

# ONZE KOERS

UITVOERINGSPLAN 2025 | 2030





**VIP- Vervoer,  
Inpakken & Post**



# INHOUD





# INLEIDING

De Diamant-groep heeft als doel om tot en met 2030 haar positie als toonaangevende en eigenzinnige organisatie te versterken. Dit uitvoeringsplan beschrijft de programma's waarmee we de strategische doelen voor de periode 2025-2030 realiseren.

Het uitvoeringsplan is net zoals het strategieplan participatief tot stand gekomen. In oktober 2024 heeft een tweedaagse leiderschapsbijeenkomst plaatsgevonden waarbij gevraagd is om mee te denken over hoe we uitvoering kunnen geven aan onze ambities. Ofwel wat moeten we doen om onze ambities echt te bereiken?

Het directieteam heeft op basis van de input een concept uitvoeringsplan opgesteld. Dit plan is eind januari 2025 gepresenteerd aan, aangevuld en goedgekeurd door de managementteams van de verschillende bedrijfsonderdelen.

Van 3 tot 6 februari 2025 waren er vier consultatie- en expertmeetings via zogenaamde werkateliers. Iedere dag stond een ander thema centraal. Met in totaal 140 deelnemers over 4 dagen met gevarieerd samengestelde groepen van interne en externe collega's (van gemeenten) zijn stellingen over de programma's bediscussieerd, zijn vragen over ieder afzonderlijk programma beantwoord en kon iedereen een aanvulling geven op de overige uitvoeringsprogramma's.

Dit alles heeft geleid tot dit uitvoeringsplan. Hierin staan kort de 18 programma's beschreven waarmee we de nieuwe strategie de komende jaren willen gaan realiseren. De programma's zijn gekoppeld aan onze hoofdthema's de *mens centraal* (1), *ontwikkelen* (2) en *werken* (3). Daarnaast zijn er de randvoorwaarden waarbij het draait om samenwerking, de (interne) organisatie en de financiën.

Bij ieder programma is opgenomen wat de aanleiding is voor het programma, wat het programma op moet leveren voor mensen, wat we gaan doen, wat we niet mogen vergeten bij de uitvoering van het programma en wat het resultaat moet zijn.

Na de uiteenzetting van de programma's wordt in de laatste paragraaf de planning per programma, het investeringsbudget en verwachte rendementen toegelicht. We hebben hiermee een richtinggevend kompas waar mee we kunnen vaststellen of we op koers liggen. Er bestaat een kans dat niet alle rendementen daadwerkelijk gerealiseerd worden. Bijstellingen of wijzingen worden jaarlijks zichtbaar in de programmabegroting: uitgangspunt blijft een gezonde exploitatie.

Met het bestuur is afgesproken is dat voor de realisatie van de strategie de komende jaren de incidentele gelden afkomstig van het rijk worden ingezet. Het gaat hier om de incidentele extra middelen voor 2024 en het transformatiebudget van 2025-2034. Deze middelen zijn ook expliciet bedoeld voor de bekostiging van de transitieplannen van de werk- en ontwikkelbedrijven in het land. Dit betekent dat de investeringen in relatie tot de strategie niet via de reguliere exploitatie lopen, maar via de speciale bestemmingsreserve Strategie.

Via de reguliere Planning & Control cyclus worden in het jaarplan (inclusief begroting) de programma's benoemd welke in het betreffende jaar de volle aandacht hebben alsmede de investeringen en – indien van toepassing – de rendementen. In het jaarplan 2025 staan de strategische programma's voor 2025 al opgenomen. Opgemerkt wordt dat een poging is gedaan om meer aansprekende titels voor de programma's op te nemen in dit uitvoeringsplan. Hierdoor kan de benaming in het jaarplan 2025 afwijken.

# 1. DE MENS CENTRAAL



## DE MENS CENTRAAL

Bij alles wat we doen, staat de mens centraal. Werk is veel meer dan alleen een inkomen. Het biedt een gevoel van zingeving, meedoen en betekenis. Wat iemand nodig heeft op weg naar werk – en binnen werk – is voor iedereen anders. Wij helpen mensen vooruit. Niet alleen naar werk maar ook op andere gebieden die belangrijk zijn.

Onze ambities bij de mens centraal zijn:

- We zijn er voor een bredere groep mensen die niet of niet direct op de arbeidsmarkt terecht kan
- We maken nog beter het verschil voor mensen
- We zijn een bedrijf waar meer mensen graag naar toe komen

De programma's bij **'DE MENS CENTRAAL'** zijn: **'leefgebieden op orde'**, **'de beste leidinggevenden en begeleiders van Nederland'** en **'challenge het systeem'**. In de volgende pagina's lichten we de inhoud kort toe.

### Wat kunnen we morgen al anders doen?

Hiervoor zijn verschillende suggesties gedaan tijdens de werkateliers zoals:

1. Meer bekendheid geven aan het bestaande aanbod binnen en buiten de eigen organisatie op de leefgebieden.
2. We kunnen ons meer focussen op de mogelijkheden i.p.v. de onmogelijkheden zodat een systeemchallenge minder nodig is.
3. Luisteren naar de mensen die nieuw zijn in je organisatie en met name waarover zij zich verwonderen.
4. Iedereen kan in de bejegening naar anderen uitgaan van vertrouwen en een op de persoon gerichte benadering.
5. En ben als leidinggevende of begeleider een voorbeeld en toon echte interesse.



# LEEFGEBIEDEN OP ORDE

## DE AANLEIDING

### We willen nog beter het verschil maken voor mensen.

We zijn expert in werk en ontwikkeling. Maar werk en ontwikkeling staan niet op zichzelf. Veel mensen hebben te maken met een stapeling van problemen die vaak ook complex is. Het kan gaan om fysieke of mentale gezondheid, eenzaamheid, problemen binnen de familie of het gezin, financiële problemen, laaggeletterdheid of taalproblemen. Wij willen met maatschappelijke instanties (inclusief Toegang, wijk- en dorpssteams) en partijen met veel expertise, allianties afsluiten. Zodat we in huis en dichtbij mensen kunnen bijdragen aan het aanpakken of hanteerbaar maken van problemen of belemmeringen.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Als problemen opgelost worden of beter hanteerbaar zijn, is er meer 'ruimte' voor werken en jezelf ontwikkelen. Mensen weten dat ze voor problemen op de verschillende leefgebieden ook aan kunnen kloppen bij hun leidinggevende of begeleider. Soms lossen we problemen zelf op. Veel vaker zal er een doorverwijzing zijn met partners in het veld

## WAT GAAN WE DOEN?

We zijn gestart met een programma gericht op financieel fit in 2024 wat in 2025 wordt vervolgd, geëvalueerd en verbeterd. In 2025 gaan we onderzoeken hoe we de taalvaardigheid – een belangrijke belemmering voor veel mensen naar werk – het beste kunnen aanpakken en gaan een pilot uitvoeren met een bewezen aanpak van een bekend taleninstituut (Regina Coeli Vught). Vanaf 2026 zullen andere domeinen zoals digitale fitheid, mentale gezondheid, laaggeletterdheid e.d. gepland gaan worden. We ontwikkelen de programma's met gemeenten samen en – uiteraard – ook met andere partijen in de regio. We vinden het daarnaast van belang om het gebruik en de ervaringen te monitoren en continu te verbeteren.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Het signaleren, stimuleren en doorverwijzen kost tijd van leidinggevend en begeleiders: dit moet goed georganiseerd worden.
2. Het moet een structurele plek (eindverantwoordelijkheid) binnen de organisatie krijgen.
3. Aansluiten en samenwerken samen met onze gemeenten en andere partijen in de regio
4. Hoe gaan we de kosten die hieraan verbonden zijn betalen?
5. Let op dat we niet te veel gaan pampieren.
6. De ondersteuning moet niet alleen op de Zevenheuvelenweg makkelijk beschikbaar zijn.
7. Mensen moeten wel zelf hun problemen of belemmeringen aan willen pakken: wij kunnen het niet voor ze oplossen.

## HET RESULTAAT

We hebben een concreet en passend aanbod op alle leefgebieden samen met de maatschappelijke partners waar mensen makkelijk gebruik van kunnen maken. We streven ernaar dat 80% van onze mensen tot 2030 gebruikmaakt of heeft gemaakt van dit aanbod.

# BESTE LEIDINGGEVENDEN EN BEGELEIDERS VAN NEDERLAND

## DE AANLEIDING

**We hebben betrokken en professionele begeleiders en leidinggevenden die nog beter weten en toepassen wat werkt bij mensen.**

We zijn trots op onze begeleiders en leidinggevenden. Door ervaring te combineren met de juiste instrumenten weten we een realistische inschatting te maken van de ontwikkelmogelijkheden. We doen een extra beroep op onze collega's om de ontwikkeling te ondersteunen en aantoonbaar te maken én bij alles wat zij doen na te gaan of de mens centraal gesteld wordt. Bovendien vragen we meer van hen bij het faciliteren van persoonlijke groei binnen werk en op de verschillende leefgebieden.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Meer tijd en focus op de mens, ofwel de medewerker voelt dat hij/zij centraal staat.

Meer concreet is er aandacht voor de volgende aspecten:

- Mensen vinden een luisterend oor bij hun begeleiders en leidinggevenden en zij kennen de weg voor meer complexe ondersteuningsbehoeften.
- Leidinggevenden en begeleiders worden door hun mensen als motiverend en inspirerend ervaren.
- Mensen worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen naar en in werk.
- Begeleiders en leidinggevenden leveren een positieve bijdrage aan het oplossen van problemen en/of belemmeringen in het werk.

## WAT GAAN WE DOEN?

We zijn in 2025 gestart met het bieden van de training 'het goede gesprek' aan alle leidinggevenden en begeleiders om daarmee de gesprekstijl waarin we actief luisteren en inhaken en aansluiten op mensen. In 2025-2026 volgen alle leidinggevenden daarnaast een opleiding gericht op hoe om te gaan met ziekteverzuim. Daarnaast wordt in 2025 – met inzet van externe expertise – de nieuwe en andere rollen van en verwachtingen naar begeleiders en leidinggevenden samen met betrokkenen helder en in de praktijk aangescherpt. Als deze basis staat willen we een goed onboarding programma voor het inwerken van nieuwe leidinggevenden en begeleiders. Daarnaast een ontwikkelprogramma en -mogelijkheden om kennis en vaardigheden voor leidinggevenden en begeleiders up-to-date te houden.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Het ontbreekt de Diamant-groep soms aan (meer) diepgaande specialisatie b.v. rond autisme.
2. Houd rekening met veranderingen en/of specifieke groepen met specifieke behoeften in de uitkeringsbestanden.
3. Het gesprek ook voeren met de collega's van de gemeenten over ieders rol.
4. Houd ook rekening met de workload van begeleiders en leidinggevenden en probeer de administratieve belasting te verlichten.
5. Trainingen en intervisie mogen een verplicht karakter hebben.
6. Innovatie en samenwerking over de onderdelen heen is wenselijk.
7. Laat leidinggevenden en begeleiders bij elkaar in de keuken kijken.

## HET RESULTAAT

Mensen ervaren meer werkgeluk en worden maximaal ontwikkeld. Mensen waarderen de aandacht die leidinggevenden en begeleiders voor hun welzijn én ontwikkeling hebben als positief.



# CHALLENGE HET SYSTEEM!

## DE AANLEIDING

### We maken nog beter het verschil voor mensen.

Bij ons staat de mens centraal. Dus daar waar regels en wetten niet werken voor mensen, dagen we het systeem uit. De Diamant-groep van 2030 is meer dan een sociaal werk- en ontwikkelbedrijf: het is een organisatie waar iedereen wordt gezien, gewaardeerd en uitgedaagd. We geloven erin dat het systeem veranderd kan worden. We willen hiermee 'verschilligheid' creëren als tegenhanger van onverschilligheid.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Problemen van mensen krijgen echt aandacht, worden aangekaart en zo mogelijk ook opgelost. Het standaardantwoord moet niet zomaar "dit past niet" of "dit kan niet" zijn. Als iets echt bijdraagt aan de ontwikkeling of welzijn van mensen, moeten wij het serieus overwegen.

## WAT GAAN WE DOEN?

Eerst gaan we intern in gesprek om boven tafel te krijgen in welke situaties het systeem niet werkt voor mensen. We stimuleren iedereen om de zaken die niet werken te melden. Dit kunnen kleinere dingen zijn die we zelf intern of in overleg met gemeenten kunnen regelen. Of grotere 'systeemmissers'. Die kaarten we aan bij de plaatselijke of landelijke politiek en daarmee gaan we 'de boer op'. De vraag: *Wat betekent dit voor onze mensen?*, moet altijd een heel belangrijk afwegingskader zijn voor nieuw beleid. We gaan vanaf 2026 hiermee aan de slag maar pakken onderwerpen die zich aandienen zoals 'IkVerdienHetOok'.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. We moeten vooral ook blijven zoeken naar mogelijkheden in wet- en regelgeving door overleg tussen betrokkenen.
2. Creativiteit en het betrekken van de werkvloer bij veranderingen is van belang.
3. Zoek de mogelijkheden in plaats van de onmogelijkheden.
4. Overweeg een formeel meldpunt binnen de organisatie en/of een denktank die hiermee aan de slag gaan.
5. Je kunt gewoon dingen doen en dan achteraf evalueren en ervan leren.

## HET RESULTAAT

Baanbrekende (!) nieuwe aanpakken die problemen écht oplossen en invloed hebben op beleid, regelgeving, procedures of afspraken.

## 2. ONTWIKKELEN



## ONTWIKKELEN

Ontwikkelen gaat over groei van mensen. Ontwikkelen begint met een goede diagnose op wat nodig is en strekt zich uit tot de bemiddeling van mensen naar (regulier) werk. En waar nodig blijven we mensen begeleiden in hun reguliere baan en volgen in hun ontwikkeling. Juist bij ontwikkelen staat de mens centraal. We denken in mogelijkheden van mensen en durven te differentiëren omdat ieder mens zijn eigen (ontwikkel)pad volgt.

Bij ontwikkelen gaat het over de volgende ambities:

- We boeken meer aantoonbaar resultaten in de groei van mensen
- We zetten nog gericht in op wat nodig is voor mensen om zich maximaal te ontwikkelen in en naar werk
- We hebben betrokken en professionele begeleiders en leidinggevenden die nog beter weten en toepassen wat werkt bij mensen

De programma's bij 'ONTWIKKELEN' zijn **'de beste start maken'**, **'ontwikkel- en basisbanen 2.0'**, **'gemeenten nabij'**, **'meten is weten & delen'** én **'stop de draaideur' en 'uitstromen met LKS én begeleiding'**. In de volgende zes pagina's wordt de inhoud van ieder programma kort toegelicht.



### Wat kunnen we morgen al anders doen?

Hiervoor zijn verschillende suggesties gedaan tijdens de werkateliers zoals:

1. Gewoon op operationeel niveau regelmatig het gesprek voeren met alle gemeenten over hun behoeften.
2. Voor elk mens een passend vervolg afspreken na een ontwikkelbaan.
3. Ga vooral ook kijken bij andere, collega bedrijven naar best practises.
4. Ga met elkaar in gesprek over de juiste balans tussen het ontwikkel- en economisch belang.
5. Je realiseren dat niet alles maakbaar is, lang niet iedereen kan uitstromen naar de reguliere arbeidsmarkt.

# DE BESTE START MAKEN

## DE AANLEIDING

**We zetten nog gericht in op wat nodig is voor mensen om zich maximaal te ontwikkelen in en naar werk.**

Om mensen een reëel beeld te geven van hun mogelijkheden en kansen op de arbeidsmarkt willen we de brug slaan tussen de uitkering en een (ontwikkel)baan. We bieden iedereen een oriëntatieperiode met als resultaat een persoonlijk ontwikkelpad met een stappenplan. Zo begeleiden we mensen vanaf hun eerste oriëntatie op werk tot en met de uitstroom – waar mogelijk – naar een reguliere baan.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Mensen hebben een ontwikkelplan dat gebaseerd is op wie de persoon is, wat hij/zij kan en wat hij/zij wil in relatie tot realistische oriëntatie op werkmogelijkheden. Mensen krijgen een ontwikkelings- en handelingsperspectief. Het risico op tussentijdse uitval wordt verminderd. Bovenal is er oprechte aandacht voor mensen en hun traject naar en ontwikkeling in werk.

## WAT GAAN WE DOEN?

Medio 2025 starten we met een andere aanpak voor alle mensen die worden aangemeld voor een ontwikkelbaan. In een kort traject zorgen we dat er een goede overgang komt van de uitkering naar werk. Voor iedereen wordt het eigen ontwikkelpad uitgezet, is duidelijk is waaraan gewerkt moet worden en wat we gaan doen. De verwijzer van de gemeente wordt nauw betrokken bij dit gezamenlijke project. Geleidelijk wordt de aanpak in 2026 en 2027 uitgebreid met nieuwe instrumenten (zoals mogelijk een diagnosecentrum of tools die werken) en kunnen mensen laagdrempelig de eigen mogelijkheden onderzoeken.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Natuurlijk blijft een intensieve samenwerking met de (verwijzer van de) gemeente een absolute randvoorwaarde
2. Elke kandidaat is anders, een standaardaanpak is er niet.
3. Het is belangrijk dat mensen zelf de eigen ontwikkeling ook kunnen volgen en zich daarvan eigenaar voelen.
4. Er moet een realistisch doel komen dat echt haalbaar is voor de betreffende kandidaat en daarmee een succeservaring oplevert.
5. Als er in groepsverband gewerkt wordt dan is het belangrijk dat er een zorgvuldige samenstelling van groepen plaatsvindt om ervoor te zorgen dat kandidaten van elkaar leren en zich niet buitengesloten voelen.
6. Ga vooral ook kijken bij collegabedrijven die dergelijke programma's al ontwikkeld hebben.

## HET RESULTAAT

Iedereen heeft zelf een passend en uitgewerkt individueel ontwikkelpad met een 0-meting en een duidelijk doel gericht op de mogelijke (maximale) ontwikkeling.



# ONTWIKKEL- EN BASISBANEN 2.0

## DE AANLEIDING

**We zijn er voor een bredere groep mensen die niet of niet direct op de arbeidsmarkt terecht kan.**

In 2024 is de ontwikkelbaan gestart. Een nieuw concept binnen betaald werk voor een hele brede groep mensen. In de ontwikkelbaan gaan we maximaal drie jaar aan de slag met als doel om mensen maximaal te ontwikkelen; als het kan naar een baan op de reguliere arbeidsmarkt. Iedereen krijgt een ontwikkel- en handelingsperspectief: mensen zelf weten wat de eigen mogelijkheden richting werk zijn. Onze ontwikkel- en basisbanen staan in 2030 bekend als vormen van werk waar mensen niet alleen een inkomen verdienen maar ook groeien en leren, met uitzicht op een stabiele toekomst. Dit maakt ons voor partners als gemeenten en werkgevers de ideale samenwerkingspartner in het creëren van een inclusieve arbeidsmarkt.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Mensen krijgen maximaal drie jaar de tijd om geleidelijk hun vaardigheden voor de arbeidsmarkt te ontwikkelen en tegelijkertijd hun leefgebieden op orde te brengen. Tijdens deze periode hebben ze een dienstverband met salaris, en bij voldoende gewerkte uren kunnen ze onafhankelijk worden van een uitkering.

## WAT GAAN WE DOEN?

In 2024 is gestart met de ontwikkelbaan als basisbaan als nieuw concept. Op basis van de uitgevoerde evaluatie zijn er verbeterpunten die vanaf 2025 opgepakt gaan worden zoals de doorontwikkeling van de begeleidings- en meetmethodiek, de plaatsingsmogelijkheden bij externe werkgevers in de ontwikkelbaan en de werkprocessen. Vanaf 2026 zal meer concreet inhoud gegeven worden aan de werk- en leerlijnen die we willen aanbieden.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Het is positief dat niet alleen naar arbeidsmarkt skills maar ook naar levensgebieden wordt gekeken.
2. Probeer vaardigheden te ontwikkelen die aansluiten bij de banen van de toekomst.
3. De taal- en cultuurbarrière is voor een grote groep mensen een belemmering waarmee rekening gehouden moet worden.
4. Diploma- of scholingstrajecten horen hier ook bij en zijn mogelijk duur.
5. De optie van de basisbaan geeft mogelijk rust voor mensen en voorkomt onzekerheid qua baan en inkomen, mogelijk komt dit de ontwikkeling ten goede.

## HET RESULTAAT

Meer mensen krijgen de kans om in een ontwikkelbaan te starten en bereiken de maximale ontwikkeling op de werkladder die voor het individu haalbaar is. Voor mensen die niet kunnen uitstromen naar een reguliere baan biedt de basisbaan een vaste werkplek en daarmee bestaanszekerheid.

# GEMEENTEN NABIJ

## DE AANLEIDING

**We zetten nog gericht in op wat nodig is voor mensen om zich maximaal te ontwikkelen in en naar werk**

Aanmeldingen voor mensen vanuit de P-wet blijven achter voor de vijf regiogemeenten. We willen onze rol als verbindende kracht in de regio opnieuw versterken. Samen met de gemeenten onderzoeken we hoe we beter kunnen inspelen op de behoeften van de regio en haar mensen. We weten dat de afstand tot onze hoofdlocatie een obstakel kan zijn.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Een verbetering van de bereikbaarheid van ons aanbod voor iedereen zodat afstand geen barrière meer is voor mensen. Het maakt geen verschil of je in Tilburg woont of in de andere regiogemeenten of je gebruik kan maken van het aanbod.

## WAT GAAN WE DOEN?

In de 2e helft 2025 start de verkenning samen met de gemeenten naar de verschillende opties die er zijn om de dienstverlening - bij voorkeur - op locatie in de eigen gemeente van mensen uit te voeren en/of de dienstverlening beter bereikbaar te maken voor mensen. In 2026 moet dit resulteren in de presentatie van een plan met activiteiten en ideeën die opgepakt ('laaghangend fruit') of verder uitgewerkt moeten worden. Een projectteam met vertegenwoordigers van gemeenten en Diamant-groep gaat hiermee aan de slag.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Dat wensen van gemeenten heel specifiek kunnen zijn en er daarom vooraf afspraken gemaakt moeten worden.
2. De oplossing op kortere termijn lijkt te liggen in vervoersbewegingen en minder in het opzetten van werk op locatie.
3. Er wordt al veel samengewerkt met regiogemeenten, er zijn al veel initiatieven in de eigen regio en voorbeelden mogelijk uit het land.
4. Bekijk het vooral ook vanuit het perspectief van de inwoner ofwel van de mens.
5. Hoe kunnen we meer zichtbaar zijn in de regiogemeenten en wat is het 'laaghangend fruit' ofwel dingen die je snel zou kunnen realiseren.
6. Neem ook de (on)mogelijkheden vanuit het beschikbare budget mee.
7. Maak gebruik van lokale partners zoals dorpssteams e.d.

## HET RESULTAAT

Een toename van mensen uit de regiogemeenten die gebruikmaken van ons aanbod, evenals tevredenheid van de regiogemeenten over de geschiktheid en bereikbaarheid van ons aanbod voor hun inwoners.

# METEN IS WETEN & DELEN

## DE AANLEIDING

### **We boeken meer aantoonbaar resultaten in de groei van mensen.**

We willen inzichtelijk maken wat onze resultaten op ontwikkeling zijn. Voor onze mensen, onze opdrachtgevers en voor onszelf. We werken met publiek geld en willen dat effectief en met de juiste impact inzetten. Het meetbaar maken van ontwikkeling staat in de sector nog in kinderschoenen en hierin willen we toonaangevend zijn.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Iedereen heeft zicht en grip op zijn of haar eigen ontwikkeling. We hebben eigen ontwikkelagenda's voor verschillende groepen mensen.

## WAT GAAN WE DOEN?

Begin 2025 is gestart om met de beschikbare data meer en betere informatie te genereren rondom in-, door- en uitstroom van mensen voor zowel het management, bestuur en stakeholders binnen de gemeenten. Aanvullend wordt onderzocht welke data en informatie relevant is op individueel en collectief niveau rond ontwikkeling van mensen en hoe deze verzameld kunnen worden. Met inzet van expertise rond data analyse, een interactieve tool voor het visualiseren van data (Power BI) en een benchmark naar best practices zal in overleg gemeenten vastgesteld worden wat de gewenste meetcriteria zijn. Deze zullen geleidelijk vanaf 2026 geïmplementeerd gaan worden bij collega's en toepasbaar gemaakt worden binnen applicaties.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Het is belangrijk om in de nazorg van mensen die uitstromen ook te signaleren als iemand dreigt uit te vallen en terugkeer te regelen
2. Leidinggevenden en begeleiders moeten vooral in de (kleine) gesprekken vertellen welke positieve ontwikkeling ze zien bij de kandidaat zelf.
3. Een goed dashboard en data ontwikkelen kost tijd, doe aan verwachtingenmanagement.
4. Iedereen moet toegankelijke informatie krijgen en het accent moet liggen op wat er goed gaat.
5. Laat kandidaten vooral ook zelf mee denken over hun ontwikkeling.
6. Vraag je af welke informatie je wilt meten en aan wie je wilt rapporteren.
7. Maak het niet te complex.

## HET RESULTAAT

Voor mensen wordt de eigen ontwikkeling meer en beter in beeld gebracht. Er zijn dashboards die de groei van mensen inzichtelijk maakt. De maatschappelijke impact van onze inspanningen wordt duidelijk voor onze partners. Deze informatie biedt strategische inzichten voor beleid en evaluatie.

# STOP DE DRAAIDEUR

## DE AANLEIDING

**We zijn er voor een bredere groep mensen die niet of niet direct op de arbeidsmarkt aan de slag kunnen.**

Uitgangspunt is dat iedereen die bij ons binnenkomt een ontwikkel- én een handelingsperspectief krijgt. Niet voor iedereen past een baan bij een reguliere werkgever. We moeten voorkomen dat mensen in een draaideurconstructie – oftewel ‘terug in de bak’ en vervolgens weer bij ons – terechtkomen. Uit ervaring weten we dat dit mensen beschadigd.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

De zekerheid van een baan. Mensen die niet in staat zijn om regulier werk te vinden, kunnen aan de slag blijven in werk bij of via de Diamant-groep. Mensen die uitgestroomd zijn, maar er niet in slagen om duurzaam de externe werkplek te behouden, kunnen terugkeren naar hun werkplek bij de Diamant-groep.

## WAT GAAN WE DOEN?

We gaan heldere criteria formuleren voor uitstroom naar een baan bij een reguliere werkgever en deze criteria periodiek toetsen bij iedereen in een ontwikkelbaan. Over de resultaten wordt periodiek overleg gevoerd met verwijzers van gemeenten en actie ondernomen indien daartoe aanleiding is. Die actie kan bijvoorbeeld een aanpak zijn om iemand te begeleiden naar de arbeidsmarkt maar kan ook een onderzoek betekenen voor een indicatie beschut werk. Voor de mensen voor wie na drie jaar geen handelingsperspectief is, kan besloten worden voor een basisbaan om de draaideur te voorkomen.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. We moeten samen met gemeenten de mensen die uitstromen naar regulier werk goed in beeld houden om uitvallers tijdig te traceren.
2. Ook mensen die klaar zijn met een klantroute maar zonder een feitelijk vervolg, zou je hier een aanbod kunnen doen.
3. Hoe kunnen basisbanen gefinancierd worden?

## HET RESULTAAT

Afspraken met gemeenten en binnen de eigen organisatie hoe vast te stellen en om te gaan met mensen die niet kunnen uitstromen naar een baan bij een reguliere werkgever. En afspraken over mogelijkheden om terug te keren als het werk op de reguliere werkplek niet (langer) haalbaar blijkt.



# UITSTROMEN MET LKS ÉN BEGELEIDING

## DE AANLEIDING

**We zetten nog gericht in op wat nodig is voor mensen om zich maximaal te ontwikkelen in en naar werk.**

Als het kan, zetten we ook in op het matchen van kandidaten uit ontwikkelbanen op vacatures en/of detacheren van medewerkers bij externe werkgevers mét onze begeleiding. In 2030 willen we dé partij zijn die wordt ingeschakeld voor de bemiddeling, de begeleiding en de ontwikkeling van mensen bij externe werkgevers.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Meer kansen op duurzaam werk. Want het biedt meer mogelijkheden om bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan en eventueel te worden begeleid door de Diamant-groep. Dit werk kan zowel via een detachering als rechtstreeks via een dienstverband bij de werkgever plaatsvinden. De detachering kan zowel individueel als groepsgewijs plaatsvinden via de eigen detacherings- c.q. uitzendfaciliteit van de Diamant-groep.

## WAT GAAN WE DOEN?

De eerste stap is om in beeld te brengen welke functies, sectoren, beroepen en werk passen bij mensen in een ontwikkelbaan. Om vervolgens de werkmogelijkheden en werkgevers in de regio in beeld te brengen en een marktbewerkingsplan te maken. Uiteraard werken we hierin samen met het Werkgeversservicepunt (WSP) in de regio binnen de afspraken en werkwijzen.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. We moeten ons onderscheidend in de markt zetten als expert en gesprekspartner op een eigenzinnige en toonaangevende manier.
2. Kijk hoe je ervoor kunt zorgen dat we een interessante propositie hebben voor werkgevers.
3. De samenwerking met Werkgeversdienstverlening van gemeenten is hierbij essentieel.
4. Hoe kunnen we inspelen op de krapte op de arbeidsmarkt?

## HET RESULTAAT

We hebben een marktbewerkingsplan en allianties met werkgevers waardoor meer mensen uitstromen naar een reguliere werkplek met LKS en begeleiding.

# 3. WERKEN



## WERKEN

Wij zijn een werk- en ontwikkelbedrijf dat zich wil versterken in ondernemerschap en commercieel handelen. Dit ondersteunt ons in de zoektocht naar nieuw werk en nieuwe verdienmodellen. Daarmee creëren we banen die aansluiten bij de huidige arbeidsmarkt en genereren we inkomsten om de groei en ontwikkeling van mensen mogelijk te maken. Dagelijks voeren we werkzaamheden uit die van grote maatschappelijke waarde voor de samenleving zijn.

Onze ambities bij het thema werken zijn:

- We zorgen dat werk beter aansluit bij mensen én de arbeidsmarkt
- We geven bewuster invulling aan onze verschillende werkgeversrollen
- We voeren steeds meer werkzaamheden uit die betekenisvol zijn voor mens en maatschappij

De programma's bij **'WERKEN'** zijn: **'acquisitie nieuw werk'**, **'de rol van sociaal werkgever'**, en **'innovatieve technologieën'**. In de volgende drie pagina's wordt de inhoud kort toegelicht.

### Wat kunnen we morgen al anders doen?

Hiervoor zijn verschillende suggesties gedaan tijdens de werkateliers zoals:

1. Zet je netwerken in voor acquisitie van werk.
2. Werk samen met de gemeenten en werkgeversdienstverlening bij acquisitie.
3. Vergeet niet te onderzoeken welke publieke taken nog meer uitgevoerd kunnen worden door de Diamant-groep.



# AQUISITIE NIEUW WERK

## DE AANLEIDING

**We zorgen dat werk beter aansluit bij mensen en de arbeidsmarkt en voeren steeds meer werkzaamheden uit die betekenisvol zijn voor mens en maatschappij.**

Naast het feit dat we werk zoeken dat aansluit bij de ontwikkeling van mensen, willen we graag een bijdrage leveren aan duurzame en maatschappelijke betekenisvolle activiteiten. We zijn onder andere actief in het onderhoud van de openbare ruimte, we dragen bij aan de circulaire economie door onze kringloopwinkels en -werkplaatsen, we stimuleren fietsgebruik door de stallingen en zorgen voor een relaxte middag op de kinderboerderij. Betekenisvol werk past bij ons. Dit type werk breiden we graag uit.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

We introduceren nieuwe werksoorten en/of groepsdetacheringen zodat we meer variatie in arbeidsmarkt-relevante werksoorten kunnen bieden aan mensen.

## WAT GAAN WE DOEN?

Op basis van de behoeften van mensen breiden we bestaande samenwerkingen met werkgevers uit. En zoeken we (nieuwe) soorten van allianties. We definiëren en ontwikkelen een visie op betekenisvol werk voor mens en maatschappij. Daarmee komen we tot een afwegingskader voor nieuw werk. We richten ons daarbij op duurzame samenwerkingen met bedrijven en organisaties waarvoor we werk uitvoeren.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Zorg dat je op de hoogte bent van trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
2. Bepaal welke werksoorten goed aansluiten bij de mensen en die je nu niet hebt.
3. Benut bestaande netwerken en samenwerkingspartners.
4. Denk ook aan de behoeften van specifieke groepen zoals jongeren.
5. Vergeet niet hoe belangrijk het MKB hierbij kan zijn.
6. Probeer dit onderwerp op bestuurlijk niveau bij organisatie af te trappen (denk aan ziekenhuizen en zorg, onderwijs, catering e.d.).
7. Stel je gelijkwaardig op bij acquisitie: jij hebt een personeelsprobleem, wij hebben potentieel.

## HET RESULTAAT

We hebben een team dat zich richt op acquisitie van nieuw werk. Dat team heeft een duidelijk afwegingskader voor werk en een plan gericht op uitbreiding van groepsdetacheringen, nieuwe werksoorten, eigen producten en/of het samenwerken met bestaande sociale ondernemingen en/of maatschappelijke initiatieven.

# DE ROL VAN SOCIAAL WERKGEVER

## DE AANLEIDING

**We geven bewuster invulling aan onze verschillende werkgeversrollen én we blijven een financieel gezonde organisatie.**

Als organisatie hebben we verschillende werkgeversrollen. Soms zijn we tijdelijk werkgever in een re-integratietraject. Soms zijn we een detachingswerkgever. Vaak zijn we een publiek werkgever wanneer we bijvoorbeeld de groenvoorziening, het fietsbeheer en dierenopvang uitvoeren. Soms zijn we sociaal werkgever voor mensen die veel begeleiding nodig hebben en veel aanpassingen in het werk. Ook vanuit de Participatiewet wordt een groot beroep gedaan op ons als sociaal werkgever. We accepteren een verlies op dit soort werkplekken maar het aantal mensen en het verlies stijgen te sterk de afgelopen jaren.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

We willen graag de werkplekken met veel begeleiding voor mensen onder aangepaste omstandigheden behouden voor mensen die aangewezen zijn op een beschutte werkplek.

## WAT GAAN WE DOEN?

We moeten naar een toekomstbestendige kosten- en opbrengstenstructuur voor de beschutte werkomgeving Productie. Via de P&C cyclus stellen we hiervoor jaarlijks reële financiële ambities op. We inventariseren in 2025 breed welke mogelijkheden er zijn om kosten te besparen binnen onze productiesetting, gaan de verschillende opties afzetten tegen ons strategisch afwegingskader en daarin keuzes maken voor implementatie in de komende jaren. Vooral ook zijn we op zoek naar andere en nieuwe opdrachten die passen bij onze uitgangspunten en meer opleveren en bijdragen aan het resultaat maar vooral ook goed en mooi werk oplevert voor mensen. Ook de mogelijkheden voor de ontwikkeling van eigen producten worden onderzocht. Er wordt vanaf 2025 expertise (van buiten) ingeschakeld om dit mede te realiseren.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Mensen met een lage loonwaarde kunnen wel in een groep gedetacheerd worden.
2. Kunnen we meer beschutte werkplekken organiseren bij andere, meer renderende bedrijfsonderdelen?
3. Willen we naar een maximaal aantal mensen bij V I P – Productie, Inpakken & Post en Groen Xtra kwekerij/stekbedrijf om begeleiding te kunnen blijven bieden en kosten in de hand te houden?
4. Wat vinden we een acceptabel tekort voor deze werkplekken?
5. Wat wil je inzetten voor ontwikkeling van deze groep?
6. Wat is nodig om meer rendabeler werk binnen te halen?

## HET RESULTAAT

Afname van financieel verlies op de exploitatie van de activiteiten als sociaal werkgever in de beschutte werkomgevingen als bijvoorbeeld productie en kwekerij/stekbedrijf.



# INNOVATIEVE TECHNOLOGIEËN

## DE AANLEIDING

**We zorgen dat werk beter aansluit bij mensen en de arbeidsmarkt.**

Op werkplekken kunnen meer innovatieve technologische verbeteringen helpen om taken of werk minder zwaar te maken of te helpen bij de juiste uitvoering. Daarmee sluit werk nog beter aan bij de behoeften van mensen. Ook voor leidinggevend en begeleiders kan de administratieve last van registreren en rapporteren wellicht verlicht worden met behulp van nieuwe technologie. We denken hierbij ook aan hulpmiddelen voor ondersteuning in gesprekken bij taalproblemen, het vastleggen van gesprekken en afspraken en het gebruiken van diagnose-instrumenten.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Werkzaamheden worden fysiek lichter en daardoor minder belastend voor mensen. Een andere manier van werken met inzet van technologie kan nieuwe ontwikkelkansen geven voor mensen. Voor leidinggevend en begeleiders zou het prettig zijn als ze door inzet van bijvoorbeeld AI minder tijd kwijt zijn aan registratie en verslaglegging en meer tijd hebben voor mensen.

## WAT GAAN WE DOEN?

Binnen de organisatie bestaan allerlei ideeën om met inzet van technologie het werk aan te passen. Deze ideeën willen we op een rij zetten, ons laten inspireren door wat er mogelijk is en vaststellen hoe we deze nieuwe technologie geleidelijk een vaste plaats kunnen geven in onze bedrijfsvoering. Jaarlijks willen we minimaal drie ideeën in de praktijk gaan brengen.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Technologie kan ook werk verdringen dat juist interessant is voor mensen.
2. Digitaliseren om te digitaliseren moet niet het uitgangspunt zijn, het moet echt iets opleveren.
3. Begeleiding van mensen kan niet overgenomen worden door AI.
4. Technologie blijft een middel en geen doel op zich.
5. Technologie kan ook ingezet worden voor instructie en opleiding.
6. Zorg voor opbouw van expertise binnen je organisatie op dit terrein.
7. Het kan ook bijdragen aan een beter imago van de organisatie en je aantrekkelijker maken.

## HET RESULTAAT

Nieuwe technologie in brede zin maakt het werk op veel plekken en voor veel mensen makkelijker door inzet van – soms eenvoudige – hulpmiddelen.

## 5. RAND- VOORWAARDEN



## RANDVOORWAARDEN

Voor een goede uitvoering van de strategie is het van groot belang om de (rand)voorwaarden op orde te hebben. Of te krijgen. De samenwerking met onze gemeenten is een essentiële (rand)voorwaarde.

Daarnaast is het van belang dat **'onze organisatie staat als een huis'**.

Voor iedereen is duidelijk dat de manier waarop de sector gefinancierd wordt, een uitdaging is. De Diamant-groep wil ook in de toekomst een financieel gezonde organisatie blijven. De drie randvoorwaarden zijn daarmee: samenwerking (1), interne organisatie (2) en financiën (3).

De programma's bij **'RANDVOORWAARDEN'** zijn: **'ambitie in de keten'**, **'strategische partners in de regio'**, **'publieke werkgever'**, **'nieuwe verdienmodellen'**, **'goed georganiseerd'**, **'mee weten, meedenken en meedoen'** en **'daar moet je zijn'**. In de volgende pagina's wordt de inhoud kort toegelicht.

### Wat kunnen we morgen al anders doen?

Hiervoor zijn verschillende suggesties gedaan tijdens de werkateliers zoals:

1. Samen het gesprek voeren over ieders rol.
2. Niet teveel praten maar gewoon aan de slag gaan.
3. Meer zicht geven op de verschillende werkplekken.
4. Met de inzet van vertaalapps kunnen we snel taalbarrières oplossen.
5. Reguliere vacatures (met LKS) uitzetten of een Gaan voor die baan-campagne als een baan zonder solliciteren.
6. Mensen ook pushen naar groen of schoonmaak, prima werkplekken.
7. Een stand bij de gemeenten voor werken in de onderdelen waar een tekort aan mensen is.
8. Je afspraken nakomen, meer duidelijkheid in werkwijzen en formats, meer transparant communiceren.
9. Werkvloer betrekken bij imago bijvoorbeeld bij vraag of logo Diamant-groep op werkkleding moet ja of nee.



# AMBITIE IN DE KETEN

## DE AANLEIDING

**We zijn er voor een bredere groep mensen die niet of niet direct op de arbeidsmarkt terecht kunnen.**

We zijn er voor mensen die graag aan de slag willen in werk maar voor wie dit nog niet lukt. Voor 50% van de mensen in de uitkering kunnen we iets betekenen. Dat zijn heel veel mensen. We maken daarom graag samen met onze gemeenten afspraken over het aantal mensen dat bij of via ons aan de slag gaat in de komende jaren.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Minder mensen hoeven (geheel) afhankelijk te zijn van een uitkering, want meer mensen vanuit de P-wet kunnen in werk aan de slag en doen mee in de maatschappij.

## WAT GAAN WE DOEN?

We starten met het bepalen van de huidige situatie: hoeveel mensen bieden we een baan of een traject naar werk en wat is de prognose op in-, door- en uitstroom. In aansluiting daarop wordt in beeld gebracht hoeveel mensen we idealiter werk kunnen bieden binnen de verschillende onderdelen inclusief de behoefte/vraag naar het type werkplekken vanuit mensen P-wet gebaseerd op de ervaringen. In overleg met gemeenten proberen we realistische streefcijfers te formuleren voor de komende jaren.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Gemeenten en de Diamant-groep moeten gezamenlijk doelen omarmen.
2. Wees flexibel met streefcijfers.
3. Kies samen overtuigend voor het eigen werk- en ontwikkelbedrijf.
4. Maak duidelijke afspraken over de focus.
5. Zonder inzicht in de instroom en aantallen kan de Diamant-groep niet goed organiseren.
6. Controleer of aantallen haalbaar zijn binnen de bedrijfs-onderdelen, en bepaal grenzen.
7. Gemeenten kunnen bestaande (lopende) contracten of afspraken hebben met andere partijen rond re-integratie.

## HET RESULTAAT

Commitment van onze gemeenten over de doelgroepen waarvoor de Diamant-groep van betekenis kan zijn op werkgebied, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin.

# STRATEGISCHE PARTNERS IN DE REGIO

## DE AANLEIDING

**Samenwerking met onze gemeenten is een essentiële randvoorwaarde: we zijn immers eigendom van de zes gemeenten, via de Gemeenschappelijke Regeling.**

We willen niet samenwerken als één van de opdrachtgevers. Als uitvoeringsorganisatie voor de gemeenten in de re-integratie willen we met elkaar samenwerken als partners die elkaar versterken. Werken vanuit vertrouwen en de wens of behoefte van gemeenten om ontzorgd te worden, horen hier vanzelfsprekend bij.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Mensen die bij ons komen werken, ervaren een vloeiende overdracht van de gemeente naar ons en weer terug. Doordat meer en betere samenwerking tussen gemeenten en de Diamant-groep zorgt voor een gemeenschappelijke focus op de goede dingen doen voor mensen op weg naar werk.

## WAT GAAN WE DOEN?

We zijn in 2025 gestart met het in kaart brengen van alle huidige partners bij gemeenten, werkgevers en het maatschappelijke middenveld. Hiervoor is extra capaciteit beschikbaar gesteld. Het opstellen van kaders en maken van afspraken voor accountmanagement met meer samenwerking tussen alle onderdelen, het meer gezamenlijk optreden naar buiten en het in kaart brengen van potentiële kansrijke contacten voor werk en samenwerking moeten leiden tot win-win voor de mensen die bij ons werken.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Er zijn veel andere, kleine aanbieders in de regio waarmee de Diamant-groep zou kunnen samenwerken omdat ze iets anders of meer specialistisch bieden op het gebied van autisme, creativiteit of op het terrein van sport.

## HET RESULTAAT

Met de goede intenties en in vertrouwen gericht op wat het beste is voor mensen in de P-wet worden belangrijke onderwerpen voor strategie, beleid en uitvoering besproken met de juiste vertegenwoordigers van partijen en leidt dit tot bevredigende afspraken.



# PUBLIEKE WERKGEVER

## DE AANLEIDING

**We geven bewuster invulling aan onze verschillende werkgeversrollen.**

Wanneer we in de rol van publiek werkgever een publieke taak uitvoeren, dan moeten we ook kunnen beschikken over voldoende medewerkers om het werk uit te voeren. We moeten zo nodig hiervoor ook medewerkers kunnen werven als een regulier werkgever. Het spreekt voor zich dat we hierbij als sociaal werk- en ontwikkelbedrijf bij voorkeur putten uit de groep mensen vanuit de P-wet.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

We blijven beschikken over werkplekken waarin mensen ontwikkeld kunnen worden. Er wordt duurzame werkgelegenheid gecreëerd voor mensen met LKS in reguliere banen.

## WAT GAAN WE DOEN?

In 2025 starten we bij Groen Xtra met het werven van reguliere medewerkers voor groenonderhoud, bij voorkeur mensen die met loonkostensubsidie aan de slag kunnen zodat deze werksoort op de verschillende locaties ook voor de toekomst behouden kan blijven voor toekomstige kandidaten vanuit de Participatiewet. Hiervoor stellen we een strategisch personeelsplan en een vernieuwend acquisitie en wervingsplan op. Mensen vanuit een ontwikkelbaan kunnen hiermee ook een uitstroombaan binnen de Diamant-groep verwerven. Ook voor andere activiteiten kan een dergelijke opzet en afweging aan de orde komen.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Waak voor de juiste verhoudingen b.v. 70% - 30%, wat is je ideale mix?
2. Alle branches hebben te maken met tekorten: waarom zou het jullie wel lukken om mensen te vinden?
3. Vergeet niet de mensen die zijn uitgestroomd naar reguliere banen maar daar niet kunnen blijven weer op deze manier een kans te geven.
4. Het imago kan de werving bemoeilijken: moeten we bijvoorbeeld werken in het groen en grijs niet meer profileren als *“van en voor de gemeente”*?

## HET RESULTAAT

We zorgen voor continuïteit in de uitvoering van publieke taken én het behouden van ontwikkel- en werkplekken. Werksoorten in de uitvoering van publieke taken die ook kunnen bijdragen aan de financiële resultaten kunnen behouden worden.

# NIEUWE VERDIENMODELLEN

## DE AANLEIDING

**We willen een financieel gezonde organisatie blijven.**

Voor iedereen is duidelijk dat de manier waarop de sector gefinancierd wordt, niet houdbaar is op langere termijn. Ook het Rijk onderkent dit en neemt maatregelen. Er moet geen verlies komen, ook geen dikke winst maar we moeten gezamenlijk streven naar een financierbaar sociaal werk- en ontwikkelbedrijf. We streven ernaar dat gemeenten op termijn een meerjarig budget opnemen in hun begroting voor de werk- en ontwikkelactiviteiten van de Diamant-groep. Transparantie in kostprijzen en begeleidingskosten zijn een eerste stap om te komen tot reële en passende vergoedingen voor werkplekken. Als organisatie willen we niet alleen afhankelijk zijn van subsidies maar ook zelf inkomsten genereren.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Mensen kunnen op ons blijven rekenen voor een werk- en ontwikkelplek. Want door de financiële continuïteit van onze organisatie te waarborgen, blijven deze werkplekken en ontwikkelingsmogelijkheden bestaan.

## WAT GAAN WE DOEN?

Het programma valt uiteen in drie uitdagingen:

1. Herijking van de bestaande dienstverlening en contractafspraken met de gemeenten.
2. De zoektocht naar nieuwe renderende – misschien wel commerciële – activiteiten om geld te genereren.
3. En het onderzoeken van bezuinigingsmogelijkheden in de huidige situatie. Deze zullen niet gelijktijdig maar wel doorlopend opgepakt worden.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Wij kunnen de financiering op een alternatieve wijze organiseren, bijvoorbeeld door lumpsum budgetten in te voeren. Hierdoor kan er flexibeler worden bepaald wat noodzakelijk is voor de medewerkers.
2. Bij verschillende vormen van werkgeverschap (zoals sociaal werkgeverschap, publiek werkgeverschap, detachering en tijdelijk re-integratie werkgeverschap) dient een specifieke kosten-batenanalyse te worden gemaakt.
3. Het is belangrijk om een duidelijk afwegingskader voor commerciële activiteiten te ontwikkelen.
4. Dit vraagt om ondernemerschap binnen de organisatie.

## HET RESULTAAT

Een ook op langere termijn financierbaar sociaal werk- en ontwikkelbedrijf. Een meerjarig budget bij gemeenten voor het eigen werk- en ontwikkelbedrijf. Transparante kostprijzen en een gedifferentieerde begeleidingsfee. Renderende nieuwe activiteiten die leiden tot extra inkomsten.

# GOED GEORGANISEERD

## DE AANLEIDING

### Onze organisatie staat als een huis.

Vanaf het begin van deze eeuw zijn we een organisatie met een strategische en financieel gezonde aanpak. De overgang naar de Participatiewet heeft in het afgelopen decennium geleid tot een zoektocht naar een nieuwe rol voor onze organisatie. We geloven sterk in het verandervermogen van collega's en gaan voor 'meer van ons'. Dit betekent dat we denken en werken vanuit onze gemeenschappelijke kracht met als doel een steeds meer integrale aanpak binnen de organisatie.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Mensen weten wat de (nieuwe) koers van de organisatie is. Er is meer duidelijkheid over taken en rollen van staf- en kadermedewerkers binnen de organisatie. In zijn algemeenheid is de organisatie beter ingericht om haar ambities uit de strategie te realiseren.

## WAT GAAN WE DOEN?

In 2024 is gestart met het neerzetten van de topstructuur (directieteam) en de besturingsfilosofie. In 2025 gaan we verder aan de slag met de managementstructuur en leidinggevende rollen gericht op 'meer van ons'; ofwel de samenwerking tussen alle onderdelen. Leiderschapstrainingen maken hier een belangrijk onderdeel van uit. Ook de invoering van een meer projectmatige wijze van werken wordt in de organisatie geïmplementeerd. Het vraagt ook effort en overtuiging om alle mensen mee te krijgen in de veranderingen.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. We moeten besluiten durven nemen.
2. Zorg dat verantwoordelijkheden duidelijk belegd worden.
3. Vraag je af wat je van je toekomstige staf- en kadermedewerkers verwacht en werk daar naar toe.
4. Maak functies over de onderdelen heen meer uniform en multi-inzetbaar.
5. Zijn we het met elkaar eens wat onze grootste problemen zijn om aan te werken en lossen we die nu op?
6. Transparant zijn in onze communicatie en besluitvorming.

## HET RESULTAAT

Een passende organisatiestructuur en –cultuur met veel aandacht voor leiderschap. Heldere taken en rollen en besluitvormingsprocessen passend bij de besturingsfilosofie. Professioneel HR-beleid met nadruk op het wervings- en selectiebeleid om onder andere de beste leidinggevers en begeleiders aan te trekken.

# MEEWETEN, MEEDENKEN & MEEDOEN

## DE AANLEIDING

### Onze organisatie staat als een huis.

Een van de randvoorwaarden hierbij is dat we werken vanuit een duidelijke communicatie- en informatiestructuur zodat iedere medewerker goed geïnformeerd is. Bij beleidsvraagstukken consulteren we steeds ook medewerkers van de werkvloer en bij bijeenkomsten zijn alle medewerkers welkom.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Goed geïnformeerde medewerkers voelen zich doorgaans meer betrokken bij hun organisatie. Vooral als nadrukkelijk de inbreng van medewerkers gevraagd is en deze inbreng terug te zien is in het resultaat.

## WAT GAAN WE DOEN?

Er komt een duidelijke, meer gestructureerde en interactieve manier van communiceren. Waarbij niet alleen wordt gezonden maar ook actief feedback op wordt gehaald. Zo worden beleid en projecten van ons allemaal en stemmen we onze boodschappen beter af op de ontvangers. We werken aan:

- Top-down communicatie: Duidelijke structuren en kanalen voor het verspreiden van belangrijke informatie vanuit het management naar alle medewerkers.
- Bottom-up communicatie: Een mechanisme waarmee medewerkers feedback kunnen geven en input kunnen leveren, zodat hun stem ook gehoord wordt.

Dat moeten we inregelen. Vanuit de concernbrede communicatie en door het professionaliseren en optimaliseren van de lijncommunicatie. Zodat beide stromen uiteindelijk samenkomen in één communicatiecyclus.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Probeer alle lagen van de organisatie te betrekken bij besluitvorming.
2. Laten we er vooral vanuit gaan wat mensen wél kunnen en niet van wat ze eventueel niet kunnen.
3. We weten wat we willen uitdragen naar buiten als Diamant-groep.
4. Er komt meer uniformiteit tussen de verschillende onderdelen.
5. Het zit niet alleen in de middelen maar ook in goed werkoverleg en het voeren van goede gesprekken

## HET RESULTAAT

Goed geïnformeerde mensen die bovendien trots zijn op de organisatie waar ze werken en het – maatschappelijk zinvol – werk dat ze uitvoeren.

# DAAR MOET JE ZIJN

## DE AANLEIDING

**We zijn een bedrijf waar meer mensen graag naartoe komen.**

We merken dat we een imago hebben dat onze aantrekkingskracht beperkt. Ons huidige imago werkt vooral belemmerend voor potentiële collega's. Dat is zonde want zodra mensen bij ons werken, ervaren ze hoe waardevol hun bijdrage is en zijn ze trots op wat ze doen. Vooral wanneer bezoekers, klanten, inwoners of andere collega's hun waardering tonen. Collega's voelen zich meer verbonden met het specifieke werk of merk waarvoor ze werken dan met de Diamant-groep als geheel.

## WAT LEVERT HET PROGRAMMA OP VOOR MENSEN?

Het weghalen van imagodrempels bij mensen én hun omgeving om bij ons te komen werken. Door het verbeteren van het imago kunnen we ook andere, nieuwe soorten werk en opdrachtgevers aantrekken.

## WAT GAAN WE DOEN?

Deze aanpak begint met het in kaart brengen van ons huidige imago bij zowel interne als externe doelgroepen. We onderzoeken wat dit imago beïnvloedt en wie daar invloed op heeft. Daarnaast bepalen we hoe we willen dat ons imago eruitziet en met welk doel. Deze inzichten vormen de basis voor een gerichte aanpak en uitvoering om ons imago te versterken.

## WAT WE NIET MOGEN VERGETEN?

1. Er zit een cirkel van influencers om de mensen die een beroep op ons doen (ouders, docenten, verwijzers, vrienden). Die groep is ook van belang voor ons imago.
2. Het imagoprobleem is er om over de drempel te stappen maar als ze eenmaal bij ons binnen zijn, dan zijn ze doorgaans trots en enthousiast.
3. Het gaat er soms ook om dat mensen er moeite mee hebben dat ze een organisatie als de Diamant-groep nodig hebben: het beeld moet worden dat iedereen in zijn leven de Diamant-groep kort of langer nodig kan hebben.
4. We moeten wellicht meer stimuleren dat mensen voor de buitenwereld niet bij de Diamant-groep werken maar bij Fietsbeheer, Groen Xtra, een kinderboerderij of voor een klant.

## HET RESULTAAT

We willen door potentieel nieuwe medewerkers ervaren worden als een aantrekkelijk werkgever die echt de mens en de ontwikkeling in werk centraal stelt. Bij andere stakeholders willen we het beeld van onze organisatie kantelen naar een samenwerkingspartner die gaat voor goed werk wat kansen voor mensen biedt.



# PLANNING, BUDGETTEN & RENDEMENTEN

De financiering en resultaten van werk- en ontwikkelbedrijven staat onder druk. De Diamant-groep heeft – als één van de weinigen in de sector - altijd een goed financieel resultaat behaald. Voor de komende jaren zien we dat het operationele resultaat zonder subsidiesaldo WSW en P-wet slechter wordt. Omdat het verwachte subsidiesaldo WSW wel gunstiger wordt de komende jaren ontwikkelt het totale exploitatieresultaat zich positief. Dit geeft echter een vertekend beeld. Diamant-groep heeft immers – net als andere werk- en ontwikkelbedrijven - nog geen budget neutrale exploitatie op de Participatiewet.

## **Extra gelden van het rijk**

Voor de toekomstbestendige infrastructuur van de werk- en ontwikkelbedrijven hebben gemeenten in 2024 een incidenteel bedrag ontvangen. Vanaf 2025 ontvangen gemeenten jaarlijks tot aan 2034 een transformatiebudget. In 2024 bedroeg dit €63,9 miljoen en in 2025 bedraagt dit €35 miljoen. Dit budget daalt geleidelijk tot €19,8 miljoen in 2034. Dat is ook het laatste jaar dat transformatiebudget beschikbaar gesteld wordt. Het gaat hier om incidentele gelden. Daarnaast ontvangen gemeenten de structurele extra bijdrage werkplekkosten P-wet, voor de infrastructuur van de sociale werk- en ontwikkelbedrijven. Het gaat hier om structurele gelden die opgenomen worden in de programmabegroting van de Diamant-groep.

## **Afspraken**

Afgesproken is dat voor het realiseren van de strategie de komende jaren de incidentele gelden uit het transformatiebudget (afkomstig van het rijk) worden ingezet. Deze middelen zijn ook expliciet bedoeld voor de bekostiging van de transitieplannen van de werk- en ontwikkelbedrijven in het land. Dit betekent dat de investeringen in relatie tot de strategie bij de Diamant-groep niet via de reguliere exploitatie lopen, maar via de bestemmingsreserve Strategie.

## **Uitvoering afspraken**

Het transformatiebudget voor 2024 is op basis van de meicirculaire aan gemeenten uitgekeerd in het WSW budget. De gemeenten hebben deze middelen uitgekeerd aan de Diamant-groep. Het jaarlijkse transformatiebudget wordt vanaf 2025 via een DU (decentralisatie uitkering) uitgekeerd aan de grootste gemeente binnen een samenwerkingsverband. De hoogte van het bedrag wordt bepaald op basis van de maatstaf 'doelgroepenregister gemeentelijke doelgroep'. Het transformatiebudget 2024 ter hoogte van €1.250.000 wordt bij de vaststelling van de jaarrekening 2024 geoormerkt als 'bestemmingsreserve Strategie'. Naar verwachting bedraagt het transformatiebudget Diamant-groep voor 2025 €700.000, voor 2026 tot 2028 €650.000 per jaar, voor 2029 €625.000 en voor 2030 €600.000.

Dit maakt een totaal beschikbaar budget van €5,125 miljoen over de periode van 2024 tot 2030. Voor die periode is de strategie en zijn gerelateerde uitgaven begroot. De incidentele gelden van het transformatiebudget lopen door tot 2034, waardoor er ook in de volgende jaren ruimte is voor extra uitgaven.

## **Transitieperiode**

De eerste drie jaren (2025, 2026 en 2027) markeren de periode waarin de transitie ingezet wordt. Ofwel de periode waarin het fundament van de verandering gerealiseerd wordt. In de volgende jaren zal verdere optimalisatie en uitrol plaatsvinden.

Dat geeft een timingsissue. We zullen de eerste jaren meer uitgeven, dan het incidenteel beschikbare geld uit het transformatiebudget. De resultaatverbeteringen als gevolg van de implementatie van onze strategie, maken dit op de langere termijn goed. We houden indicatief rekening met een rendement van tussen de 60 en 70% over de totale uitgave in de looptijd van de strategie.

De rendementen ontstaan doordat de uitgevoerde investeringen betere resultaten opleveren. Deze (structurele) resultaatverbeteringen komen tot stand door kostenbesparingen en vooral doordat opbrengsten verhoogd worden.

Bij ieder thema wordt in onderstaand overzicht de planning per kalenderjaar weergegeven. Deze worden in de jaarlijkse programmabegroting nader uitgewerkt. Alsmede indicatief de begrote uitgaven en de verwachte rendementen.

| <b>MENS CENTRAAL</b>                  | <b>2025</b>      | <b>2026</b>      | <b>2027</b>      | <b>2028</b>      | <b>2029</b>      | <b>2030</b>      | <b>TOTAAL</b>      |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| <b>1. Leefgebieden op orde</b>        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
| <b>2. Beste leidinggevende en ...</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
| <b>3. Challenge het systeem</b>       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
| <b>Budget</b>                         | <b>€ 220.000</b> | <b>€ 240.000</b> | <b>€ 240.000</b> | <b>€ 145.000</b> | <b>€ 125.000</b> | <b>€ 75.000</b>  | <b>€ 1.045.000</b> |
| <b>Rendement</b>                      |                  |                  | <b>€ 100.000</b> | <b>€ 120.000</b> | <b>€ 140.000</b> | <b>€ 160.000</b> | <b>€ 520.000</b>   |

Wij geloven dat we met het programma leefgebieden op orde ervoor zorgen dat onze collega's beter in hun vel zitten. Als je uitdagingen, zorgen of problemen naast je werk hebt, neem je die mee naar je werk. Door hen bij die uitdagingen te helpen, geloven we dat collega's zich beter en fitter voelen. En dat resulteert in meer arbeidsproductiviteit en / of een lager ziekteverzuim. Daarom reserveren we jaarlijks uitvoeringskosten voor het organiseren van de verschillende programma's en de inhuur van partijen. Dit jaar zijn we begonnen met het project financieel fit en taalprogramma's. Vooral assessments, opleidingen en trainingen worden ingezet voor het programma de beste leidinggevers en begeleiders van Nederland. Want ook de juiste begeleiding heeft direct invloed op de productiviteit en het ziekteverzuim, zo geloven wij. Om het systeem te challengen is een werkbudget opgenomen als campagnegeld. Kortom: de investeringen op het gebied van mens centraal leveren ons een lager ziekteverzuim, meer werkgeluk, beter werkgeverschap, mensen op de juiste werkplekken en hogere efficiëntie op.

| ONTWIKKELEN                          | 2025      | 2026      | 2027      | 2028      | 2029     | 2030     | TOTAAL      |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-------------|
| 1. De beste start maken              |           |           |           |           |          |          |             |
| 2. Ontwikkel- en basisbanen 2.0      |           |           |           |           |          |          |             |
| 3. Gemeenten nabij                   |           |           |           |           |          |          |             |
| 4. Meten is weten is delen           |           |           |           |           |          |          |             |
| 5. Stop de draaideur                 |           |           |           |           |          |          |             |
| 6. Uitstromen met LKS en begeleiding |           |           |           |           |          |          |             |
| Budget                               | € 100.000 | € 280.000 | € 475.000 | € 310.000 | € 10.000 | € 10.000 | € 1.185.000 |
| Rendement                            |           |           | € 45.000  | € 55.000  | € 70.000 | € 95.000 | € 265.000   |

Een goed begin is het halve werk. Daarom werken we aan een startlocatie. Waar veel tijd en aandacht is voor het oriënteren op werk en het samen opstellen van een persoonlijk ontwikkelpad. Dat kost tijd, capaciteit én expertise. Die expertise trekken we aan. En de dienstverlening die we bij de startlocatie bieden, kunnen we ook aan verlenen aan andere partijen, zoals onze deelnemende gemeenten. Op die manier helpt het onze mensen gericht verder en creëren we een verdienmodel. Het opstarten van die startlocatie doen we samen de gemeente Tilburg, want die heeft een Praktijk Advies Centrum (PAC).

De doorontwikkeling van de ontwikkelbaan vraagt om extra focus en inzet op het creëren van werkleerroutes, zoeken naar nieuwe werkplekken voor ontwikkelbanen, opleidingen en een passende ontwikkelmethodiek maar vooral ook inzet op instrumenten voor speciale doelgroepen. Voor het programma 'de gemeenten nabij' is vooral ingezet op capaciteit en kosten om een deel van het aanbod op locatie uit te voeren en de mobiliteitskosten voor personenvervoer. Om de effecten van ontwikkeling te meten zal een langlopend project opgezet worden waarbij – met externe partijen – de metingen ontwikkeld en geïntegreerd worden in geautomatiseerde systemen. Er zijn middelen gereserveerd voor het ontwikkelen van criteria voor de basisbaan en de nazorg van uitstromers voor het programma 'stop de draaideur'. Om uitstromen beter mogelijk te maken streven we naar een specialistisch uitzendbureau en matchingstool. Voor kandidaten die de stap naar de arbeidsmarkt zetten, kan de nazorg bij ons ingekocht worden. Denk bijvoorbeeld aan jobcoaching.

| WERKEN                         | 2025             | 2026             | 2027             | 2028             | 2029             | 2030             | TOTAAL             |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| 1. Accountplan werkgevers      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
| 2. Acquisitie nieuw werk       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
| 3. Realistisch in beschut werk |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
| 4. Nieuwe technologie          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
| <b>Budget</b>                  | <b>€ 175.000</b> | <b>€ 510.000</b> | <b>€ 310.000</b> | <b>€ 150.000</b> | <b>€ 25.000</b>  | <b>€ 50.000</b>  | <b>€ 1.220.000</b> |
| <b>Rendement</b>               |                  | <b>€ 25.000</b>  | <b>€ 300.000</b> | <b>€ 400.000</b> | <b>€ 440.000</b> | <b>€ 485.000</b> | <b>€ 1.650.000</b> |

Met acquisitie nieuw werk willen we nieuwe werksoorten en samenwerkingen organiseren. Daarvoor brengen we werkgevers in beeld en onderzoeken de mogelijkheden van een CRM-systeem. Ook onderzoeken we de mogelijkheden om eigen producten te ontwikkelen en reserveren geld voor inhuur van engineers om dit samen met ons te realiseren. Zodat we werk creëren waar we geld mee verdienen en dat aansluit bij de mens en arbeidsmarkt. Beschut werk is al jaren een (financieel) zorgpunt, vanaf 2025 heeft dit hoge prioriteit. We zoeken mogelijkheden om ander soort werk binnen te halen en kijken of we processen kunnen aanpassen en minder kosten kunnen maken. We passen werkplekken aan, huren expertise van buiten in om slimmer en efficiënter te organiseren en meer rendabel werk te organiseren. Het programma innovatieve technologieën betekent dat we bestaande werkplekken aanpassen, om werk beter te laten renderen. Bijvoorbeeld door het fysiek minder belastend te maken. Ook proberen we met slimme inzet van technologische hulpmiddelen, zoals AI-technologie, minder tijd bezig te zijn met administreren en registreren. Wat uiteindelijk leidt tot minder ondersteunend en leidinggevend personeel.

| <b>RANDVOORWAARDEN</b>       | <b>2025</b>      | <b>2026</b>        | <b>2027</b>        | <b>2028</b>      | <b>2029</b>      | <b>2030</b>      | <b>TOTAAL</b>      |
|------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| 1. Ambitie in de keten       |                  |                    |                    |                  |                  |                  |                    |
| 2. Strategische partners     |                  |                    |                    |                  |                  |                  |                    |
| 3. Publiek werkgever         |                  |                    |                    |                  |                  |                  |                    |
| 4. Nieuwe verdienmodellen    |                  |                    |                    |                  |                  |                  |                    |
| 5. Goed georganiseerd        |                  |                    |                    |                  |                  |                  |                    |
| 6. Meeweten, meedenken en... |                  |                    |                    |                  |                  |                  |                    |
| 7. Daar moet je zijn         |                  |                    |                    |                  |                  |                  |                    |
| <b>Budget</b>                | <b>€ 645.000</b> | <b>€ 1.200.000</b> | <b>€ 1.000.000</b> | <b>€ 150.000</b> | <b>€ 50.000</b>  | <b>€ 50.000</b>  | <b>€ 3.095.000</b> |
| <b>Rendement</b>             |                  | <b>€ 225.000</b>   | <b>€ 350.000</b>   | <b>€ 350.000</b> | <b>€ 400.000</b> | <b>€ 425.000</b> | <b>€ 1.750.000</b> |

In samenwerking met onze strategische partners – de gemeenten - bepalen we de toekomst. We investeren in tijd en aandacht naar onze gemeenten op onze gezamenlijke focus om een grotere, brede groep mensen gebruik te laten maken van het aanbod van de Diamant-groep. Belangrijk daarbij is ook de rol als publieke werkgever: het zelf werven van reguliere medewerkers of P-wetters zoals een reguliere werkgever moet meer gebruikelijk worden om ontwikkelplekken voor de toekomst te garanderen. Tevens komen deze medewerkers in plaats van dure uitzendkrachten wat een financieel voordeel geeft. Nieuwe verdienmodellen vragen om capaciteit en inhuur van derden. Aankomende jaren is de transitie het grootst, vooral op het personele vlak. We veranderen, ontwikkelen nieuwe zaken en nemen afscheid van bestaande. Het herinrichten van processen en de aansturing van bedrijfsonderdelen zodat die worden geoptimaliseerd levert allerlei frictiekosten op. In eerste instantie kost het geld. Op de langere termijn levert het geld op. Daarnaast hebben we in het begin van dit proces ook externe expertise nodig om het bedrijf te begeleiden in deze transformatie omdat de gevolgen groot kunnen zijn en we focus moeten blijven houden op het proces. Die efficiëncyslag levert uiteindelijk besparingen op.

Communicatie is gericht op de verandering, het organiseren van evenementen (zoals het festival op 15 mei a.s.) en restyling van het pand en de werkplekken is essentieel voor het programma Meeweten, meedenken en meedoen. Ook in ons imago – vooral als aantrekkelijk werkgever – willen we investeren onder andere door ons te laten zien op events, dit is een onderdeel van het programma Daar moet je zijn.



## SAMENVATTING

In onderstaande tabel worden de investeringsbudgetten en de verwachte rendementen per jaar weergegeven.

|                         | 2025        | 2026        | 2027        | 2028      | 2029        | 2030        | TOTAAL      |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Totaal budget</b>    | € 1.140.000 | € 2.230.000 | € 2.025.000 | € 755.000 | € 210.000   | € 185.000   | € 6.545.000 |
| <b>Totaal rendement</b> |             | € 250.000   | € 795.000   | € 925.000 | € 1.050.000 | € 1.165.000 | € 4.185.000 |

In de tabel wordt de trend zichtbaar dat de investeringen jaarlijks verder afnemen. Het (incidentele) transformatiebudget waaruit deze investeringen betaald worden is daarnaast nog tot 2034 beschikbaar.

De verwachte rendementen laten een stijgende lijn zien in de jaren. Bovendien gaat het hier om structurele ofwel blijvende opbrengsten. Dit betekent dat op langere termijn de rendementen de investeringen meer dan volledig dekken.