeidsparticipatie van burgers met arbeidsbeperkingen.

De Diamant-groep wil graag de functie van breed leerwerkbedrijf voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt behouden en verwacht dat ze hierin meerdere functies zou kunnen vervullen ten behoeve van de burgers, gemeenten en werkgevers. Gemeenten streven de maximale economische en sociale participatie van haar burgers na, met een beperking aan sociale risico's, wat moet leiden tot een gezonde gemeentelijke financiële huishouding. De vraag van gemeenten en het aanbod van de Diamant-groep hierin willen we graag bij elkaar brengen!

Het aanbod van de organisatie naar gemeenten is gebaseerd op drie pijlers c.q. doelgroepen waarin de Diamant-groep na invoering van de Participatiewet een rol zou kunnen spelen:

1. 0-30% loonwaarde: Beschut werken
2. 30-50% loonwaarde: Leerwerkbedrijven
3. 50-80% loonwaarde: Begeleidingsorganisatie



Pijler Begeleiding en Bemiddeling (50-80% loonwaarde)

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.

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 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 de groep– op de arbeidsmarkt en speelt in op de wens van flexibiliteit en ontzorging bij werkgevers.

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. Aansluitend bij de ontwikkeling van het regionale werkbedrijf kunnen we onze expertise inbrengen bij het tot stand komen van 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 arbeidsmarktregio 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.

Pijler bedrijven (30 – 80% loonwaarde)

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.

Tijdelijke werkgelegenheid

De werkbedrijven Groen Xtra, De Schoonmaak Coöperatie¹ 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-

¹ Hoewel De Schoonmaak Coöperatie geen onderdeel meer is van de Diamant-groep zijn we wel mede-eigenaar, risicodragers en belangrijke 'leverancier' van gedetacheerde medewerkers.

werkplekken. Bij deze onderdelen past de aanduiding 'social firm'. Dit zijn bedrijven die primair een sociaal doel nastreven met een duurzaam verdienmodel.

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. Derde kwartaal 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.

Pijler Beschutte werkomgeving (0-30% loonwaarde)

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.

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 werkomgevingen 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 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?

2.3.2 Stand van zaken

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 in de inrichting van de uitvoering van de lokale en regionale arbeidsmarktaanpak.

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 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.

Gemeenten hebben aangegeven de Diamant-groep de komende jaren in de gelegenheid te stellen om deze transitie goed vorm en inhoud te geven!

3. Bedrijfsontwikkeling

3.1 Marketingbeleid

Het marketingbeleid van de organisatie is direct afgeleid van onze missie.

De organisatie met haar bedrijfsonderdelen zoals opgebouwd voldeed goed in het afgelopen tijdperk waarin de Diamant-groep als uitvoerder namens de deelnemende gemeenten voor de Wet Sociale Werkvoorziening opereerde. Een mix van activiteiten die rendeerden als gevarieerde werkplekken voor de sw-ers en die in totaliteit ook al jarenlang een positieve financiële bedrijfsvoering opleverden.

In het marketingbeleid van de Diamant-groep staan de komende jaren – ook na invoering van de Participatiewet - de volgende uitgangspunten centraal:

Ontzorgen en faciliteren van werkgevers

Reguliere werkgevers willen (of moeten) mensen met arbeidsbeperkingen opnemen in hun personeelsbestand. Dat beoogt de Participatiewet immers. Als Diamant-groep willen we werkgevers hierbij – ook via werkmakelaars van gemeenten – ontzorgen en faciliteren o.a. door het bieden van een aantrekkelijke detachingsfaciliteit waarbij we veel 'gedoe' bij een werkgever kunnen wegnemen. We sluiten hierbij aan bij het beleid van de gemeenten.

Sterke speler op de regionale arbeidsmarkt: vrijvallende SW-detachingsplekken en invulling baanafpraak

Belangrijk is de marktwerking voor de plaatsing van individuele medewerkers bij externe bedrijven en organisaties. Samenwerking met Werkgeversdienstverlening van gemeenten binnen de totale arbeidsmarktregio is van groot belang zijn. Mogelijkheden bezien om vrijvallende sw-detachingswerkplekken in te zetten voor baanafpraak vanuit de Participatiewet kan daarbij een belangrijke meerwaarde zijn.

Diversiteit in werksoorten en werk tegen redelijke prijs/kosten in relatie tot beoordeling bestaande activiteiten en opdrachten

Met de komst van de Participatiewet en uitstroom van de huidige sw-medewerkers zal continu aandacht moeten zijn voor de vraag: *kunnen en willen* we deze opdracht c.q. activiteiten blijven uitvoeren. Het is onvermijdelijk om in een krimpscenario opdrachten of werk af te stoten.

(Tijdelijke) werkgelegenheid: aangepaste banen in goede arbeidsomstandigheden

De bedrijfsactiviteiten binnen de leerwerkbedrijven Groen Xtra (met name groenonderhoud), Post en Vervoer en binnen De Schoonmaak Coöperatie (schoonmaak) bieden al jarenlang goede werkplekken onder prima arbeidsomstandigheden en met goede financiële resultaten voor een grote groep medewerkers. Deze werkbedrijven kunnen concurreren met andere marktpartijen zowel op prijs als kwaliteit van de geleverde dienstverlening en bieden ruime opnamecapaciteit voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Samenwerking met (private) partners

Samenwerking zoeken met marktpartijen c.q. reguliere werkgevers/bedrijven, ketenpartners en gemeenten vinden we als Diamant-groep van groot belang. We staan open voor nieuwe initiatieven zeker waarin krachtenbundeling een waardevolle bijdrage kan leveren aan onze missie. Ook de noodzakelijke werkdecors om 'werkend re-integreren' mogelijk te maken in begeleidingstrajecten vragen om samenwerking met private partners.

3.2 Innovatie

Innovatie is voor iedere organisatie van groot belang, innovatie is er binnen de Diamant-groep op tal van terreinen. Zeker voor de Diamant-groep in deze situatie met de komst van Participatiewet vraagt om innovatieve, pro-actieve innovaties waarmee gemeenten aan de slag kunnen.

Detacheringsfaciliteit onder de Participatiewet

Veel werkgevers geven er de voorkeur aan om werknemers niet zelf in dienst te nemen maar kiezen voor een detacheringconstructies (of payroll-constructie). Zeker ook voor plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een instrument naar werkgevers. Na een haalbaarheidsanalyse willen we het komende jaar de detacheringsfaciliteit operationeel hebben binnen de arbeidsmarktregio Hart van Brabant, bij voorkeur in samenwerking met collega sw-bedrijf Baanbrekers. Met als kernvalues 'financieel aantrekkelijk', 'ontzorging' en 'maatschappelijk verantwoord' kan de detacheringsconstructie zowel voor gemeenten, werkgevers als voor de burgers/uitkeringsgerechtigden voordelen opleveren.

Diagnose en loonwaardenmetingen

Een goede diagnose van de mogelijkheden en beperkingen van de doelgroep vallend onder de Participatiewet is van groot belang om vast te stellen of een kandidaat in aanmerking kan komen voor de Baanafsprak en/of loonkostensubsidie. In de arbeidsmarktregio is gekozen voor Dariuz als instrumentarium om de loonwaarde vast te stellen. Een instrument waarmee de Diamant-groep al ruime ervaring heeft en dan kan worden ingezet vanuit het expertteam voor gemeenten en werkgevers.

Tijdelijke Participatiebanen

Ten behoeve van de doelgroep met 50-80% loonwaarde ten opzichte van het WML kunnen tijdelijke banen aangeboden worden om zodoende de plaatsbaarheid bij reguliere werkgevers van een 'moeilijkere' doelgroep te vergroten. Kostenneutraal voor gemeenten kunnen dergelijke kandidaten aan de slag met een arbeidsovereenkomst op basis van WML bij de werkbedrijven als De Schoonmaak Coöperatie, Groen Xtra, binnen de fietsenstallingen en bij Post & Vervoer. Voor gemeenten kunnen deze banen kostenneutraal uitgevoerd worden gebruikmakend van de BUIG-gelden, loonkostensubsidie en begeleidingsvergoeding.

Arbeidsmatige dagbesteding

Veel werkplekken blijken in de praktijk zeer geschikt voor mensen die zijn aangewezen op arbeidsmatige dagbesteding. In de afgelopen jaren is hierin ervaring opgedaan in de rol van onderaannemer. De inzet van de Diamant-groep hierbij is om al dan niet in samenwerking met andere partijen een goed aanbod te doen van gevarieerde werkplekken op het terrein van arbeidsmatige dagbesteding tegen een redelijke prijs. Arbeidsmatige dagbesteding kan binnen de Diamant-groep met name plaatsvinden op de beschutte werkplekken. Efficiënt en effectief gebruik van de bestaande infrastructuur kan verhoogd worden door het bieden van arbeidsmatige dagbesteding.

Adviseur bedrijven Socialer Ondernemen / Social Return

Nederland telt veel bedrijven die bijdragen aan de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een landelijke erkenning van hun sociale bijdrage kan deze bedrijven veel opleveren. Ook overheden kunnen er gebruik van maken in het kader van social return bij inkoop. TNO heeft met een aantal grote toonaangevende bedrijven en in samenwerking met enige SW-organisaties de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) ontwikkeld: een methode om zichtbaar te maken en erkenning te geven aan de mate waarin bedrijven sociaal zijn. Ook de Diamant-groep heeft geparticipeerd in deze ontwikkeling. Inmiddels is de Diamant-groep **officieel distributeur en adviseur** voor dit keurmerk.

Jobcoaching als extra instrument bij plaatsing in de Participatiewet

De Diamant-groep beschikt al jarenlang over gecertificeerde jobcoaches die met name gericht zijn op de begeleiding van kandidaten die via de regeling Begeleid Werken aan de slag zijn bij reguliere werkgevers vooral in het midden- en kleinbedrijf. Bij plaatsingen bij werkgevers van kandidaten vallend onder de Participatiewet kan de slagingskans wellicht vergroot worden bij de (tijdelijke) inzet van een jobcoach bij de start van de baan. Zowel voor de werkgever/leidinggevende, collega's en de kandidaat zelf kan dit een grote toegevoegde waarde hebben.

Inzet digitale media voor bemiddeling

In 2015 is er een pilot waarbij via een webapp (internetsite die zich aanpast aan het formaat van het device: smartfoon, tablet en PC) arbeidsfitte kandidaten worden gepresenteerd aan lokale werkgevers met een foto en video.

Kennis- en expertisecentrum

Er is vanuit de gemeentelijke uitvoering behoefte aan een kennis- en expertisecentrum voor casemanagers en werkmakelaar om in voor individuele kandidaten en/of projecten te kunnen adviseren over geschikte interventies en/of toepassing van instrumentarium.

4. Financieel beleid

4.1. Algemeen

Bij de opstelling van de begroting 2015 en de meerjarenbegroting 2015 – 2018 gingen we nog uit van een aanzienlijke verslechtering van het subsidieresultaat (verschil tussen sw-lonen en rijksbijdrage). Dit zou het gevolg zijn van een daling van de subsidie per kop met € 3.000 over een periode van 6 jaar. Hiermee en met de verwachte jaarlijkse krimp van de populatie met gemiddeld 6% realiseerde de rijksoverheid de noodzakelijke en gewenste bezuiniging op de gesubsidieerde arbeid in Nederland. Dit vond zijn vertaling in de vaststelling van het macrobudget voor de sociale werkvoorziening als onderdeel van het participatiebudget. In deze begroting zijn de meest actuele cijfers opgenomen zoals die bekend zijn geworden middels de meicirculaire 2015 van het Ministerie.

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 verdelingssystematiek leveren een groter aandeel uit het macrobudget SW op voor de Diamant-groep. De meerjarenbegroting wijkt daarmee in positieve zin af van de eerder gepresenteerde prognoses.

Blijft echter staan, dat de sw wordt afgebouwd, dat daardoor de omzet zal dalen en dat er bij een lagere bedrijvigheid grote bezuinigingen op kostenbudgetten moeten worden doorgevoerd. Zo zal de reguliere formatie in de periode 2016 – 2019 moeten krimpen met ca. 30 fte. Dit zal moeten gebeuren op basis van het Sociaal Statuut van de gemeente Tilburg (ambtenaren) en het Sociaal Plan 18k (andere rechtspositie). Ook de andere bedrijfsvoeringsbudgetten zullen voor een deel moeten worden afgebouwd. Wij denken voor dit transitieproces een bedrag van € 3 miljoen nodig te hebben, te onttrekken aan de algemene bedrijfsreserve.

In het streven naar realisering van een uni-locatie is het Insulindecomplex nagenoeg leeggekomen. Nog slechts een klein kantoorgebouw is in gebruik door Groen Xtra, maar aan dat gebruik zal op enig moment een einde komen. De locatie staat al enige jaren in de verkoop. Wij achten het niet gewenst de kosten van deze locatie te laten drukken op de bedrijfsactiviteiten. Voor zover kan gaan we opstellen slopen, waardoor exploitatiekosten grotendeels wegvallen. Om ook de kapitaallasten te kunnen laten vervallen, zal de restant boekwaarde moeten worden afgeboekt. Daarvoor is € 1,2 miljoen nodig, eveneens te onttrekken aan de algemene bedrijfsreserve.

Tegenover de ontwikkelingen op sw-gebied staat de invoering van de Participatiewet (1 januari 2015), die nieuwe mogelijkheden biedt voor de Diamant-groep. Dit is onder andere al tot uitdrukking gekomen in de opdracht, die voor de gemeente Tilburg wordt uitgevoerd, om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt via trajecten weer arbeidsfit te maken (NOMA). Hiervoor is binnen de Diamant-groep als afzonderlijk bedrijfsonderdeel de Begeleidings- en

Bemiddelings Organisatie (BBO) opgericht. Daarnaast kunnen in de werkbedrijven van de Diamant-groep dienstverbanden worden aangeboden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt met inzet van het instrument loonkostensubsidie. Met de deelnemende gemeenten is de intentie besproken om jaarlijks 2/3^e deel van de sw-uitstroom op deze wijze te compenseren. De verwachting is dat dit budgettair neutraal kan. Maar belangrijker nog is dat hierdoor de gezonde werkbedrijven “in de lucht kunnen blijven” en, in afwachting van de ontwikkelingen en keuzes met betrekking tot privatisering, een sterke positie in de markt kunnen blijven behouden. Dit is van groot belang in scenario’s, waarbij gedacht wordt aan samenwerking met marktpartijen of privatisering.

Beschut Werken bij de Diamant-groep zal gestaag worden afgebouwd. Er komt geen nieuwe instroom en gemeenten hebben besloten geen nieuwe plekken meer in te kopen onder de werking van de Participatiewet. We zullen nog in 2015 scenario’s maken voor wat dit betekent voor met name Industrie, Drukkerij en Kwekerij. Daarbij is het zeker de bedoeling om Industrie en Drukkerij in elkaar te schuiven.

Met inbegrip van de exploitaties van 18k en La Poubelle en van de revenuen, die komen uit De Schoonmaak Coöperatie zal de Diamant-groep de komende jaren naar verwachting een positief exploitatieresultaat kunnen realiseren.

4.2. Risicoparagraaf

Veel zal afhangen van de mate, waarin de deelnemende gemeenten in de uitvoering van de Participatiewet de mogelijkheden bij de Diamant-groep (blijven) benutten. De vooruitzichten zijn goed.

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

5. Toekomstverwachting

Er wordt hard gewerkt aan het nieuwe strategieplan van de organisatie: strategieplan 2015-2019. De nieuwe strategie kan niet zonder gevolgen blijven voor de Diamant-groep, de mensen die er werken en (deelnemende) gemeenten.

Hierbij spelen de volgende aspecten doorlopend een rol:

1. Behoud van werkgelegenheid voor de SW-doelgroep;
2. Nieuwe, excellente dienstverlening aan de doelgroep Participatiewet;
3. Kansen voor plaatsing van de doelgroep bij reguliere werkgevers (ofwel het absorptievermogen van de markt);
4. Een gezonde financiële exploitatie van de organisatie. Zowel voor de interne organisatie als de regionale samenwerking zijn dit de doelstellingen voor de komende periode.

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.

Nieuwbouw, verbouw en ingrijpende renovaties zijn (gelijktijdig) aan de orde. Eén ding is duidelijk: er is ook minder geld beschikbaar om deze uit te voeren.

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 afstand tot de arbeidsmarkt staan centraal bij de nieuwbouw.

Optimaliseren van de (leerwerk) bedrijven. Zo zijn zij op de toekomst voorbereid en creëren we een goede uitgangspositie voor verzelfstandiging in welke vorm dan ook.

Ingrijpende renovatie hoort binnen de pijler Beschutte werkomgeving. Dankzij ingrijpende renovaties bieden we betaalbare beschutte werkplekken in voldoende variëteit. Het doel is om de traditioneel duurste vorm van arbeid financieel en sociaal verantwoord aan te kunnen bieden.

DEEL 2. Financiële begroting

Uitgangspunten en thema's begroting 2016 en meerjarenbegroting 2016 tot en met 2019

Inleiding

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.

Hoofdpijnen meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting zijn de volgende hoofdpijnen 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 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 uit weerstandsvermogen (€ 2,4 miljoen).

4. Kansen en effecten van Participatiewet

- a. Herbezetting van vrijvallende sw-werkplekken voor twee derde (2/3) deel vanuit de Participatiewet op basis van 50% loonkostensubsidie WML en € 4.000 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 hoofdpijnen²

² Achter ieder kopje staat het nummer van het corresponderende onderwerp uit de hoofdpijnen van de meerjarenbegroting.

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 macrobudget als uitgangspunt genomen, waarbij het SW-budget beschikbaar blijft voor de Diamant-groep³.

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. over realisatie in combinatie met de nieuwe verdelingssystematiek leveren een groter aandeel uit het macrobudget SW op voor de Diamant-groep. 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 loons- 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 in totaal circa € 1,8 miljoen waarvan, 50% door middel van 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.

³ Bedragen in de meerjarenbegroting zijn de meest actuele gebaseerd op mei circulaire 2015

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 drie miljoen euro te creëren: vanuit het weerstandsvermogen (€2,4 miljoen) en vanuit het Rijk m.b.t. de innovatie en transformatie (€ 0,6 miljoen).

Tabel 1 Bestemmingsreserve

VERDELING BESTEMMINGSRESERVE	BEDRAGEN (* 1000)
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 twee / derde van de wegvallende SW-werkplekken op basis van 50% loonwaarde en een vergoeding voor begeleiding van € 4000,- op jaarbasis (12 maanden) per werkplek. Het businessmodel 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 ruime 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 half jaar (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 3 ½ jaar (fase A en fase B cao ABU). Het hoofddoel is het uitplaatsen op de reguliere arbeidsmarkt. Of de contracten met deze medewerkers na deze maximale flex-periode worden omgezet naar een contract voor onbepaalde tijd zal op individueel, medewerkersniveau worden gezien. 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 in mindere mate gebruik gemaakt gaat worden van de Tijdelijke Participatiebanen, dan biedt de *'detacheringsfaciliteit onder de Participatiewet'* mogelijk compensatie voor risico's op de meerjarenbegroting. Deze detacheringsfaciliteit ontzorgt werkgevers tegen een financieel aantrekkelijk tarief om kandidaten met 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 detacheringsfaciliteit. Met de mogelijke opbrengsten van deze detacheringsfaciliteit 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 noodzakelijk 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 euro en resterende exploitatie- en sloopkosten van de verouderde opstallen ter hoogte van 0,4 miljoen euro.

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

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 exploitatie resultaat 2015	€ 450
Verwachte exploitatie resultaat 2016	€ 445
Verwachte exploitatie resultaat 2017	€ 110
Verwachte exploitatie resultaat 2018	€ 50
Verwachte exploitatie resultaat 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 zal in de tweede helft van 2015 een extern onderzoek worden opgestart. Mocht uit dit onderzoek blijken dat het weerstandsvermogen hoger is dan noodzakelijk, dan kan het bestuur besluiten om het bovenmatige deel uit te keren aan de deelnemende gemeenten.

Meer jaren begroting (bedragen * 1.000)	Begroot 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019
WSW				
Opbrengsten				
Netto toegevoegde waarde	19.670	18.170	16.755	15.385
Totaal opbrengsten (A)	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
Subsidieresultaat WSW	-3.230	-3.170	-3.015	-2.270
Incidentele baten/lasten	40	-140	-140	-140
Totaal kosten en subsidie (B)	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
Loonkosten subsidie	575	1.150	1.725	2.300
Begeleiding fee	200	400	600	800
Totaal opbrengsten (C)	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
Totaal kosten (D)	1.625	3.250	4.875	6.500
Resultaat Participatie wet (C-D)	0	0	0	0
Exploitatieresultaat Diamant-Groep (E)	-215	-550	-610	-65
Exploitatieresultaat 18k (F)	460	460	460	460
Exploitatieresultaat La Poubelle (G)	0	0	0	0
Exploitatieresultaat De Schoonmaak Coöperatie (H)	200	200	200	200
Totaal exploitatieresultaat (E + F + G + H)	445	110	50	595

2. Bedrijfsvoering

2.1 Medewerkers

2.1.1 Algemeen

De Diamant-groep wordt geconfronteerd met een grote wetswijziging die direct invloed heeft op de reguliere personele.

Recente wetswijzigingen en gemeentelijke keuzes (zie voorgaande paragrafen) noodzaken de Diamant-groep tot verlaging van kosten, ook op het personele vlak. Met ingang van 1 juli 2014 is de nieuwe Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie (BBO) operationeel. De totstandkoming van deze nieuwe afdeling ging al gepaard met een personeelsreductie. De komende jaren vindt ook binnen de rest van de organisatie een personele bezuiniging plaats (circa 30 FTE).

2.1.2 Ontwikkeling

Het is essentieel om te beschikken over een voldoende kwalitatief opererende organisatie. Om de diverse opdrachten voor de gemeenten in het kader van de Participatiewet én de begeleiding van de sw-ers op een adequate manier vorm te kunnen geven, wordt van medewerkers meer ondernemerschap, voldoende deskundigheid en een proactieve houding verwacht. Investeren in opleiding en ontwikkeling van de medewerkers om tot het gewenste kwalitatieve niveau te brengen, is onontbeerlijk.

2.1.3 Verzuim

Veranderingen binnen een organisatie hebben vaak een negatief effect op het welzijn van medewerkers MET toename van het verzuim tot gevolg. De afgelopen twee jaar is het, met name langdurige verzuim toegenomen en stijgt nog steeds. Actief beleid op en intensieve aandacht voor het terugdringen van verzuim geeft beperking van kosten door versnelde terugkeer en verminderde WIA-instroom en vergroot het welbevinden van medewerkers.

2.2 Middelen

2.2.1 Planning- en control cyclus

Volgens de normale procedure starten de voorbereidingen voor de begroting voor het volgend jaar in het eerste kwartaal van het lopende jaar. Deze begroting maken we eerst op hoofdlijnen en op het niveau van de gehele Diamant-groep. De contouren van het beleid worden vastgelegd. De begroting wordt vervolgens door het bestuur vastgesteld en in augustus ingediend bij de Provincie. Daarna starten de voorbereidingen voor een uitgebreidere uitvoeringsbegroting, 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 van hun gevoelens te doen blijken.

In het najaar tenslotte maken we de vertaalslag van de begroting naar de verschillende bedrijfsonderdelen. Afgesproken wordt hoe deze onderdelen bijdragen aan het realiseren van de totaalbegroting. Het beleid van de Diamant-groep is daarbij uiteraard uitgangspunt. Op basis daarvan 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.

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

1. Strategisch plan (Koersdocument voor vier jaar)
2. Ontwerpbegroting
3. Uitvoeringsbegroting
4. Jaarplannen van de afdelingen
5. Financiële en sociale maandrapportages
6. Kwartaalrapportages met betrekking tot verantwoording gesubsidieerde arbeid
7. Periodieke interne controle rapportages
8. Rapportage (drie keer per jaar) aan de gemeenteraden in het kader van verordening Wsw
9. Jaarrekening.

Als sluitstuk van de planning- en control cyclus loopt dan nog de interne controle, waarbij wordt nagegaan of binnen de organisatie wordt gewerkt volgens alle richtlijnen en bevoegdheden.

2.2.2 *Huisvesting*

De activiteiten op het Insulindecomplex zijn of worden spoedig beëindigd. Dan zal de Diamant-groep nog opereren vanuit één centrale locatie, de Zevenheuvelenweg. De opstallen op Insulinde worden grotendeels gesloopt. De herontwikkeling van dit complex (ca. 2 ha) is nog onduidelijk. Kan het worden verkocht of wordt het inzet van andere scenario's, al dan niet in relatie tot de toekomstige huisvesting van La Poubelle? In goed overleg met de gemeente Tilburg proberen we te zoeken naar passende oplossingen.

2.2.3 *Interne Controle*

Interne controle is gericht op beheer handelingen die uiteindelijk financiële consequenties kunnen hebben. Onafhankelijk van de uitvoering rapporteert interne controle halfjaarlijks aan proceseigenaren en concern-controller of de vooraf vastgestelde risico's per proces voldoende worden afgedekt door werkende interne beheersmaatregelen. Hiermee krijgen de proceseigenaren de bevestiging dat zij hun processen goed beheersen / adviezen ter verbetering van beheersmaatregelen. De bevindingen van interne controle worden beoordeeld door de extern accountant, die ze gebruikt bij zijn oordeelsvorming over de jaarrekening.

Waar staan we nu?

De borging van de getrouwheid is op orde, maar de borging van de financiële rechtmatigheid moet beter, met name ten aanzien van aanbestedingen. Voor 2015/2016 wordt ook de financiële

rechtmatigheid van de subsidiestromen een belangrijk aandachtspunt, nu als gevolg van de decentralisatie van rijkstaken naar de gemeentende verantwoording niet langer meer loopt via de SiSa-bijlage in de jaarrekening.

Speerpunten voor 2016:

- Met de deelnemende gemeenten is afgesproken dat we zorgen voor behoud van de bestaande infrastructuur, dus de beheersing van de bestaande processen moet ook in 2016 op orde blijven. Voorafgaand aan de planning en uitvoering van het ICP 2016 wordt bij de risicoanalyse per proces rekening gehouden met de wijzingen in bedrijfsvoering/organisatie/personeel als gevolg van de reorganisatie.
- toetsing op de juistheid en volledigheid van het contractenregister inkopen, dat vanaf 2016 de basis zal zijn voor de aanbestedingsbegroting in het jaarplan.
- verder zal in het ICP 2016 worden aangegeven hoe de rechtmatigheid van de subsidiestromen geborgd blijft. In de loop van 2015 zal meer duidelijkheid ontstaan over de gevolgen van de genoemde decentralisatie op ons ICP in relatie tot een getrouwe en rechtmatige subsidieverantwoording richting gemeenten. Hiertoe zullen we afstemmen met de gemeenten en onze accountant wat de controleprotocollen zijn vanuit de gemeenten die wij en onze accountant moeten gebruiken.

2.2.4 *Informatisering en Automatisering*

Het I&A-beleid is er op gericht de processen binnen onze organisatie professioneel en efficiënt te ondersteunen. Ook op dit terrein vinden voortdurend afwegingen plaats over wat maakbaar en haalbaar is en dus over in hoeverre we inspelen op nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen.

Voor 2016 e.v. zullen de volgende onderwerpen specifiek aandacht vragen:

- Vervanging van een deel van de multifunctionals. Nog in 2015 zal hiervoor een aanbesteding plaatsvinden.
- In verband met de ontmanteling van ons Insulinde-complex (zie o.a. ook 3.2.2.) zullen we een nieuwe uitwijklocatie moeten organiseren.
- De functionaliteiten van Corsa (informatiemanagementpakket) zullen verder worden benut door uitbreiding met het contractenbeheer. Alle (grotere) contacten liggen dan digitaal vast op gestandaardiseerde wijze.
- De internetsite van de Diamant-groep wordt vernieuwd.
- Onderzoek naar een centraal CRM-systeem, dat de informatie vastlegt die nu nog versnipperd in meerdere systemen aanwezig is.
- Onderzoek naar vervanging c.q. upgrading van het huidige ERP-pakket.

3. Verplichte paragrafen

3.1 Weerstandsvermogen

Zie voor een nadere toelichting hetgeen is opgenomen onder de uitgangspunten en thema's begroting 2016 en meerjarenbegroting 2016 tot en met 2019.

3.2 Onderhoud kapitaalgoederen

Voor het vastgoedonderhoud op de Zevenheuvelenweg volgen we een meerjarig preventief onderhoudsplan als basis voor de jaarplannen. Voor 2016 staan er geen grootschalige onderhoudswerken op het programma.

Voor Insulinde geldt hetgeen is vermeld onder paragraaf 2.2.2.

3.3 Financiering

Ter financiering van de door de Diamant-groep gedane investeringen, is er in 2014 een lening van € 2 miljoen bij BNG afgesloten. Deze lening heeft een looptijd van twee jaar en wordt in kwartalen afgelost. Voor deze looptijd is gekozen om voldoende flexibiliteit in het financieringspakket te houden. Op dat moment dat deze lening in zijn geheel is afgelost, zal worden bekeken of er een nieuwe langlopende lening dient te worden aangetrokken of dat wij voldoende eigen middelen hebben om onze investeringen te financieren. Per 31 december 2014 ziet de geschatte financiering van onze investeringen er als volgt uit:

Totaal boekwaarde investeringen	€ 9.981.000
Financiering:	
Eigen vermogen	€ 3.240.000
Voorzieningen	€ 1.790.000
Lang lopende leningen	€ 4.250.000
Totaal langlopende financiering	€ 9.280.000

Het restant van circa € 700.000 wordt met kort vermogen gefinancierd.

3.4 Financiële kengetallen

Per 31-12-14 zijn dit de financiële kengetallen:

Netto schuld: bruto schuld minus de omvang van de geldelijke bezettingen die niet zijn ingezet.

Bruto schuld € 12.262.000

Geldelijke bezettingen die niet zijn ingezet € 17.294.000

Netto schuld € 5.032.000

Solvabiliteitsratio: eigen vermogen / totaal vermogen

Eigen vermogen € 3.230.000

Vreemd vermogen € 17.294.000

Solvabiliteitsratio 18,68 %

3.5 Rechtmatigheid

Het bestuur stelt jaarlijks het controleprotocol, het normenkader en de toleranties, alsmede de bijgestelde Financiële verordening ex artikel 212 gemeentewet vast. Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre actualisering van deze kaders aanpassing behoeven wegens relevante wijzigingen in wet- en regelgeving. De formele kaders voor de rechtmatigheid zijn voor 2016 ongewijzigd. De door het bestuur vastgestelde fouttolerantie is 1% en de onzekerheidstolerantie 3%. Bij het uit de resultatenrekening blijkend totaal aan lasten van de Diamant-groep over 2016 van € 63 miljoen bedraagt de goedkeuringstolerantie € 630.000. Voor 2016 geldt dat op basis van het interne controleplan er periodiek op basis van een risico-analytische benadering, voor alle materiële processen interne controles uitgevoerd worden waarbij de primaire focus ligt op de borging van getrouwheid en rechtmatigheid.

Vanuit de centrale afdeling Interne Controle worden audits uitgevoerd op de kwaliteit van de uitgevoerde interne controles, en worden de bevindingen teruggelegd in de organisatie, worden de herstelacties gemonitord en wordt het management geïnformeerd over de voortgang. Naast de uitgevoerde audits op processen wordt voor een aantal specifieke balansposten de rechtmatigheid van de mutaties achteraf vastgesteld.

<i>Naam</i>	<i>Vestigingsplaats</i>	<i>Wijze van deelname</i>	<i>Openbaar belang</i>
Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW)	Tilburg	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 (voorheen Inatura BV)	Tilburg	BV Bepro (100%)	Het verkopen van aan natuur gelieerde producten.
BV 18k	Tilburg	BV Bepro (100%)	Diverse activiteiten op het gebied van HRM ten behoeve van de Diamant-groep en derden.
BV 18k Flex	Tilburg	BV 18k (100%)	Het tegen vergoeding detacheren van arbeidskrachten.
Stichting La Poubelle	Tilburg	Bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Kringloopwinkel en sociaal eethuis de Pollepel.
De Schoonmaak Coöperatie	Vught	Gemeenschappelijke regeling is lid voor circa 48%	Het faciliteren en creëren van leer-werkplekken van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een leer/werkbedrijf gericht op schoonmaakactiviteiten

<i>Eigen vermogen/ Vreemd vermogen</i>	<i>Veranderingen in belang</i>	<i>Verwachte Resultaat</i>
Eigen vermogen per 31 december 2014 € 42.104	Geen	-/- € 805
Eigen vermogen (groepsvermogen) per 31 december 2014 € 7.743.383	Geen	€ 560.260
Eigen vermogen per 31 december 2014 € 404.385	I.v.m. verkoop activiteiten zijn naam en statuten gewijzigd en is de naam veranderd in Meervlaks BV per 23 mei 2013	€ 33.940
Eigen vermogen per 31 december 2014 € 6.873.218	Geen	€ 543.848
Eigen vermogen per 31 december 2014 € 17.929	Geen	€ 0
Eigen vermogen per 31 december 2014 € 883.261	Geen	€ 218.363
Eigen vermogen per 31 december 2013 € 1.342.311	Geen	€ 825.250

Bijlagen

Bijlage 1. Reserves en voorzieningen

Omschrijving	Vorig dienstjaar				Dienstjaar 2016		
	Saldo 01-01-2015	Vermeer- deringen	Vermin- deringen	Saldo 31-12-2015	Vermeer- deringen	Vermin- deringen	Saldo 31-12-2016
Reserves							
Algemene bedrijfsreserve	3.051.175		350.000	2.701.175		215.000	2.486.175
Bestemmingreserve	188.500			188.500			188.500
Totaal reserves	3.239.675	0	350.000	2.889.675		215.000	2.674.675
Voorzieningen							
Reorganisatiekosten	1.025.239		440.000	585.239		440.000	145.239
Bodemverontreiniging	216.552			216.552			216.552
Groot onderhoud	550.491	100.000	300.000	350.491	100.000	350.000	100.491
Top regeling Wsw							
Voorziening activiteiten deelnemende gemeenten							
Totaal voorzieningen	1.792.282	100.000	740.000	1.152.282	100.000	790.000	462.282
TOTAAL GENERAAL	5.031.957	100.000	1.090.000	4.041.957	100.000	1.005.000	3.136.957

Bijlage 2. Staat van activa 2016

<i>Omschrijving</i>	<i>Aanschaf- waarde 1-1-2016</i>	<i>Investerings 2016</i>	<i>Desinvesterings 2016</i>	<i>Aanschaf- waarde 31-12-2016</i>
Bedrijfsterreinen	1.430.000			1.430.000
Totaal terreinen	1.430.000			1.430.000
Bedrijfsgebouwen	7.535.000			7.535.000
Totaal gebouwen	7.535.000			7.535.000
Vervoermiddelen	4.810.000	1.000.000		5.810.000
Totaal vervoermiddelen	4.810.000	1.000.000		5.810.000
Machines, apparaten en installaties	10.035.000	500.000		10.535.000
Totaal machines, apparaten en installaties	10.035.000	500.000		10.535.000
Totaal materiële vaste activa	23.810.000	1.500.000		25.310.000
Financiële vaste activa				
TOTAAL GENERAAL	23.810.000	1.500.000		25.310.000

<i>Afschrij- vingen t/m 2015</i>	<i>Afschrij- vingen 2016</i>	<i>Totaal afgeschreven t/m 31-12-2016</i>	<i>Boekwaarde per 1-1-2016</i>	<i>Boekwaarde per 31-12-2016</i>
566.000	14.000	580.000	864.000	850.000
566.000	14.000	580.000	864.000	850.000
4.609.000	230.000	4.839.000	2.926.000	2.696.000
4.609.000	230.000	4.839.000	2.926.000	2.696.000
1.919.000	440.000	2.359.000	3.891.000	4.451.000
1.919.000	440.000	2.359.000	3.891.000	4.451.000
8.219.000	790.000	9.009.000	2.316.000	2.026.000
8.219.000	790.000	9.009.000	2.316.000	2.026.000
15.313.000	1.474.000	16.787.000	9.997.000	10.023.000
15.313.000	1.474.000	16.787.000	9.997.000	10.023.000