

# **Begroting 2012 en meerjarenbegroting 2013 t/m 2015**

September 2011

**Diamant-groep**

Zevenheuvelenweg 14

Postbus 5033

5004 EA Tilburg

Telefoon 013 46 41 911

Fax 013 46 41 422

[concern@diamant-groep.nl](mailto:concern@diamant-groep.nl)

*Contactpersoon C. Sauer*

*Telefoon 013 46 41 590*

a

## Inhoudsopgave

### Deel I Beleidsbegroting

1	Algemeen.....	7
1.1	Organogram gemeenschappelijke regeling Diamant-groep.....	7
1.2	Doelstelling en visie van de Diamant-groep.....	7
1.3	Kengetallen.....	9
2	Beleid en Strategie.....	11
2.1	Algemeen.....	11
2.2	Sociaal beleid.....	15
3	Financieel beleid.....	17
3.1	Inleiding.....	17
3.2	Bezuinigingsmaatregelen rijksoverheid en gemeenten.....	17
3.3	Bezuinigingsmaatregelen Diamant-groep.....	19
3.4	Wsw volume en rijksbijdrage.....	20
4	Arbeidsontwikkeling.....	21
4.1	In-, door- en uitstroom.....	21
4.2	Arbeidsontwikkeling.....	22
5	Bedrijfsontwikkeling.....	25
5.1	Middelenmanagement.....	25
5.2	Marketingbeleid en Innovatie.....	27
5.3	Kwaliteit, arbo, milieubeleid.....	30
6	Toekomstverwachting.....	33
6.1	Algemeen.....	33
6.2	De Diamant-groep als partner.....	34

### Deel II Financiële begroting

1	Overzicht van lasten en baten.....	39
1.1	Toelichting.....	40
1.2	Opbrengsten.....	40
1.3	Kosten.....	41

## Inhoudsopgave (vervolg)

2	Meerjarenoverzicht lasten en baten.....	43
2.1	Toelichting.....	44
3	Bedrijfsvoering.....	45
3.1	Medewerkers.....	45
3.2	Middelen.....	48
4	Verplichte paragrafen.....	55
4.1	Weerstandsvermogen.....	55
4.2	Onderhoud kapitaalgoederen.....	56
4.3	Financiering.....	56
4.4	Verbonden partijen.....	58

## Bijlagen

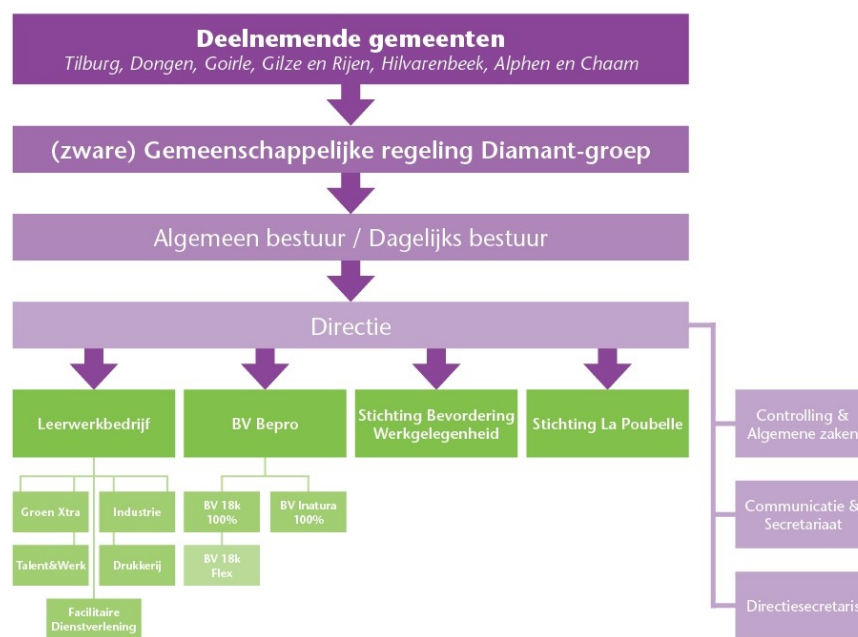
1	Reserves en voorzieningen.....	61
2	Staat van activa 2012.....	62
3	Liquiditeitsprognose 2012.....	64

## **Deel I Beleidsbegroting**

a

# 1. Algemeen

## 1.1 Organogram gemeenschappelijke regeling Diamant-groep



## 1.2 Doelstelling en visie van de Diamant-groep

### 1.2.1 Doelstelling

Zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ontwikkelen en begeleiden naar een zo regulier mogelijke en passende arbeidsplaats.

### 1.2.2 Visie

De Diamant-groep wil als breed leerwerkbedrijf een breed pakket aan begeleiding, opleiding, training en werk aanbieden, waardoor de kansen van mensen met een afstand op de arbeidsmarkt vergroot worden. Hierbij gaat de Diamant-groep allianties aan met werkgevers om hen te voorzien van gekwalificeerde medewerkers, en om de kansen van deze (toekomstige) medewerkers te vergroten. Daarnaast organiseert de Diamant-groep zelf werk

om de ontwikkeling van mensen mogelijk te maken en om passend werk te bieden. Daarnaast wordt door de Diamant-groep de samenwerking georganiseerd met de zorgkring (maatschappelijk werk, schuldhulpverlening, GGZ etc.) en met het onderwijs, met het oog op het vergroten van de arbeidsmogelijkheden van medewerkers en klanten. De Diamant-groep doet dit in opdracht van de deelnemende gemeenten in de gemeenschappelijke regeling.

De ontwikkelingen op het gebied van wet en regelgeving hebben vergaande gevolgen voor de uitvoering van deze missie en tot een complete heroverweging van bestaande (business)modellen bij gemeenten en de Diamant-groep. De keten zal opnieuw moeten worden vormgegeven met heldere rol- en taakafbakening.

Dit proces is gestart in 2011 en zal zijn beslag moeten krijgen in 2012 om voor 1 januari 2013 klaar te zijn voor de invoering van de nieuwe Wet werken naar vermogen (Wwnv).



### 1.3 Kengetallen

Kerngegevens en kengetallen

(Bedragen x € 1.000)

	<i>Rekening 2010</i>	<i>Begroting 2011</i>	<i>Begroting 2012</i>
Totaal lasten	75.954	71.048	69.542
Totaal baten	76.285	69.028	68.727
Exploitatiesaldo Diamant-groep	331	-2.020	-815
Exploitatiesaldo BV 18k	282	830	815
<b>Totaal exploitatie saldo</b>	<b>613</b>	<b>-1.190</b>	<b>0</b>
Kernformatie (in fte's)	189	186	183
Mobiliteit (personen)	8	8	8
Personeelsformatie Wsw	1.700	1.718	1.742
Personeel Wsw Begeleid Werken	92	129	105
Formatie ID-banen	280	200	150
Plaatsing met behoud van uitkering	456	400	350
Formatie WWB dienstverband	292	275	200
Personeelskosten kernformatie	10.192	10.018	9.014
Idem, in% van totale lasten	13,4	14,1	12,9
Totaal boekwaarde geactiveerde kapitaaluitgaven per 1 januari	9.937	10.465	9.309
Investerings bruto	2.169	1.775	700
Investerings netto	161	883	300
Afschrijvingen	1.480	1.563	1.515
Externe debiteuren	5.900	5.900	5.600

a

## 2. **Beleid en Strategie**

### 2.1 **Algemeen**

#### 2.1.1 *Wet en regelgeving*

De Diamant-groep en de gemeenten hebben te maken met een grote (landelijke) hervorming op het terrein van arbeid en re-integratie: vanaf 1 januari 2013 moet de Wet werken naar vermogen (Wwnv) uitgevoerd gaan worden.

De Wet werken naar vermogen vervangt voor een belangrijk deel de huidige Wsw, Wajong en WIJ. Iedereen die kan werken en na 1 januari 2013 een uitkering aanvraagt bij de gemeente, stroomt in deze nieuwe wet. De Wwnv gaat er vanuit dat iedereen die kan werken zoveel mogelijk in eigen levensonderhoud voorziet en onder dezelfde regels valt: werk gaat boven een uitkering!

Deze ontwikkeling gaat gepaard met forse financiële kortingen op het budget van de Wsw (€ 120 miljoen in 2011 en oplopend tot structureel € 700 miljoen). Daarnaast moet de integratie van Wwb, Wsw en Wajong een besparing van € 1 miljard gaan opleveren.

De grote contouren voor de nieuwe Wet werken naar vermogen zijn inmiddels duidelijk en geven zicht op de volgende consequenties:

- Huidige Wsw-ers en wachtlijst

De huidige Wsw-ers behouden hun Wsw-werkplek en worden niet herkeurd. De huidige Wsw wordt een zogenaamd 'sterfhuis'. Mensen die voor 15 mei 2011 op de SW-wachtlijst staan en vóór 1 januari 2012 geplaatst worden, vallen nog onder het huidig 'oude' SW-regime. Mensen die na 1 januari 2012 in dienst komen vallen vanaf 1 januari 2013 onder het regime van de Wet werken naar vermogen.

- Uitvoering nieuwe wet

De Wwnv wordt uitgevoerd door gemeenten. Gemeenten worden verantwoordelijk voor de hulp en ondersteuning ook voor de mensen met een arbeidsbeperking en krijgen meer vrijheid om re-integratiebudgetten naar eigen inzicht te besteden (één ongedeeld re-integratiebudget).

- Arbeidsbeperking

Mensen met een arbeidsbeperking die een beroep doen op de Wwnv zullen in eerste instantie beoordeeld worden op hun vermogen om (deels) te werken. Voor mensen die

alleen in een beschutte werkomgeving kunnen werken zal de gemeente voor deze voorziening moeten zorgen en blijft instroom in de Wsw mogelijk. Voor volledig en duurzaam arbeidsongeschikte jonggehandicapten blijft de Wet Wajong bestaan.

- Indicatie beschut werk

Voor de mensen met een indicatie voor een beschutte werkplek dient de gemeente deze voorziening aan te bieden en blijft de toegang tot de SW behouden. Echter mede door bezuinigingen in het budget krijgen de mensen die zijn aangewezen op beschut werk *geen* recht op toelating. Duidelijkheid over de definiëring van 'beschut werk' is er nog onvoldoende.

- Loondispensatie

Loondispensatie is een middel dat ingezet kan worden na de invoering van de Wwnv voor mensen die door lichamelijke, verstandelijke en/of psychische beperking of om andere redenen niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. Loondispensatie betekent dat de werkgever niet het normale arbeidsloon hoeft te betalen: hij wordt hiervan vrijgesteld. De werknemer ontvangt een lager loon dat rekening houdt met zijn lagere productie. Hierdoor wordt het voor werkgevers aantrekkelijker en makkelijker om mensen in dienst te nemen die niet volledig kunnen werken.

- Plaatsing bij reguliere werkgevers

De nieuwe wet gaat ervan uit dat arbeidsgehandicapten met een beperkte verdiencapaciteit (lager dan het wettelijk minimumloon: vanaf 20%) zoveel mogelijk aan de slag gaan met behulp van loondispensatie bij reguliere werkgevers. De nieuwe wet is positief over het absorptievermogen en de opnamebereidheid van reguliere werkgevers voor deze groep medewerkers. Het realiteitsgehalte hiervan wordt gelet op ervaringen in het (recente) verleden - waarin ook diverse ondersteunende maatregelen zijn toegepast - door de 'uitvoerders' minder positief beoordeeld.

Bovenstaande ontwikkelingen met de invoering van de Wet werken naar vermogen hebben grote gevolgen voor de gemeenten en de Diamant-groep en vereisen een complete heroverweging van de bestaande werkwijze. De keten zal opnieuw vormgegeven moeten worden met heldere rol- en taakafbakening. Uiteraard heeft dit onderwerp in 2011 al de nodige aandacht gekregen maar de verdere vaststelling en uitwerking van plannen zal in 2012 zijn beslag moeten krijgen.

In bijgaande financiële begroting is met de kennis van nu de exploitatie van 2012 opgesteld.

### 2.1.2 *Het werkbedrijf*

Het Strategisch plan 2011-2014 is geïntroduceerd in het afgelopen jaar en geeft richting aan

de organisatie. Meer oog voor de markt en het financieel gezond houden van de organisatie ondanks ingrijpende bezuinigen zijn belangrijke speerpunten voor de komende jaren.

De Diamant-groep wil ervoor zorgen dat het als breed leerwerkbedrijf in het nieuwe krachtenveld wat ontstaat na de invoering van de Wet werken naar vermogen meerdere functies kan vervullen.

We kunnen als 'springplank' fungeren naar werk bij reguliere werkgevers voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De wisselwerking met het bedrijfsleven, werkgevers en onderwijs is daarbij essentieel. Binnen het project 'Tilburg at Work' (re-integratie naar werk) en 'Talent&Werk' (detachering of begeleid werken voor medewerkers met een arbeidsbeperking) wordt werk gemaakt van de werkgeversbenadering. Hierbij wordt - waar nodig - gebruik gemaakt van de infrastructuur van de interne werkbedrijven om medewerkers tijdelijk te plaatsen voor het verkrijgen van arbeidsritme en/of werknemersvaardigheden.

Matching van vraag en aanbod, versterking van integraal accountmanagement, contacten met werkgevers en partnership maken deel uit van de strategie om sterker te kunnen opereren als organisatie op de externe arbeidsmarkt. De Diamant-groep kan als SW-organisatie de rol als ambassadeur, vraagbaak en ondersteuner op zich nemen om de kansen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers te vergroten.

De nieuwe uitvoeringsorganisatie Beheer en Onderhoud Openbare Ruimte, welke 1 januari 2012 van start gaat, ontwikkelt zich steeds meer naar een *'gewone werkgever met bijzondere werknemers'* die werkgelegenheid en adequate begeleiding kan bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een vergelijkbare ontwikkeling is er met betrekking tot de schoonmaakactiviteiten. Samen met de Weenergroep (Den Bosch) en de WSD-groep (Boxtel) wordt gestreefd naar het opzetten van een regionaal schoonmaakbedrijf wat ook werk kan bieden aan medewerkers met arbeidsbeperkingen en/of een afstand tot de arbeidsmarkt.

De diversiteit aan 'beschutte werkplekken' neemt toe met de toevoeging van het kringloopbedrijf La Poubelle vanaf 1 juli 2011. Goede, betaalbare beschutte werkplekken binnen Industrie, de Drukkerij, de Kwekerij, La Poubelle en het Dierenopvangcentrum blijven ook voor de toekomst onontbeerlijk. De aanvraag voor de AWBZ-accreditatie kan gezien worden als een aanvulling welke kan leiden tot een nieuwe vorm van arbeidsactiverende dagbesteding.

Een belangrijke ontwikkeling is voorts dat de Diamant-groep vanaf medio 2011 is betrokken bij de plannen van de gemeente Tilburg om te komen tot een (gemeentelijk) werkbedrijf. Het idee van het werkbedrijf is dat het aan de slag gaat met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en ondersteuning biedt op weg naar regulier betaald werk. Voor de gemeente

Dongen is al gestart met een vergelijkbaar bedrijf: 'Dongen werkt'.

### 2.1.3 Arbeidsmarkt en werkgelegenheid

Hierbij willen we een aantal trends schetsen met betrekking tot de arbeidsmarkt en werkgelegenheid welke voor de doelgroepen van de Diamant-groep relevant zijn. Hierbij is gebruik gemaakt van de 'Arbeidsmarktanalyse 2011' welke is opgesteld door de Raad voor Werk en Inkomen (RWI).

Uit onderzoek blijkt dat het *arbeidspotentieel 'arbeidsgehandicapten'* groot is in Nederland. Zo'n 60.000 arbeidsgehandicapte Nederlanders zijn nu niet werkzaam maar wel beschikbaar, geschikt om te werken en willen graag toetreden tot de arbeidsmarkt. Geconstateerd wordt dat aanvullend beleid noodzakelijk is om de moeilijk plaatsbaren met een beperking te plaatsen op de arbeidsmarkt. Werkgevers welke deze mensen in dienst nemen, moeten kunnen rekenen op een optimaal pakket aan ondersteuning. Voor werkgevers die geen werknemer(s) met beperkte verdien capaciteit in dienst willen nemen moet het aldus de RWI aantrekkelijk gemaakt worden om het werk toch te laten verrichten door deze doelgroep. Slimme detachingsconstructies of een ander dienstverleningsaanbod zouden hier een rol in kunnen spelen.

Opvallend in de *Arbeidsmarktanalyse* is dat het aantal banen op elementair niveau over een langere periode gezien redelijk constant is. Veel van de Diamant-medewerkers zijn aangewezen op dergelijke banen.

Om werk op elementair niveau te kunnen doen, zijn geen specifieke beroepsvaardigheden noodzakelijk, maar wel een aantal algemene werknemersvaardigheden en de daarbij behorende attitude. Door medewerkers zoveel mogelijk deze werknemersvaardigheden en de bijbehorende attitude bij te brengen en het behalen daarvan met een diploma te certificeren, krijgen zij een kans op duurzame inzet in het arbeidsproces.

Ondanks dat *oudere werknemers* steeds langer doorwerken ten gevolge van overheidsbeleid moeten de ogen niet gesloten worden voor de kansen voor oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Als ouderen hun werk verliezen is de kans op terugkeer in het arbeidsproces geringer. Zo vindt slechts 25% van de werknemers tussen de 45 en 55 jaar binnen één jaar een nieuwe baan. Opvallend hierbij is dat ze of snel of niet aan de bak komen.

De *werkgelegenheid* in de verschillende sectoren verschilt. In de 'top 5 dalers' van de werkgelegenheid zitten industrie, financiële dienstverlening, overheid, landbouw en communicatie. De sectoren zakelijke dienstverlening, zorg, detailhandel, groothandel en transport worden gerekend tot de 'top 5 stijgers' van de werkgelegenheid. Onder zakelijke

dienstverlening wordt ook de gehele uitzendbranche gerekend ongeacht de sector waar de uitzendkracht werkzaam is.

*Flexibilisering van de arbeidsmarkt* zet door, onder andere via de uitzendformule, de groep ZZP-ers en in toenemende mate 'payrolling'. Inmiddels maakt zo'n 7,7% van de werkgevers gebruik van payrolling, vooral bij werkgevers met tussen de 20 en 100 werknemers blijkt deze vorm van flexibilisering van de arbeidsverhouding in trek.

Een steeds groter deel van de *arbeidsallocatie* vindt inmiddels plaats via internet. Het aantal vacaturesites en, in iets mindere mate, CV-banken, is legio. Deze ontwikkeling biedt mogelijkheden maar niet iedereen is in staat om hier de vacatures te vinden. De persoonlijke ondersteuning van een deskundige die attendeert op wat, waar en hoe te zoeken en hoe met de zoekresultaten om te gaan, blijft echter voor velen noodzakelijk.

Wat betekenen deze constatering voor de toekomstige ontwikkeling van de organisatie? Kunnen we in verband met de behoefte aan flexibilisering op de arbeidsmarkt werkgevers na invoering van de Wet werk naar vermogen ook payrolling of een detachingsconstructie aanbieden voor het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking? Is het in het kader van arbeidsallocatie wenselijk om een eigen regionale CV-bank op het internet te hebben, samen met de gemeenten? Vragen oudere medewerkers meer aandacht en moeten ze vooral snel aan de slag met re-integratie op het moment dat hun kansen nog het grootst zijn? Het grote belang van werknemersvaardigheden voor elementaire beroepen op de arbeidsmarkt vraagt mogelijk uitbreiding van de bedrijfsschool of opleidingsactiviteiten! De focus op de arbeidsmarkt ligt vooral op de groeisectoren.

## **2.2 Sociaal beleid**

### *2.2.1 Inzetbaarheid- mensen met mogelijkheden: inzet van arbeidsontwikkeling*

Het sociaal beleid is er op gericht dat mensen beschikbaar zijn en inzetbaar blijven voor het verrichten van arbeid in en buiten de organisatie van de Diamant-groep. De economische en financiële problemen zullen nog meer dan voorheen voor organisaties (zowel non-profit als profit) aanleiding zijn op zoek te gaan naar samenwerking. Het bundelen van elkaars expertise is uitgangspunt voor het oplossen van problemen waarvoor organisaties waaronder de Diamant-groep zich gesteld zien.

De organisatie van de Diamant-groep/BV 18k wil voor de kwetsbare groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een belangrijke rol blijven vervullen. Daarbij zal niet alleen aandacht bestaan voor de positie van deze groep in de huidige tijd maar zal ook gekeken worden naar het belang om te blijven investeren op inzetbaarheid van deze kwetsbare

groep. Steeds zal gezocht worden naar de mogelijkheden van het individu en in het verlengde daarvan de mogelijkheden van groepen medewerkers passend bij de beschikbare werksoorten en te leveren producten en diensten.

### *2.2.2 Oudere medewerkers- match tussen belastbaarheid en belasting*

Bij het investeren in medewerkers verdient de oudere medewerker extra aandacht. Immers, bestaande seniorenregelingen zijn of gaan op korte termijn verdwijnen. Langer doorwerken zal de regel worden. In een organisatie als de Diamant-groep moet rekening worden gehouden met het feit dat de aanwezige handicap met de veroudering verergert en daarmee de inzetbaarheid van oudere medewerkers beperkt. Het is daarom van groot belang om tijdig te anticiperen op verminderde belastbaarheid en werkomstandigheden aan te passen. Hier ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor werkgever en werknemer met waar nodig het inschakelen van (externe) deskundigheid en/of begeleiding.



### **3. Financieel beleid**

#### **3.1 Inleiding**

Op grond van artikel 31 van de Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep stelt het Dagelijks Bestuur jaarlijks de begroting met toelichting op en daarnaast een meerjarenraming met toelichting voor tenminste drie op het begrotingsjaar volgende jaren. Basis voor de begroting 2012 en de meerjarenbegroting 2013 tot en met 2015 is het Strategisch plan 2011-2014.

De ontwerpbegroting is door het Algemeen Bestuur op 24 juni 2011 vastgesteld en in het kader van de wettelijke verplichting op grond van de Wet gemeenschappelijke regeling toegezonden aan het College van Gedeputeerde Staten.

Naar de gemeenten zal jaarlijks vóór eind september een uitgebreide - beleidsmatige - begroting naar de raden van de deelnemende gemeenten worden gezonden met het verzoek desgewenst binnen twee maanden van hun gevoelens te doen blijken. Mochten er reacties komen uit de gemeenteraden die zouden moeten leiden tot een begrotingswijziging dan zal het Algemeen Bestuur hierover worden geïnformeerd en geadviseerd. Vervolgens kan door haar dan een definitief besluit over de begroting worden genomen. Bij een wijziging van de begroting wordt het college van GS geïnformeerd.

De voorliggende begroting is gebaseerd op het Strategisch plan 2011-2014. Opgemerkt moet worden dat in de begroting geen rekening is gehouden met de gevolgen die de invoering van de nieuwe wetgeving per 1 januari 2013, met één regeling voor de onderkant van de arbeidsmarkt, voor de organisatie en deelnemende gemeenten heeft. Op dit moment zijn uitsluitend de voorgestelde grote contouren van deze nieuwe Wet werken naar vermogen (Wwvn) helder en kunnen daardoor de financiële gevolgen niet in beeld gebracht worden.

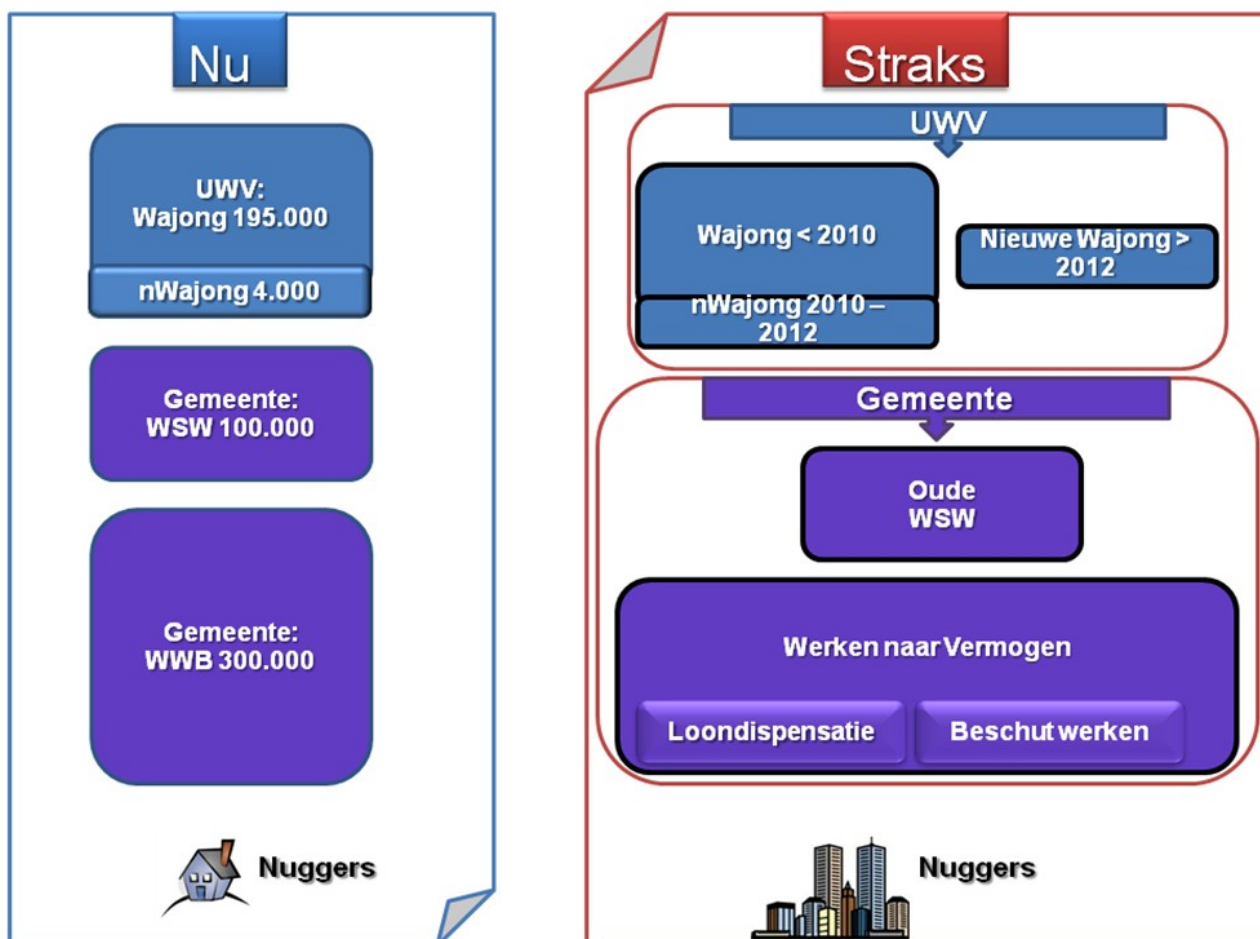
Gelet op deze onduidelijkheid is er voor gekozen om, gebaseerd op de begroting van 2012, de meerjarenbegroting over 2013 tot en met 2015 financieel te 'bevriezen'. De verwachting is dat in de tweede helft van 2011 er meer duidelijkheid komt over de nieuwe Wet werken naar vermogen. De structurele gevolgen van de nieuwe wetgeving voor de organisatie zullen ook tot wijzigingen in de begroting 2012 en de meerjarenbegroting 2013 tot en met 2015 leiden. Indien dit aan de orde is zal aan het Algemeen Bestuur een begrotingswijziging worden voorgelegd.

### 3.2 Bezuinigingsmaatregelen rijksoverheid en gemeenten

Het kabinet Rutte I kiest voor hervormingen van de gesubsidieerde arbeid en re-integratie. Dit betekent dat de gemeenten zullen worden geconfronteerd met flinke ontwikkelingen op dit terrein. De belangrijkste zijn:

- Ontschotting van de bestaande budgetten WAJONG, Wsw en Wwb.
- Invoering van een regeling aan de onderkant van de arbeidsmarkt.
- Gemeenten worden verantwoordelijk voor de regie op de ene regeling aan de onderkant.
- Korting op het budget Wsw van € 120 miljoen in 2011 oplopend tot € 700 miljoen structureel.
- Integratie van Wwb, Wsw en WAJONG moet een besparing van € 1 miljard opleveren.

Lokaal worden onze deelnemende gemeenten geconfronteerd met een forse bezuinigingsopgave. Dit impliceert maatregelen op alle beleidsvelden. De Diamant-groep heeft hier direct en indirect last van doordat werkzaamheden vervallen of worden versoberd dan wel afgebouwd.



### 3.3 Bezuinigingsmaatregelen Diamant-groep

Kabinet Rutte I heeft in zijn regeringsverklaring aangekondigd fors te bezuinigen op de sociale zekerheid. Het kabinet kiest voor hervormingen van de Wajong, Wsw en Wwb. De budgetten van deze wetten worden samengevoegd en er komt één regeling voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Overigens voert het kabinet tevens een forse korting door op de bestaande budgetten.

Reeds in de begroting 2011 was verwerkt het wegvallen van de gemeentelijke bijdrage van structureel € 1,2 miljoen, de korting van 5% op het Rijksbudget Wsw en het niet compenseren van de loonkostenstijging van de Wsw, als gevolg van de CAO-afspraken, over de jaren 2010 en 2011. In totaal wegvallende baten van circa € 5 miljoen structureel.

Om deze wegvallende dekkingsmiddelen in de exploitatie te kunnen opvangen en om zodoende op termijn weer met een sluitende begroting te kunnen werken heeft het bestuur in oktober 2010 ingestemd met een set van maatregelen waarbij de begroting 2011 sloot

met een tekort van circa 1,2 miljoen, en de begroting in 2012 weer sluitend kan worden gepresenteerd.

Vanaf 1 januari 2013 zal de nieuwe Wet werken naar vermogen worden ingevoerd, wat hiervan de financiële consequenties zijn voor de Diamant-groep is nog onduidelijk. Zeker is wel dat de Wsw gaat verdwijnen en dat van de oude uitstroom een derde terug komt, maar wel onder de noemer van beschermt werken.

De maatregelen die door de Diamant-groep zijn getroffen zijn onder te verdelen in drie categorieën, namelijk:

- Maatregelen die de efficiency van de organisatie verhogen en die tevens afbouw van de reguliere formatie tot gevolg hebben met 13,5 fte.
- Maatregelen die moeten leiden tot verhoging van de inkomsten.
- Maatregelen die moeten leiden tot verlaging van de kosten.

In financiële zin betekent dit bezuinigingen op de exploitatie van 1,4 miljoen in 2011 tot € 2,9 miljoen in 2014 op basis van de huidige wet en regelgeving en zijn wij in staat om zonder gemeentelijke bijdrage een sluitende exploitatie te presenteren.

|

### 3.4 Wsw volume en rijksbijdrage

Volume Wsw totaal gemeenschappelijke regeling Diamant-groep voor 2012 op basis van de prognose van Cedris 1.888,86 arbeidsjaren (AJ).

Gemeente	2011	2012
Tilburg	1431.18	1.442,60
Hilvarenbeek	81.83	77,70
Goirle	156.57	148,70
Gilze-Rijen	97.51	98,40
Dongen	93.50	89,40
Alphen en Chaam	34.04	32,06
<b>Totaal</b>	<b>1.894.63</b>	<b>1.888,86</b>

## 4. Arbeidsontwikkeling

### 4.1 In-, door- en uitstroom

#### 4.1.1 Instroom

De instroom in 2011 is door verhoging van de taakstelling groter dan in 2010 maar ook de afspraken met gemeenten over overbrugging van de wachttijd op de SW-wachlijst spelen hierin een rol.

Bij de instroom houden we rekening met de beperkingen maar vooral ook met de mogelijkheden van de individuele medewerker. We streven naar het plaatsen van nieuwe medewerkers op een zo regulier mogelijke werkplek. Ondanks dit beleid constateren we de afgelopen jaren behoorlijke fluctuaties op het beroep wat met name gedaan wordt op beschutte werkplekken en individuele detacheringen.

<b>Instroompercent age Werkvorm</b>	Instroom 2009	Instroom 2010	Instroom 2011 (t/m tweede kwartaal)	Streefcijfer eind 2012
Beschut binnen	23,7% (53)	33% (52)	40,7% (50)	30%
Werken op locatie	46,9% (105)	40,1% (63)	35% (43)	40%
Individuele detachering	25% (56)	15,9% (25)	16,3% (20)	20%
Begeleid Werken	4,5% (10)	10,8% (17)	8,1% (10)	10%
<b>Totaal (%)</b>	100% (224)	100% (157)	100% (123)	100%

#### 4.1.2 Doorstroom (bezetting)

Wanneer we onze totale populatie bezien, merken we wel een positieve ontwikkeling op de verschillende werkvormen. Beschut werken is in enkele jaren afgebouwd van 36% naar 30% ofwel een daling van ongeveer 100 medewerkers.

Werken op locatie (met eigen leidinggevende op een externe locatie) is gestegen van 37% naar 42%. Deze werkvorm sluit goed aan bij veel medewerkers. Vooral de effecten van stimulering van doorstroom vanuit beschutte werkplekken (met name vanuit het bedrijfsonderdeel Industrie) worden hierin zichtbaar.

Bij individuele detacheringen is veel inspanning vereist – zowel aan de vraag- als aanbodzijde – om het aantal gedetacheerde medewerkers enigszins op peil te houden. Een grote groep van individueel gedetacheerden vergrijst, de eisen van werkgevers liggen hoger

(met name de vereiste competenties) en de bezuinigingen in de non-profit sector zijn merkbaar.

Ondanks het geformuleerde beleid om het aantal begeleid werkers te doen stijgen, zien we hierop niet de stijging waarop we hoopten. Naast nieuwe medewerkers en groei zien we ook regelmatig stopzettingen van begeleid werken. Medewerkers langdurig plaatsen binnen begeleid werken is een lastige klus: regelmatig eindigen begeleid werksituaties en moeten betreffende medewerkers weer intern herplaatst worden.

<b>Bezetting per werkvorm</b>	2008	2009	2010	2011 t/m tweede kwartaal	Prognose 2012
Beschut binnen	36%	34% (815)	31% (738)	30% (719)	29%
Werken op locatie	37%	38% (930)	42% (978)	42% (1001)	42%
Individuele detachering	23%	24% (577)	22% (523)	23% (540)	23%
Begeleid Werken	4%	4% (99)	5% (112)	5% (120)	6%
	100%	100% (2421)	100% (2351)	100% (2380)	100%

#### 4.1.3 Uitstroom

Met de (waarschijnlijke) invoering van de Wet werken naar vermogen met ingang van 1 januari 2013 treedt een grote verandering in. De huidige populatie SW-ers zal blijven maar mede door vergrijzing in de komende jaren afbouwen (sterfhuisconstructie). Scenario's hiervoor zijn in ontwikkeling.

De instroom in een beschutte werkplek zal vanaf 2013 voorbehouden blijven aan diegenen die aangewezen zijn op een beschutte werkplek en van het UWV deze indicatie hebben gekregen, maar voor de plaatsing van deze groep zullen echter beperktere financiële middelen beschikbaar zijn.

Daarnaast beëindigen per 1 januari 2012 een groot aantal dienstverbanden met ID-ers en WIW-ers jonger dan 60 jaar vanuit de gemeente Tilburg. Dit is een gevolg van de besluiten met betrekking tot de nota 'afbouw gesubsidieerde arbeid'. De groep ID- en WIW-ers ouder dan 60 jaar zal de komende 5 jaren uitstromen vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd of de uitvoering van 'flankerend beleid' voor deze groep.

## 4.2 Arbeidsontwikkeling



Arbeidsontwikkeling is een continu proces waarin de medewerker wordt gestimuleerd en ondersteund om zich te ontwikkelen in en naar arbeid. Het gaat hierbij om het verwerven en behouden van vak- en werknemersvaardigheden. Een belangrijke rol hierin ligt bij onze werkleiding en intercedenten die in hun dagelijkse werk integraal vorm en inhoud geven aan de arbeidsontwikkeling van medewerkers.

Rondom 'arbeidsontwikkeling' zijn voorts de volgende onderwerpen als uitvloeisel van beleid van belang:

#### 4.2.1 *Instroom nieuwe medewerkers*

Bij instroom van nieuwe medewerkers ligt de focus al enkele jaren op het zo het zoveel mogelijk plaatsen in een reguliere werksetting. Bij begeleid werken of een individuele detachering ligt de eerste prioriteit. Plaatsing in een beschutte werkomgeving bijvoorbeeld binnen Industrie, Drukkerij of de Kwekerij/Stekbedrijf komt alleen aan de orde wanneer er geen andere mogelijkheden zijn.

Ieder bedrijfsonderdeel van de Diamant-groep heeft op eigen wijze vormgegeven aan een zogenaamde 'startvoorziening' waar vak- maar vooral werknemersvaardigheden veel aandacht krijgen.

#### 4.2.2 *Doorstroom (en herplaatsing)*

Door middel van de Individuele Ontwikkelgesprekken (IOP's) en/of speciale projecten wordt de doorstroom naar een hogere plek op de werkladder gestimuleerd. Positieve betrokkenheid van werkleiding en personeelsteams is hierbij voorwaarde.

#### 4.2.3 *MBO-opleidingen*

Al enige jaren worden bij Groen Xtra medewerkers intern opgeleid voor MBO-opleidingen van niveau I tot en met III. Sinds het schooljaar 2010-2011 is er een pilot gestart in samenwerking met c.q. onder supervisie van Helicon voor de opleiding van medewerkers vanuit Schoonmaak, Toezicht, Industrie en Drukkerij op MBO I niveau. Na aanvankelijke aarzeling kan geconstateerd worden dat zowel medewerkers als leiding en management de nieuwe Bedrijfsschool én de MBO-opleidingen als bijzonder positief kwalificeren.

#### 4.2.4 *Diagnose, assessment en loonwaardebepaling*

Sedert enkele jaren wordt gebruik gemaakt van Dariuz een webapplicatie die instrumenten ten behoeve van diagnose, het meten van het functioneren (assessment) en de loonwaardebepaling mogelijk maakt. Inmiddels zijn een groot aantal gebruikers opgeleid om van Dariuz gebruik te maken.

a



## 5. Bedrijfsontwikkeling

### 5.1 Middelenmanagement

#### 5.1.1 Algemeen

Net als alle andere SW-bedrijven in Nederland verkeert de Diamant-groep in de onzekere situatie, dat nog weinig concreets gezegd kan worden over de gevolgen van de Wet werken naar vermogen voor de exploitatie voor 2013 en volgende jaren. Dit maakt het geven van een meerjarig perspectief bijzonder lastig. We beperken ons derhalve nu vooral tot de begroting 2012, waarbij we al wel zoveel mogelijk proberen in te spelen op de verwachtingen ten aanzien van volgende jaren. In dit najaar gaan we studeren op mogelijke toekomstscenario's.

Waar we in 2011 nog moesten werken met een begrotingstekort, omdat we de gevolgen van de verlaging van het rijkssubsidie niet op zo'n korte termijn konden wegwerken, kan de Diamant-groep als geheel (dus samen met BV 18k) voor 2012 weer een sluitende begroting aanbieden. Hierbij is rekening gehouden met de verdere uitvoering van het omvangrijke pakket van ombuigingsmaatregelen, waartoe vorig jaar is besloten. Met de sluitende begroting als vertrekpunt gaan we kijken waar we in 2012 de accenten leggen en op welke wijze alle verschillende bedrijfsactiviteiten kunnen bijdragen aan de realisering van het beoogde resultaat.

#### 5.1.2 De exploitatie van de bedrijfsonderdelen

In hoofdzaak zetten we in 2012 de lijn voort, die ook al in 2011 leidend was voor het beleid: we sturen sterk op de 'beweging van binnen naar buiten'. Dit betekent, dat we proberen mensen zo hoog mogelijk op de participatieladder te plaatsen. Waar het gaat om het zo klein mogelijk maken van de sector 'beschut binnen' zijn we tot nog toe redelijk succesvol geweest. Het bedrijfsonderdeel Industrie is qua omvang fors gekrompen ten faveure van onderdelen als Groen Xtra en Facilitaire Dienstverlening. Op enig moment komt aan deze daling natuurlijk een eind, maar het resultaat tot nog toe overtreft eerdere verwachtingen. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten. Allereerst maken mensen een groei in hun persoonlijke ontwikkeling door de stap te maken van eenvoudige in-, om- en verpakwerkzaamheden naar veel meer zelfstandige arbeid, vaak buiten de muren van de Diamant-groep. Een tweede voordeel betreft de exploitatie zelf, omdat we zo de verliezen op de bedrijfsvoering van Industrie kunnen beperken en groei verwezenlijken in de exploitatie van de andere bedrijfsonderdelen. Dit sluit ook aan op de situatie in de markt, waar het voor Industrie steeds lastiger wordt om werk binnen te halen en waar Groen Xtra (als gevolg van arrangementen met de Gemeente Tilburg) en Schoonmaak (onderdeel van Facilitaire

Dienstverlening) nog groeien. Het jaar 2012 staat voor deze beide laatste bedrijfsonderdelen in het teken van grote veranderingen. Groen Xtra gaat per 1 januari 2012 op in een nieuwe groenentiteit onder de vlag van de Diamant-groep, waaraan onderdelen van de Gemeente Tilburg worden toegevoegd, te weten de afdeling Reiniging van het Brabants Afval Team en een aantal uitvoerende taken van de beheersdienst van de gemeente. Mensen en werk komen daarbij mee over naar de Diamant-groep. De combinatie kan vervolgens veel efficiënter en effectiever opereren dan de drie eenheden apart. Dit levert een bezuiniging op aan de kant van de Gemeente Tilburg en geeft de Diamant-groep mogelijkheden om voor langere tijd werkgelegenheid te garanderen voor een grote groep mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

Met betrekking tot Schoonmaak wordt de optie om samen te gaan met de desbetreffende afdelingen van de WSD-groep uit Boxtel en omstreken en van de Weenergrop uit 's Hertogenbosch steeds concreter. In het najaar van 2011 vindt het bestuurlijk besluitvormingsproces hierover plaats.

Voor beide nieuwe bedrijven geldt, dat zij moeten kunnen opereren met toepassing van de Wet werken naar vermogen (loonwaarde plus aanvullende bedrijfskosten kunnen worden terugverdiend in de markt). In feite zijn het dan reguliere bedrijven.

Lastiger zijn de omstandigheden voor Talent&Werk. Het aanbod van mensen is niet zozeer het probleem. Probleem is wel dat de gemiddelde opbrengst per plaatsing stagneert. Gevolg vooral van de verslechterde economische situatie.

De Drukkerij zit al enkele jaren in een moeilijke markt. Veel drukkerijen in Nederland gaan ter ziele als gevolg van de slechtere economische omstandigheden en het toenemend gebruik van internet. Onze Drukkerij houdt zich tot nog toe goed staande en blijft in staat leuk werk te bieden aan ruim 150 mensen onder acceptabele financiële condities.

Over de gehele organisatie heen speelt dan nog het probleem van het hoge verzuimcijfer. Met een voortschrijdend ziekteverzuim van meer dan 16% zitten er dagelijks ettelijke honderden mensen thuis, die dus geen opbrengsten genereren voor het bedrijf. Alle inspanningen op dit gebied ten spijt zijn we er nog niet in geslaagd hierin een dalende lijn te krijgen. Deze problematiek blijft echter hoog op de agenda staan en we blijven zoeken naar wegen om hier meer grip op te krijgen.

Al met al krijgt de Diamant-groep ook in 2012 weer een lastig jaar voor de kiezen. Een jaar, waarin grote inspanningen nodig zijn om het beoogde financiële resultaat te behalen, maar ook een jaar dat in het teken staat van mogelijke grote veranderingen vanaf 2013. Niettemin hebben we een realistische begroting kunnen opstellen.

## 5.2 Marketingbeleid en Innovatie

### 5.2.1 Algemeen

Het marketingbeleid van de organisatie is direct afgeleid van onze missie: het bieden van maatwerk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij ligt de focus al enige jaren op de beweging van 'binnen naar buiten': we streven ernaar om zoveel mogelijk medewerkers een werkplek buiten de eigen organisatie te bieden. Behalve sociale winst levert dat ook financiële meerwaarde op.

Inmiddels werken twee op de drie medewerkers buiten de muren van de organisatie. Tegen het licht van de toekomstige ontwikkelingen in verband met de invoering van de Wet werken naar vermogen in 2013 een goede ontwikkeling.

### 5.2.2 Marketingbeleid

Om goede werkplekken te hebben voor nu en de toekomst is het wezenlijk om binnen de verschillende bedrijfsonderdelen werk voorhanden te hebben en goede contacten te onderhouden met werkgevers in de regio voor het plaatsen van medewerkers op externe werkplekken. Het leveren van een goede kwaliteit tegen een marktconforme prijs is wat externe opdrachtgevers van ons mogen verwachten.

Onderstaand worden de speerpunten in het marketingbeleid van de Diamant-groep nader toegelicht.

- Sterke speler op de regionale arbeidsmarkt

Belangrijk is de marktwerking voor de plaatsing van individuele medewerkers bij externe bedrijven en organisaties. Speciale acties worden uitgezet om een vijftal beroepssectoren (onder andere zorg) waarin mogelijkheden voor medewerkers worden verwacht nader te verkennen, contacten te leggen en te acquireren. Ketenvorming in de werkgeversbenadering zowel binnen de eigen organisatie (Talent&Werk en Tilburg at Work) als in samenwerking met het Werkplein en de matchingsunit van de Gemeente Tilburg zijn hierin belangrijke peilers. We willen samen een sterke speler op de regionale arbeidsmarkt worden!

- Zoektocht naar nieuwe werksoorten

De zoektocht naar nieuwe werksoorten of nieuwe opdrachtgevers is zeker onderdeel van het marketingbeleid van de organisatie, zowel in de afgelopen periode als voor de toekomst. In 2011 is bijvoorbeeld de Stichting La Poubelle (kringloopbedrijf) overgenomen door de Diamant-groep. La Poubelle vergroot de diversiteit van goede beschutte werkplekken en tevens verwachten we de commerciële mogelijkheden voor het kringloopbedrijf te kunnen vergroten. Ook de toevoeging van de activiteiten van SORT BV (kleding sorteren) waarbij

met een groep medewerkers op locatie van het bedrijf zelf gewerkt wordt is een belangrijke ontwikkeling. Daar waar werkgevers mensen niet zelf in dienst willen nemen, bieden dergelijke constructies wel mogelijkheden voor mensen met arbeidsbeperkingen.

- Veilig stellen werkgelegenheid en uitbreiding dienstenpakket

De bedrijfsactiviteiten binnen groenonderhoud en schoonmaak bieden al jarenlang goede werkplekken onder prima arbeidsomstandigheden en met goede financiële resultaten voor een grote groep medewerkers. Om de werkgelegenheid voor de toekomst veilig te stellen zijn de ontwikkelingen met betrekking tot de nieuwe schoonmaakorganisatie met twee collega SW-bedrijven (schaalvergroting, regionale speler) en de nieuwe uitvoeringsorganisatie beheer en onderhoud openbare ruimte (samenwerking gemeente, scheiding regie en uitvoering) van groot belang.

- Samenwerking marktpartijen

Samenwerking zoeken met marktpartijen c.q. reguliere werkgevers/bedrijven speelt een steeds grotere rol binnen de organisatie. In de markt van in- en ompakken (Industrie) is sprake van schaalvergroting en enige grote partijen in de regio: de eerste contacten zijn gelegd om de mogelijkheden van onderaanneming te bezien. De Drukkerij heeft inmiddels een samenwerking met een externe partner die actief is in de nabewerkingsactiviteiten. Groen Xtra werkt samen met externe partners (o.a. de gebroeders van Oirschot) voor het uitvoeren van werk op locatie. De kansen op samenwerking met externe partijen/werkgevers worden waar mogelijk opgepakt en zijn daarmee speerpunt.

- Beoordeling bestaande activiteiten

Bij het marketingbeleid behoort ook continu de afweging of vraag of bepaalde bedrijfsactiviteiten bestaansrecht hebben ofwel bieden ze goede werkplekken, is er voldoende werkaanbod, leveren ze werk van goede kwaliteit tegen marktconforme prijs en is de bedrijfsvoering financieel gezond? Deze afweging maakt het soms ook noodzakelijk om met activiteiten te stoppen of andere wegen in te slaan. Zo is in 2011 restauratie-atelier de Tiendschuur overgegaan in andere handen (private onderneming) maar is de werkgelegenheid voor een groep medewerkers via een detachingsconstructie behouden.

### 5.2.3 Innovatie

Innovatie is voor iedere organisatie van groot belang, innovatie is er binnen de Diamant-groep op tal van terreinen. De belangrijkste innovaties die sinds enige tijd spelen en/of binnenkort vorm en inhoud krijgen, staan hieronder vermeld.

- Bedrijfschool

In het schooljaar 2010-2011 is als pilot de interne Bedrijfschool gestart met zo'n 100 interne 'leerlingen' van de Diamant-groep. De MBO-opleiding die in eigen huis wordt

gegeven met eigen praktijkdocenten leidt mensen op tot het MBO niveau I. Naast aandacht voor vakvaardigheden wordt veel tijd besteed aan werknemersvaardigheden. Eén dagdeel volgen de deelnemers groepslessen en daarnaast is men op de werkvloer aan de slag met praktijkopdrachten onder begeleiding van de praktijkdocent. De pilot is positief verlopen en de Bedrijfschool is weer gestart met het nieuwe schooljaar 2011-2012.

- Pilot loondispensatie

De Diamant-groep participeert tot 2013 in de pilot loondispensatie en doet hiermee relevante praktijkervaring op die straks na de invoering van de Wet werken naar vermogen nuttig zal blijken.

- Werkbedrijf

Het overleg met de Gemeente Tilburg om te komen tot een (gemeentelijk) werkbedrijf kan gezien worden als een belangrijk initiatief voor de toekomst van de Diamant-groep en sluit aan bij de activiteiten die Tilburg at Work (re-integratietrajecten) uitvoert en de expertise en mogelijkheden van begeleiding en werkplekken die de Diamant-groep kan bieden.

- Uitbreiding dienstverlening

In beheer en onderhoud openbare ruimte vereisen opdrachtgevers in toenemende mate integraal (wijk)beheer. In de nieuwe uitvoeringsorganisatie beheer en onderhoud (Groen Xtra) worden vanaf 1 januari 2012 naar verwachting ook de reinigingsactiviteiten en specialistisch werk ondergebracht om daarmee de integrale dienstverlening naar opdrachtgevers te optimaliseren.

- Nieuwe werkwijze c.q. werkplekaanpassingen

Op individueel niveau is het onze opdracht om werk aan te passen aan de mogelijkheden en beperkingen van de medewerkers. Ook structureel wordt nagedacht over mogelijkheden van aanpassing van het werk. Zo wordt binnen Schoonmaak geëxperimenteerd met mobiele schoonmaakteams. In verband met de toename van minder zelfstandige medewerkers die continu begeleiding vereisen, zijn de mobiele schoonmaakteams een antwoord.

- Samenwerking met collega SW-bedrijven

Vrijwel nieuw in de SW-branche is de verregaande samenwerking tussen drie SW-bedrijven met als doel om te komen tot een nieuw regionaal schoonmaakbedrijf. Het spreekt voor zich dat dit een grondige voorbereiding vergt om allerlei zaken in goede afstemming overeen te komen en besluitrijp te maken.

- AWBZ-accreditatie

Voor de toekomstbestendigheid van de activiteiten en bedrijfsvoering van onder andere het Dierenopvangcentrum Tilburg e.o. en La Poubelle is het organiseren van dagbesteding een mogelijkheid. Om die reden wordt een AWBZ-accreditatie aangevraagd.



### 5.3 Kwaliteit, arbo, milieubeleid

De activiteiten op het terrein van Kwaliteit, Arbo, Milieu en Veiligheid, zijn voor een groot deel vastgelegd in het beleidsplan 2010-2014.

In deze beleidsnotitie geven wij aan wat de functie, rol en positie van Kwaliteit, ARBO en Milieu, veiligheid en verantwoord maatschappelijk ondernemen is binnen de organisatie van de Diamant-groep. Om deze aspecten in te bedden in de bedrijfsvoering is het noodzakelijk dat een aantal basisprincipes duidelijk zijn en dat er in de organisatie draagvlak is voor deze materie. Een groot aantal van deze zaken komt voort uit wet en regelgeving en is er geen sprake van keuzes, andere onderdelen hebben te maken met de rol en positie van onze onderneming in het maatschappelijk verkeer.

Het KAM-beleid van de Diamant-groep is gebaseerd op volgende principes:

- De zorg voor kwaliteit, veiligheid, gezondheid en milieu zijn van primair belang en hebben een zelfde prioriteit als alle andere doelen van ons bedrijf.
- De voortdurende aandacht voor identificatie van de behoeften, wensen en verwachtingen van onze huidige klanten (zowel commerciële klanten als 'sociale klanten') en potentiële klanten en de vertaling naar eisen waaraan onze organisatie dan aan moet voldoen.
- Het streven dat schade aan gezondheid van het personeel en derden, aan productiemiddelen en/of gebouwen en het milieu tijdens de uitvoering van de activiteiten wordt voorkomen.
- De voortdurende beoordeling van het managementsysteem op effectiviteit om waar mogelijk verbeteringen te identificeren (signaleren), met als doel verhoging van de klanttevredenheid, het reduceren van negatieve milieuaspecten, en het verder verminderen van risico's voor de gezondheid van personeel en derden.

Aan de basis van dit beleid staat een geïntegreerd managementsysteem, waarin alle aspecten, Kwaliteit, Arbo (veiligheid en gezondheid), Milieu en verantwoord maatschappelijk ondernemen zijn samengevoegd. Het KAM managementsysteem bestaat uit handboeken en publicaties, waarin procedures, richtlijnen voor de uitvoering van de primaire en ondersteunende processen en ook de diverse overlegstructuren vastgelegd.

Binnen de Diamant-groep is de directie wettelijk gezien eindverantwoordelijk voor alle zaken aangaande arbeidsomstandigheden en milieu. Verder wordt er in managementsystemen ook gesproken over directievertegenwoordiging en betrokkenheid van de directie. Door de huidige methode van werken kan dit niet meer worden ondervangen. Hierover zijn met name in de audits (uitgevoerd door KIWA) opmerkingen gemaakt.

Binnen de organisatie spreken wij over integraal management, de manager is verantwoordelijk voor de uitvoering van (in dit geval) KAM binnen zijn/haar bedrijfs onderdeel. Hierbij is de KAM-coördinator van de Diamant-groep vanuit een

onafhankelijke en zelfstandige positie adviseur van de directie en operationele managers (gevraagd en ongevraagd).

De bedrijfsonderdelen krijgen een 'basispakket' van activiteiten en ondersteuning aangeboden vanuit de centrale KAM-afdeling. In dit basispakket zijn duidelijke randvoorwaarden gesteld waarbinnen de bedrijfsonderdelen mogen en kunnen opereren.

Het basispakket behelst het volgende:

- Certificeringen (bijvoorbeeld Kwaliteit, Voedselveiligheid, VCA)
- Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)
- Periodiek Medisch Onderzoek (PMO's)
- Uitvoeren Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)
- Bedrijfshulpverlening (BHV)
- Advisering op het gebied van KAM, veiligheid, etc.

#### *Activiteiten 2012*

De volgende activiteiten staan onder andere op de agenda in 2012:

- Medewerkertevredenheidsonderzoek
- Diverse Risico- Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) onderzoeken
- Interne en externe audits ten behoeve van certificeringen.
- Oefeningen ten behoeve van de bedrijfshulpverlening (BHV)
- Opleidingen (herhaling en nieuwe) ten behoeve van BHV.
- Nieuwe certificering dierenopvangcentrum Tilburg (DOCT).



## 6. Toekomstverwachtingen

### 6.1 Algemeen

De organisatie wil voor de kwetsbare groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een belangrijke rol blijven vervullen. Daarbij zal niet alleen aandacht bestaan voor de positie van deze groep in de huidige tijd maar zal ook gekeken worden naar het belang om te blijven investeren op inzetbaarheid van deze groep. In dat verband zullen kortdurende activiteiten op het gebied van re-integratie, zoals Tilburg at Work, verder worden ontwikkeld. Op deze wijze zal het leerwerkbedrijf zich verder ontwikkelen tot een professionele aanbieder van een groot aantal activiteiten voor de re-integratiemarkt. Daarmee wordt ook uitvoering gegeven aan de Wet Stimulering Arbeidsparticipatie en Wij en kunnen we gemeenten en UWV ondersteunen bij het begeleiden van uitkeringsgerechtigden naar de arbeidsmarkt in de meest brede zin.

In dit kader mag niet onvermeld blijven het voornemen van de Gemeente Tilburg om te komen tot een gemeentelijk werkbedrijf. Met behulp van dit bedrijf gaan mensen met een afstand tot arbeidsmarkt aan de slag en ondersteunt ze op de weg naar regulier betaald werk. In oktober 2010 is een verkenning gestart naar de rol en positie van een dergelijk werkbedrijf. Bij die verkenning was ook de Diamant-groep betrokken. Inmiddels is groen licht voor het werkbedrijf gegeven en is een implementatietraject afgesproken waarbij de Diamant-groep is betrokken. Overigens gaan we uit van een werkbedrijf dat voor het gehele werkvoorzieningschap werkzaam is.

Wat betreft de arbeidsontwikkeling zal de ondersteuning worden gevonden middels de op te richten bedrijfsschool, waarin wordt samengewerkt met het beroepsonderwijs. Arbeidsontwikkeling moet de 'beweging van binnen naar buiten' versterken en daarmee de zichtbaarheid van onze medewerkers op de reguliere arbeidsmarkt bevorderen. In dat kader past ook het versterken van begeleid werken door extra aandacht te geven aan de begeleiding van de betrokken Wsw-er en werkgever. Door de inmiddels ontwikkelde methodieken (IOP/Dariuz) kunnen de resultaten van de individuele medewerker nog beter worden gevolgd. Op deze wijze wordt het maatwerk versterkt.

Het gegeven dat mensen door werk weer meetellen, geeft hen ook een zetje in de rug om meer te participeren (mee te doen) in de samenleving. Daarmee ook ondersteuning gevend aan het tot stand brengen van samenhang tussen beleidsvelden (inkomen, zorg en participatie).

Het investeren in mensen is niet alleen van belang vanuit het oogpunt van de arbeidsmarkt, maar zeker ook met het oog op een goede functionerende samenleving. In die zin past het als voorbeeld van 'Social Return On Investment'.

De economische en financiële problemen zullen nog meer dan voorheen voor organisaties (zowel non-profit als profit) aanleiding zijn op zoek te gaan naar samenwerking. Het bundelen van elkaars expertise is uitgangspunt voor het oplossen van problemen waarvoor organisaties zich gesteld zien. Illustratief hiervoor is het besluit te komen tot samenwerking met de Gemeente Tilburg (de diensten Bedrijven en Gebiedsontwikkeling). Met deze samenwerking, in de vorm van een nieuwe 'werkeenheid', wordt beoogd de efficiency van de uitvoering van het onderhoud openbare ruimte te bevorderen. De verwachting is dat dergelijke samenwerking ook kan leiden tot 'innovatieve' ideeën en daaraan gekoppeld nieuwe diensten of producten.

Het uitgangspunt van de Diamant-groep voor samenwerking is het behoud en bevorderen van de werkgelegenheid van de doelgroep.

Rekening houdend met de nu bekende bezuinigingen zal op het terrein van personeel en organisatie een herschikking plaatsvinden met als doel het behouden van een slagvaardige en kwalitatief sterke organisatie. Deze herschikking zal leiden tot een vermindering van de vaste formatieve sterkte van het ondersteunend apparaat.

## **6.2 De Diamant-groep als partner**

Om voldoende geschikte arbeidsplaatsen voor onze doelgroep te organiseren is het noodzakelijk een sterke marktpositie te hebben in de sectoren van de arbeidsintensieve dienstverlening. In die sectoren hebben we te maken met commerciële bedrijven die willen en uitbreiden en nadrukkelijk naar de positie en de medewerkers van SW-organisaties kijken.

Daarnaast ontstaat een druk op de prijzen in deze markt als gevolg van bezuinigingen door gemeenten.

Door onze professionele werkwijze hebben we op terreinen als facilitaire dienstverlening, onderhoud openbare ruimte, diagnostiek, alphacheque en payrolling een sterke positie weten te verwerven. Deze professionele werkwijze wordt ook ondersteund door het onderdeel BV 18k waar het betreft de arbeidsvoorwaarden die gelden voor personeel binnen het verband van BV 18k, waaronder het toepassen van functiedifferentiatie en daarbij behorende beloning.

Toch zal met het oog op het behoud van werkplekken en gelet op de ontwikkelingen in de markt samenwerking met andere organisaties de komende periode noodzakelijk zijn. Met name op het gebied van schoonmaakwerkzaamheden zal nog in 2011 het onderzoek naar samenwerking met partijen (waaronder collega SW-organisaties) worden afgerond.

In de vorige paragraaf is de verwachting uitgesproken dat samenwerking ook kan leiden tot nieuwe ideeën en daaraan gekoppeld nieuwe diensten of producten.

We kiezen voor een proactieve opstelling. Daartoe behoort het versterken van een netwerk van lokale en regionale werkgevers die geïnteresseerd zijn in het werk en de werknemers van de Diamant-groep. Deze versterking zou tot uitdrukking kunnen worden gebracht in de vorm van een 'partnership'.

Uitgangspunt voor samenwerking is het realiseren van onze doelstelling. Samenwerking geldt zowel met commerciële als publieke organisaties en betreft alle sectoren waar we nu werkzaam zijn.



## **Deel II Financiële begroting**





## 1. Overzicht lasten en baten

(Bedragen x € 1.000)

	Werkelijk 2010	Begroot 2011	Begroot 2012
<b>Opbrengsten</b>			
Netto toegevoegde waarde	20.894	20.241	20.341
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>20.894</b>	<b>20.241</b>	<b>20.341</b>
<b>Kosten</b>			
Vervoerskosten	739	778	786
Ov. personeelskosten gesubsidieerd personeel	1.179	1.338	1.352
Salarissen kernformatie	9.212	9.304	9.433
Overige personeelskosten	126	224	226
Kapitaalslasten	1.422	1.430	1.430
Kosten wagenpark	1.006	1.019	1.029
Bedrijfskosten	2.343	2.209	2.130
Algemene kosten	-538	-370	-753
Kosten externe ondersteuning	3.160	2.495	2.520
<b>Totaal kosten</b>	<b>18.649</b>	<b>18.427</b>	<b>18.153</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>2.245</b>	<b>1.814</b>	<b>2.188</b>
Subsidie Wsw	50.533	48.786	48.786
Loonkosten Wsw	51.749	51.635	51.385
<b>Subsidieresultaat Wsw</b>	<b>-1.216</b>	<b>-2.849</b>	<b>-2.599</b>
<b>Exploitatie resultaat exclusief gemeentelijke bijdrage</b>	<b>1.029</b>	<b>-1.035</b>	<b>-411</b>
Gemeentelijke bijdrage	1.103	-	-
<b>Exploitatie resultaat inclusief gemeentelijke bijdrage</b>	<b>2.132</b>	<b>-1.035</b>	<b>-411</b>

	Werkelijk 2010	Begroot 2011	Begroot 2012
<b>Incidentele baten/lasten:</b>			
• Compensatie WVA/ Begeleid Werken	262	130	330
• Kosten niet-kernformatie	-223	-190	-209
• Kosten FPU	-761	-525	-325
• Storting voorziening mobiliteit	-658	-400	0
• Voorziening grootonderhoud	-405		-200
• Voorziening Incourante voorraad	-17		
<b>Totaal incidentele baten/lasten</b>	<b>-1.802</b>	<b>-985</b>	<b>-404</b>
<b>Exploitatiesaldo Diamant-groep</b>	<b>330</b>	<b>-2.020</b>	<b>-815</b>
<b>Exploitatiesaldo 18k</b>	<b>282</b>	<b>830</b>	<b>815</b>
Totaal exploitatieresultaat	<b>612</b>	<b>-1.190</b>	<b>0</b>

## 1.1 Toelichting

### 1.1.1 Algemeen

Het in 2011 nog begrote tekort van bijna 1,2 miljoen wordt in 2012 glad gestreken. Dit is het resultaat van vooral kostenverlagingen, die deels autonoom zijn en deels het effect zijn van nieuwe bezuinigingsmaatregelen, waartoe overigens in 2010 al was besloten. Lastig is wel, dat we eigenlijk ook niet verder kunnen kijken dan tot 2012. De invoering van de Wet Werken naar Vermogen in 2013 zal naar verwachting (veel) veranderingen brengen, waarvan de effecten nu nog niet goed zijn in te schatten.

## 1.2 Opbrengsten

### 1.2.2 Netto toegevoegde waarde (NTW)

De NTW blijft ongeveer op hetzelfde niveau als begroot in 2011. Er zijn onderling binnen de verschillende bedrijfsonderdelen echter wel verschuivingen. Zo dalen de opbrengsten bij Industrie sneller dan aanvankelijk werd verwacht, maar daartegenover staat een toename bij andere bedrijfsonderdelen.

### 1.2.3 Subsidie Wsw

In de begroting over 2012 wordt rekening gehouden met een subsidiebedrag van € 25.758 per AJ (zelfde als begroting 2011).

Aantal opgenomen AJ 2012 1.895 (is gelijk aan 2011).

## 1.3 Kosten

### 1.3.1 Salariskosten kernformatie

De kernformatie zal in 2012 ongeveer gelijk zijn aan die van 2011.

### 1.3.2 Loonkosten Wsw

Basis voor de berekening van de loonkosten Wsw is over 2012 een aantal van 1.895 AJ. De gemiddelde loonkosten dalen nog wat vanwege het effect dat relatief "dure" WSW'ers uitstromen (medewerkers met hoog functieloon en vaak ook met een loongarantie) en de instroom van nieuwe medewerkers tegen minimum loon geschiedt.

### 1.3.3 Kosten FPU

Hieronder is opgenomen de aanvulling op de FPU-uitkering van ambtenaren die gebruik hebben gemaakt van de FPU-regeling.

### 1.3.4 Voorziening groot onderhoud

Op basis van het onderhoudsplan wordt er jaarlijks een bedrag van circa € 200.000 gestort in een voorziening ten behoeve van het groot onderhoud. Dit om een gelijkmatige belasting van de exploitatie te krijgen.



## 2. Meerjarenoverzicht lasten en baten

(Bedragen x € 1.000)

	Begroot 2012	Begroo t 2013	Begroo t 2014	Begroo t 2015
<b>Opbrengsten</b>				
Netto toegevoegde waarde	20.341	20.341	20.341	20.341
		<b>20.34</b>	<b>20.34</b>	<b>20.34</b>
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>20.341</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Kosten</b>				
Vervoerskosten	786	786	786	786
Overige personeelskosten gesubsidieerd personeel	1.352	1.352	1.352	1.352
Salarissen reguliere formatie	9.433	9.433	9.433	9.433
Overige personeelskosten reguliere formatie	226	226	226	226
Kapitaallasten exclusief bedrijfsauto's	1.430	1.430	1.430	1.430
Kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.029	1.029	1.029	1.029
Bedrijfskosten	2.130	2.130	2.130	2.130
Algemene kosten	-753	-753	-753	-753
Kosten externe ondersteuning	2.520	2.520	2.520	2.520
		<b>18.15</b>	<b>18.15</b>	<b>18.15</b>
<b>Totaal kosten</b>	<b>18.153</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>2.188</b>	<b>2.188</b>	<b>2.188</b>	<b>2.188</b>
Subsidie Wsw	48.786	48.786	48.786	48.786
Loonkosten Wsw	51.385	51.385	51.385	51.385
<b>Subsidieresultaat Wsw</b>	<b>-2.599</b>	<b>-2.599</b>	<b>-2.599</b>	<b>-2.599</b>
<b>Exploitatie resultaat</b>	<b>-411</b>	<b>-411</b>	<b>-411</b>	<b>-411</b>
<i>Incidentele baten/lasten</i>	-404	-404	-404	-404
<b>Exploitatiesaldo Diamant-groep</b>	<b>-815</b>	<b>-815</b>	<b>-815</b>	<b>-815</b>
<b>Exploitatiesaldo BV 18k</b>	<b>815</b>	<b>815</b>	<b>815</b>	<b>815</b>

<i>Totaal exploitatie resultaat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
-------------------------------------	----------	----------	----------	----------

**2.1 Toelichting**

Meerjarig hebben we de begroting gehouden op het niveau van 2012. Er zijn teveel onduidelijkheden over hoe de situatie vanaf 2013 zal worden om daar nu een financiële prognose bij uit te spreken. We gaan zo snel mogelijk scenario's uitwerken voor 2013 en volgende jaren om te zien wat eventuele financiële effecten kunnen worden.

### 3. Bedrijfsvoering

#### 3.1 Medewerkers

##### 3.1.1 Personele capaciteit

In dit overzicht is de ontwikkeling van de formatie opgenomen.

Omschrijving	Wsw		Overig gesubsidieerd personeel		Ambtelijk		Privaat contract	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Totaal aantal in fte's	1.847	1.847	204	180	82	82	106	106
	*	*						

\* Inclusief 128.5 fte Begeleid Werken in 2011 en 105 fte in 2012.

Het kader (kernformatie) zal in 2012 qua bezetting gelijk zijn aan de formatie van 2011. Als gevolg van de ombuigingsmaatregelen zou in 2012 de kernformatie dalen, echter door ontwikkelingen bij Groen Xtra is de verwachting dat de totale kernformatie in 2012 op het niveau van 2011 blijft.

De formatie overig gesubsidieerd personeel zal het komende jaar sterk afnemen. Het betreft hier personeel dat via de WIW en/of ID werkzaam zijn bij de Diamant-groep. Deze vormen van gesubsidieerde arbeid zal in de toekomst verdwijnen.

Op basis van de prognose van de brancheorganisatie Cedris is de verwachting dat de taakstelling 2012 1.888,86 AJ (circa 1.847 fte).

##### 3.1.2 Personeelsbeleid

Personeelsbeleid behelst alle beslissingen en activiteiten om het gedrag en de inzet van medewerkers te sturen. Binnen de Diamant-groep zijn er talloze notities/opvattingen over thema's rondom het personeelsbeleid voor de diverse doelgroepen vastgesteld.

Notities die houvast bieden aan leidinggevenden en management en medewerkers over de spelregels in het omgaan met elkaar binnen de organisatie. Een consequente uitvoering van het personeelsbeleid geeft een basis aan het vertrouwen van medewerkers in de organisatie en zal leiden tot een positief werkklimaat.



Daar waar noodzakelijk en/of wenselijk, is en zal nadrukkelijk onderscheid gemaakt worden tussen gesubsidieerde medewerker en reguliere krachten. Immers het primaire proces van de Diamant groep omvat in de kern het bewerkstelligen van ontwikkeling (leren en werken) voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie vraagt aanpassing van de organisatie. Een van de aspecten die daarbij een (hoofd)rol speelt is het antwoord op de vragen wie willen zijn en hoe kunnen we dat waarmaken?

Zodra we weten wie we willen zijn en welke plaats we willen innemen en met welk elan, komt de volgende vraag: hoe gaan we dat waarmaken?. Het antwoord daarop heeft alles te maken met het personeelsbeleid.

Het personeelsbeleid en bijbehorend instrumentarium zal dan ook een bijdrage moeten leveren aan de strategie, inrichting, cultuur, kernwaarden, managementstijl, competenties van medewerkers en passen binnen de bijbehorende werkprocessen .

Dit alles met als doel om te komen tot een heldere visie/koers die richting gevend is (voor management), inspirerend en enthousiasmerend (voor medewerkers) en onderscheidend (imago).

### 3.1.3 Ziekteverzuim

Ziekteverzuim is de gezondheidmeter van de organisatie. In de literatuur wordt ziekteverzuim een keus genoemd. Dan gaat het uiteraard niet over medisch gefundeerd verzuim.

De Diamant-groep heeft een prachtig hulpmiddel ontwikkeld in de *Digitale interventiecoach*. Een instrument voor het vinden van de weg in het oerwoud van mogelijkheden als een probleem in de persoonlijke sfeer van een medewerker niet eenvoudig in de relatie werkgever-werknemer op te lossen is. Veelal zijn dergelijke problemen reden voor 'ziekte' verzuim omdat de medewerker deze problemen niet voldoende aankan.

Ziekteverzuim krijgt en verdient bijzondere aandacht van leidinggevende omdat niet-medisch verzuim verlies van welbevinden, werkplezier en werklust tot gevolg heeft. De Diamant-groep pakt het verzuim voorvarend aan door een 'Aanval op Verzuim' uit te voeren.

### 3.1.4 Stagebeleid

- Inleiding

Het stagebeleid is ontwikkeld om sturing te geven aan de in- en uitstroom van stagiairs en de processen die hierbij spelen tussen opleiding, stagiair en de Diamant-groep. Het uitgangspunt is om zoveel mogelijk kennis, inzicht en ervaring vanuit de praktijk te koppelen aan de theoretische kennis vanuit de opleidingen.

- Doelstelling

Met het opstellen en uitvoeren van een eenduidig stagebeleid worden de volgende doelen beoogd:

- De Diamant-groep erkent het maatschappelijke belang om te investeren in de toekomst van nieuwe beroepskrachten.
- De Diamant-groep komt met het creëren van stageplaatsen tegemoet aan de behoefte van onderwijsinstanties. Het opdoen van praktijkervaring is een belangrijk onderdeel van de studie.
- Met de instroom van studenten die een beroepsopleiding volgen, investeert de Diamant-groep in de eigen organisatie. Met stagiairs worden gemotiveerde mensen in huis gehaald. Bovendien zijn zij in staat om als 'nieuwkomer' een ander licht te werpen op zaken die spelen in de organisatie. Die nieuwe ideeën kunnen stimulerend werken op collega's die daarmee een nieuwe impuls krijgen om de creativiteit en flexibiliteit van onze organisatie te bevorderen.
- Bij goede geschiktheid (en beschikbare formatieruimte) zal de organisatie de stagiair de mogelijkheid bieden om door te stromen in het personeelsbestand. Een manier om voor nieuwe aanwas te zorgen zonder veel extra inspanning voor werving en selectie en inwerken.
- De Diamant-groep zal zich bij opleidingsinstituten en leerlingen/studenten profileren als goede werkgever en als organisatie die studenten een kans geeft zich te ontwikkelen.
- De Diamant-groep kan zich herkend en erkend maken in de lokale omgeving: bij onderwijsinstanties en leerlingen en studenten.
- De stagiairs zijn boventallig en worden niet als werknemer ingezet maar zij kunnen wel extra werkzaamheden op zich nemen waar andere medewerkers in de dagelijkse praktijk niet aan toe komen, bijvoorbeeld in de vorm van een specifiek afstudeeronderzoek of stageopdracht.
- Gewenst onderzoek kan worden uitgevoerd binnen een afstudeerstage.

- Kaders

De definitie van stage, stagebegeleider luidt als volgt:

- **Stage:** Een al dan niet aaneengesloten periode, waarin een leerling/student van een onderwijsinstelling binnen de Diamant-groep/BV 18k onder begeleiding activiteiten ontplooit, op basis van het stageprogramma van de onderwijsinstelling en/of op basis van een door de Diamant-groep/BV 18k geformuleerde stageopdracht.
- **Stagebegeleider:** Een ervaren medewerker van de afdeling (eventueel de leidinggevende zelf) die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken en tijdens de stageperiode contacten onderhoudt met de onderwijsinstelling.

De stagecoördinatie binnen de Diamant-groep/BV 18k ligt op centraal niveau bij het personeelsteam BV 18k/directie en ondersteuning.

Het doel van de stage is voornamelijk om de stagiair kennis te laten maken met het werken binnen het vakgebied en het werken binnen een organisatie.

Tijdens de stageperiode worden kennis en vaardigheden (competenties) verder ontwikkeld en leert de stagiair omgaan met de omstandigheden zoals deze in arbeidssituaties voorkomen (organisatieprincipes, gezagsverhoudingen en bedrijfsfilosofieën).

- Type stages
  - **Snuffelstage/introductiestage:** Deze komt vooral voor in het MBO- en HBO-onderwijs en vindt meestal plaats in het eerste jaar van de studie. Gedurende deze periode, die een paar dagen maar ook een paar weken kan duren, maakt de stagiair kennis met de organisatie en het vak waarin men wellicht na de studie terechtkomt. Bij deze vorm van stage wordt per aanvraag bekeken of de tijdsinvestering voor de organisatie (met name voor de begeleiding) op een verantwoorde wijze in te passen is.
  - **Meeloopstage/ervaringstage:** Zowel in het MBO als HBO (en steeds vaker ook op de universiteit) kent men een verplichte ervaringsstage. De stageperiode kan variëren van twee maanden tot een heel schooljaar. De ervaringstage vindt meestal in het tweede en/of derde studiejaar plaats. Gedurende deze periode is het de bedoeling dat de kennis die op de opleiding is geleerd in de praktijk wordt gebracht. De opgedane kennis in de stageperiode kan weer gebruikt worden voor de laatste periode van de studie.
  - **Afstudeerstage:** In het laatste jaar van de opleiding op de hogeschool of universiteit is een afstudeerstage meestal verplicht. Een afstudeerstage houdt een onderzoek in dat wordt uitgevoerd voor het stagebedrijf. De afstudeeropdracht duurt vaak langer dan andere stages. Afhankelijk van de opleiding wordt aan het einde van de stage het rapport gepresenteerd.

## 3.2 Middelen

### 3.2.1 Planning en controlcyclus

Volgens de normale procedure starten de voorbereidingen voor de begroting voor het volgend jaar in het eerste kwartaal van het lopende jaar. Deze begroting maken we eerst op hoofdlijnen en op het niveau van de gehele Diamant-groep. De contouren van het beleid worden vastgelegd. De begroting wordt vervolgens door het bestuur vastgesteld en in juni ingediend bij de Provincie. Daarna starten de voorbereidingen voor een uitgebreidere uitvoeringsbegroting, waarin aangegeven wordt waar in het nieuwe jaar de accenten zullen liggen. Deze begroting wordt na vaststelling door het bestuur voorgelegd aan de raden van de deelnemende gemeenten, die de gelegenheid hebben van hun gevoelens te doen blijken. In het najaar tenslotte maken we de vertaalslag van de begroting naar de verschillende bedrijfsonderdelen. Afsproken 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.

Evenals vorig jaar wordt ook dit jaar bovenstaande proces ernstig verstoord. De volgende ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag:

A. Ontwikkelingen op het gebied van overheidsmaatregelen.

- Bezuinigingen vanuit het Rijk
- Invoering van de nieuwe Wet werken naar vermogen
- Bezuinigingen bij gemeenten.

B. Organisatorische ontwikkelingen:

1. Nieuw op te zetten schoonmaaktiteit, samenwerking tussen de WSD uit Boxtel en de Weenergroep uit 's Hertogenbosch.
2. Samenwerking in het kader van onderhoud en beheer openbare ruimte tussen Diamant-groep Groen Xtra, Dienst Bedrijven (Reiniging) en Dienst Gebiedontwikkeling (beheer en onderhoud).
3. Het samen met de Gemeente Tilburg op te richten werkbedrijf.
4. Overname van de stichting La Poubelle.
5. Organisatie aanpassing op het gebied van toeleiden en begeleiden van mensen naar werk.

Al deze ontwikkelingen te samen maakt het niet eenvoudig om een begroting 2012 en met name een meerjarenbegroting 2013 tot en met 2015 samen te stellen. Eerder is door het bestuur ingestemd met de methodiek om de meerjaren begroting te 'bevriezen' op het niveau van de begroting van 2012.

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

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

Als sluitstuk van de planning en controlcyclus loopt dan nog de interne controle, waarbij wordt nagegaan of binnen de organisatie wordt gewerkt volgens alle richtlijnen en bevoegdheden. In de primaire processen is de eerstelijns controle ingebed. Uitvoerende medewerkers voeren standaard controlewerkzaamheden uit en leggen de uitkomst daarvan voor zover nodig vast. De check daarop is een verantwoordelijkheid van de hoofden van de bedrijfsbureaus (tweedelijns controle). De sectie Interne Controle van de afdeling Controlling en Algemene zaken voert de derdelijns controle uit, waarbij steekproefsgewijs wordt getoetst of de tweedelijns controle voldoende heeft plaatsgevonden. De uitkomsten daarvan worden besproken met betreffende managers en in het planning en control overleg (organisatiebreed), waarbij zo nodig nadere afspraken worden gemaakt. Tenslotte zijn de controledocumenten beschikbaar voor de externe accountant en vindt deze interne controle plaats op basis van het Interne Controleplan (ICP) wat samen met de accountant is samengesteld.

### 3.2.2 Informatisering en automatisering (I&A)

- Inleiding

De omgeving van de Diamant-groep is voortdurend aan veranderingen onderhevig als gevolg van wetwijzigingen, verschuiving van verantwoordelijkheden (rijk versus gemeente), forse bezuinigingen de komende jaren, meer concurrentie op de re-integratiemarkt, maar ook door het aanbod van meer opdrachtgevers met vragen naar specifieke diensten. Intern moet de Diamant-groep daarom ook mee veranderen. Met name door de forse bezuinigingen zullen de komende periode een stempel drukken op de mogelijkheden die er zijn om projecten te verwezenlijken. In goed onderling overleg met alle betrokkenen is daarom besloten om in 2012 de volgende projecten uit te voeren :

- Verdere uitbouw Document Management System (DMS)

Documentstromen vormen een onderdeel van de operationele processen en maken in die zin integraal onderdeel uit van de diensten/services die de Diamant-groep (inclusief BV 18k) aanbiedt aan interne dan wel externe klanten, opdrachtgevers, instanties en gemeenten. Deze relaties vragen, mede door de wijzigende omgevingsfactoren, meer en meer om inhoudelijke rapportages betreffende de uitvoering, maar ook steeds meer om procesinformatie. Zaak dus om die processen gecontroleerd, efficiënt en tijdig te laten verlopen en ze met dat doel voor ogen in te richten en te beheren. In die zin zijn documenten niets anders dan brokken informatie die onderdeel zijn van die processen/diensten.

Het inrichten van een document management systeem (DMS) houdt zowel de registratie van die documenten in als het snel en efficiënt ontsluiten van die gegevens, documenten en producties.

Het is van groot belang dat zo transparant mogelijk documenten worden getypeerd en gegroepeerd. De ontsluiting ervan, zowel qua snelheid als flexibiliteit, bepaalt immers voor het grootste deel het succes van het DMS.

In 2010 hebben we de factuurstromen van de Diamant-groep en BV 18k succesvol gedigitaliseerd.

Voor het in 2010 ontwikkelde Alfachequesysteem is in 2011 een koppeling gerealiseerd, waardoor het mogelijk is om digitaal de beschikkingen, arbeidsovereenkomsten en identificatie papieren van de Alfahulp en cliënten in te zien en nieuwe beschikking automatisch te laten aanmaken in het Alfachequesysteem. Dit digitaliseringproces gaan we in 2012 verder uitbreiden met in- en uitgaande post, e-mail, kantoor automatisering (KA) documenten en de personeelsdossiers. Hiervoor zijn we eind 2011 gestart met het opzetten van een DSP (Document Structuur Plan) en een ZTC (Zaak Type Catalogus) dit zal het tweede kwartaal van 2012 klaar zijn. Deze twee plannen zullen als basis dienen voor de verdere inrichting en uitrol in 2012 waarbij ook gekeken zal worden naar een goede beheersorganisatie voor dit hele proces.

- Optimalisatie Navision versie 2009

In 2011 hebben we uitgebreid de voorbereidingen getroffen voor de overgang Microsoft Business Solution (MBS) Navision 2009. Deze zullen we per 1 januari 2012 in gebruik gaan nemen.

In het eerste kwartaal van 2012 zullen we dan ook nog de nodige nazorg moeten leveren en eventuele optimalisatie punten die zijn overgebleven realiseren. Met als doel dat de gebruikersorganisatie optimaal te ondersteunen bij de nieuwe werkwijze. Het uitgangspunt blijft wel dat we dit willen doen met een minimum aan maatwerk, waardoor we in de toekomst eenvoudiger kunnen overstappen naar nieuwere versies van MBS Navision.

- Optimalisatie Virtualisatie Serverpark. (meerdere systemen tegelijk op één server)

In het Informatie Beveiligingsplan (IBP) hebben we een groot stuk gewijd aan onze uitwijk en back-up strategie. In de loop van 2011 hebben we conform het plan alle servers gevirtualiseerd die hiervoor in aanmerking kwamen. Uiteraard heeft dit ook gevolgen voor onze back-up strategie en daarom hebben we ook een update doorgevoerd van deze software. Door al deze vernieuwingen kunnen we nu bij een calamiteit binnen 4 uur alle core systemen (PION, Compas, Navision, KA en MAIL) weer draaiend hebben op de uitwijk locatie. Natuurlijk moeten we als dit gerealiseerd is het uitwijkplan en de bijbehorende procedures opnieuw beschrijven en testen. Deze test staat gepland voor het eerste kwartaal van 2012. Verder willen we in 2012 de SQL servers gaan consolideren naar 2 servers. Vanaf die tijd ondersteunen we allen nog maar 2 versies te weten ± MSSQL 2005 en MSSQL 2009.

- Compas up-to-date naar SQL (HRM-software)

In september 2011 hebben we als eerste in Nederland de koppeling tussen Compas en het Gemeentelijke Basis Administratie (GBA) gerealiseerd. Hierdoor is het proces van de SW registratie verder geoptimaliseerd en voldoen we aan de gestelde wet en regelgeving die aan de uitvoer van de SW gesteld wordt. Eind 2011 zal Emergo systems, de leverancier van Compas haar nieuwe versie 5.0 uitbrengen. Deze versie heeft als voordeel dat de onderliggende database MS-SQL zal zijn. De update zullen we in het eerste kwartaal van 2012 uitvoeren. Hierna draaien alle core systemen van de Diamant-groep voortaan op MS-SQL. Hierdoor wordt het eenvoudiger om gegevens te ontsluiten en te combineren met data uit de overige core systemen.

- Vervanging HR Systemen

In januari 2011 is de notitie 'Toekomst en automatisering van HRM' verschenen wat de vorm had van een startnotitie. Daarin wordt geschetst dat in de woelige wateren waarin wij als Diamant-groep verkeren het moeilijk is om te bepalen wat voor informatiestructuren en – middelen nodig zijn om toekomstbestendig te zijn en een optimale ondersteuning te geven aan de werkprocessen.

In de overgang naar een nieuwe organisatiestructuur, nieuwe entiteiten en andere verdeling van werkprocessen en financieringsstructuren sluiten de huidige ICT systemen wellicht niet meer geheel aan bij de behoefte. Met name in de specifieke HR functionaliteit en salarisverwerking wordt de roep om vernieuwing van systemen steeds duidelijker. In het voornoemde document staan een aantal mogelijke scenario's beschreven. Het is dan ook tijd een vervolg te geven aan de startnotitie en een inhoudelijk stuk te schrijven over de gevoelde problemen, de mogelijkheden tot vernieuwen en de basis te leggen voor het CMT om tot een gewogen beslissing en prioritering te komen omtrent de al dan niet uitfasering/vervanging of additionele aanschaf van HR systemen.

In dit kader moeten heel veel aspecten worden meegenomen en op verschillende terreinen. Het schrijven van het vervolgstuk zal in nauwe samenwerking met de lijn, maar vooral ook BV 18k moeten gebeuren. In het laatste kwartaal 2011 zal hiermee gestart worden. De opvolging van het stuk, na bespreking en besluitneming in het CMT zal in 2012 vallen. In het eerste kwartaal zullen de plannen uitgewerkt moeten worden en vervolgens zal gedurende 2012 de opvolging en implementatie moeten plaatsvinden. Uitgangspunt is 01-01-2013 een HR-, payroll- en ziekteverzuim systeem te hebben staan dat weer helemaal bij de tijd is.

- Blik op Werk

Reeds enige tijd geleden zijn er initiatieven ontwikkeld om onderdelen van de Diamant-groep en BV 18k gecertificeerd te krijgen voor Blik op Werk. Vooral door de reorganisatie en herverdeling van taken, het vormen van nieuwe entiteiten leek het uiteindelijk toch onwenselijk de certificering aan te vragen gebaseerd op de 'oude' organisatiestructuur. De wens en het voornemen is vooralsnog de certificering door te zetten op het moment dat helder is welke entiteiten hieronder zouden moeten vallen. De verwachting is dat deze

duidelijkheid in 2012 zal ontstaan en dat het aanvraagtraject voor de certificering daarna zal starten.

- Upgrade naar Windows 7.0 en MS-Office 2010

We maken nu ruim 7 jaar gebruik van Windows XP en MS-Office 2003. De release van Windows Vista en MS-office 2007 hebben we overgeslagen omdat deze niet voldoende vernieuwingen met zich mee brachten en in het begin ook niet stabiel genoeg waren. Echter Windows 7 en MS-Office 2010 zijn nu al geruime tijd beschikbaar en kunnen als zeer stabiel beschouwd worden. Daarbij komt ook nog het gegeven dat de ondersteuning die Microsoft nog geeft op Windows XP en MS-Office 2003 stopt.

De integratie met nieuwe Microsoft producten zoals MBS en eventueel SharePoint in de toekomst is met de nieuwe versie standaard geregeld. Om voorbereid te zijn op onze toekomstige ontwikkelingen willen we dan ook begin 2012 de overstap maken naar Windows 7.0 en MS- Office 2010. Hiervoor zal nog wel het een en ander aan hardware vervangen moeten worden, maar dat past in het reguliere vervangingsschema. Voor de gebruikers zal de afdeling I&A in samenwerking met de Bedrijfsschool gaan voorzien in een stukje begeleiding en opleiding zodat de overgang soepel kan verlopen.

- Vervanging Netwerk Componenten

Onze netwerkcomponenten zijn aan vervanging toe, omdat zijn ruim 7 jaar oud. We hadden deze investering uitgeteld in verband met het onderzoek naar een Uni-locatie. Het wordt echter steeds lastiger om nog bijpassende producten te kopen of om goed onderhoud te realiseren. Waardoor we merken dat er regelmatig toch wat verstoringen op treden. Bij deze vervangingen willen we een aantal zaken meenemen:

- De actieve componenten binnen ons huidige netwerk;
- Het checken en eventueel repareren van de glas connecties in alle patchkasten;
- De DMZ en Firewall;
- Mogelijkheden voor wireless toegang;
- De ontsluiting van de telewerkplekken.

Om dit goed voor te bereiden zullen we onze eisen en wensen moeten opstellen, waarna we aan het einde van het eerste kwartaal van 2012 bij diverse leveranciers kunnen gaan kijken. De implementatie willen we dan in het tweede kwartaal van 2012 uitvoeren.

- Gevolgen bezuinigingen

Zoals in het begin al aangegeven heeft ook de afdeling I&A te maken met de bezuinigingen en organisatorische wijzigingen. De afdeling I&A zal echter ten alle tijden de kwaliteit en beschikbaarheid van de werkplekken en primaire systemen voorop stellen zodat er voor de werkprocessen zo minmogelijk verstoring ontstaat.

### 3.2.3 Huisvesting



De Diamant-groep wil komen tot huisvesting op één hoofdlocatie aan de Zevenheuvelenweg. Dit is al enkele jaren het uitgangspunt. Voor het zover kan zijn moet uiteraard het nodige gebeuren. De huisvesting van de nu op het Insulindecomplex gevestigde bedrijfsonderdelen moet geregeld zijn en er moet een koper zijn voor dat bedrijfscomplex. Dit is een ingewikkeld geheel.

We zijn begonnen met het schetsen van huisvestingsscenario's voor de Zevenheuvelenweg. Scenario's, die rekening houden met de komst van alle, dan wel minder, onderdelen naar dit complex. Een en ander is afhankelijk van de afspraken rondom huisvesting van de nieuwe Groententiteit en van het Regionale Schoonmaakbedrijf (samenwerking Diamant-groep, WSD-groep en Weenergroep), die wellicht buiten de muren van de Diamant-groep wordt gezocht. En ook is nog onzeker hoe het Gemeentelijk Werkbedrijf zijn invulling krijgt en welke huisvestingsbehoefte daaruit volgt. De duur van het project Tilburg at Work, dat inmiddels een prominente plek inneemt op Insulinde, is eveneens onzeker. De uitkomst van al deze ontwikkelingen bepaalt uiteindelijk wat we moeten huisvesten op de Zevenheuvelenweg. En daar liggen dan scenario's klaar, die uiteenlopen van gedeeltelijke nieuwbouw tot verbouw van bestaande ruimtes.

De eerste stap is in 2011 echter al gezet. De Drukkerij is verhuisd naar de Zevenheuvelenweg. Door de krimp van Industrie vrijgekomen ruimte is daar verbouwd en vervolgens is de Drukkerij ingetrokken in het bestaande gebouw. Vervolgens heeft Tilburg at Work het leeggekomen pand op Insulinde in gebruik genomen.

Voor de verkoop van het Insulindecomplex hebben we inmiddels met de makelaar een verkooptraject uitgezet. Daarbij is het streven om het complex in 2014 (volledig) af te stoten.

Deze operatie blijft de komende jaren de nodige aandacht vragen.

## 4. Verplichte paragrafen

### 4.1 Weerstandsvermogen

#### 4.1.1 Weerstandsvermogen

De Diamant-groep is sinds 1 januari 2005 een 'zware Gemeenschappelijke Regeling'. Dit betekent dat alle participerende gemeenten ten principale aansprakelijk zijn voor de aanzuivering van eventuele financiële tekorten. De Diamant-groep opereert kort cyclisch in tegenstelling tot het lang cyclische begroting- en verantwoordingsproces bij de gemeenten. Dit geeft een spanning indien wordt gestreefd naar stabiliteit in het begrotings- en verantwoordingsproces van de gemeenten.

#### 4.1.2 Hoogte en omvang van het weerstandsvermogen

In het licht van de huidige turbulente tijden en in het bijzonder de gevolgen van de kredietcrisis en de ingezette bezuinigingsoperatie van het kabinet Rutte I, heeft het bestuur aangegeven dat de behoefte bestaat om het benodigd weerstandsvermogen te herijken.

In 2009 is een inschatting gemaakt van de benodigde omvang van het weerstandsvermogen. Op basis van het nieuwe Strategisch plan 2011-2014 staat de Diamant-groep aan de vooravond van een nieuwe uitdaging. Door de bezuinigingen op korte en de verwachte bezuinigingen op lange termijn zijn wij genoodzaakt een reorganisatie door te voeren en een zodanige flexibele organisatie neer te zetten die voorbereid is op toekomstige ontwikkelingen. In de begroting 2012 zijn de ombuigingsmaatregelen, verbonden aan de reorganisatie, verwerkt. Naast deze bezuinigingen wil de Diamant-groep een belangrijke rol gaan spelen aan de boven- en de onderkant van de arbeidsmarkt. Om dit te bewerkstelligen zijn er diverse strategische acties uitgezet. Daarnaast spelen ook landelijke ontwikkelingen in de sociale zekerheidssector een belangrijke rol.

Wij zijn van mening dat het in die context zinvol is het risicoprofiel en het daarbij behorende noodzakelijke omvang van het weerstandsvermogen opnieuw te herijken.

Zoals hiervoor aangegeven, volgen de landelijke en regionale ontwikkelingen zich in snel tempo op. Omdat met name de landelijke ontwikkelingen nog prematuur zijn, is het momenteel lastig de impact ervan voor de Diamant-groep in te schatten. Ook de regionale ontwikkelingen zijn overigens deels afhankelijk van de landelijke ontwikkelingen. De directie en het bestuur zijn van mening dat een integrale herijking noodzakelijk is, maar gezien de onzekerheden is dat op dit moment nog niet goed mogelijk. Daarom is besloten een herijking te maken van de strategische en operationele risico's. Nadat meer bekend is geworden welke van de strategische acties daadwerkelijk geëffectueerd worden gaan we een integrale herijking van het weerstandsvermogen maken.

De conclusie, op basis van de uitgangspunten van 2009, is dat het risicoprofiel van de Diamant-groep is afgenomen. Dit vertaalt zich ook in een lager gewenst weerstandsvermogen.

In de turbulente omgeving waarin de Diamant-groep zich bevindt, waarbij zowel landelijke als regionale ontwikkelingen zich in snel tempo opvolgen, is het essentieel deze zoveel mogelijk met elkaar in verband te brengen en zodanige keuzes te maken dat alle strategische doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Daarvoor zullen de belangen van meerdere stakeholders betrokken moeten worden. Nadat de positie van de Diamant-groep in de sociale zekerheidsketen is bepaald en duidelijk is welke strategische acties hieruit voortvloeien, kunnen de mogelijke gevolgen hiervan voor het weerstandsvermogen bepaald worden. Gezien de verwachte omstelbedragen die hier mee naar verwachting gemoeid zullen zijn achten wij het op dit moment niet verstandig om het gewenst weerstandsvermogen naar beneden bij te stellen. Indien meer bekend is welke strategische acties daadwerkelijk zijn geëffectueerd zullen wij het weerstandsvermogen integraal opnieuw laten bezien.

#### **4.2 Onderhoud kapitaalgoederen**

Uitgangspunt is om het vastgoed van de Diamant-groep in goede conditie te houden. Dat gebeurt aan de hand van een meerjarig preventief onderhoudsplan, dat ook periodiek wordt geactualiseerd. Preventief onderhoud wordt bekostigd vanuit de voorziening groot onderhoud, waarin we in principe jaarlijks een storting doen vanuit de exploitatie.

Het hebben van een meerjarig onderhoudsplan impliceert niet dat we klakkeloos uitvoeren wat in enig jaar voorzien is. Per jaar wordt kritisch beoordeeld of uitvoering van onderhoudswerk ook daadwerkelijk nodig is, of nog kan worden uitgesteld. Daarnaast betrachten we enige terughoudendheid met betrekking tot ingrijpende onderhoudswerken op Insulinde, hoewel we het daar zeker niet verwaarlozen. Het kan derhalve voorkomen dat we incidenteel storting in de voorziening kunnen overslaan, hetgeen in 2011 is gebeurd.

Voor 2012 staan geen echte grote onderhoudswerken op stapel. Wel krijgen we te maken met enkele schilderwerken en vervangingen.

#### **4.3 Financiering**

Ter financiering van de door de Diamant-groep gedane investeringen, zijn een tweetal leningen van ieder € 2 miljoen bij BNG afgesloten. Deze leningen hebben een looptijd van zes en acht jaar. Voor deze looptijd is gekozen om voldoende flexibiliteit in het financieringspakket te houden. In 2011 is een lening van € 2 miljoen door ons afgelost. Wij hebben hiervoor geen nieuwe financieringsmiddelen behoefte aan te trekken en zijn in staat

om met eigen middelen de wegvallende externe financiering af te dekken. Per 31 december 2010 ziet de financiering van onze investeringen er als volgt uit:

<b>Totaal boekwaarde investeringen</b>	<b>€</b> <b>10.465.000</b>
Financiering:	
Eigen vermogen	€ 5.205.000
Voorzieningen	€ 2.000.000
Lang lopende leningen	€ 4.000.000
<b>Totaal langlopende financiering</b>	<b>€</b> <b>11.205.000</b>

Een overfinanciering derhalve van circa € 740.000. Deze overfinanciering wordt gebruikt om de voorraden grondstoffen en gereed product op een zo goedkoop mogelijke manier te financieren (stand voorraden per 1 januari 2010 € 945.000, per 31 december 2010 € 840.000).

In rekening-courant is verder een krediet beschikbaar tot maximaal € 6 miljoen.

#### 4.4 Verbonden partijen

Naam	Vestiging s-plaats	Wijze van deelname	Openbaar belang	Eigen vermogen Vreemd vermogen
Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW)	Tilburg	Bestuur gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Financieel ondersteunen van werkgelegenheidsprojecten bij de gemeenschappelijke regeling	Eigen vermogen per 31-12-2010 € 727.000
Bedrijfsmatige Projecten (Bepro) BV	Tilburg	Gemeenschappelijk e 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	Eigen vermogen (groepsvermogen) per 31-12-2010 € 3.586.000
Inatura BV	Tilburg	BV Bepro (100%)	Het verkopen van aan natuur gelieerde producten	Eigen vermogen per 31-12-2010 € 99.500
BV 18k	Tilburg	BV Bepro (100%)	Diverse activiteiten op het gebied van HRM tbv de Diamant-groep en derden.	Eigen vermogen per 31-12-2010 € 3.229.000
BV 18k flex	Tilburg	BV 18k (100%)	Het tegen vergoeding detacheren van arbeidskrachten	Eigen vermogen volgestort kapitaal ad € 18.000
<b>Stichting la Poubelle</b>	Tilburg	Bestuur gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Kringloopwinkel en sociaal eethuis de Pollepel	Eigen vermogen per 31-12-2010 € 50.000

## **Bijlagen**



**Bijlage 1. Reserves en voorzieningen**

Omschrijving	Vorig dienstjaar				
	Saldo 01-01-2011	Vermeer- deringen	Vermin- deringen	Saldo 31-12-2011	Vermeer- deringen
<b>Reserves</b>					
Algemene bedrijfsreserve	4.716.500		1.700.000	3.016.500	
Bestemmingreserve	488.500			488.500	
Totaal reserves	5.205.000	0	1.700.000	3.505.000	0
<b>Voorzieningen</b>					
Reorganisatiekosten	385.000	400.000	400.000	385.000	100.000
Bodemverontreiniging	56.000			56.000	
Groot onderhoud	592.500		520.000	72.500	
Top regeling Wsw	150.000			150.000	
Voorziening activiteiten deelnemende gemeenten	816.500		816.500	0	
Totaal voorzieningen	2.000.000	400.000	1.736.500	663.500	100.000
<b>TOTAAL GENERAAL</b>	<b>7.205.000</b>	<b>400.000</b>	<b>3.436.500</b>	<b>4.168.500</b>	<b>100.000</b>



## Bijlage 2. Staat van activa 2011

Omschrijving	Aanschaf- waarde 1-1-2012	Investerings n 2012	Desinvesterings n 2012	Aanschaf- waarde 31-12-2012
<b>Bedrijfsterreinen</b>	1.400.000			1.400.000
Totaal terreinen	1.400.000			1.400.000
<b>Bedrijfsgebouwen</b>	7.000.000			7.000.000
Totaal gebouwen	7.000.000			7.000.000
<b>Vervoermiddelen</b>	3.700.000	300.000	150.000	3.850.000
Totaal vervoermiddelen	3.700.000	300.000	150.000	3.850.000
<b>Machines, apparaten en installaties</b>	8.500.000	400.000	150.000	8.750.000
Totaal machines, apparaten en installaties	8.500.000	400.000	150.000	8.750.000
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	20.600.000	700.000	300.000	21.000.000
<b>Financiële vaste activa</b>	250.000			250.000
<b>TOTAAL GENERAAL</b>	20.850.000	700.000	300.000	21.250.000

<i>Afschrij- vingen t/m 2011</i>	<i>Afschrij- vingen 2012</i>	<i>Totaal afgeschreve n t/m 31-12-2012</i>	<i>Boekwaard e per 1-1-2012</i>	<i>Boekwaard e per 31-12- 2012</i>
510.000	15.000	525.000	890.000	875.000
510.000	15.000	525.000	890.000	875.000
3.645.000	250.000	3.895.000	3.355.000	3.105.000
3.645.000	250.000	3.895.000	3.355.000	3.105.000
1.480.000	400.000	1.880.000	2.220.000	1.970.000
1.480.000	400.000	1.880.000	2.220.000	1.970.000
5.906.000	850.000	6.756.000	2.594.000	1.994.000
5.906.000	850.000	6.756.000	2.594.000	1.994.000
11.541.000	1.515.000	13.056.000	9.059.000	7.944.000
-		-	250.000	250.000
11.541.000	1.515.000	13.056.000	9.309.000	8.194.000

### Bijlage 3. Liquiditeitsprognose 2011

(Bedragen x € 1.000)

Week	Uitgaven				Inkomsten				
	Salarissen e.d.	Grond- stoffen	Overige uitgaven	Totaal uitgaven	Subsidi e Wsw	Gemeentelij ke bijdragen	Omze t	Totaal Inkomste n	Saldo
Begin saldo									2.500
1		80	420	500			660	660	
2		80	420	500			660	660	
3		80	420	500			660	660	
4	4.600	80	420	5.100	3.750		660	4.410	
5		80	420	500			1.095	1.095	
6		80	420	500			660	660	
7		80	420	500			660	660	
8	4.600	80	420	5.100	3.750	0	660	4.410	
9		80	420	500			660	660	
10		80	420	500			660	660	
11		80	420	500			660	660	
12	4.600	80	420	5.100	3.750		660	4.410	
13		80	420	500			660	660	
14		80	420	500			660	660	
15		80	420	500			660	660	
16	4.600	80	420	5.100	3.750		660	4.410	
17		80	420	500			660	660	
18		80	420	500			1.095	1.095	
19		80	420	500			660	660	
20		80	420	500			660	660	
21	6.200	80	420	6.700	7.550	0	660	8.210	
22		80	420	500			660	660	
23		80	420	500			660	660	
24		80	420	500			660	660	
25	6.600	80	420	7.100	3.750		660	4.410	
26		80	420	500			660	660	
27		80	420	500			660	660	
28		80	420	500			660	660	

(Bedragen x € 1.000)

Week	Uitgaven				Inkomsten				
	Salarissen e.d.	Grond- stoffen	Overige uitgaven	Totaal uitgaven	Subsidi e Wsw	Gemeentelij ke bijdragen	Omze t	Totaal Inkomste n	Saldo
29	4.600	80	420	5.100	3.750		660	4.410	
30		80	420	500			660	660	
31		80	420	500			1.095	1.095	
32		80	420	500			660	660	
33		80	420	500			660	660	
34	4.600	80	420	5.100	3.750	0	660	4.410	
35		80	420	500			660	660	
36		80	420	500			660	660	
37		80	420	500			660	660	
38	4.600	80	420	5.100	3.750		660	4.410	
39		80	420	500			660	660	
40		80	420	500			660	660	
41		80	420	500			660	660	
42		80	420	500			660	660	
43	4.600	80	420	5.100	3.750		1.095	4.845	
44		80	420	500			660	660	
45		80	420	500			660	660	
46		80	420	500			660	660	
47	4.600	80	420	5.100	3.750	0	660	4.410	
48		80	420	500			660	660	
49		80	420	500			660	660	
50		80	420	500			660	660	
51	6.600	80	420	7.100	3.750		660	4.410	
52		80	420	500			660	660	
Totaal	60.800	4.160	21.840	86.800	48.800	0	36.060	84.860	560



a

Begroting 2012 en meerjarenbegroting 2013 t/m 2015

**Bijlage 1. Reserves en voorzieningen**

Omschrijving	Vorig dienstjaar			Dienstjaar 2012			
	Saldo 01-01-2011	Vermeer- deringen	Vermin- deringen	Saldo 31-12-2011	Vermeer- deringen	Vermin- deringen	Saldo 31-12-2012
<b>Reserves</b>							
Algemene bedrijfsreserve	4.716.500		1.700.000	3.016.500		800.000	2.216.500
Bestemmingreserve	488.500			488.500		100.000	388.500
Totaal reserves	5.205.000	0	1.700.000	3.505.000	0	900.000	2.605.000
<b>Voorzieningen</b>							
Reorganisatiekosten	385.000	400.000	400.000	385.000	100.000	400.000	85.000
Bodemverontreiniging	56.000			56.000			56.000
Groot onderhoud	592.500		520.000	72.500		72.500	0
Top regeling Wsw	150.000			150.000			150.000
Voorziening activiteiten deelnemende gemeenten	816.500		816.500	0			0
Totaal voorzieningen	2.000.000	400.000	1.736.500	663.500	100.000	472.500	291.000
<b>TOTAAL GENERAAL</b>	<b>7.205.000</b>	<b>400.000</b>	<b>3.436.500</b>	<b>4.168.500</b>	<b>100.000</b>	<b>1.372.500</b>	<b>2.896.000</b>

