

Begroting 2019
en meerjarenbegroting
2020 t/m 2022

April 2018

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

*Contactpersoon C. Sauer
Telefoon 013 46 41 590*

Inhoudsopgave

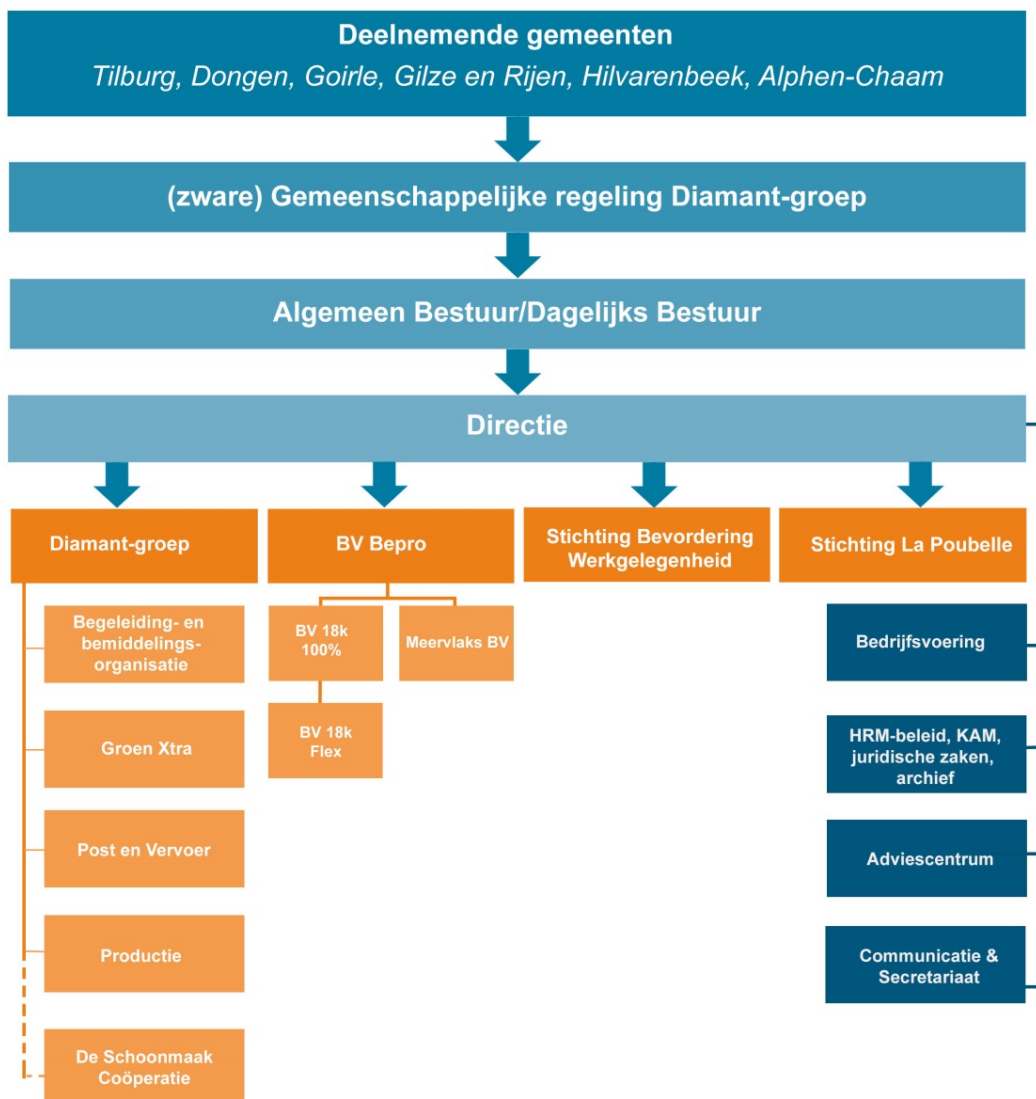
1.	Beleidsbegroting.....	4
1.1.	Algemeen.....	4
1.1.1.	<i>Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep</i>	4
1.1.2.	<i>Missie van de Diamant-groep</i>	5
1.1.3.	<i>Visie van de Diamant-groep</i>	5
1.1.4.	<i>Samenstelling bestuur</i>	6
1.1.5.	<i>Kengetallen</i>	7
2.	Ontwikkelingen bij de Diamant-groep	8
2.1.	Ontwikkelingen m.b.t. Participatie-budget WSW	9
2.1.1.	<i>Afbouw SW en hoogte Participatie-budget WSW</i>	9
2.1.2.	<i>Uitstroom uit de WSW</i>	11
2.1.3.	<i>Compensatie voor loon- en prijsontwikkeling (LPO) in de rijksbijdrage SW</i>	11
2.2.	Instroom mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (P-wetters).....	12
2.2.1.	<i>Terugblik 2016 en 2017</i>	12
2.2.2.	<i>Toekomstige instroom P-wetters</i>	12
2.2.3.	<i>Instroom beschut werk</i>	13
2.3.	Regeerakkoord Rutte III: loonkostendispensatie i.p.v. loonkostensubsidie	14
3.	Financiële begroting	15
3.1.	Algemene uitgangspunten	15
3.2.	Begroting 2019 op basis van de pijlers.....	16
3.3.	Toelichting op overzicht van lasten en baten	17
3.3.1.	<i>Pijler Bemiddeling en begeleiding (BBO)</i>	17
3.3.2.	<i>Pijler Bedrijven</i>	17
3.3.3.	<i>Pijler Beschutte werkomgeving</i>	17
3.3.4.	<i>Pijler Overig</i>	17
3.4.	Begroting 2019 en meerjarenbegroting 2020 t/m 2022	18
3.5.	Toelichting hoofdlijnen meerjarenbegroting	19
3.6.	Meerjarenbalans	20
4.	Verplichte paragrafen.....	21
4.1.	Weerstandsvermogen	21
4.1.1.	<i>Ontwikkeling weerstandsvermogen</i>	21
4.1.2.	<i>Toelichting ontwikkeling bestemmingsreserves</i>	22
4.1.3.	<i>Financiële kengetallen</i>	23
4.1.4.	<i>Risico's</i>	24
4.2.	Bedrijfsvoering	26
4.2.1.	<i>HRM-beleid</i>	26
4.2.2.	<i>Planning- en control cyclus</i>	27
4.2.3.	<i>Huisvesting</i>	27
4.2.4.	<i>Informatisering en Automatisering</i>	28
4.3.	Onderhoud kapitaalgoederen	29
4.4.	Financiering	29
4.5.	Rechtmatigheid	30

4.6.	Verbonden partijen	31
5.	Bijlagen	33
5.1.	Bijlage 1 Reserves en voorzieningen geconsolideerd	33
5.2.	Bijlage 2 Vaste activa geconsolideerd	34

1. Beleidsbegroting

1.1. Algemeen

1.1.1. Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep



1.1.2. Missie van de Diamant-groep

De missie van de Diamant-groep is in het strategieplan 2015/2019 vastgesteld. Tevens is in dit strategieplan een viertal factoren beschreven die mede het succes bepalen van de Diamant-groep in de komende jaren.

Het gaat hierbij om de volgende uitdagingen:

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

De **missie** van de Diamant-groep luidt:

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.

1.1.3. Visie van de Diamant-groep

In hetzelfde strategieplan is de visie van de Diamant-groep als volgt beschreven:

- 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.

1.1.4. Samenstelling bestuur

In 2018 is de samenstelling van het bestuur vooralsnog als volgt:

Gemeente Tilburg	-	de heer E de Ridder (voorzitter)
Gemeente Tilburg	-	de heer H. Kokke
Gemeente Goirle	-	de heer Th. Van der Heijden
Gemeente Hilvarenbeek	-	de heer B. Roks
Gemeente Dongen	-	de heer P. Panis
Gemeente Gilze en Rijen	-	de heer R. Dols (vice-voorzitter)
Gemeente Alphen-Chaam	-	de heer E. van Dijk

In maart 2018 zijn gemeenteraadsverkiezingen gehouden, waardoor de samenstelling van het bestuur zal wijzigen. Vooruitlopend hierop is het huidige bestuur begonnen aan het samenstellen van een overdrachtsdocument voor het nieuwe bestuur. Het document zal in de vorm van een strategisch plan voor de komende jaren zijn. Hiermee zorgt het huidige bestuur voor kennisoverdracht en continuïteit.

Om tot dit document te komen is de directie, samen met de managers, het bestuur en stakeholders een traject gestart onder begeleiding van een externe partij, TIAS school for business and society, onderdeel van Tilburg University. Hierin wordt de nieuwe koers voor aankomende jaren van de Diamant-groep beschreven. Belangrijk in deze discussie zijn de keuzes die gemaakt moeten worden over de toekomst van de Diamant-groep en uiteindelijk ook weer een financieel gezonde dekking van de uit te voeren activiteiten.

Op basis van de huidige strategie en landelijke ontwikkelingen zijn wij niet in staat om op termijn een sluitende exploitatie te realiseren. Uit de sectorrapportage (paragraaf 2.1.1) blijkt dat dit een probleem is voor de gehele SW-sector en dat de Diamant-groep het in vergelijking tot andere SW-bedrijven nog relatief goed doet. Het is dan ook van groot belang dat bij het bepalen van de nieuwe strategie ook een financiële doorrekening plaats vindt, waarbij de doelstelling een sluitende exploitatie moet zijn. Deze uitdaging betekent vrijwel zeker dat een organisatiewijziging voor de Diamant-groep noodzakelijk is.

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.

1.1.5. Kengetallen

(Bedragen x € 1.000)

	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Totaal baten	66.283	59.821	56.408
Totaal lasten	65.518	61.475	57.123
Exploitatiesaldo Diamant-groep	765	-1.654	-714
Exploitatiesaldo BV 18k	1.024	833	833
Exploitatiesaldo Stichting La Poubelle	99	-119	-119
Exploitatiesaldo Stichting Bevordering Werkgelegenheid	-4	0	0
Totaal exploitatie saldo	1.884	-940	0
Kernformatie (in fte's)	197	187	186
Mobiliteit (personen)	10	9	9
Personeelsformatie Wsw in SE's gemiddeld	1.510	1.421	1.346
Personeel Wsw Begeleid Werken in SE's gemiddeld	88	87	82
Formatie P-banen in FTE gemiddeld	60	84	111
Beschutte werkplekken in FTE gemiddeld	14	55	99
Personeelskosten kernformatie	12.550	11.765	11.676
Idem, in % van totale lasten	19,16%	19,14%	20,44%
Boekwaarde geactiveerde kapitaaluitgaven per 1 januari	9.360	9.341	9.572
Investerings bruto	1.560	2.122	1.200
Desinvesteringen	238	400	735
Afschrijvingen	1.341	1.491	1.491
Boekwaarde geactiveerde kapitaaluitgaven per 31 december	9.341	9.572	8.546
Externe debiteuren	802	800	800

2. Ontwikkelingen bij de Diamant-groep

Sinds de invoering van de participatiewet in 2015 is de Diamant-groep enthousiast aan de slag gegaan om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op diverse manieren te begeleiden naar zo regulier mogelijk werk.

Ondanks dat er landelijke ontwikkelingen spelen die de Diamant-groep als geheel raken en die van relevante invloed zijn op de financiële positie, heeft zij al veel bereikt. Eerst nemen we u mee naar wat we tot nu toe bereikt hebben. Daarna worden in paragraaf 2.1 deze landelijke ontwikkelingen uiteengezet.

Voor de gemeente Tilburg wordt sinds juli 2014 het NOMA-beleid (Nieuwe Ondersteuningsmodel Arbeidsmarkt) uitgevoerd. Dit beleid moet ervoor zorgen dat mensen vanuit de bijstand door een goede begeleiding en bemiddeling snel naar een werksituatie gaan.

Tot op heden heeft de Diamant-groep 1530 aanmeldingen via het NOMA beleid verwerkt. Hiervan zijn 410 mensen succesvol uitgestroomd, zitten ongeveer 400 mensen nog in een traject en zijn er ongeveer 440 terugverwezen naar en geaccepteerd door de gemeente. Een terug verwijzing vindt plaats als voor de desbetreffende persoon geen geschikt traject kan worden gestart. De rest van de aangemelde personen is verhuisd, overleden of heeft het einde van het traject bereikt.

Voor jongeren die VSO-pro hebben afgerond (Voorgezet Speciaal Onderwijs-praktijkonderwijs) kan de Diamant-groep veel betekenen. Dit onderwijs is speciaal voor jongeren, die veel begeleiding nodig hebben. Het zoeken naar een goede stageplek is voor een reguliere student al een uitdaging, maar als je meer begeleiding nodig hebt dan gemiddeld is het bijna een onbegonnen zaak. De Diamant-groep heeft daarom voor een aantal van deze jongeren een stageplek gerealiseerd. Het idee is om in de toekomst dit uit te breiden met beschutte werkplekken, tijdelijke participatiebanen of arbeidsmatige dagbesteding. Zo wordt voorkomen dat (kwetsbare) jongeren onnodig thuis komen te zitten waardoor de kans op werk kleiner wordt.

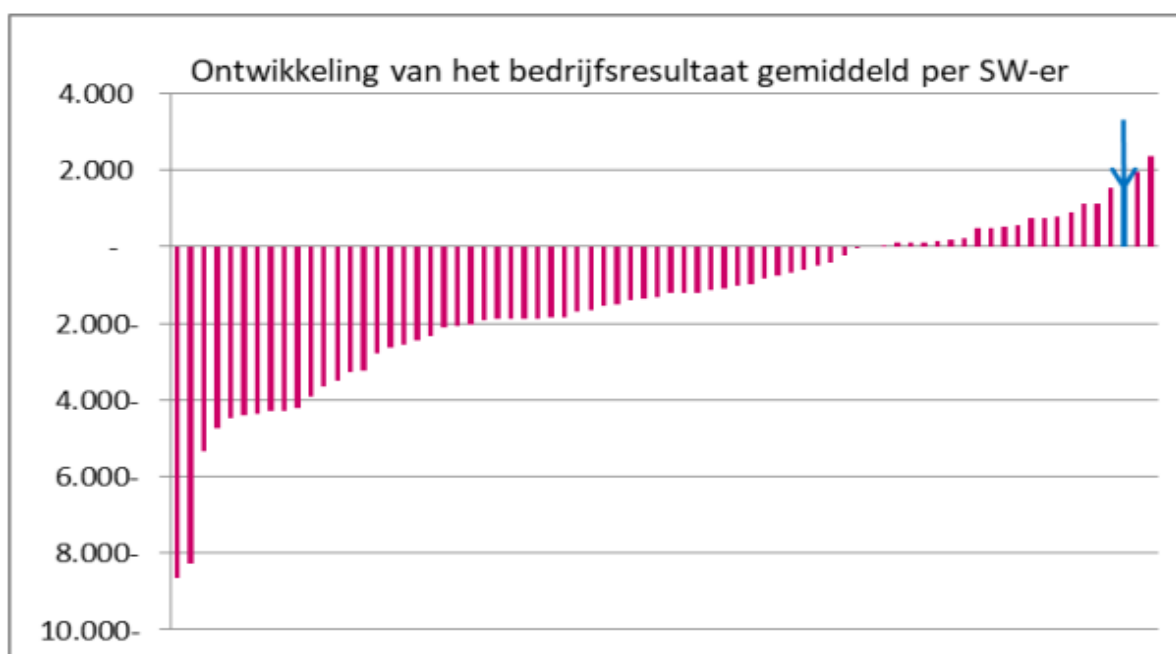
Met het UWV heeft de Diamant-groep contracten afgesloten om kansen van Wajongers op de arbeidsmarkt te vergroten. Zo kunnen zij zich, ondanks hun handicap of beperking, verder ontwikkelen en hun zelfredzaamheid vergroten. Mocht het bedrijfsleven nog een stap te ver zijn, dan kunnen zij zich bij de Diamant-groep ontwikkelen.

Sinds de komst van de Participatiewet heeft de Diamant-groep 84 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een werkplek geholpen door gebruik te maken van het aanbieden van een TPB-contract (Tijdelijk Participatiebaan). Daarnaast heeft de Diamant-groep mensen met behoud van een uitkering aan een werkplek geholpen en is een flink aantal mensen als vrijwilliger zinvol actief binnen de Diamant-groep. Zo'n 160 personen bij het DOC-T (Dieren Opvang Centrum Tilburg) en 200 personen bij La Poubelle (het kringloopbedrijf) verrichten vrijwilligerswerk.

2.1. Ontwikkelingen m.b.t. Participatie-budget WSW

2.1.1. Afbouw SW en hoogte Participatie-budget WSW

Uit de sectorrapportage¹ van de brancheorganisatie Cedris blijkt dat in 2016 landelijk met een totale SW-populatie van ruim 83.000 arbeidsjaren een negatief bedrijfsresultaat behaald is van 137 miljoen. Gemiddeld betekent dit een tekort van € 1.600 per SW-er, al zijn er veel bedrijven waarbij dat verlies oploopt tot € 4.000 per SW-er. De Diamant-groep scoort in 2016 met een overschot van €1.572 per SW-er als één van de betere SW-bedrijven (zie pijl in de tabel hieronder).

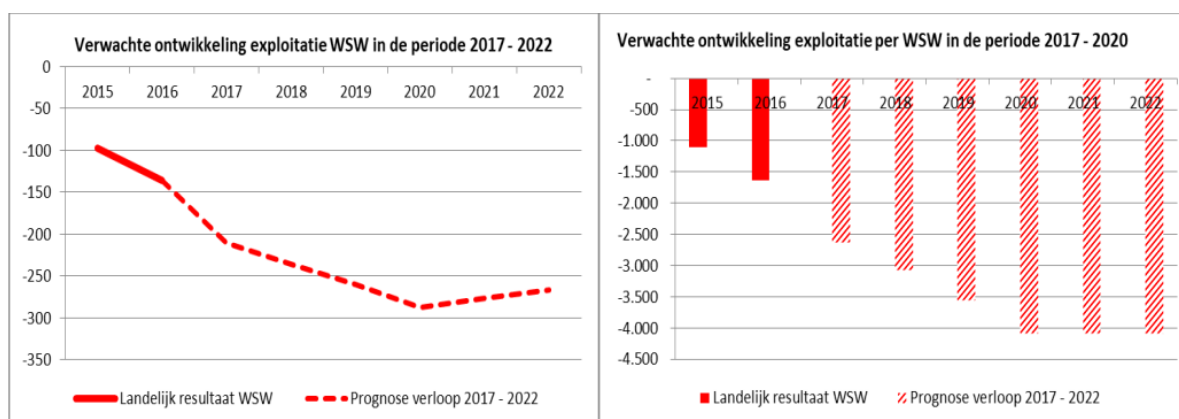


Met name met betrekking tot de kosten van de bedrijfsvoering scoort de Diamant-groep beter dan het landelijke gemiddelde. De vraag is in hoeverre de Diamant-groep de komende jaren nog meer verbetering kan behalen (m.n. op het gebied van efficiency), zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of de kwaliteit van de bestaande infrastructuur.

Hieronder is in de linkerfiguur de verwachte landelijke meerjarenontwikkeling van de exploitatie van de WSW weergegeven in miljoenen. Als gevolg van de verdere subsidiedaling (bezuinigingsmaatregel) zal het tekort de komende jaren toenemen. Na 2020 treedt een lichte verbetering op door de verdere daling van het volume van de WSW-doelgroep en dat de korting van € 500 per SE per jaar gestopt is.

In de rechterfiguur is de verwachte ontwikkeling van het gemiddelde bedrag per SW-er weergegeven. In 2016 was sprake van een tekort van ongeveer € 1.600 gemiddeld per WSW-er. De verwachting is dat dit tekort oploopt tot ongeveer € 4.000 gemiddeld per WSW-er.

¹ De doelgroep en financiën in beeld, individuele rapportage o.b.v. sectorinformatie 2016, rapportage van landelijke resultaten sociale werkbedrijven versus resultaten Diamant-groep d.d. 13-12-2017.



De Diamant-groep heeft in 2016 nog een positief resultaat per SW-er, maar door subsidiedalingen wordt het bedrag per SW-er ook bij de Diamant-groep vanaf 2018 negatief, al blijven we substantieel positiever dan het landelijke gemiddelde.

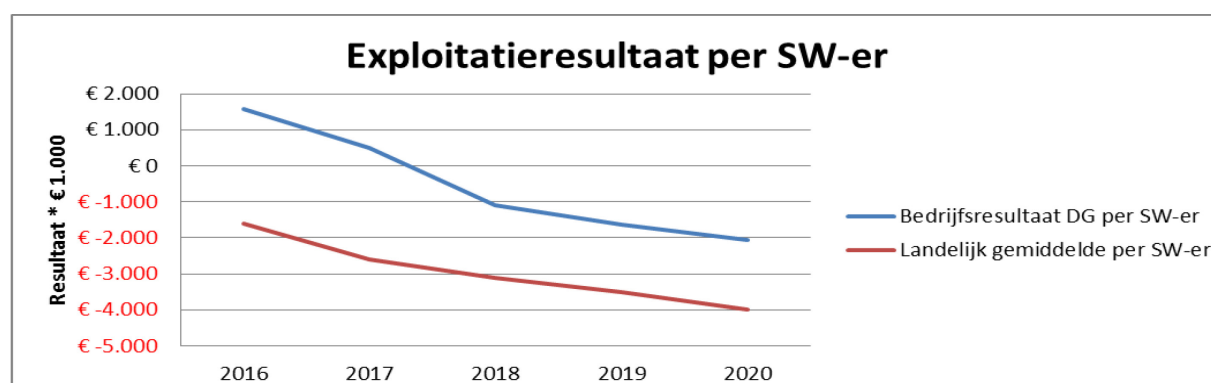
Bedragen * € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsresultaat Diamant-groep *	€ 2.484	€ 544	€ -1.854	€ -2.533	€ -2.977
Bedrijfsresultaat BV 18k en SBW	€ 331	€ 1.020	€ 833	€ 833	€ 833
Bedrijfsresultaat La Poubelle *	€ 53	€ 99	€ -119	€ -119	€ -119
Aandeel De Schoonmaak Coöperatie **	€ 190	€ 221	€ 200	€ 200	€ 200
Gemeentelijke bijdrage	0	0	0	0	0
Bedrijfsresultaat (in duizenden) *	€ 3.058	€ 1.884	€ -940	€ -1.619	€ -2.063
Gemeentelijke bijdrage	0	0	0	0	0
Bedrijfsresultaat excl. gemeentelijke bijdrage	€ 3.058	€ 1.884	€ -940	€ -1.619	€ -2.063
Bedrijfsresultaat SW-deel	€ 2.675	€ 765	€ -1.654	€ -2.333	€ -2.777
Aantal SW-ers in SE's	1.702	1.553	1.508	1.428	1.353
Bedrijfsresultaat excl. gemeentelijke bijdrage per SW-er	€ 1.572	€ 493	€ -1.097	€ -1.634	€ -2.052
Landelijk gemiddelde per SW-er	€ -1.600	€ -2.600	€ -3.100	€ -3.500	€ -4.000

* Het resultaat Diamant-groep en La Poubelle is exclusief de posten van incidentele baten en lasten.

** Het aandeel van De Schoonmaak Coöperatie betreft het aandeel van het resultaat van het voorgaande verslagjaar (dus het resultaat ad € 190.000 is het aandeel over het jaar 2015 enz.)

*** Bedrijfsresultaat is inclusief aandeel van De Schoonmaak Coöperatie.

Hieronder wordt grafisch weergegeven dat de Diamant-groep dezelfde tendens vertoont dan landelijk, maar wel positiever.



Zichtbaar is dat de Diamant-groep, ondanks alle ingezette overheidsbezuinigingen, het significant beter doet dan de landelijke peiling.

2.1.2. Uitstroom uit de WSW

De uitstroom in 2017 bij de Diamant-groep bedroeg 4,4% t.o.v. landelijk 5,6%. Uitstroom kan diverse redenen hebben: het aanvaarden van een reguliere baan (zijnde niet begeleid werken), het verkrijgen van een uitkering zoals WAO, WIA of Wajong, pensionering of een samenstel van overige redenen zoals stopzetten van tijdelijke contracten, verhuizing en overlijden.

Het macrobudget voor de WSW is gebaseerd op een geprognostiseerd uitstroompercentage (in 2018 6%). In werkelijkheid is de landelijke uitstroom lager, waardoor er meer WSW-ers met een dienstverband moeten worden gefinancierd vanuit het macrobudget, waardoor het bedrag per WSW-er lager is.

De landelijke werkgroep “Berekening SW-budget onder de Participatiewet” heeft berekend dat door de lagere uitstroom uit de WSW dan is opgenomen in het macrobudget, de aankomende jaren (2017-2022) zo’n 4.000 WSW-ers meer in de SW blijven t.o.v. de aantallen die berekend zijn in het macrobudget. Dit betekent een tekort van circa $4.000 * 25.000 = 100$ miljoen. Vooralsnog komen er geen extra middelen beschikbaar.

Tevens is er in opdracht van het Ministerie een thermometeronderzoek gestart door Bureau Berenschot, om te beoordelen of de prijs (rijksbijdrage) per werkplek, na het realiseren van de efficiencykorting, toekomstbestendig is.

2.1.3. Compensatie voor loon- en prijsontwikkeling (LPO) in de rijksbijdrage SW

In de huidige CAO is afgesproken dat de LPO die jaarlijks beschikbaar komt volledig wordt toegevoegd aan het WSW budget, dit ter compensatie van de loonkostenstijging als gevolg van de cao afspraken. De huidige CAO heeft een looptijd tot 31 december 2018, waardoor het onzeker is of deze compensatie in 2019 behouden blijft. In de begroting voor 2019 zijn voor zowel de Rijksbijdrage als de loonkosten WSW geen aanpassingen opgenomen. De verwachting is dat, indien door CAO onderhandelingen de loonkosten veranderen, deze aanpassingen weer worden gecompenseerd door aanpassing van de Rijksbijdrage WSW.

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

2.2.1. Terugblik 2016 en 2017

Uit de sectorrapportage van Cedris blijkt dat de instroom van P-wetters met loonkostensubsidie in 2016 landelijk ver is achtergebleven t.o.v. wat bij het opstellen van de Participatiewet was beoogd (circa 1,43 % van het BUIG-budget). Voor de deelnemende gemeenten van de Diamant-groep geeft dit het volgende beeld:

	Buig budget	Budget loonkostensubsidie	realisatie 2016 *	niet ingezet budget LKS
Landelijk budget	5.600.000.000	1,43% 80.000.000		
<u>Gemeenten Diamant-groep</u>				
Tilburg	94.201.000	1,43% 1.345.729	0,42% 397.600	948.129
Alphen-Chaam	896.000	1,43% 12.800	0,00% 0	12.800
Dongen	3.761.000	1,43% 53.729	0,08% 2.900	50.829
Gilze en Rijen	5.044.000	1,43% 72.057	0,23% 11.400	60.657
Goirle	3.840.000	1,43% 54.857	0,90% 34.600	20.257
Hilvarenbeek	1.347.000	1,43% 19.243	0,95% 12.800	6.443
	109.089.000	1,43% 1.558.414	0,42% 459.300	1.099.114

* bedragen komen uit de SISA-bijlage welke onderdeel is van de jaarrekening per gemeente (afgerond op honderden).

Uit bovenstaande overzicht blijkt dat er binnen de beschikbare budgetten nog voldoende ruimte bestaat om mensen vanuit de doelgroep aan het werk te krijgen gebruik makend van de loonkostensubsidie. Uit de praktijk blijkt echter dat het moeilijk is om de mensen te vinden en te plaatsen met gebruikmaking van het instrument loonkostensubsidie.

De Diamant-groep is inmiddels, samen met afgevaardigden van de gemeenten, gestart met een project om de instroom van mensen met een afstand (met name mensen met een loonwaarde tussen de 30 en 80 %) tot de arbeidsmarkt te vergroten.

2.2.2. Toekomstige instroom P-wetters

Met het bestuur is bij de samenstelling van de strategienota 2015-2019 afgesproken dat de uitstroom WSW voor 2/3 deel wordt opgevuld met mensen die zijn aangewezen op inkomsten vanuit de Participatiewet. In het volgende overzicht is de werkelijke instroom in 2017 en de te verwachte instroom in 2018 en 2019 gepresenteerd. Hierbij wordt zichtbaar dat de instroom achterblijft.

	Werkelijk ultimo 2017	Begroot gemiddeld 2018	Begroot gemiddeld 2019
Formatie WSW per 1-1-2015 bedraagt 1.764,1 Gerealiseerde c.q. geraamde formatie WSW	1.519,5	1.450,7	1.370,7
Afspraak 2/3 nieuwe instroom P-wet	163,1	208,9	262,3
Cumulatief verwachte realisatie in fte's *	48,7	99,8	126,5
Verschil realisatie t.o.v. de afspraak	-114,4	-109,1	-135,8

* aantallen zijn inclusief 15,76 fte werkzaam bij De Schoonmaak Coöperatie

Voor de bedrijfsvoering van de Diamant-groep betekent het achterblijven van de instroom dat bestaande contractafspraken met afnemers onder druk komen te staan.

Ondanks de aantrekkelijke economie blijkt het in de praktijk nog steeds lastig om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (vooral de 30-80 doelgroep) succesvol te plaatsen op de reguliere arbeidsmarkt. De afgelopen periode is gebleken dat de Diamant-groep goed in staat is geweest om deze groep mensen tijdelijk van werk te voorzien.

2.2.3. Instroom beschut werk

Per 1 januari 2017 is de Participatiewet gewijzigd en zijn gemeenten verplicht om een voorziening beschut werk aan te bieden aan personen die daarop zijn aangewezen. Per ministeriële regeling is de taakstelling over 2017 en 2018 en de voorlopige taakstelling 2019 vastgesteld. Bij de gepresenteerde aantallen is uitgegaan van een ingroei-pad van 5 jaar (2017-2021).

Gemeente	Taakstelling 2017*	Taakstelling 2018*	Voorlopig 2019*
Alphen en Chaam	0	0	0
Dongen	2	4	5
Gilze en Rijen	2	4	5
Goirle	3	5	7
Hilvarenbeek	1	1	2
Tilburg	34	71	93
Totaal taakstelling	42	85	112
Gerealiseerd	34,7		

* Cijfers zijn gebaseerd op 31 uur per week.

In bovenstaand schema is zichtbaar dat er in 2017 sprake is van een onder-realisatie. Op het moment van dit schrijven is nog niet inzichtelijk hoe landelijk is gescoord op de realisatie van de taakstelling 2017. Vanuit diverse landelijke overlegorganen wordt het signaal afgegeven dat de taakstelling in andere delen van het land aanzienlijk slechter wordt gerealiseerd dan bij onze deelnemende gemeenten het geval is.

In het regeerakkoord Rutte III is vastgelegd dat er ruimte wordt gemaakt voor extra beschermt werk (20.000 mensen). De financiering van deze extra beschutte werkplekken moet worden gerealiseerd doordat er geen loonkostensubsidie meer wordt verstrekt maar het instrument van loondispensatie wordt gehanteerd. Voor de Diamant-groep betekent dit voor circa 200 personen extra beschermt werk.

Binnen de meerjarenbegroting 2019-2022 van de Diamant-groep wordt de taakstelling die de gemeenten opgelegd hebben gekregen verantwoord met de aanname dat de Diamant-groep de gehele taakstelling gegund krijgt. Evident is dat de toekomst van de pijler beschermt mede afhankelijk is van het volume dat door de deelnemende gemeenten afgenomen wordt.

2.3. Regeerakkoord Rutte III: loonkostendispensatie i.p.v. loonkostensubsidie

In het regeerakkoord Rutte III is vastgelegd, dat het instrument van loonkostensubsidies in de Participatiewet wordt vervangen door de mogelijkheid tot loondispensatie. Momenteel bestaan loondispensatie (via UWV) en loonkostensubsidie (via gemeenten) naast elkaar.

Bij veel SW-bedrijven, ook bij de Diamant-groep, bestaat de vrees dat een lagere beloning dan het wettelijk minimum loon zal leiden tot een (nog) lagere arbeidsparticipatie. Als werk niet loont, zal het aantal mensen dat wil gaan werken afnemen.

Staatssecretaris T. van Ark heeft de zorgen gehoord en heeft daarom besloten om tot een regeling te komen waarbij mensen die gaan werken met loondispensatie meer overhouden dan wat zij aan uitkering zouden krijgen zonder werk.

In de raming van 2019 is, gezien de grote onzekerheid over de praktische uitwerking, nog geen rekening gehouden met de financiële consequenties van deze wetswijziging voor de Diamant-groep.

3. Financiële begroting

3.1. Algemene uitgangspunten

In deze begroting is uitgegaan van de meest actuele cijfers zoals die bekend zijn geworden middels de septembercirculaire 2017 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en zoals deze zijn opgenomen in de kadernota 2019 zoals die door het dagelijks bestuur is vastgesteld op 26 januari 2018.

De begroting 2019 is per pijler verantwoord om aansluiting te krijgen met het Strategieplan 2015-2019. De meerjarenbegroting is herijkt en aangepast op basis van ontwikkelingen en (nieuwe) informatie. De uitgangspunten zijn onderstaand benoemd en worden waar nodig toegelicht. De totale exploitatie is een resultante van de exploitatie van de Diamant-groep, Stichting La Poubelle en BV 18k en het aandeel in het resultaat van De Schoonmaak Coöperatie.

1. Afbouw SW

Er is uitgegaan van een (meer) realistische voorspelling van de afbouw van de WSW bij de Diamant-groep gebaseerd op historie (ervaringscijfers) en leeftijdsopbouw van de zittende populatie.

2. Loonkostenontwikkeling SW

De huidige CAO heeft een looptijd tot 31 december 2018, waardoor de loonkostenontwikkeling in 2019 onzeker is. In de begroting voor 2019 zijn voor zowel de Rijksbijdrage als de loonkosten WSW geen aanpassingen opgenomen. De verwachting is dat, indien door CAO onderhandelingen de loonkosten veranderen, deze aanpassingen weer worden gecompenseerd door aanpassing van de Rijksbijdrage WSW.

3. Ontwikkeling kosten en Netto Toegevoegde Waarde

Met de krimp van de personele formatie zijn ook de kosten en de Netto Toegevoegde Waarde per pijler recht evenredig gedaald.

4. Beschut werk

De gevolgen van Beschut Werk zijn meegenomen in deze meerjarenbegroting. Hierbij is de aanneme gedaan dat de taakstelling van de deelnemende gemeenten bij de Diamant-groep wordt ingevuld, onder de voorwaarden zoals die aangeboden zijn aan de gemeenten.

3.2. Begroting 2019 op basis van de pijlers

	BBO	Bedrijven	Beschut	Overig	Totaal
1. Opbrengsten					
Netto toegevoegde waarde	4.897	11.604	3.068	680	20.248
Overige opbrengsten					
1. Totaal opbrengsten	4.897	11.604	3.068	680	20.248
2. Kosten					
vervoerskosten	88	103	243	27	460
overige pers.kosten gesubsidieerd personeel	227	191	184	36	638
salarissen reguliere formatie	1.558	4.617	1.667	3.481	11.323
overige pers.kosten reguliere formatie	57	54	69	173	353
kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	16	376	267	529	1.188
kosten wagenpark incl. kapitaallasten	21	1.040	87	252	1.401
bedrijfskosten	21	1.121	579	809	2.531
algemene kosten	36	-341	86	-1.116	-1.335
kosten externe ondersteuning	59	1.024	979	232	2.293
plaatsing personeel	0	-995	0	0	-995
2. Totaal kosten	2.083	7.190	4.162	4.422	17.857
Doorbelasting overhead (concern en 18K)	1.249	1.864	1.739	-4.812	41
Operationeel resultaat	1.564	2.550	-2.833	1.069	2.351
3. Subsidiesaldo WSW					
Subsidie WSW	8.683	14.301	10.257	2.720	35.960
Loonkosten WSW	10.066	16.035	11.015	3.661	40.777
3. Subsidiesaldo WSW	-1.383	-1.734	-758	-942	-4.817
4. Structurele baten/lasten					
kosten niet-kernformatie		-92			-92
compensatie WVA/BW				70	70
storting voorziening groot onderhoud				-300	-300
bonus beschut werk			255		255
4. Totaal structurele baten/lasten	0	-92	255	-230	-67
5. Exploitatieresultaat Diamant-groep	182	724	-3.336	-103	-2.533
Expl.resultaat 18k					833
Expl.resultaat La Poubelle					-119
Expl.resultaat De Schoonmaak Cooperatie					200
6. Exploitatieresultaat overige entiteiten					914
7. Incidentele baten/lasten					
boekwinst verkoop Insulindecomplex DG				1.000	1.000
7. Totaal incidentele baten/lasten	0	0	0	1.000	1.000
Totaal Exploitatieresultaat	182	724	-3.336	897	-619
8. Dekkingsmiddelen					
vrijval bestemmingsreserve arbeidsontw. 18k				131	131
vrijval bestemmingsreserve opleidingen 18k				300	300
vrijval bestemmingsreserve begeleid werk DG				188	188
8. Totaal Dekkingsmiddelen	0	0	0	619	619
9. Totaal Resultaat	182	724	-3.336	1.516	0
WSW-SE	344,8	567,9	407,3	108,0	1.428,0
WSW FTE	337,6	541,4	385,5	106,1	1.370,6
P wet 30-80 FTE	0,0	110,7	0,0	0,0	110,7
P wet Beschut Werk FTE	0,0	6,8	91,7	0,0	98,5
	<u>337,6</u>	<u>658,9</u>	<u>477,2</u>	<u>106,1</u>	<u>1.579,8</u>

3.3. Toelichting op overzicht van lasten en baten

Het totale begrote resultaat over 2019 komt geconsolideerd uit op nul. Dit komt onder andere door een verwachte incidentele boekwinst op de verkoop van het Insulinde complex van € 1.000.000 en door de vrijval van diverse bestemmingsreserves (€ 619.000).

Hieronder wordt per pijler de toelichting van de baten en lasten weergegeven.

3.3.1. Pijler Bemiddeling en begeleiding (BBO)

Het verwachte resultaat van deze pijler komt voor 2019 uit op € 182.000. Ten opzichte van de begroting 2018 is dit een daling van € 153.000. Dit komt met name door het feit dat de SW-formatie niet wordt gecompenseerd door de instroom van P-wetters. Dit resulteert in een lagere netto toegevoegde waarde en in lagere kosten. Tevens wordt het subsidiesaldo slechter. Het aantal SW-medewerkers in SE (subsidie-eenheid) is afgenomen met 26,7 en komt op 344,8 SE begroot voor 2019.

3.3.2. Pijler Bedrijven

De bedrijfsonderdelen, die onder deze pijler vallen, blijven het goed doen, al daalt het resultaat wel door het slechtere subsidiesaldo en de duurdere instroom van P-wetters. Het resultaat is begroot op € 724.000. Dit is een afname van € 379.000 ten opzichte van de begroting 2018. Dit resultaat wordt behaald door het inzetten van 567,9 SE SW-medewerkers en 117,5 fte P-wetters (inclusief beschut werk).

3.3.3. Pijler Beschutte werkomgeving

Deze pijler blijft verlieslijdend. Het exploitatieresultaat komt uit op een resultaat van - € 3.336.000. Dit is een toename in het negatieve resultaat van € 37.000 ten opzichte van de begroting 2018. Tevens wordt het subsidiesaldo slechter. Hiermee worden 407,3 SE SW-werkplekken en 91,7 fte beschutte werkplekken ingevuld.

3.3.4. Pijler Overig

In de pijler 'Overig' zijn de baten en lasten verantwoord die gemaakt zijn door Bedrijfsvoering. Hierin zitten onder andere de ondersteunende afdelingen zoals Automatisering, Financiële administratie, Planning en control, de Personeel- en Salarisadministratie, Facilitaire Zaken en Directie. Het saldo van deze baten en lasten wordt grotendeels als overhead doorbelast naar de drie pijlers. Voor 2019 komt het resultaat uit op voordeel van € 1.516.000. Dit komt onder andere door de verwachte boekwinst van de verkoop van het Insulindecomplex van € 1.000.000.

3.4. Begroting 2019 en meerjarenbegroting 2020 t/m 2022

	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020	begroting 2021	begroting 2022
1. Opbrengsten					
Netto toegevoegde waarde	20.532	20.248	19.909	19.592	19.289
Overige opbrengsten					
1. Totaal opbrengsten	20.532	20.248	19.909	19.592	19.289
2. Kosten					
vervoerskosten	459	460	456	453	450
overige pers.kosten gesubsidieerd personeel	650	638	623	609	595
salarissen reguliere formatie	11.409	11.323	11.181	11.051	10.930
overige pers.kosten reguliere formatie	356	353	347	342	337
kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.183	1.188	1.183	1.179	1.176
kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.401	1.401	1.397	1.394	1.391
bedrijfskosten	2.517	2.531	2.525	2.521	2.520
algemene kosten	-1.342	-1.335	-1.322	-1.311	-1.301
kosten externe ondersteuning	2.088	2.293	2.475	2.651	2.822
plaatsing personeel	-995	-995	-995	-995	-995
2. Totaal kosten	17.726	17.857	17.869	17.893	17.925
Doorbelasting overhead (concern)	0	0	0	0	0
Doorbelasting overhead (intern)	41	41	41	41	41
Operationeel resultaat	2.765	2.351	1.999	1.658	1.323
3. Subsidiesaldo WSW					
Subsidie WSW	39.089	35.960	33.685	32.463	30.976
Loonkosten WSW	43.567	40.777	38.635	36.579	34.580
3. Subsidiesaldo WSW	-4.478	-4.817	-4.950	-4.116	-3.604
4. Structurele baten/lasten					
kosten niet-kernformatie	-92	-92	-92	-92	-92
compensatie WVA/BW	100	70	30	0	0
storting voorziening groot onderhoud	-275	-300	-300	-300	-300
bonus beschut werk	126	255	336	0	0
4. Totaal structurele baten/lasten	-141	-67	-26	-392	-392
5. Exploitatieresultaat Diamant-groep	-1.854	-2.533	-2.977	-2.850	-2.673
Expl.resultaat 18k	833	833	833	833	833
Expl.resultaat La Poubelle	-119	-119	-119	-119	-119
Expl.resultaat De Schoonmaak Cooperatie	200	200	200	200	200
6. Exploitatieresultaat overige entiteiten	914	914	914	914	914
7. Incidentele baten/lasten					
boekwinst verkoop Insulindecomplex DG		1.000			
7. Totaal incidentele baten/lasten	0	1.000	0	0	0
Totaal Exploitatieresultaat	-940	-619	-2.063	-1.936	-1.759
8. Dekkingsmiddelen					
vrijval bestemmingsreserve arbeidsontwikkeling 18k		131			
vrijval bestemmingsreserve opleidingen 18k		300			
vrijval bestemmingsreserve begeleid werk DG		188			
vrijval bestemmingsreserve transitieverg. DG			400		
8. Totaal Dekkingsmiddelen	0	619	400	0	0
9. Totaal Resultaat	-940	0	-1.663	-1.936	-1.759
WSW-SE	1.508,1	1.428,0	1.353,0	1.281,0	1.211,0
WSW FTE	1.450,7	1.370,6	1.295,6	1.223,6	1.153,6
P wet 30-80 FTE	84,0	110,7	135,7	159,7	183,0
P wet Beschut Werk FTE	55,0	98,5	128,5	158,5	188,5
Totaal FTE	1.589,7	1.579,8	1.559,8	1.541,8	1.525,1

3.5. Toelichting hoofdlijnen meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting laat een sluitende begroting zien voor 2019. Dit is onder andere te verklaren door een incidenteel verwachte boekwinst van het Insuline-complex. Voor de jaren daarna wordt een negatief exploitatieresultaat verwacht.

Hieronder wordt het merendeel van de hoofdlijnen c.q. uitgangspunten van de meerjarenbegroting nader toegelicht.

Afbouw SW

Met ingang van 2021 stopt de bezuiniging op de WSW-subsidie van € 500 per SE (subsidie-eenheid) per jaar. Daarnaast is er sprake van afbouw door daling van het aantal SW-ers. De krimp is begroot op basis van historie (ervaringscijfers) en leeftijdsopbouw van de zittende populatie. De totale krimp tot en met 2022 wordt begroot op 297 fte SW-ers.

Krimp formatie WSW	fte
2019	80
2020	75
2021	72
2022	70
Totaal	297

Tijdelijke Participatiebanen en Beschut werk

De instroom P-wetters is gelijk aan de krimp SW-ers in de pijler "Bedrijven". Dit houdt in dat verwacht wordt dat 99 fte P-wetters zullen instromen tot en met 2022. Dit komt overeen met 1/3 deel van de totale krimp. Wat betreft de beschutte werkplekken is de verwachting dat de instroom 30 fte per jaar zal zijn, op basis van een werkweek van 31 uur. Dit betekent een cumulatieve instroom van 133,5 fte beschutte werkplekken.

Bonus beschut werk

Op basis van de taakstelling voor beschut werk is een inschatting gemaakt van de bonus beschut werk (€ 3.000 per beschutte werkplek ultimo begrotingsjaar). Deze is gerubriceerd onder incidentele baten, omdat deze bonus vanaf 2020 komt te vervallen. Deze wordt in de meicirculaire van het jaar daarop bekend. De bonus wordt verantwoord in het daaropvolgende jaar, dus vanaf 2021 is de bonus niet meer meegenomen in de meerjarenbegroting.

Vrijval bestemmingsreserves

In 2019 worden voor bepaalde bestemmingsreserves geen bestedingen meer verwacht, derhalve vallen deze vrij ten gunste van het resultaat 2019. In 2020 wordt uitgegaan van een gedeeltelijke vrijval van de bestemmingsreserve Transitievergoeding: indien de compensatieregeling voor de transitievergoeding bij ontslag wegens langdurige arbeidsongeschiktheid in werking zal treden (streefdatum 1 januari 2020), dalen de kosten voor de Diamant-groep van € 500.000 naar circa € 100.000.

Boekwinsten

In 2019 wordt naar verwachting een deel van het Insuline complex verkocht ten behoeve van de busremise. De verwachte boekwinst wordt geschat op € 1 miljoen.

3.6. Meerjarenbalans

	Rekening 2017		Begroting 2018		Begroting 2019	
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	9.341		9.572		8.546	
Financiële activa	5.200		5.200		5.200	
	<u>14.541</u>		<u>14.772</u>		<u>13.746</u>	
Vlottende activa						
Voorraden	289		300		300	
Kortlopende vorderingen	5.570		5.600		5.600	
Overlopende activa	7.295		7.300		7.300	
Liquide middelen	5.606		3.470		3.194	
	<u>18.760</u>		<u>16.670</u>		<u>16.394</u>	
PASSIVA						
Eigen vermogen						
Algemene reserves		7.605		6.665		6.665
Bestemmingsreserves		5.807		5.153		4.033
		<u>13.412</u>		<u>11.818</u>		<u>10.698</u>
Voorzieningen		1.918		1.624		1.442
Vaste schulden		5.200		5.200		5.200
Vlottende passiva						
Kortlopende schulden		12.169		12.200		12.200
Overlopende activa		602		600		600
		<u>12.771</u>		<u>12.800</u>		<u>12.800</u>
TOTAAL	33.301	33.301	31.442	31.442	30.140	30.140

4. Verplichte paragrafen

4.1. Weerstandsvermogen

4.1.1. Ontwikkeling weerstandsvermogen

In de tweede helft van 2015 is op basis van een extern onderzoek² vastgesteld hoe groot het weerstandsvermogen moet zijn in relatie tot de toekomstige risico's. Op basis van het rapport van de externe adviseur is besloten om de koers voor wat betreft de begrotings- en subsidiëringssystematiek zoals die is vastgesteld in het Strategieplan en de (meerjaren) begroting ongewijzigd aan te houden. Tevens is geadviseerd en besloten om de gecreëerde bestemmingsreserves niet te wijzigen. Twee maal per jaar - bij vaststelling van de begroting en behandeling van de jaarstukken – zal het weerstandsvermogen incl. bestemmingsreserves geëvalueerd worden op basis van het gehanteerde rekenmodel van de externe adviseur. De tekorten die begroot zijn voor de komende jaren, kunnen worden opgevangen door het weerstandsvermogen.

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

	Algemene reserves	Bestemmingsreserves	Totaal eigen vermogen
Eigen vermogen ultimo 2017 excl. resultaat 2017	€ 6.320.000	€ 5.208.000	€ 11.528.000
Resultaat 2017 conform voorstel resultaatbestemming	€ 1.285.000	€ 599.000	€ 1.884.000
Totaal eigen vermogen ultimo 2017 na resultaatbestemming	€ 7.605.000	€ 5.807.000	€ 13.412.000
Begrote resultaten in meerjarenbegroting:			
2018	-/- € 940.000	€ 654.000	€ 1.594.000
2019	-/- € 0	€ 1.120.000	€ 1.120.000
2020	-/- € 1.663.000	€ 987.000	€ 2.650.000
2021	-/- € 1.936.000	€ 400.000	€ 2.336.000
2022	-/- € 1.759.000	€ 400.000	€ 2.159.000
	-/- € 6.298.000	€ 3.561.000	€ 9.859.000
Restant eigen vermogen	€ 1.307.000	€ 2.246.000	€ 3.553.000
Bestemmingsreserve herhuisvesting LP		€ 746.000	
Bestemmingsreserve reorganisatie		€ 1.000.000	
Bestemmingsreserve LIV		€ 500.000	
Restant bestemmingsreserves ultimo 2022		€ 2.246.000	

² Uitgevoerd door Adlasz

4.1.2. Toelichting ontwikkeling bestemmingsreserves

Na resultaatbestemming 2017 bedragen de bestemmingsreserves van de totale Diamant-groep € 3.107.000. Een deel van deze reserves zijn ‘bestemd’ voor toekomstige uitgaves in de komende 5 jaren, bijvoorbeeld voor ICT en herhuisvesting La Poubelle. Daarnaast zijn er enkele bestemmingsreserves, die bedoeld zijn om onzekerheden af te dekken (bestemmingsreserve LIV) of soms is er sprake van een combinatie van bestemming en afdekking van een risico. Bijvoorbeeld de bestemmingsreserve transitievergoeding ad € 500.000 kan volledig nodig zijn, maar als de compensatieregeling goedgekeurd wordt door het Rijk, dan zouden de kosten beperkt kunnen zijn en zou het restant kunnen vrijvallen.

In onderstaande tabel is het onderscheid weergegeven tussen ‘besteding’ en ‘mogelijke vrijval’:

	Ultimo 2017	Bestedingen t/m 2022	Vrijval t/m 2022	Ultimo 2022
Bestemmingsreserve herhuisvesting LP	€ 746.000			€ 746.000
Bestemmingsreserve arbeidsontwikkeling	€ 131.000		€ 131.000	€ 0
Bestemmingsreserve ICT	€ 287.000	€ 287.000		€ 0
Bestemmingsreserve opleidingen	€ 300.000		€ 300.000	€ 0
Bestemmingsreserve reorganisatie	€ 3.000.000	€ 2.000.000		€ 1.000.000
Bestemmingsreserve Insulinde	€ 154.000	€ 154.000		€ 0
Bestemmingsreserve LIV	€ 500.000			€ 500.000
Bestemmingsreserve begeleid werken	€ 189.000		€ 189.000	€ 0
Bestemmingsreserve transitievergoedingen	€ 500.000	€ 100.000	€ 400.000	€ 0
	€ 5.807.000	€ 2.541.000	€ 1.020.000	€ 2.246.000

Bij de bestemmingsreserve reorganisatie is op basis van de ervaringen van afgelopen jaren uitgegaan van een besteding van € 400.000 per jaar, maar zowel de hoogte van de jaarlijkse kosten als de looptijd is onzeker. Indien de instroom vanuit de P-wet en beschut werk ook in de toekomst achterblijft, dan zal wellicht weer een nieuwe reorganisatie nodig zijn, met alle kosten die daarbij horen.

Bij de bestemmingsreserve LIV is sprake van 2 soorten onzekerheid:

- Of het macrobudget voor de LIV toereikend is? Zo niet, dan zal dit in het daaropvolgende jaar gecorrigeerd worden. In de loop van 2018 zal dit duidelijker worden.
- Indien de regering de loonkostensubsidie vervangt door loonkostendispensatie, dan is één van de verwachte effecten dat de LIV ofwel komt te vervallen of aanzienlijk lager wordt. Hierover zal in de loop van 2019 meer zekerheid over komen.

Om die reden valt de bestemmingsreserve LIV voorlopig nog niet vrij ten gunste van het resultaat.

4.1.3. Financiële kengetallen

Per 31-12-2019 zijn dit de financiële kengetallen:

Tabel financiële kengetallen	2017	2018	2019
Netto schuldquote	7,33%	-6,47%	-6,25%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen	7,33%	-6,47%	-6,25%
Solvabiliteitsratio	40,28%	37,59%	35,49%
Structurele exploitatieruimte ratio	0,48%	-2,20%	-3,68%

Deze zijn voor 2019 als volgt berekend:

Netto schuld quote (excl. verstrekte leningen)	
Netto schuld / totale inkomsten (voor bestemmingsreserves):	
Netto schuld	€ -3.594.000
Totale baten (voor bestemmingsreserves)	€ 57.533.000
Netto schuld quote (excl. verstrekte leningen)	-6,25%

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

Solvabiliteitsratio: eigen vermogen / totaal vermogen	
Eigen vermogen	€ 10.698.000
Totaal vermogen	€ 30.140.000
Solvabiliteitsratio	35,49%

Solvabiliteit geeft de mogelijkheid van een onderneming aan om de lange termijn schulden te voldoen. De solvabiliteitsratio moet tussen de 25% en 40% liggen.

Het percentage solvabiliteit valt in bovenstaande berekening lager uit doordat de schuld van € 5,2 miljoen niet geëlimineerd is. Wordt deze schuld wel geëlimineerd, dan bedraagt de solvabiliteitsratio 42,89%.

Structurele exploitatieruimte	
A. Structurele lasten	€ 58.675.000
B. Structurele baten	€ 56.208.000
C. Structurele toevoegingen aan de reserve	€ 0
D. Structurele onttrekkingen aan de reserve	€ 400.000
E. Totale baten excl. mutaties reserves	€ 56.208.000
Structurele exploitatieruimte ratio $((B-A) + (D-C) / E) \times 100\%$	-3,68%

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

4.1.4. Risico's

Veel van het exploitatieresultaat zal afhangen van de mate, waarin de deelnemende gemeenten in de uitvoering van de Participatiewet de mogelijkheden bij de Diamant-groep (blijven) benutten.

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

Een goede beheersing van risico's en benutting van kansen zijn cruciaal voor het realiseren van de strategie. Gelet op ontwikkelingen en informatie onderkennen we de volgende (financiële) risico's.

1. Subsidie WSW

In de septembercirculaire 2017 wordt op basis van het beschikbare budget en het blijfkanspercentage het aandeel vanuit het beschikbare budget voor WSW voor de deelnemende gemeenten van de Diamant-groep vastgesteld. De hoogte is immers mede afhankelijk van het aantal SE's WSW-medewerkers binnen alle WSW-organisaties. In de begroting 2019-2022 staan de voorlopige budgetten zoals deze in de septembercirculaire 2017 vermeld staan. De achterblijvende uitstroom ten opzichte van de in de rijksbegroting opgenomen uitstroompercentage is een risico waar ook rekening mee gehouden moet worden (gevolg: een lager bedrag per SE).

2. Compensatie loonkosten WSW

De stijging van loonkosten wordt gecompenseerd door de algemene loon- en prijsontwikkeling (indexering). De stijging van loonkosten WSW op basis van de cao WSW kan hoger zijn dan deze compensatie zodat er een extra tekort zou kunnen ontstaan op de dekking van de loonkosten. De cao WSW loopt 31-12-2018 af. De eventuele wijzigingen die hieruit voort kunnen komen is in deze meerjarenbegroting geen rekening gehouden.

3. Te realiseren omzet en Netto Toegevoegde Waarde

Voor het realiseren van omzet en Netto Toegevoegde Waarde zijn opdrachten noodzakelijk op het peil zoals ingeschat. Het verliezen of verminderen van opdrachten – zeker ook van onze belangrijke gemeentelijke opdrachtgevers – heeft grote financiële impact op de exploitatie van de Diamant-groep.

4. Tijdelijke Participatiebanen en beschut werkplekken

Voor de renderende bedrijfsonderdelen is ingezet op de Tijdelijke Participatiebanen. Deze banen betekenen werk voor kandidaten met een arbeidsbeperking die moeilijk bij reguliere werkgevers aan de slag kunnen, en dragen bij aan een gezonde exploitatie van deze bedrijfsonderdelen. De groei in deze banen is wezenlijk voor het op peil houden van de financiële resultaten. Het invullen van de vrijgekomen SW-plekken met deze Tijdelijke Participatiebanen blijft achter ten opzichte van de uitgangspunten, geformuleerd in het strategieplan.

De beschutte werkplekken gaan we ervan uit dat de gemeente de taakstelling realiseren bij de Diamant-groep, mochten deze niet komen treden er een risico op.

5. Exploitatieresultaten La Poubelle, BV 18k en De Schoonmaak Coöperatie

Zoals eerder aangegeven in het Strategieplan 2015-2019 zijn er ook voor bovengenoemde onderdelen **omzetrisico's** – en dus exploitatierisico's - te benoemen:

- a. Opdrachten schoonmaak (De Schoonmaak Coöperatie)
- b. Opdrachten huishoud-/alfa-/dienstencheque en payrolling (BV 18k)
- c. Subsidiecontract Sociale Stijging tot 2018 (La Poubelle)

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.

Ad a) Toelichting De Schoonmaak Coöperatie

In de meerjarenbegroting is jaarlijks een positief exploitatieresultaat van € 200.000 opgenomen (aandeel Diamant-groep). Naast dit positieve exploitatieresultaat ontvangen wij opbrengsten van detacheringen naar De Schoonmaak Coöperatie (DSC).

Ad b) Toelichting BV 18k

De meerjarenbegroting van de BV 18k bestaat uit twee activiteiten: de uitvoering van Alfacheque (en administratie Dienstencheque en Huishoudcheque) en Payrolling.

In opdracht van drie gemeenten verzorgt helpdesk 18k de ondersteuning voor alfahulpverlening voor klanten én alfahulpen die gekozen hebben voor de alfacheque. De gemeenten Tilburg, Alphen en Chaam en Baarle Nassau het contract voor de alfacheque verlengt voor de periode 2018 met de intentie om ook in 2019 te verlengen.

Met betrekking tot de payroll activiteiten is de komst van de nieuwe wet Wnra van invloed voor deze activiteiten. Deze wet houdt in dat ook voor de ambtenaren het private arbeidsrecht geldt.

Ad c) Toelichting La Poubelle

Aankomende jaren zullen volledig in teken staan van de herhuisvesting van La Poubelle. Aangezien er op dit moment nog onvoldoende duidelijkheid is over de effecten daarvan is in de meerjarenbegroting het resultaat van 2018 gehandhaafd voor de periode 2019-2022.

Daarnaast is er een te verwachten boekwinst i.v.m. de verkoop van Havendijk 20 in 2020, gezien de onduidelijkheid hierover is dit niet meegenomen in de periode 2019-2022.

4.2. Bedrijfsvoering

4.2.1. HRM-beleid

Formatie

De krimp gaat aankomende jaren gewoon door. Deze krimp zit met name bij de pijler BBO. Daar wordt de uitstroom van de SW niet gecompenseerd door instroom vanuit de P-wet.

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 en 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. Om deze proactieve houding te realiseren is gestart met een serie themabijeenkomsten.

MTO

In 2017 heeft een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. De respons was 62%, wat betekent dat 1.201 medewerkers de vragen hebben ingevuld. De scores lagen in lijn met de SW-sector. Alle teams hebben een eigen rapportage ontvangen. Deze resultaten van de rapportages zijn besproken met de medewerkers van de teams en op basis daarvan zijn verbeterplannen opgesteld. Deze verbeterplannen zijn onderdeel van de jaarplannen 2018 en worden minimaal 3x per jaar besproken met de verantwoordelijke directeur.

Daarnaast zijn er een aantal Diamant-groep brede aandachtgebieden benoemd:

1. Zachte kant van leiderschap
2. Werkoverleg incl. communicatie over trojspunten
3. Ongewenste omgangsvormen: niet meer dan gemiddeld, maar men is ontevreden over de opvolging hiervan
4. Duurzame inzetbaarheid: vitaliteit en ontwikkeling

Voor de Diamant-groep brede aandachtspunten wordt een centraal actieplan opgesteld, waarbij aangesloten wordt op de jaarplannen van de bedrijfsonderdelen.

4.2.2. Planning- en control cyclus

Volgens de normale procedure starten de voorbereidingen voor de kadernota voor het volgend jaar in het eerste kwartaal van het lopende jaar. Deze kadernota maken we eerst op hoofdlijnen en op het niveau van de gehele Diamant-groep. De contouren van het beleid worden vastgelegd. Deze kadernota wordt vervolgens door het bestuur vastgesteld en in augustus ingediend bij de Provincie. Daarna starten de voorbereidingen voor een uitgebreidere programmabegroting, waarin aangegeven wordt waar in het nieuwe jaar de accenten zullen liggen. Deze begroting wordt na vaststelling door het bestuur voorgelegd aan de raden van de deelnemende gemeenten, die de gelegenheid hebben om hierop te reageren. In het najaar 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. Kadernota
3. Beleidsbegroting (programmabegroting)
4. Jaarplannen incl. beheers begrotingen totaal en per bedrijfsonderdeel
5. Financiële en sociale maandrapportages
6. Periodieke interne controle rapportages
7. Jaarverslag incl. jaarrekening.

4.2.3. Huisvesting

De activiteiten op het Insulindecomplex worden in de loop van 2018 beëindigd. In 2019 zal de Diamant-groep gaan opereren vanuit één centrale locatie, de Zevenheuvelenweg. De opstallen op Insulinde zijn grotendeels gesloopt, met uitzondering van de kantoren van Groen Xtra, die waarschijnlijk overgenomen zullen gaan worden door de projectontwikkelaar die de 'busremise' gaat realiseren. De planvorming voor de herontwikkeling van dit complex (ca. 2 ha) is in volle gang en de mogelijke scenario's worden steeds concreter uitgewerkt. In deze begroting is uitgegaan van verkoop van een deel van het complex, het restant deel blijft in bezit van de Diamant-groep als mogelijke herbouwlocatie voor La Poubelle.

De verkoop van de locatie La Poubelle aan de Piushaven staat gepland in 2020. Voorafgaand zal in de loop van 2018 besluitvorming gaan plaatsvinden over de herhuisvesting van La Poubelle. Waarschijnlijk zal in de loop van 2019 gestart worden met nieuwbouw, maar gezien de onzekerheid is dit nog niet meegenomen in de te verwachten investeringen.

4.2.4. Informatisering en Automatisering

Het I&A-beleid is er op gericht de processen binnen onze organisatie professioneel en efficiënt te ondersteunen. In 2018 wordt een I&A-beleidsplan opgesteld, samen met een externe partij, dat aansluit op het nieuwe strategieplan van de Diamant-groep. In dit plan worden de lange termijn ontwikkelingen geschetst en ook de mogelijke keuzes hierin. Dit maakt het mogelijk om betere afwegingen te maken m.b.t. prioritering en samenhang van automatiseringsprojecten.

Gezien de grote omvang en de daarmee samenhangende risico's van automatiseringsprojecten wordt het projectmatig werken breder en structureler uitgerold, niet alleen binnen I&A, maar ook in de rest van de organisatie. In 2018 lopen een aantal grote implementatieprojecten: de upgrade van het financieel pakket, de upgrade van het document management systeem en de implementatie van een plannings- en tijdregistratiepakket. In 2019 gaan we hier de voordelen van merken.

Om te zorgen dat we voldoen aan de eisen en wensen van onze eigenaren en opdrachtgevers is de afdeling I&A in 2017 gestart met de ISO-certificeringen 27001 en 27002. Hiermee sluiten we aan bij de Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeente (BIG) certificering die bij gemeenten gehanteerd wordt. Daarnaast heeft de afdeling I&A ervoor gekozen om bij vervanging of vernieuwing van hardware en software waar mogelijk te kiezen voor Cloud oplossingen. Het uiteindelijke doel is dat we eind 2020 geen fysieke servers meer in huis hebben. Alle toekomstige investeringen, vernieuwingen en ontwikkelingen zullen dan ook getoetst worden aan dit uitgangspunt. De afdeling I&A zal echter te allen tijde de kwaliteit, veiligheid en beschikbaarheid van de werkplekken en primaire systemen voorop stellen.

4.3. Onderhoud kapitaalgoederen

De Diamant-groep heeft voor de periode 2017-2031 een onderhoudsplan laten opstellen voor de locatie Zevenheuvelenweg. Voor de locatie Insulinde is daar van afgezien, omdat deze binnen afzienbare tijd zal worden afgestoten. Het onderhoudsplan gaat uit van een (theoretische) economische levensduur. Per jaar wordt daarom bekeken of onderhoud inderdaad noodzakelijk is of nog even kan worden uitgesteld. Zo zullen in 2018 geplande en nog niet uitgevoerde onderhoudsactiviteiten mogelijk worden doorgeschoven naar 2019 of later. Voor 2019 staat in ieder geval het nodige schilderwerk op het programma, zal een deel van de dakbedekking worden vernieuwd en zullen enkele kleine vervangingen plaatsvinden op installatietechnisch- en werktuigbouwkundig gebied.

4.4. Financiering

Per 31 december 2019 ziet de financiering van onze investeringen er als volgt uit:

Totaal boekwaarde investeringen	€ 8.546.000
Financiering:	
Eigen vermogen	€ 10.698.000
Voorzieningen	€ 1.442.000
Langlopende leningen - financiële vaste activa	€ 0
Totaal langlopende financiering	€ 12.140.000

4.5. Rechtmatigheid

Het bestuur stelt jaarlijks het controleprotocol, het normenkader en de toleranties vast. Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre actualisering van deze kaders aanpassing behoeft wegens relevante wijzigingen in wet- en regelgeving. De formele kaders voor de rechtmatigheid zijn voor 2019 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 2019 van € 58 miljoen bedraagt de goedkeuringstolerantie € 580.000. Voor 2019 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.

Interne Controle

Interne controle is gericht op beheerhandelingen die uiteindelijk financiële consequenties kunnen hebben. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor haar eigen processen. Vanuit de decentrale afdelingen worden audits uitgevoerd op de kwaliteit van de uitgevoerde interne controles, worden de bevindingen teruggelegd in de organisatie, worden de herstelacties gemonitord en wordt het management geïnformeerd over de voortgang. Daarnaast is er een functie die het lijnmanagement ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de 2^e lijn. Tenslotte wordt gecontroleerd of het samenspel van de 1^e en 2^e lijn soepel functioneert. Dit wordt door de 3^e lijn gedaan. Deze methodiek heet 'three-lines-of-defence'. Naast de uitgevoerde audits op processen wordt voor een aantal specifieke balansposten de rechtmatigheid van de mutaties achteraf vastgesteld. De afdeling Planning & Control vormt de 3^e line of defence. Door de afdeling planning & control wordt een objectief en onafhankelijk oordeel geveld met mogelijkheden tot verbetering.

4.6. Verbonden partijen

<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 leerwerkplekken 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>Begroot resultaat 2019</i>
Eigen vermogen per 31-12-2017 € 35.499 Eigen vermogen per 31-12-2018 € 35.499	Geen	nihil
Eigen vermogen per 31-12-2017 € 9.897.337 Eigen vermogen per 31-12-2018 € 9.897.337 (resultaat wordt uitgekeerd aan de Diamant-groep)	Geen	€ 833.000
Eigen vermogen per 31-12-2017 € 382.227 Eigen vermogen per 31-12-2018 € 382.227	Geen	nihil
Eigen vermogen per 31-12-2017 € 9.106.813 Eigen vermogen per 31-12-2018 € 9.106.813 (resultaat wordt uitgekeerd aan de Diamant-groep)	Geen	€ 833.000
Eigen vermogen per 31-12-2017 € 17.929 Eigen vermogen per 31-12-2018 € 17.929	Geen	nihil
Eigen vermogen per 31-12-2017 € 988.769 Eigen vermogen per 31-12-2018 € 869.769	Geen	- € 119.000
Eigen vermogen per 31-12-2017 € 2.127.576 Eigen vermogen per 31-12-2018 € 2.127.576 (resultaat wordt uitgekeerd aan deelnemers coöperatie)	Geen	€ 200.000

5. Bijlagen

5.1. Bijlage 1 Reserves en voorzieningen geconsolideerd

Omschrijving	2017			2018			2019			2020			
	Saldo	Vermeer-	Vermin-	Saldo	Vermeer-	Vermin-	Saldo	Vermeer-	Vermin-	Saldo	Vermeer-	Vermin-	
	1-1-2017	deringen	deringen	31-12-2017	deringen	deringen	31-12-2018	deringen	deringen	31-12-2019	deringen	deringen	31-12-2020
Reserves													
Aandelenkapitaal	18.151			18.151			18.151			18.151			18.151
Algemene bedrijfsreserve	6.301.727	1.285.000		7.586.727		940.000	6.646.727		0	6.646.727		1.663.000	4.983.727
Bestemmingsreserve herhuisvesting LP	646.900	99.000		745.900			745.900			745.900			745.900
Bestemmingsreserve arbeidsontwikkeling	131.224			131.224			131.224		131.224	0			0
Bestemmingsreserve ICT	287.275			287.275		100.000	187.275		100.000	87.275		87.275	0
Bestemmingsreserve opleidingen	300.000			300.000			300.000		300.000	0			0
Bestemmingsreserve reorganisatie	3.000.000			3.000.000		400.000	2.600.000		400.000	2.200.000		400.000	1.800.000
Bestemmingsreserve Insulinde	214.873		60.779	154.094		154.094	0			0			0
Bestemmingsreserve LIV	500.000			500.000			500.000			500.000			500.000
Bestemmingsreserve personeelsfeest	100.000		100.000	0			0			0			0
Bestemmingsreserve begeleid werken	188.500			188.500			188.500		188.500	0			0
Bestemmingsreserve transitievergoedingen		500.000		500.000			500.000			500.000		500.000	0
Totaal reserves	11.688.650	1.884.000	160.779	13.411.871	0	1.594.094	11.817.777	0	1.119.724	10.698.053	0	2.650.275	8.047.778
Voorzieningen													
Bodemverontreiniging DG	214.557		8.786	205.771			205.771			205.771			205.771
Reorganisatie DG	656.455		253.627	402.828		240.000	162.828		162.828	0			0
Groot Onderhoud DG	601.852	270.000	249.479	622.373	275.000	325.000	572.373	300.000	325.000	547.373	300.000	325.000	522.373
Groot onderhoud LP	574.093	30.000		604.093	30.000		634.093	30.000		664.093	30.000		694.093
Voorziening afvloeiingsregelingen LP	165.382		82.082	83.300		59.000	24.300		24.300	0			0
Voorziening reorganisatie Bepro	74.375		74.375	0			0			0			0
Totaal Voorzieningen	2.286.714	300.000	668.349	1.918.365	305.000	624.000	1.599.365	330.000	512.128	1.417.237	330.000	325.000	1.422.237
TOTAAL GENERAAL	13.975.364	2.184.000	829.128	15.330.236	305.000	2.218.094	13.417.142	330.000	1.631.852	12.115.290	330.000	2.975.275	9.470.015

5.2. Bijlage 2 Vaste activa geconsolideerd

Omschrijving	Boekwaarde	Invester-	Desinvest-	Afschrijv-	Boekwaarde	Invester-	Desinvest-	Afschrijv-	Boekwaarde
	per	ingen	eringen	ingen	per	ingen	eringen	ingen	per
	1-1-2018	2018	2018	2018	31-12-2018	2019	2019	2019	31-12-2019
Grond en Terreinen	908.000	0	0	12.000	896.000	0	335.000	12.000	549.000
Gebouwen	2.198.000	375.000	0	147.000	2.426.000	0	0	147.000	2.279.000
Vervoersmiddelen	3.764.000	656.000	300.000	500.000	3.620.000	500.000	300.000	500.000	3.320.000
Machine, apparaat en installatie	1.814.000	487.000	0	500.000	1.801.000	400.000	0	500.000	1.701.000
Overige materiele vaste activa	331.000	604.000	100.000	300.000	535.000	300.000	100.000	300.000	435.000
Totaal materiele vaste activa	9.015.000	2.122.000	400.000	1.459.000	9.278.000	1.200.000	735.000	1.459.000	8.284.000
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAAL GENERAAL DG	9.015.000	2.122.000	400.000	1.459.000	9.278.000	1.200.000	735.000	1.459.000	8.284.000
Vaste Activa La Poubelle	326.000	0	0	32.000	294.000	0	0	32.000	262.000
TOTAAL GENERAAL DG en LP	9.341.000	2.122.000	400.000	1.491.000	9.572.000	1.200.000	735.000	1.491.000	8.546.000