

Begroting 2014 en meerjarenbegroting 2015 t/m 2017

September 2013

Concern

Zevenheuvelenweg 14

Postbus 5033

5004 EA Tilburg

Telefoon 013 46 41 911

Fax 013 46 41 422

Contactpersoon C. Sauer

Telefoon 013 46 41 590

a

Inhoudsopgave

DEEL 1 Beleidsbegroting

1	Algemeen.....	7
1.1	Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep.....	7
1.2	Doelstelling en visie van de Diamant-groep.....	8
1.3	Samenstelling bestuur.....	8
1.4	Kengetallen.....	10
2	Sociaal beleid.....	11
2.1	Wet- en regelgeving.....	11
2.2	Arbeidsmarkt en werkgelegenheid.....	13
2.3	Strategie van de Diamant-groep.....	15
3.	Arbeidsontwikkeling.....	21
3.1	In-, door en uitstroom.....	21
3.2	Arbeidsontwikkeling.....	23
4.	Bedrijfsontwikkeling.....	25
4.1	Marketingbeleid.....	25
4.2	Innovatie.....	26
4.3`	Middelenmanagement.....	28
5.	Financieel beleid.....	31
5.1	Algemeen.....	31
5.2	Weerstandsvermogen.....	32
5.3	Risicoparaagraaf.....	33
6.	Toekomstverwachting.....	35

DEEL 2 Financiële begroting

1. Overzicht van lasten en baten.....	41
2. Meerjarenoverzicht lasten en baten	43
3. Bedrijfsvoering.....	45
3.1 Medewerkers.....	45
3.2 Middelen.....	46
4. Verplichte paragrafen	57
4.1 Weerstandvermogen	57
4.2 Onderhoud kapitaalgoederen.....	57
4.3 Financiering.....	58
4.4 Rechtmatigheid	58
4.5 Verbonden partijen.....	60

Bijlagen

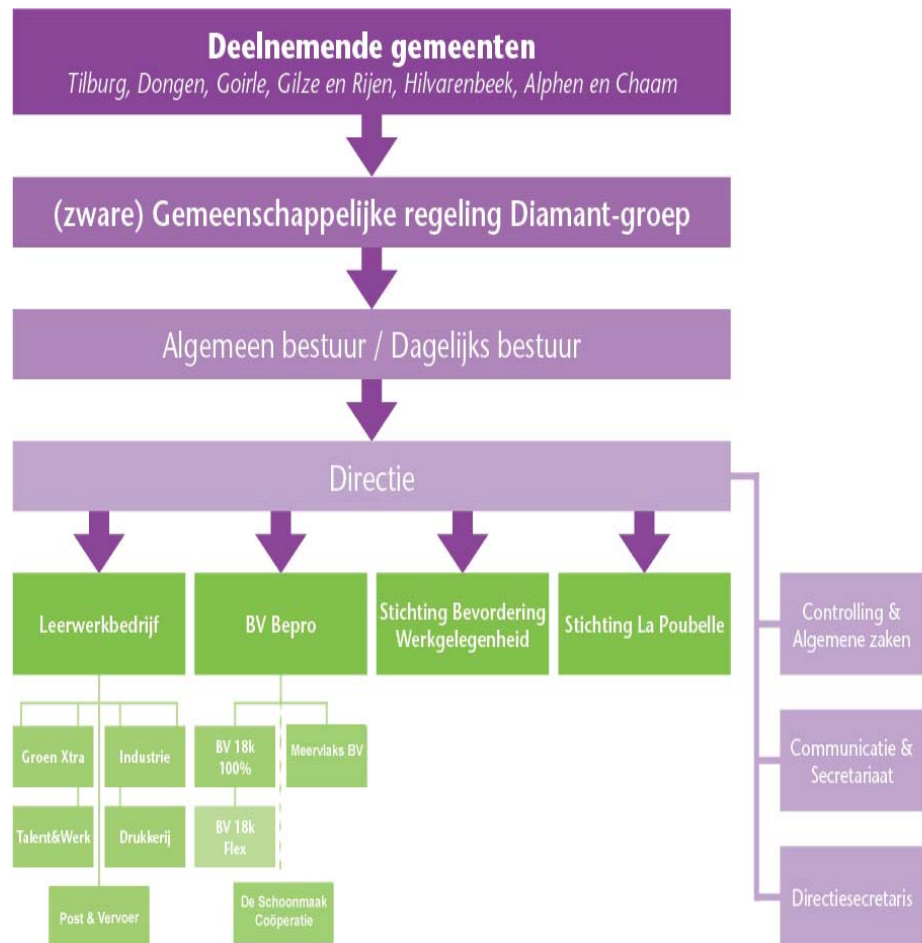
1. Reserves en voorzieningen.....	65
2. Staat van vaste activa.....	66
3. Liquiditeitsprognose.....	68

DEEL 1. 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.

1.3 Samenstelling bestuur

1.3.1 Samenstelling bestuur

In de loop van 2012 werd voorzitter J. Hamming benoemd tot burgemeester van Heusden en moest dientengevolge zijn lidmaatschap van het bestuur van de Diamant-groep beëindigen.

Het college van burgemeester en wethouders van Tilburg benoemde vervolgens wethouder A. Blaauwbroek als lid en voorzitter van de Diamant-groep.

In Hilvarenbeek werd B. Roks benoemd tot de nieuwe wethouder sociale zaken en door het college tevens aangewezen als bestuurslid voor het bestuur van de Diamant-groep. Het tijdelijke lidmaatschap van wethouder Hesselmans eindigde hierdoor.

In 2013 was de samenstelling van het bestuur dus als volgt:

- Gemeente Tilburg - de heer A. Blaauwbroek, voorzitter
- Gemeente Tilburg - de heer E. de Ridder
- Gemeente Goirle - de heer J. Sperber (vice-voorzitter)
- Gemeente Hilvarenbeek- - de heer B. Roks
- Gemeente Dongen - mevrouw M. Starmans-Gelijns
- Gemeente Gilze en Rijen - de heer R. Dols
- Gemeente Alphen-Chaam - de heer A. van de Heijning

1.3.2 Contactambtenarenoverleg

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

1.4 Kengetallen

Kerngegevens en kengetallen

(Bedragen x € 1.000)

	<i>Rekening</i> 2012	<i>Begroting</i> 2013	<i>Begroting</i> 2014
Totaal lasten	74.720	74.251	67.716
Totaal baten	74.795	73.751	67.016
Exploitatiesaldo Diamant-groep	75	-500	-700
Exploitatiesaldo BV 18k	1.699	600	600
Exploitatiesaldo Stichting La Poubelle	107	100	100
Totaal exploitatie saldo	1.881	200	0
Kernformatie (in fte's)	181	183	125
Mobiliteit (personen)	8	8	8
Personeelsformatie Wsw	1.695	1.688	1688
Personeel Wsw Begeleid Werken	96	100	100
Formatie ID-banen	190	150	100
Plaatsing met behoud van uitkering	629	350	300
Formatie Wwb-dienstverband	68	150	100
Personeelskosten kernformatie	11.421	11.190	9.475
Idem, in% van totale lasten	15,28	15,07	14,13
Totaal boekwaarde geactiveerde kapitaaluitgaven per 1 januari	10.493	8.730	9.762
Investeringen bruto	2.790	1.500	1.500
Investeringen netto			
Afschrijvingen	1.542	1.515	1.565
Externe debiteuren	6.100	5.600	5.600

2. Sociaal beleid

2.1 Wet- en regelgeving

Duidelijkheid rondom de wet- en regelgeving die van belang is voor de Diamant-groep én gemeenten is er helaas nog niet. In de afgelopen jaren is er veel ontwikkeling geweest op dit terrein. De ontwikkelingen zetten we onderstaand op een rij.

Na een lange voorbereidingstijd zou per 1 januari 2013 de **Wet werken naar vermogen** worden ingevoerd. Op de valreep, met de val van het kabinet Rutte is in juni 2012 de Wwnv controversieel verklaard. De parlementaire behandeling van het wetsontwerp werd stopgezet en werd overgelaten aan het nieuwe kabinet. De plannen rondom de nieuwe wet stonden daarmee – voorlopig - in de ijskast.

Het nieuwe kabinet Rutte zet de Wet Werken naar Vermogen aan de kant en komt met de **Participatiewet**. In hoofdlijnen met dezelfde inhoud als de Wwnv maar met enkele aanpassingen.

De belangrijkste wijzigingen in de nieuwe Participatiewet ten opzichte van de Wet Werken naar Vermogen waren de volgende:

- Werkgevers krijgen een verplichting via een (geleidelijk in te voeren) quotumregeling om werknemers met arbeidsbeperkingen in dienst te nemen. Uitgegaan wordt van een quotum van 5% voor werkgevers met meer dan 25 werknemers. Een 'ingroeipad' van zes jaar wordt in het regeerakkoord in verband hiermee genoemd.
- De termijn om efficiencyverbeteringen in de SW-branche te realiseren is verdubbeld van drie naar zes jaar;
- De gemeenten krijgen zelf de ruimte om beschermt werk te organiseren. De verplichting vervalt voor gemeenten om één op de drie vrijgevallen plaatsen in de sociale werkvoorziening op te vullen.
- Bij de invulling van het instrument loondispensatie zal vermindering van de bureaucratie hieromheen uitgangspunt zijn.
- Daarnaast is de herbeoordeling van jongeren die een arbeidsongeschiktheidsuitkering (Wajong) hebben van de baan evenals de verlaging van de uitkering van deze groep.

Enkele maanden leek er een heldere koers te liggen waarmee gemeenten en de SW-sector aan de slag konden gaan!

In april 2013 komt echter het **Sociaal Akkoord** tot stand. In het Sociaal Akkoord is ook opgenomen hoe de sociale partners willen omgaan met de arbeidsparticipatie van mensen met

een arbeidsbeperking. Terecht wordt geconstateerd dat de arbeidsparticipatie van deze groep achterblijft en het een cultuuromslag vergt om te zorgen dat het normaal wordt dat werkgevers mensen met een arbeidsbeperking in dienst nemen.

Sociale partners hebben in het Sociaal Akkoord voorgesteld om samen met gemeenten **Werkbedrijven** op te richten. Deze werkbedrijven worden dan een belangrijke drager van de Participatiewet ofwel de schakel tussen de werkgever en de mensen met een arbeidsbeperking. Vijfendertig (35) werkbedrijven zouden er in Nederland moeten komen die verantwoordelijk worden voor plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking.

In deze werkbedrijven zullen gemeenten de lead hebben en samenwerken met het UWV en sociale partners. Ook lokale werkgevers participeren in het bestuur van de werkbedrijven.

Voor de uitwerking van het Werkbedrijf zijn sociale partners met gemeenten in overleg in de onlangs opgerichte **Werkkamer**. Het kabinet hecht eraan dat er snel een infrastructuur staat voor het begeleiden van mensen met een beperking naar de arbeidsmarkt. Het streven van het kabinet is erop gericht om de parlementaire behandeling van de benodigde wetgeving nog dit jaar af te ronden.

Belangrijke wijziging in het Sociaal Akkoord ten opzichte van de eerder voorgestelde Participatiewet is het loslaten van de invoering van de quotumregeling voor werkgevers. Werkgevers hebben zich via het Akkoord garant verklaard voor 2.500 extra banen in 2014, 5.000 in 2015 en oplopend met 1.000 banen per jaar naar 10.000 extra per jaar in 2020. In 2026 zou het maximum van 100.000 extra werkenden bereikt zijn. Deze afspraak wordt gemonitord en bij realisering van onvoldoende banen treedt alsnog de quotumregeling in met dezelfde aantallen. In 2016 wordt de eerste meting uitgevoerd.

Voor de huidige Wsw-medewerkers verandert er niets door het Sociaal Akkoord en de Participatiewet. Wsw'ers behouden hun baan en houden dezelfde cao. Ook zal het streven er blijvend op gericht zijn om zoveel mogelijk SW-medewerkers te plaatsen bij reguliere werkgevers.

Wat betekent het Sociaal Akkoord voor het SW-bedrijf c.q. de Diamant-groep?

Het SW-bedrijf moet nog steeds veel bezuinigingen. Het akkoord verandert niet aan de bezuinigingen op de langere termijn, wel zijn de bezuinigingen met een jaar uitgesteld.

In het akkoord is afgesproken dat er 35 Werkbedrijven komen, ingericht naar de UWV-regio's. Of deze Werkbedrijven er echt gaan komen? En hoe de Werkbedrijven er uit komen te zien is nog niet duidelijk omdat dit vooral eerst landelijk en later regionaal uitgewerkt zal moeten gaan worden.

Door het Sociaal Akkoord zijn de Participatiewet en de bezuinigingen uitgesteld met één jaar tot 1 januari 2015. Voor 2014 blijft daarmee de bestaande wetgeving SW van kracht en zullen we daaraan uitvoering blijven geven. Tot 1 januari 2015 kunnen – in principe - daardoor nog nieuwe mensen instromen in de huidige Wsw. Daarna komen nieuwe mensen – zoals het er nu uitziet! – te vallen onder de Participatiewet.

Ondanks het feit dat het Sociaal Akkoord op veel punten concretisering en nog nadere uitwerking vergt zijn zowel ‘onze’ gemeenten als de Diamant-groep actief in het vorm en inhoud geven van de toekomst voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeente Tilburg heeft daarvoor Nieuw Model Ondersteuning Arbeidsmarkt (NOMA) ontwikkeld en gaat 2014 gebruiken voor kleinschalige pilots ten behoeve van de ontwikkeling van bussinesscases voor alternatieve financieringsmethoden om klanten uitkeringsonafhankelijk te maken (de ‘drukventielen’).

De inhoud van het Sociaal Akkoord sterkt de gemeente Tilburg in de overtuiging dat NOMA de juiste beweging is. Betrokkenheid van werkgevers is daarbij essentieel, de infrastructuur moet zo efficiënt mogelijk ingericht worden en de beperktere middelen vergen een duidelijke focus. Deze focus betekent dat de meest kansrijken zoveel mogelijk op eigen kracht werk moeten vinden maar dat de inzet van middelen vooral gericht zal worden op die groep die wel werk kan krijgen maar waarvoor ondersteuning een harde voorwaarde is om dat werk daadwerkelijk te krijgen. In nadrukkelijke samenwerking tussen de gemeente Tilburg en de Diamant-groep zal hieraan in 2014 uitvoering gegeven gaan worden.

2.2 Arbeidsmarkt en werkgelegenheid

Hierbij willen we een aantal trends schetsen met betrekking tot de arbeidsmarkt en werkgelegenheid welke voor de doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt relevant zijn. Hierbij is gebruik gemaakt van de ‘UWV arbeidsmarktprognose 2013-2014, met een doorkijk naar 2018 van juni 2013.

Het herstel van de arbeidsmarkt is voorlopig nog niet in zicht. Het aantal werkzoekenden stijgt en het aantal banen neemt af. Inmiddels wordt er tot 2020 geen algemeen tekort op de arbeidsmarkt voorzien. Een ongunstige ontwikkeling voor een ieder die werk zoekt, maar zeker ook voor de groep met een arbeidsbeperking

2.2.1 Economische ontwikkelingen

De economie ontwikkelt zich in 2013 ongunstig. De Nederlandse economie krimpt in 2013 maar het Centraal Planbureau verwacht dat dit jaar de economie haar pad omhoog weer vindt, vooral door de groei van de export. De verwachte krimp voor 2013 van de economie bedraagt 0,5%, voor 2014 is een groei van 1% geprognosticeerd.

2.2.2 *De werkgelegenheid en vacatures*

De vraag naar arbeid door werkgevers neemt door de matige economische ontwikkelingen in 2013 en 2014 af. Het aanbod van arbeid – oftewel het aantal mensen dat een baan zoekt- neemt in diezelfde tijd juist toe. Kortom er zijn minder banen voor meer mensen die willen werken.

Het aantal mensen dat werk zoekt neemt in 2013 en 2014 toe met 170 duizend naar 739 duizend eind 2014. Vooral in 2013 neemt het aantal werkzoekenden sterk toe (+/+ 22%) en in 2014 is de voorspelling dat de groei enigszins afvlakt (+/+ 6%). In Brabant worden eind 2014 100.000 werklozen verwacht.

2.2.3 *De beroepsbevolking*

De potentiële beroepsbevolking daalt in 2013 en 2014. Het deel van de potentiële beroepsbevolking dat op de arbeidsmarkt participeert, groeit echter licht. Per saldo groeit de beroepsbevolking bijna 30.000 op jaarbasis door een toename van arbeidsparticipatie van jongeren, vrouwen en ouderen.

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

2.2.4 *Veel concurrentie bij laaggeschoold werk*

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

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

2.2.5 *Vraag en aanbod*

Banen verdwijnen komend jaar vooral bij de overheid en de financiële sector, In de zorg blijft er werk beschikbaar maar minder dan voorheen, Onder invloed van bezuinigingen op de ouderenzorg, thuiszorg, jeugdzorg en kinderopvang is de banengroei beperkter.

Het aanbod op de arbeidsmarkt is steeds hoger opgeleid, maar niet steeds marktconformer qua richting. Met name de afgenomen belangstelling voor middelbare opleidingen in de techniek baart zorgen. Sectoren moeten samen met (regionale) overheid op zoek naar oplossingen hiervoor. Hier liggen immers kansen voor banen, zeker gezien het feit dat de komende tien jaren veel technische medewerkers zullen uitstromen!

2.3 **Strategie van de Diamant-groep**

2.3.1 *Algemeen*

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

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

In de afgelopen periode is maar ook in de komende tijd zal in overleg met gemeenten en met name met Tilburg (NOMA-traject) besproken worden hoe de organisatie hieraan een effectieve bijdrage kan leveren. Wij voelen ons hierin gesterkt door de wetenschap dat ondanks forse bezuinigingen in de afgelopen jaren we al jaren een financieel gezond bedrijf zijn met tevreden klanten en goede resultaten.

Het model voor een mogelijk toekomstscenario voor de Diamant-groep is gebaseerd op drie belangrijke pijlers, te weten:

1. Pijler Beschut Werken
2. Pijler Begeleiding, bemiddeling & ondernemersdiensten
3. Pijler Leerwerkbedrijven

Dit '3P-model' (drie pijlermodel) willen we graag nader introduceren. Het model weerspiegelt vooral een organische ontwikkeling welke de Diamant-groep de laatste jaren heeft doorgemaakt vanuit haar drie werkvormen die gebaseerd zijn op de individuele ontwikkeling die een medewerker kan doormaken: van Beschut Werken, via werken-op-locatie tot individueel detacheren/begeleid werken.

2.3.2 Pijler Beschut Werken

- In het kort

Het bieden van een grote diversiteit aan Beschut Werkplekken tegen een redelijk kostenniveau ten behoeve van de huidige doelgroep SW (sterfhuisconstructie), de nieuwe doelgroep met indicatie Beschut Werk vanuit de Participatiewet en mensen die via arbeidsmatige dagbesteding invulling willen geven aan hun leven.

- De ambitie

Binnen de pijler 'Beschut Werken' richten we ons op drie verschillende doelgroepen.

1. De huidige doelgroep Beschut Werk SW

We willen (én moeten) uiteraard ook de komende jaren werk blijven bieden aan onze huidige 700 SW-medewerkers die nu Beschut Werk verrichten binnen Industrie, de Drukkerij, de Kwekerij en Stekbedrijf, Stichting La Poubelle, De Pollepel en het Dierenopvangcentrum (DOC-T). Bovendien leert de ervaring ons dat door toename van beperkingen (en veroudering van de huidige doelgroep SW) ook SW-ers die individueel gedetacheerd zijn of 'werken-op-locatie' op enig moment aangewezen kunnen zijn op een meer beschutte werkplek en hierop terug moeten kunnen vallen.

2. Nieuwe doelgroep met indicatie Beschut Werk in het kader van de Participatiewet.

In de Participatiewet is bepaald dat de indicatie Beschut Werken mogelijk is voor die doelgroep die minder dan 20% loonwaarde heeft en/of een grote begeleidingsbehoefte heeft. Voor deze nieuwe doelgroep willen we uiteraard ook een gevarieerd aanbod van beschutte werkplekken kunnen bieden.

3. De doelgroep die gebruik maakt van arbeidsmatige dagbesteding

De ervaring leert ons dat veel van onze werkplekken binnen het Beschut Werk zeer geschikt en passend zijn voor de doelgroep die is aangewezen op arbeidsmatige dagbesteding. Vooral binnen het Dierenopvangcentrum (DOC-T), Stichting La Poubelle en de Kwekerij en Stekbedrijf zijn al mensen in het kader van arbeidsmatige dagbesteding aan de slag. De voorstellen om de arbeidsmatige dagbesteding over te hevelen van de AWBZ naar de WMO en de uitvoering door de gemeenten te laten plaatsvinden, kunnen een sterk appel doen op de samenwerking tussen de aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding binnen de regio. Hoe kunnen we op korte en langere termijn samen met de gemeenten komen tot een meer integraal en divers aanbod van werkplekken voor arbeidsmatige dagbesteding tegen redelijke kosten?

- De focus

De focus binnen deze pijler ligt vooral op het bieden van werk aan mensen met een loonwaarde van minder dan 20% van het minimumloon en/of mensen met een grote begeleidingsbehoefte. Een gevarieerd aanbod van werkplekken: diversiteit in activiteiten en grootte is een must. Het accent zal vooral liggen op individuele maatwerkbegeleiding in afstemming met de ketenpartners voor de andere levensgebieden van de deelnemers. De financiële opbrengsten van de activiteiten zullen laag zijn en daarom zal het verlagen van de kosten per werkplek hierbij essentieel zijn.

2.3.3 *Pijler Begeleiding, bemiddeling & ondernemersdiensten*

- In het kort

Het bieden van begeleiding en ondersteuning aan medewerkers die gedetacheerd of via Begeleid Werken werkzaam zijn bij externe organisaties (sterfhuisconstructie) en aan deelnemers die vanuit de Participatiewet werk zoeken op de reguliere arbeidsmarkt. Tevens het bieden van ondersteuning aan werkgevers ofwel het leveren van ondernemersdiensten.

- De ambitie

Binnen de pijler 'begeleiding, bemiddeling en ondernemersdiensten' richten we ons op drie verschillende doelgroepen.

1. De huidige doelgroep individuele detacheringen en Begeleid Werken SW

We willen (én moeten) uiteraard ook de komende jaren werk bieden aan onze huidige 450 SW-medewerkers en 120 Begeleid werkers blijven ondersteunen en begeleiden in hun werk bij reguliere werkgevers in de regio Tilburg.

2. De nieuwe doelgroep Participatiewet op zoek naar reguliere baan
De ervaring opgedaan in de bemiddeling, begeleiding en plaatsing van de doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt naar duurzaam werk of maatschappelijk en persoonlijk zinvolle activiteiten is zeker bruikbaar ook bij de uitvoering van de Participatiewet. Vanuit de visie dat de mogelijkheden centraal staan en niet de beperkingen, gericht op de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers, er gewerkt wordt aan de arbeidsmotivatie en daar waar nodig scholing op zowel vak- als werknemersvaardigheden aan bod komt, verwachten we een passend aanbod te hebben voor deze groep.
3. Werkgevers in de regio
Flexibel ondernemers bedienen om hun personeelsvraag adequaat in te vullen en hen oplossingen te bieden op het gebied van personele en administratieve dienstverlening (zoals payroll, detachering). Samenwerking met zowel de publieke als private partners in de regio is hierbij essentieel.
 - De focus
De focus ligt op die mensen die in staat moeten worden geacht om op de arbeidsmarkt bij reguliere werkgevers aan de slag te gaan, al dan niet met toepassing van bijvoorbeeld loondispensatie of loonkostensubsidie. De werkwijze zal gericht zijn op efficiëntie en effectiviteit maar moet vooral ook innovatief zijn. Meedenken met de klant/opdrachtgever en hun wensen en daarbij oplossingen bieden die aansluiten op de mogelijkheden van de doelgroep, de wensen van de werkgevers of de specifieke kansen voor een wijk en/of regio.

2.3.4 Pijler Leerwerkbedrijven

- In het kort
Het bieden van zo regulier mogelijke (leer)werkplekken voor de doelgroep met enige afstand tot de arbeidsmarkt die niet in staat is het minimumloon te verdienen. De leerwerkbedrijven bieden werk aan de huidige doelgroep SW (sterfhuisconstructie) maar in de nabije toekomst kunnen ook medewerkers vanuit de Participatiewet met loonkostensubsidie een goede werkplek vinden bij de leerwerkbedrijven, blijvend en/of tijdelijk.
- De ambitie
Binnen de pijler 'Leerwerkbedrijven' richten we ons op drie verschillende doelgroepen.
 1. De huidige doelgroep werken-op-locatie SW
We willen (én moeten) uiteraard ook de komende jaren werk blijven bieden aan onze huidige 950 SW-medewerkers die nu werkzaam zijn binnen het groen- en grijsonderhoud in de openbare ruimte, de schoonmaak, de postbezorging en het beheer van de fietsenstalling. Kenmerkend van deze activiteiten is dat zij zich zowel in kwaliteit van de uitvoering als in prijs kunnen meten met commerciële aanbieders in de markt.

2. De nieuwe doelgroep vallend onder de Participatiewet met loonkostensubsidie
De nieuwe doelgroep vallend onder de Participatiewet met een loonwaarde van tussen de 20% en 80% van het minimumloon kan binnen het groenonderhoud, schoonmaak, postbezorging of fietsenstallingbeheer een nagenoeg reguliere functie aangeboden worden. De komende jaren zal veel gevergd worden van de opnamecapaciteit van reguliere bedrijven om de grote groep mensen met arbeidsbeperkingen een passende werkplek aan te bieden. Dit proces zal naar verwachting enige tijd in beslag nemen en vereist een cultuurverandering bij veel bedrijven om dit te bewerkstelligen. De Diamant-groep kan via haar leerwerkbedrijven de tekorten aan geschikte werkplekken op de reguliere arbeidsmarkt goed opvangen en daarmee een win/win-situatie bereiken: werkgelegenheid voor de moeilijke doelgroep uit de regio én tevreden klanten/opdrachtgevers ook in de regio!

3. De nieuwe doelgroep vallend onder de Participatiewet
De leerwerkbedrijven kunnen ook tijdelijk werk bieden aan de doelgroep vallend onder de Participatiewet die met betere werknemersvaardigheden, arbeidsritme én recente werkervaring opgedaan in de leerwerkbedrijven makkelijker in staat zal zijn om een geschikte werkplek bij een reguliere werkgever te bemachtigen maar vooral ook te behouden. Voor deze doelgroep is het tijdelijk werken binnen de leerwerkbedrijven een springplank naar een baan bij een reguliere werkgever.

- De focus

Binnen de pijler Leerwerkbedrijven ligt de focus duidelijk op het aanbieden van zo regulier mogelijk werken maar met die aanpassingen die voor het individueel goed functioneren van de medewerker noodzakelijk zijn. Werk zal vooral geboden worden aan mensen met een loonwaarde tussen de 20% en 80% van het minimumloon. Een doelgroep waarvoor naar verwachting de opnamecapaciteit bij reguliere bedrijven nog te laag is. In deze pijler zal het verhogen van de (individuele) productiviteit centraal staan. Daarnaast zal door bijvoorbeeld schaalvergroting (bijvoorbeeld De Schoonmaak Coöperatie en de uitvoeringsentiteit Groen Xtra) ook het kostenniveau verlaagd worden

a

3. Arbeidsontwikkeling

3.1 In-, door- en uitstroom

3.1.1 Instroom

Voor 2013 was er een verlaging van de taakstelling waardoor de instroom in 2013 gering is in vergelijking met de jaren 2011 en 2009. De instroom in 2013 tot en met juni is echter hoger dan in 2012.

Het streven is erop gericht om de taakstelling 2013 volledig te realiseren in de eerste helft van het jaar. Op basis van de prognose Cedris 2014 verwachten we dat de taakstelling in 2014 met 9 AJ's zal dalen. De inzet is om eind 2013 op de taakstelling 2014 uit te komen zodat ook in 2014 er slechts sprake zal zijn van geringe instroom.

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.

<i>Instroompercentage Werkvorm</i>	<i>Instroom 2009</i>	<i>Instroom 2010</i>	<i>Instroom 2011</i>	<i>Instroom 2012</i>	<i>Instroom 2013 (t/m juni)</i>
Beschut binnen	23,7% (53)	33% (52)	46,2% (120)	38,1% (40)	46,1% (71)
Werken op locatie	46,9% (105)	40,1% (63)	31,2% (81)	36,2% (38)	38,6% (56)
Individuele detachering	25% (56)	15,9% (25)	15,4% (40)	15,2% (16)	9,7% (4)
Begeleid Werken	4,5% (10)	10,8% (17)	7,3% (19)	10,5% (11)	2,8%(4)
Totaal (%)	100% (224)	100% (157)	100% (260)	100% (105)	100 (145)

3.1.2 Doorstroom (bezetting)

We zien de laatste jaren een stabilisatie in de verdeling naar de werkvormen. Doorstroom van de beschutte werkvormen naar werken-op-locatie vindt nog wel plaats maar niet in de grotere aantallen zoals enkele jaren geleden aan de orde waren. En natuurlijk zien we ook dat bijvoorbeeld door verslechtering van gezondheid en/of functioneren mensen die gedetacheerd

zijn geweest of op locatie gewerkt hebben weer tijdelijk (re-integratie) of blijvend een beroep moeten doen op een beschutte werkplek.

De grootste groep van onze medewerkers werkt op locatie. Binnen het groenonderhoud, de schoonmaak, de post en de fietsenstallingen zijn veel van de medewerkers aan de slag. Deze werkzaamheden grenzen aan regulier werk in activiteiten en omstandigheden maar juist de speciale omgeving met eigen leidinggevend en gerichte werkplekaanpassingen maken dat dit type werk aansluit bij de mogelijkheden van een grote groep medewerkers. We verwachten dat ook in de toekomst – na invoering van de Participatiewet – er grote behoefte zal blijven bestaan aan dergelijke werkplekken voor mensen die met toepassing van loonkostensubsidie aan de slag kunnen.

Bij individuele detacheringen zien we de laatste jaren een lichte teruggang in percentage gedetacheerden maar vooral het absolute aantal gedetacheerden is gedaald. 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.

Bezetting per werkvoorm	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (t/m juni)
Beschut binnen	36%	34% (815)	31% (738)	30% (739)	30% (689)	30% (739)
Werken op locatie	37%	38% (930)	42% (978)	41% (1020)	41% (953)	43%(1012)
Individuele detachering	23%	24% (577)	22% (523)	22% (533)	22% (439)	19% (425)
Begeleid Werken	4%	4% (99)	5% (112)	5% (127)	5% (122)	5% (113)
	100%	100% (2421)	100% (2351)	100% (2419)	100% (2203)	100% (2289)

3.1.3 Uitstroom

Met de (waarschijnlijke) invoering van de Participatiewet met ingang van 1 januari 2015 treedt een grote verandering in. De huidige populatie SW-ers zal blijven maar in de komende jaren afbouwen (sterfhuisconstructie). Scenario's hiervoor zijn in ontwikkeling maar de huidige SW zal gelet op de grote groep medewerkers nog jarenlang blijven bestaan.

De instroom in een beschutte werkplek zal na invoering van de nieuwe wet voorbehouden blijven aan diegenen die aangewezen zijn op een beschutte werkplek. Gemeenten hebben echter **geen** verplichting meer om één op de drie vertrekkers in te vullen met een beschut werker. Voor de plaatsing van deze groep is daarmee onduidelijkheid zeker gezien de beperkte financiële middelen die hiervoor bij gemeenten beschikbaar zijn. De behoefte aan dergelijke beschutte werkplekken zal veel hoger zijn dan waar in kan worden voorzien.

3.2 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:

3.2.1 *Instroom nieuwe medewerkers*

Bij instroom van nieuwe medewerkers ligt de focus al enkele jaren op 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 en Stekbedrijf komt alleen aan de orde wanneer er geen andere mogelijkheden zijn. In 2014 zal de instroom echter heel gering zijn. Met de komst van de Participatiewet vanaf 1 januari 2015 zal er geen sprake meer zijn van instroom van SW-geïndiceerden zoals nu gebruikelijk.

3.2.2 *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.

3.2.3 *MBO-opleidingen*

Inmiddels kennen we al enkele jaren – met veel succes – de MBO I en II opleidingen binnen alle bedrijfsonderdelen. De medewerkers leren tijdens het werk aan de hand van praktijkopdrachten onder begeleiding van een praktijkdocent. Daarnaast volgen de medewerkers wekelijks groepslessen. In het afgelopen jaar zijn er opleidingen geweest in groen, drukkerij, productie, schoonmaak, post en vervoer. Op dit moment zijn er de volgende opleidingen: de opleiding fietstechniek, beheerder / conciërge, voorwerkers en telefonistes/receptionistes. Voor medewerkers blijken de opleidingen van grote waarde: ze kunnen een landelijk erkend MBO-diploma halen voor een aantal het eerste diploma wat ze in hun leven gehaald hebben.

3.2.4 *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. In de pilot loonkostendispensatie is uiteraard het Dariuz instrument om de loonwaarde te bepalen ingezet.

4. Bedrijfsontwikkeling

4.1 Marketingbeleid

Het marketingbeleid van de organisatie is direct afgeleid van onze missie: het bieden van maatwerk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ondanks de nog onzekere toekomst door de invoering van de Participatiewet streeft de Diamant-groep er naar de rol van breed leerwerkbedrijf te behouden voor burgers van en in nauw overleg met de deelnemende gemeenten.

Hierbij zien we wel een ontwikkeling naar verdere differentiatie van het aanbod binnen de drie pijlers: Beschut Werk, Begeleiding, bemiddeling&ondernemersdiensten én Leerwerkbedrijven. Iedere pijler met een eigen klantengroep medewerkers c.q. doelgroep en eigen doelstelling(en)!

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

In het marketingbeleid van de Diamant-groep staan de volgende uitgangspunten centraal:

- Sterke speler op de regionale arbeidsmarkt

Belangrijk is de marktwerking voor de plaatsing van individuele medewerkers bij externe bedrijven en organisaties. 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 van belang.

- Diversiteit in werksoorten en werk tegen redelijke prijs/kosten

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. Is er voldoende diversiteit in de beschutte werkplekken, hoe kunnen we de werkplekken binnen de leerwerkbedrijven zo optimaal mogelijk laten aansluiten bij de mogelijkheden van medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt etc. In verband met (landelijke) bezuinigingen is in toenemende mate de kostenbesparing een belangrijk speerpunt.

- Werkgelegenheid: aangepaste banen in goede arbeidsomstandigheden

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

- Samenwerking met partners

Samenwerking zoeken met marktpartijen c.q. reguliere werkgevers/bedrijven, ketenpartners en gemeenten vinden we als Diamant-groep van groot belang. We staan open voor nieuwe initiatieven zeker waarin krachtenbundeling een waardevolle bijdrage kan leveren aan onze missie.

- Beoordeling bestaande activiteiten

Bij het marketingbeleid behoort ook continu de afweging of vraag of bepaalde bedrijfsactiviteiten bestaansrecht hebben of groeipotentie hebben ofwel bieden ze goede werkplekken, is er voldoende werk, leveren ze werk van goede kwaliteit tegen marktconforme prijs en is de bedrijfsvoering financieel gezond? In de beoordeling van bestaande activiteiten kan besloten worden te stoppen, uit te breiden of op zoek te gaan naar nieuwe activiteiten.

4.2 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.

- Triple A detachering

Onder de werknaam 'Triple A' onderzoeken een drietal SW-bedrijven gezamenlijk of voor de bemiddeling van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt een gespecialiseerd detacherings- en uitzendformule gecreëerd kan worden.

- Arbeidsmatige dagbesteding

In verband met de plannen met betrekking tot de decentralisatie van de AWBZ naar gemeenten is nadrukkelijk – in nauw overleg en samspraak met de gemeente Tilburg – contact gezocht met organisaties die in de regio Tilburg de arbeidsmatige dagbesteding verzorgen (denk o.a. aan: GGZ, Traverse, Prisma en Amarant). Dit contact heeft inmiddels geleid tot vervolgbesprekingen en proefplaatsingen. De inzet van de Diamant-groep hierbij is om in de toekomst in samenwerking met partijen een goed aanbod te kunnen doen van gevarieerde werkplekken op het terrein van arbeidsmatige dagbesteding tegen een redelijke prijs.

Arbeidsmatige dagbesteding kan binnen de Diamant-groep met name plaatsvinden op de beschutte werkplekken. Efficiënt en effectief gebruik van de bestaande infrastructuur kan verhoogd worden door het bieden van arbeidsmatige dagbesteding.

- Accountmanagement Diamant-groep/BV 18k

Sinds begin 2012 is er binnen de Diamant-groep en BV 18k een centraal accountmanagementteam geformeerd van waaruit plannen ontwikkeld en uitgevoerd worden om gezamenlijk krachtig opdrachtgevers en werkgevers te benaderen. In het centraal accountmanagementteam zijn de activiteiten rondom de werkgeversbenadering van SW-ers en Wwb-ers gebundeld. Kennis en ervaring over de activiteiten in de verschillende beroepssectoren wordt opgebouwd en uitgewisseld.

- De Schoonmaak Coöperatie

Een unieke samenwerking tussen drie SW-bedrijven op het terrein van schoonmaak is vanaf 1 januari 2013 van start gegaan. De WSD-Groep (Boxtel), de Weener Groep ('s-Hertogenbosch) en Diamant-groep hebben hun krachten op het terrein van schoonmaak gebundeld om zodoende meer concurrentiekracht te hebben (groter gebied, minder kosten) en goede aangepaste werkplekken te kunnen bieden in dit leerwerkbedrijf voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

- Social return als inzet voor sociale stijging

De bestuurders van drie woningcorporaties en de Diamant-groep hebben besloten om te gaan samenwerken om inhoud en vorm te geven aan het project social return. De woningcorporaties zullen als pilot sociale voorwaarden, eisen en wensen opnemen in hun inkoop- en aanbestedingstrajecten.

Het instrument social return wordt gezien als een belangrijk hulpmiddel om sociale stijging te verwezenlijken door het bevorderen van werkgelegenheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Tevens spreken de corporaties de intentie uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen binnen de eigen organisatie en/of dienstverleningsovereenkomsten af te spreken.

Binnen de Diamant-groep/BV 18k is een 'servicebureau social return' ingericht welke tot taak heeft de woningcorporaties te adviseren en te ondersteunen bij de invulling van de social return-afspraken.

Naast de 'social return' met deze woningbouwverenigingen wordt social return ook op enige andere terreinen binnen de Diamant-groep gestimuleerd en waar mogelijk geconcretiseerd bijvoorbeeld door afspraken met autobedrijven, provinciale activiteiten en in diverse inkooptrajecten.

- Adviseur bedrijven Socialer Ondernemen

Nederland telt veel bedrijven die bijdragen aan de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een landelijke erkenning van hun sociale bijdrage kan deze

bedrijven veel opleveren. Ook overheden kunnen er gebruik van maken in het kader van social return bij inkoop. TNO heeft met een aantal grote toonaangevende bedrijven en in samenwerking met enige SW-organisaties de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) ontwikkeld: een methode om zichtbaar te maken en erkenning te geven aan de mate waarin bedrijven sociaal zijn. Ook de Diamant-groep heeft geparticipeerd in deze ontwikkeling.

De Diamant-groep/18k onderzoekt de mogelijkheden om als distributeur van het instrument PSO de adviesfunctie naar werkgevers om body en inhoud te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking.

- Kleinschalige wijkprojecten

In samenwerking met de gemeente Tilburg zijn in het afgelopen jaar enkele kleinschalige wijkprojecten opgezet zoals (voortzetting) 'Groeibriljant' en 'Beter Groenewoud'. Ook het Plusteam is zo'n nieuw initiatief waarbij een 'vliegende brigade' sportaccomodaties onderhoudt. De formule is een succes. Dergelijke projecten in, voor en door de wijk kunnen bijdragen aan de leefbaarheid van de wijk en bieden een opstap voor mensen op zoek naar een reguliere baan.

- Pilot combibanen

Er zijn zeker in de dienstverlenende sector veel kleine banen die niet leiden tot uitkeringsonafhankelijkheid. Denk aan de wijze waarop tegenwoordig de post bezorgd wordt, aan schoonmaakactiviteiten in de avonduren, het rijden van vaste taxiritten op een beperkt aantal uren per dag. Onderzocht wordt of hierin zogenaamde 'combibanen' gecreëerd kunnen worden zodat de combinatie van twee banen een meer volwaardig inkomen en uitkeringsonafhankelijkheid kan genereren voor mensen die op zoek zijn naar regulier werk.

4.3 Middelenmanagement

4.3.1 Algemeen

Ook 2014 zal voor de Diamant-groep (weer) een overgangsjaar worden. In de aanloop naar de inwerkingtreding van de Participatiewet op 1 januari 2015 zal duidelijk worden welke rol en positie onze organisatie daarna gaat innemen. En uiteraard ook wat daarvan dan de consequenties zullen zijn, die noodzakelijk zijn om een gezonde bedrijfsvoering te kunnen vasthouden. Onze financiële planning beperkt zich derhalve nu tot 2014. Uitgangspunt is per saldo een sluitende begroting voor alle onderdelen van het concern als geheel. In de basis heeft het concern als geheel een gezonde exploitatie. Tegenvallers en kortingen op het rijksbudget zijn steeds opgevangen door ombuigingen. De balans ziet er goed uit. Men zou kunnen zeggen 'we zijn klaar voor de toekomst'.

Ook in 2014 zullen we kritisch zijn op de bedrijfsvoering van de verschillende bedrijfsonderdelen. Daarbij sturen we sterk op beïnvloedbare kosten en opbrengsten en

monitoren we maandelijks de voortgang van de exploitatie. In de volgende paragraaf gaan we wat dieper in op de bedrijfsonderdelen.

4.3.2 *De exploitatie van de bedrijfsonderdelen.*

Zoals het er nu naar uitziet zal de taakstelling voor het Wsw-volume in 2014 ongeveer gelijk liggen aan die van 2013. We verwachten geen of nauwelijks nieuwe instroom, omdat de beginstand in 2014 een eind boven de (gemiddelde) taakstelling zal liggen. De verdeling van de formatie over de verschillende bedrijfsonderdelen is niet ideaal. Er zit teveel formatie op de onderdelen, waar we die liever niet zouden hebben (Industrie en Drukkerij) en te weinig op andere onderdelen (met name Talent&Werk, detacheringen en De Schoonmaak Coöperatie). Dit is vooral het gevolg van de instroom van de laatste jaren, die vaak is aangewezen op eenvoudige en zittende arbeid. De formatie-ontwikkeling heeft direct invloed op de exploitatie van de bedrijfsonderdelen.

- Industrie

Dit onderdeel heeft een hogere formatie dan we meerjarig eigenlijk hadden gepland. De doorstroom naar andere bedrijfsonderdelen, die enkele jaren succesvol is geweest, is tot stilstand gekomen omdat er geen geschikte kandidaten meer zijn. En verder is er ook relatief veel instroom, hetzij direct hetzij afkomstig van andere bedrijfsonderdelen, van personen die blijken te zijn aangewezen op deze bedrijfstak. Dit klemt temeer omdat Industrie in een uiterst lastige markt opereert, waarin het werk niet voor het oprapen ligt. Bovendien zijn de activiteiten voor B.V. Inatura beëindigd wegens de verkoop van dit bedrijf aan een Belgische onderneming. Vandaar ook, dat we bij dit bedrijfsonderdeel vooral hebben ingezet op kostenreductie. De reguliere formatie is geslonken en ook de huisvestingslasten zijn verlaagd door inhuizing in het industriecomplex van eerst de Drukkerij en later ook nog de afdeling Post en Vervoer.

- Drukkerij

Ook bij dit onderdeel zitten noodgedwongen eigenlijk teveel mensen in relatie tot de gemiddelde orderportefeuille over het gehele jaar. Hier zit echter weinig reguliere formatie, zodat de situatie relatief gunstiger is dan bij Industrie. Maar ook de Drukkerij werkt met een nadelig exploitatiesaldo. De marktomstandigheden zijn net zo slecht als bij Industrie. Verdere bezuinigingsmogelijkheden zijn beperkt.

Industrie en Drukkerij zijn gezamenlijk de uitdaging aangegaan om voor 50 mensen nieuw werk te vinden 'buiten de deur', een en ander, naar het voorbeeld van de kledingsorteerderij bij SORT bv. Of dat gaat lukken is nog niet bekend.

- Groen Xtra

Groen Xtra ontwikkelt zich verder in de richting van een professioneel sociaal groenbedrijf. Na de implementatie van activiteiten van de gemeente Tilburg en het BAT vanaf 2012 wordt nu ingezet op allerlei maatregelen, die de productiviteit zouden moeten verbeteren.

Genoemde implementatie is in zoverre afgerond, dat alle werkprocessen zijn geïntegreerd en dat organisatorisch de noodzakelijke veranderingen zijn doorgevoerd. Probleem is nog wel dat op het moment van schrijven van deze beleidsbegroting nog niet het volledige werkpakket vanuit de gemeente Tilburg beschikbaar is. Dit geeft een financieel risico. De verwachting is wel, dat dit vóór 2014 wat meer duidelijk wordt.

Voor wat betreft het verhogen van de productiviteit wordt gewerkt aan een nieuwe werktijdenregeling, die een effectievere inzet van medewerkers mogelijk maakt. Dit moet het bedrijf wat meer toekomstbestendig maken en een gezonde bedrijfsvoering waarborgen. Voorwaarde is natuurlijk ook, dat er voldoende werk is en daarvoor zijn we afhankelijk van grote opdrachtgevers, waaronder de gemeente Tilburg.

Binnen dit bedrijfsonderdeel speelt verder nog, dat stilgestaan zal worden bij het al of niet voortzetten van de afdeling Bouwonderhoud. Deze afdeling heeft steeds minder werk en de vooruitzichten zijn niet goed. Tot slot is ook het Dierenopvangcentrum Tilburg (DOC-T) ingebed binnen Groen Xtra. Ook dit onderdeel heeft last van de economische crisis. Er is veel minder vraag naar dieren, waarvan afstand is gedaan of die als zwerfdier zijn binnengekomen.

- Post en Vervoer

Na de overgang van de afdeling Schoonmaak naar De Schoonmaak Coöperatie is het onderdeel Post en Vervoer als enige overgebleven van het voormalige bedrijfsonderdeel Facilitaire Dienstverlening. Post en Vervoer heeft een gezonde exploitatie door een goede omzet en relatief lage bedrijfskosten. Medio 2012 is dit onderdeel qua huisvesting ingebed in het bedrijfspand van Industrie en Drukkerij. Er zijn goede vooruitzichten, dat deze afdeling nog verder kan groeien door uitbreiding van het klantenbestand, waarbij tevens in de samenwerking met de Drukkerij wellicht nieuwe mogelijkheden ontstaan (bijvoorbeeld drukken en bezorgen van mailings).

- Talent&Werk

De detacheringstak staat onder druk, omdat de formatie afneemt. Er is geen noemenswaardige instroom van personeel meer en er is sprake van gestaag natuurlijk verloop c.q. terugstroom van personeel naar andere bedrijfsonderdelen, omdat detacheringscontracten door inleners worden opgezegd. Opnieuw zal de financiële taakstelling neerwaarts worden bijgesteld. Bezuinigingsmogelijkheden zijn beperkt alhoewel de reguliere formatie ook weer licht zal worden afgebouwd.

5. Financieel beleid

5.1 Algemeen

De organisatie is in de afgelopen jaren steeds in staat geweest een sluitende begroting te presenteren en ook te realiseren.

In september 2010 werd de SW-branche geconfronteerd met een bezuiniging op het rijksbudget voor de sociale werkvoorziening. Voor de Diamant-groep betekent dit dat vanaf 2011 het rijksbudget met € 4 miljoen verlaagd is. Daarnaast is vanaf 2011 de gemeentelijke bijdrage van € 1,2 miljoen komen te vervallen. De noodzaak tot bezuinigingen die hierdoor ontstond heeft geleid tot een pakket ombuigingsvoorstellen (kostenverlagend, opbrengstverhogend) voor de periode van 2011 tot en met 2014.

In de inleiding wordt al melding gemaakt van de grote structurele financiële gevolgen die de invoering van de Participatiewet en gevolgen Sociaal Akkoord voor de organisatie zou kunnen betekenen.

Op financieel terrein zijn er daarnaast een aantal ontwikkelingen die de afgelopen jaren al enige invloed hadden maar ook de komende jaren effecten zullen hebben:

1. Verlaging van de beschikbare re-integratie- en participatiebudgetten bij gemeenten;
2. Bezuinigingen bij gemeenten op werkzaamheden en/of activiteiten die worden uitgevoerd door de Diamant-groep;
3. Bezuinigingen door gemeenten bij bijvoorbeeld sociaal-culturele instellingen en in de onderwijssector. Deze bezuinigingen zullen effecten hebben op werkzaamheden, dienstverlening en detacheringen vanuit de Diamant-groep.
4. Bezuinigingen vanuit het Rijk, te weten geen compensatie meer op loonkosten stijgingen (0-lijn).
5. De economische crisis heeft ook gevolgen voor de omzetten die bij diverse onderdelen uit de markt moet worden gehaald. Het wordt geen gemakkelijke opgaven om de begrote omzetten te gaan realiseren!

De onzekerheid op het terrein van wetgeving en de financiële ontwikkelingen vragen van de organisatie dat het accent meer dan tot op heden komt te liggen op marktgericht en commercieel opereren waarin ook toename van productiviteit een belangrijke factor is. Alleen dan – door slimmer werken – kan de Diamant-groep overleven en goede werkplekken blijven bieden aan burgers die op ons zijn aangewezen, met een gezonde financiële uitgangspositie!

Stilstand is achteruitgang, diverse ontwikkelingen zijn ingezet of krijgen een vervolg. Begin 2012 is gestart met de nieuwe uitvoeringsorganisatie Groen Xtra die in samenwerking met de gemeente Tilburg leidt tot een efficiëntere werkwijze, een breder aanbod naar opdrachtgevers én goede werkplekken. Het kringloopbedrijf Stichting La Poubelle is inmiddels een vaste waarde binnen de Diamant-groep met een grote variëteit aan werkplekken. De mogelijkheden voor het bieden van arbeidsmatige dagbesteding binnen het Dierenopvangcentrum (DOC-T), de Kwekerij en Stekbedrijf, het kringloopbedrijf (Stichting La Poubelle), Industrie en Drukkerij – in de beschutte werkomgevingen – worden onderzocht en de samenwerking met diverse partijen hierin is opgestart. De nieuwe schoonmaakcoöperatie, samenwerking met de Weener Groep ('s-Hertogenbosch), WSD-Groep (Boxtel) en de Diamant-groep is inmiddels van start gegaan. De verkoop van Inatura is in 2013 afgerond Het onderbrengen van de Post in het pand van Industrie aan de Zevenheuvelenweg is gerealiseerd. De toekomst van het beschutte werk binnen Industrie en ook Drukkerij is regelmatig onderwerp van gesprek.

5.2 Weerstandsvermogen

In het licht van het risicomanagement herijken wij periodiek het weerstandsvermogen met als doel zicht te krijgen of en in hoeverre het aanwezige weerstandsvermogen toereikend is de risico's af te dekken in een turbulente omgeving met veel in- en externe ontwikkelingen.

In de sociale zekerheid zijn er al jaren flinke ontwikkelingen gaande. Zo is de SW-sector de afgelopen jaren geconfronteerd met diverse veranderingen, pilots en bezuinigingen naar aanleiding van Commissie de Vries, de Wet werken naar vermogen (Wwnv) en de laatste ontwikkeling: de Participatiewet uit het regeerakkoord.

De concept-Participatiewet zal binnenkort naar de tweede kamer worden gestuurd. De contouren komen voor een groot gedeelte overeen met de Wwnv: samenvoegen van de WWB, Wajong en Wsw. De bezuiniging vanuit de nieuwe Participatiewet betekent verlaging van de subsidie van € 25.900 in 2013 naar € 22.700 per AJ vanaf 2019 en het stopzetten van de instroom in de sociale werkvoorziening.

De impact van deze plannen voor de Diamant-groep kan op dit moment nog niet exact worden weergegeven. Hiervoor zal eerst de nieuwe Participatiewet meer concreet moeten worden uitgewerkt en zullen de gemeenten moeten aangeven hoe zij invulling gaan geven aan de nieuwe taak vanuit de Participatiewet. Wel kan gesteld worden dat deze ontwikkelingen grote impact hebben op het risicoprofiel van de Diamant-groep.

Het algemeen bestuur heeft bij de vaststelling van de jaarrekening 2012 aangegeven om in het najaar van 2013, als er wat meer bekend is over de gevolgen van de invoering van de nieuwe

Participatiewet, een onderzoek te laten plaatsvinden naar het benodigde weerstandsvermogen van de Diamant-groep. Het weerstandsvermogen bedraagt per 31 december 2012 € 10,1 miljoen.

5.3 Risicoparaagraaf

Bij het samenstellen van de begroting 2014 en meerjarenbegroting 2015 tot en met 2017 zijn er de volgende risico's die een rol kunnen spelen op het financieel resultaat:

1. Uitwerking van het Sociaal Akkoord van april 2013 en de daarin voorgenomen maatregelen.
2. Vormgeving van de Participatiewet die per 1 januari 2015 van kracht gaat worden.
3. Bepalen van de taakstelling en volume voor 2014.
4. Vaststelling van het subsidiebedrag over 2014.
5. Mogelijk extra bezuinigingen op het Wsw budget 2014 en komende jaren.
6. Afspraken en uitwerking van het Sociaal Akkoord die worden gemaakt in de Werkkamer.

Om deze, met name financiële risico's, zo goed mogelijk af te dekken is het belangrijk dat de organisatie beschikt over een weerstandsvermogen die er voor zorgt dat de organisatie tijd krijgt om, indien zich dit gaat voordoen, een structurele oplossing te realiseren voor deze risico's.

Risico's die kunnen ontstaan met betrekking tot besluitvorming van het Rijk, zullen in overleg met de regiogemeenten worden opgepakt, aangezien dit ook consequenties kan hebben bij die Gemeenten.

a

6. Toekomstverwachting

In het Strategieplan is de koers uitgezet voor de jaren 2011-2014. Bij de totstandkoming van dit strategieplan was er nog slechts een summier beeld op een aantal ingrijpende ontwikkelingen zoals de nieuwe wetgeving en financiering. Ook op dit moment zijn er nog talloze vragen. De strategische keuzes van de organisatie uit het plan blijven echter overeind. De goede match van vraag en aanbod, partnership met andere organisaties, het als co-maker samenwerken, de aandacht voor opleiding via de bedrijfsschool, de afspraken met gemeenten over het werkbedrijf, het actief deelnemen aan pilot-projecten en het onderzoeken van mogelijkheden in het kader van AWBZ (WMO) passen in de strategie voor de komende jaren.

In de komende tijd zal de nieuwe wetgeving die vanaf 1 januari 2015 ingevoerd wordt een belangrijke plaats innemen. Hierbij speelt de Participatiewet en de rol die de Diamant-groep hierin kan spelen in opdracht van gemeenten een grote rol. Ook zal geanticipeerd moeten worden op de nieuwe SW die alleen bedoeld is voor mensen die objectief aanwijsbaar zijn aangewezen op beschut werken en geleidelijk zal groeien naar een derde deel van de huidige groep SW. Deze veranderingen gekoppeld aan de grote bezuinigingen op de participatiebudgetten maken de toekomst van de organisatie en haar medewerkers ongewis. Als Diamant-groep gaan we er vanuit dat we ook in de toekomst een rol van betekenis kunnen blijven spelen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en gaan er vanuit de deelnemende gemeenten van onze mogelijkheden te overtuigen. De afgelopen jaren is immers hard gewerkt aan een solide basis voor het bedrijf: met goede werkplekken en prima financiële resultaten.

De komende tijd zal – in nauw overleg met gemeenten – verder gewerkt gaan worden om de organisatie toekomstbestendig te maken. Gelet op de financiële druk die met de veranderingen gepaard gaat, zal dit de nodige offers van de organisatie vragen. Het is een grote uitdaging om de financiële huishouding op orde te houden door slim en soms onorthodox te handelen. Met de in de afgelopen jaren opgedane kennis en ervaring moet die uitdaging kunnen worden opgepakt.

a

DEEL 2. Financiële begroting

a

Uitgangspunten ontwerpbegroting 2014 en meerjarenbegroting 2015 tot en met 2017

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het samenstellen van de begroting 2014:

1. De ombuigingsmaatregelen vanuit 2010 zijn doorgevoerd in de begroting 2014. Voor 2014 gaat het hierbij om een kostenbesparing van € 200.000.
2. De formatie Wsw handhaven op het niveau van 2013 namelijk 1.834,3 arbeidsjaren (AJ's).
3. De rijksbijdrage SW handhaven op het niveau van 2013, te weten € 25.900 per arbeidsjaar (AJ).
4. De loonkosten Wsw handhaven op niveau 2013.
5. In de begroting wordt geen compensatie voor prijsstijgingen toegepast (geen indexering van de uitgaven)
6. In verband met onduidelijkheid over de financiële gevolgen van de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015, hebben wij het niveau van de meerjarenbegroting 2015 t/m 2017 gebaseerd op dat van 2014.

a

1. Overzicht van lasten en baten			
* € 1000	Werkelijk	Begroot	Begroot
	2012	2013	2014
Opbrengsten			
Netto toegevoegde waarde	22.493	19.225	19.100
Totaal opbrengsten	22.493	19.225	19.100
Kosten			
Vervoerskosten	668	499	499
Overige personeelskosten gesubsidieerd personeel	1.595	1.211	1.211
Salarissen reguliere formatie	10.714	8.714	8.689
Overige personeelskosten reguliere formatie	139	221	221
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.394	1.367	1.367
Kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.280	1.165	1.165
Bedrijfskosten	2.474	2.455	2.455
Algemene kosten	-1.449	-1.306	-1.306
Kosten externe ondersteuning	2.438	2.732	2.732
Totaal kosten	19.253	17.058	17.033
Operationeel resultaat	3.240	2.167	2.067
Subsidie WSW	48.607	47.323	47.323
Loonkosten WSW	51.180	50.198	50.298
Externe plaatsing WSW personeel		593	593
Subsidieresultaat WSW	-2.573	-2.282	-2.382
Exploitatie resultaat	667	-115	-315
Incidentele baten/lasten			
Kosten niet-kernformatie	-198	-329	-329
Kosten FPU	-370	-236	-136
Compensatie WVA/extra gelden	400	330	330
Voorziening mobiliteit/groot onderhoud	-424	-150	-250
Totaal	-592	-385	-385
Expl.resultaat Diamant-Groep	75	-500	-700
Expl.resultaat 18k	1.699	600	600
Expl.resultaat La Poubelle	108	100	100
Totaal exploitatieresultaat	1.882	200	0

a

2. Meerjarenoverzicht lasten en baten				
* € 1000	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot
	2014	2015	2016	2017
Opbrengsten				
Netto toegevoegde waarde	19.100	19.100	19.100	19.100
Totaal opbrengsten	19.100	19.100	19.100	19.100
Kosten				
Vervoerskosten	499	499	499	499
Overige personeelskosten gesubsidieerd personeel	1.211	1.211	1.211	1.211
Salarissen reguliere formatie	8.689	8.689	8.689	8.689
Overige personeelskosten reguliere formatie	221	221	221	221
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.367	1.367	1.367	1.367
Kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.165	1.165	1.165	1.165
Bedrijfskosten	2.455	2.455	2.455	2.455
Algemene kosten	-1.306	-1.306	-1.306	-1.306
Kosten externe ondersteuning	2.732	2.732	2.732	2.732
Totaal kosten	17.033	17.033	17.033	17.033
Operationeel resultaat	2.067	2.067	2.067	2.067
Subsidie WSW	47.323	47.323	47.323	47.323
Loonkosten WSW	50.298	50.298	50.298	50.298
Externe plaatsing WSW personeel	593	593	593	593
Subsidieresultaat WSW	-2.382	-2.382	-2.382	-2.382
Exploitatie resultaat	-315	-315	-315	-315
Incidentele baten/lasten				
Kosten niet-kernformatie	-329	-329	-329	-329
Kosten FPU	-136	-50	0	0
Compensatie WVA/extra gelden	330	330	330	330
Voorziening mobiliteit	-250	-250	-250	-250
Totaal	-385	-299	-249	-249
Expl.resultaat Diamant-Groep	-700	-614	-564	-564
Expl.resultaat 18k	600	600	600	600
Expl.resultaat La Poubelle	100	100	100	100
Totaal exploitatieresultaat	0	86	136	136

a

3. Bedrijfsvoering

3.1 Medewerkers

3.1.1 *Personeelsbeleid*

Personeelsbeleid is een onderdeel van het organisatiebeleid, namelijk het deel dat direct betrekking heeft op het personeel. Personeelsbeleid is het geheel van maatregelen gericht op arbeid dat helpt de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken.

Personeelsbeleid wordt vaak met name bepaald door de concrete omstandigheden en vraagstukken waarmee arbeidsorganisaties in een bepaalde periode geconfronteerd worden. De ontwikkeling van personeelsbeleid volgt de politieke, technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

Meer concreet geeft het personeelsbeleid kaders om alle beslissingen, activiteiten en strategie om het gedrag en de inzet van medewerkers te beïnvloeden en te sturen in de door de organisatie gewenste richting.

Waar 2014 het jaar van de transitie voor de organisatie wordt, zal dit ook gevolgen hebben voor het personeelsbeleid. Met de transitie ondergaat de organisatie een verandering om zich aan te passen aan de effecten van politieke beslissingen op landelijk en lokaal niveau.

Dit proces gaat niet buiten het personeel om. Omdat erop dit moment nog onvoldoende harde beslissingen zijn, kan er nog niets concreets worden gemeld. Wel is duidelijk dat deze beweging onontkoombaar is. In 2013 is het afnemen van het aantal reguliere vacatures al voelbaar.

Medewerkers die toe zijn aan een nieuwe uitdaging vinden minder gemakkelijk dan voorheen een nieuwe baan binnen de organisatie. Vorig jaar schreven we 'Van hen –reguliere-medewerkers wordt gevraagd om zich 'mee' te ontwikkelen met de organisatie en veranderende functies. Maar ook krimp in het aantal reguliere functies wordt voorzien.' De komende jaren zal het thema loopbaanontwikkeling ten behoeve van reguliere medewerkers – leidinggevend en ondersteuners in allerlei richtingen – veel aandacht vragen.

Ondanks alles willen we als organisatie de bestaande cultuur van 'Aanpakken' en 'Doen' vasthouden. Want als er iets geregeld moet worden, dan kan dat snel!

3.1.2 *Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden*

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

Ziekteverzuim krijgt en verdient bijzondere aandacht van de 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.

Met veel elan, een andere arbodienst, duidelijke werkafspraken en veel aandacht is in 2012 gestart met deze aanval op ziekteverzuim die geresulteerd heeft in goede resultaten ofwel een aanzienlijke verlaging van het ziekteverzuim. Vooral op de complexe verzuimdossiers is de regie duidelijk verbeterd. Deze aanpak wordt gecontinueerd in 2014.

Om de verzuimbegeleiding adequater te ondersteunen worden de verzuimdossiers planmatig gedigitaliseerd zodat personen die geautoriseerd zijn eenvoudig alle benodigde informatie bij de hand hebben. Het uitvoeren van dit digitaliseringproces zal een groot deel van 2014 in beslag nemen.

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. Afgesproken wordt hoe deze onderdelen bijdragen aan het realiseren van de totaalbegroting. Het beleid van de Diamant-groep is daarbij uiteraard uitgangspunt. Op basis daarvan worden de accenten nader bepaald en de formatietaakstelling per onderdeel gepland. Kijkend naar de marktpositie en ontwikkelingen in de markt wordt de commerciële taakstelling vastgelegd.

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

1. Strategisch plan (Koersdocument voor vier jaar)
2. Ontwerpbegroting
3. Uitvoeringsbegroting
4. Jaarplannen van de afdelingen
5. Financiële en sociale maandrapportages

6. Kwartaalrapportages met betrekking tot verantwoording gesubsidieerde arbeid
7. Periodieke interne controle rapportages
8. Rapportage (drie keer per jaar) aan de gemeenteraden in het kader van verordening Wsw
9. Jaarrekening.

Als sluitstuk van de planning en 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 wetswijzigingen, 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.

Om deze verandering vorm te geven is hieronder een opsomming gemaakt van activiteiten waar de afdeling I&A de komende periode bij betrokken zal zijn. De activiteiten zijn in twee hoofd items onderverdeeld:

- Als eerste kijken we naar de techniek. Onder deze kop zijn met name de technische aspecten benoemd die de komende periode aan bod dienen te komen. Deze komen voort uit de nulmeting die is uitgevoerd door ICTivity en welk zijn vastgelegd in het rapport User Based Computing dat door het CMT is vastgesteld op 26 augustus 2013. Natuurlijk zijn hier ook punten in meegenomen die ontstaan zijn uit de reguliere bedrijfsvoering of het aflopen van contracten.
- Het tweede gedeelte bestaat uit proces ondersteunde activiteiten. Hierbij kun je denken aan het adviseren, implementeren en ontwikkelen van oplossingen. Voorbeelden hiervan zijn Diensten Cheque Systeem, Document Management Systeem en de SQL versie Compas. Om

deze processen beter te borgen in de organisatie zijn we in juni 2013 gestart met een stuurgroep procesoptimalisatie. Deze stuurgroep bepaalt de prioriteit van de uit te voeren projecten en zorgt voor een goed draagvlak en de juiste bemensing van deze projecten. Onder de kop procesondersteuning is een opsomming gemaakt van de projecten die nu bekend zijn met daarbij een korte toelichting. Deze lijst zal gedurende het proces nog wel diverse keren wijzigen maar het geeft aan de organisatie wel een beeld welke processen er aangepakt gaan worden. Bij de procesondersteuning hoort ook het terug brengen van de uitvoering van de (core) processen naar de betreffende verantwoordelijke in de lijn. Als er nieuwe applicaties in gebruik worden genomen is dat een goed moment om de bijbehorende processen over te dragen aan de lijnverantwoordelijke. Voor de overige processen zullen we de komende periode bekijken hoe we deze op verantwoorde wijze kunnen overdragen aan de lijnverantwoordelijke. Het ligt in onze bedoeling deze processen dusdanig te automatiseren dat ze ook door anderen kunnen worden uitgevoerd buiten de afdeling I&A. Hierdoor komt de focus van de afdeling I&A te liggen op ondersteuning in plaats van uitvoering en verantwoordelijkheid van het betreffende proces.

- Techniek

1. *Standaardisatie werkplek*

Onze standaard werkplek is toe aan vervanging, deze is nu alweer acht jaar in gebruik. De vervanging van de standaardwerkplek valt uit een in twee hoofdcomponenten te weten:

- Het Operatingsysteem (OS): Windows XP.
- Kantoor Automatisering (KA). Voor de KA omgevingen maken we op dit moment gebruik van MS-Office 2013 en Outlook versie 2007.

Om dit te realiseren zijn er een aantal mogelijkheden waaruit we moeten kiezen:

- We gaan verder op basis van de Fat Cliënt zoals we die nu ook gebruiken waarbij we het OS vervangen door Windows 7 en MS-office upgraden naar 2010.
- Waar mogelijk gaan we werken met Citrix cliënten zoals we in de pilot doen bij De Schoonmaak Coöperatie
- Een combinatie van beiden. In alle gevallen waarbij we Citrix willen inzetten zal er vooraf een inventarisatie gemaakt moeten worden welke software/hardware wel/of niet werkt. Op basis van deze inventarisatie kan dan een keuze gemaakt worden eventueel per werkplek.

2. *Update McAfee ePolicy Orchestrator server (ePO) 4.5 naar 5.0*

De ePO server wordt gebruikt om op alle werkplekken en servers de Visuscan software up-to-date te houden. De update naar 5.0 is noodzakelijk om ook devices met nieuwere software zoals bijvoorbeeld PC's met MS-Windows 7.0 of MS-Windows 8 en Servers met Windows 2012 te kunnen beheren.

3. *Fire Wall*

Tijdens de installatie van de Sophos Firewall zijn de basisvaardigheden overgedragen aan de beheerders van de Diamant-groep om de meest elementaire zaken te beheren. Echter om de firewall goed te beheren en up-to-date te houden is gespecialiseerde kennis noodzakelijk. Hiervoor willen we op basis van Co-Sourcing met ICTivity aan de slag gegaan. Een keer per kwartaal komt de specialist van ICTivity langs om de zaken lopende zaken met de beheerders te bespreken en op te lossen.

4. *Server updates en VMWare updates*

Sinds twee jaar hebben we een groot aantal servers gevirtualiseerd met behulp van VMWare. Om de VMWare software goed te laten werken worden er regelmatig updates uitgebracht. Deze updates dienen op regelmatige wijzen te worden geïnstalleerd. Hiervoor gaan we in het derde kwartaal van 2013 een patch programma opzetten. Dit houdt in dat we per kwartaal bij de leverancier gaan kijken welke updates er beschikbaar zijn en deze installeren. Hiervan zal een log worden bijgehouden zodat we aantoonbaar kunnen laten zien dat er gekeken is of er patches zijn en of de patches geïnstalleerd zijn. Voor de Operating Systemen (OS) van de Microsoftservers willen we een vergelijkbaar protocol gaan gebruiken. Hierbij moeten we echter rekening houden met de (on)mogelijkheden van de software die hierop gedraaid wordt. Voor de servers waar we geen updates kunnen plaatsen moet er gekeken worden wat de eventuele vervolgstappen kunnen of moeten zijn.

5. *Uitwijk*

Door gebruik te maken van de mogelijkheden die ons geboden worden door het hardware platform Dell Equallogic en onze virtualisatie met VMWare zijn we in staat om ingeval van een calamiteit de belangrijkste programma's binnen een dag weer beschikbaar te hebben. Echter voor Internet en E-mail moeten we hier een voorbehoud maken omdat op de uitwijklocatie geen eigen internetverbinding aanwezig is. De komende periode zullen we ook moeten onderzoeken waar we onze uitwijk locatie gaan onderbrengen als we de Insulindestraat gaan verlaten in verband met de opzet van de uni-locatie. In het vierde kwartaal willen we ook een uitwijktest uitvoeren om te kijken of alles werkt zoals het zou moeten.

6. *Server management automatiseren (SCOM)*

Uit het onderzoek dat door ICTivity is uitgevoerd: User Based Computing is naar voren gekomen dat we nog onvoldoende gebruik maken van de mogelijkheden om zaken op de servers automatisch te signaleren. Op netwerkgebied doen we dit al wel met behulp van PRTG network monitor tool. Hierbij wordt de beheerder geattendeerd op eventuele onregelmatigheden die optreden middels alerts in zijn E-mail Box. Voor de servers is er een vergelijkbare tool beschikbaar: System Center Operation Manager (SCOM) welke we hiervoor zouden kunnen inzetten. Deze tool willen we in 2014 gaan inzetten om preventief maatregelen te kunnen treffen als dat noodzakelijk is.

7. *Updaten in het vierde kwartaal 2013*

Deze software is ook te gebruiken als we er in 2014 voor kiezen over te stappen naar een andere leverancier.

8. *Mobile telefonie*

Op dit moment maken we gebruik van de provider T-mobile via het contact dat met Cedris is gesloten. Het huidige contract is voor de Diamant-groep tot op heden zeer gunstig geweest waardoor de kosten voor het mobiel bellen erg laag zijn gebleven. Het huidige contract loopt af per 31 december 2013. Er is via Cedris een nieuwe Europese aanbesteding uitgezet om te komen tot een nieuwe overeenkomst. De leverancier die het contact gegund gaat krijgen zal in oktober 2013 bekend worden gemaakt. Als dit een andere leverancier als T-mobile wordt zullen we in het eerste kwartaal van 2014 geconfronteerd worden het omzetten van al onze toestellen en internetverbindingen naar de nieuwe provider.

9. *Verhuizingen*

Doordat de Diamant-groep continue in beweging is zijn er ook zeer veel verhuisactiviteiten. Deze activiteiten kosten op dit moment erg veel tijd. Dit heeft te maken met het feit dat nog niet alle werkplekken gestandaardiseerd zijn en een werkplek dus met de gebruiker mee moet verhuizen.

Dit probleem wordt grotendeels opgelost als we de standaardisatie van de werkplek realiseren.

- *Proces Ondersteuning*

1. *Contracten administratie*

Binnen de Diamant-groep is behoefte aan een contractadministratie. Om te beginnen willen we de noodzakelijk basisgegevens van al onze contracten in een geautomatiseerd systeem opslaan. Op basis van deze gegevens voorzien in de benodigde signaleringen en rappels zodat er geen zaken vergeten worden. Nadat deze basisadministratie voor contracten is aangelegd is het de bedoeling dat we het proces rondom contracten hierbij gaan betrekken. Het is de bedoeling om met de basisadministratie voor contracten eerst bij BV 18 te beginnen en later de overige onderdelen hierbij te laten aansluiten.

2. *Document Management Systeem (DMS)*

Enige tijd geleden is ervoor gekozen om te gaan werken met de applicatie Corsa van BCT. Deze applicatie is recent geüpdatet naar versie 2012-Q4 zodat de ondersteuning van BCT tot 2016 weer is gewaarborgd. De komende periode gaan we de koppeling met Navision opnieuw bekijken omdat er in deze release betere mogelijkheden zijn. We werken nu al geruime tijd naar tevredenheid met de digitale inkoopfacturenstroom. Echter de laatste tijd komen er steeds meer vragen van zowel in- als externe klanten of we onze verkoopfacturen en bijbehorende documenten ook digitaal kunnen versturen. Het is de bedoeling dat we in 2014 een start gaan maken voor het digitaal versturen van facturen voor alle onderdelen van de Diamant-groep.

Een ander onderdeel van het DMS dat we willen gaan gebruiken is het digitaliseren van het personeelsdossier en de bijbehorende HR-documenten. Dit is echter zeer omvangrijk. Omdat we gestart zijn om het proces rondom ziekteverzuim te optimaliseren is ervoor gekozen om dit proces als eerste te digitaliseren.

3. *Uren applicatie ten behoeve van roosteren, planning en urenregistratie*

Binnen de organisatie blijkt op diverse fronten behoefte aan het registreren van gegevens omtrent aanwezigheid en afwezigheid en gewerkte uren van medewerkers. Ook van buiten onze organisatie wordt de behoefte geventileerd om uren te registreren in onze applicaties. Een oplossing voor alle urenregistratievraagstukken is niet te bieden binnen onze huidige core-systemen. Er zal dus gezocht moeten worden naar aanvullende mogelijkheden. Omdat de behoefte nogal divers is zal de oplossing ook niet gevonden kunnen worden in één urenapplicatie. Een deel kan in ieder geval voorlopig opgelost worden door eigenbouw applicaties en door beter gebruik van de core-applicaties. Bij Groen Xtra zullen we middels een uitbreiding op hun huidige zelfgebouwde urenapplicatie de nieuwe werktijdenregeling gaan ondersteunen. Tevens zal naar een urenapplicatie gezocht worden die als web-applicatie externe partijen uren en eventueel declaraties te kunnen boeken in achterliggende systemen. Deze optie is ook noodzakelijk voor BV 18k in verband met aanbestedingen waar men aan mee wil doen.

4. *Business Intelligent (BI)*

In 2013 is Qlikview geïnstalleerd en zijn er koppelingen en dataclouds samengesteld voor Compass, Pion en Navision. De basisinrichting is gemaakt door Solipsis en deze heeft de structuur, inrichting en methode overgedragen aan I&A. We kunnen nu een begin gaan maken om zelfstandig rapportages te ontwikkelen en desktops samen te stellen. Omdat Compass vervangen gaat worden door een SQL-versie, is nog enig voorwaardelijk werk te verrichten voordat tot het feitelijk bouwen van de managementrapportages, etc. kan worden overgegaan. In het vierde kwartaal 2013 en in het eerste halfjaar 2014 zullen de belangrijkste rapportages ontwikkeld worden en in productie genomen. Qlikview zal in eerste instantie vooral ingezet gaan worden voor de BI die nu via de querytool geregeld wordt te vervangen.

5. *Afslachequesysteem en Dienstenchequesysteem*

Het Alfachequesysteem, ontwikkeld door DataByte in samenwerking met I&A, is gedurende 2013 verder uitgebreid zodat nagenoeg het totale werkproces rondom de Alfacheque geautomatiseerd is. In 2014 zijn hierin geen of weinig nieuwe ontwikkelingen te verwachten.

Het Dienstenchequesysteem is gedurende 2013 met dezelfde partij ontwikkeld, nu in nog nauwere samenwerking met I&A. Het resultaat is een web-based systeem wat nagenoeg de totale procesketen rondom de Dienstencheque afdekt voor de gemeente Tilburg. Het jaar 2014 zal vooral in het teken staan van verdere uitbouw van de applicatie(s), waarbij ook het vermarkten ervan zal worden uitgewerkt.

6. Websites

In het CMT is besloten om de websites van Dieren Opvang Centrum Tilburg (DOCT), Stichting La Poubelle en de Drukkerij te vernieuwen omdat deze onderdeel uitmaken van hun Business model. Het gaat hier dan met name om de zaken die betrekking hebben op Business tot Consumer (B2C) en Business tot Business (B2B). De overige sites zoals 18k.nl, diamant-groep.nl, tilburgatwork.nl, alfacheque.nl willen we in 2014 op gelijke wijze als DOCT en Stichting La Poubelle vernieuwen. Dit is noodzakelijk omdat er op het huidige CMS geen onderhoud meer mogelijk is.

7. Intranet

Ons huidige CMS waarop de ons intranet nu draait wordt niet meer in onderhouden. Hiervoor moeten we in 2014 een alternatief gaan zoeken. Als test hiervoor hebben we voor De Schoonmaak Coöperatie een intranetsite op basis van Joomla opgezet. Dit zullen we in 2013 verder evalueren en als het goed gaat willen we deze oplossing dan ook inzetten om de overige intranet sites om te zetten.

8. CRM

Op dit moment maken we gebruik van het CRM in Navision. Echter ook binnen andere applicaties zoals bijvoorbeeld Compas worden veel gegevens vastgelegd. Deze gegevens worden in de diverse systemen op verschillende manieren vastgelegd en onderhouden. Hiervoor zou een centraal CRM systeem een oplossing kunnen zijn. In 2014 willen we hier een project voor gaan op zetten om te komen tot een centrale visie en aanpak.

9. Eigen applicaties

Bij de Diamant-groep maken we ook gebruik van diverse zelfgebouwde applicaties. Een aantal van deze applicaties zullen in de tijd worden uitgefaseerd omdat we de processen herzien en we gebruik gaan maken van standaard software die is gekocht. Hierbij kunnen we dan denken aan:

- Archiefregistratie en Postregistratie. Dit zal op den duur in het DMS worden ondergebracht.
- Urenschrijven en Roosteren bij Groen Xtra. Hier zal men aansluiting gaan zoeken bij het centraal gekozen uren en planningsprogramma van de Diamant-groep.
- Querytool willen we vervangen door de BI-tool Qlikview.
- Autobase zal in gebruik blijven in zijn huidige vorm. De afgelopen periode zijn er nog een aantal verbeteringen doorgevoerd zodat het pakket beter aansluit bij de huidige processen en werkwijzen. Er is nog wel een behoefte om gescande documenten aan de applicatie te kunnen toevoegen.
- Het MutatieFlowSystem zal voorlopig in stand worden gehouden op de huidige wijze. Dit sluit ook aan bij het advies dat in de nulmeting door ICTivity is benoemd. Wel willen we kijken of we bepaalde processtappen kunnen onderbrengen in de standaard applicaties.

10. Upgrade Compas 5.0 SQL

Eind augustus 2013 is een installatie van Compas 5.0 uitgevoerd bij de Diamant Groep. De Diamant groep is een van de eerste organisaties die de SQL-versie uitgeleverd krijgt en voert in samenwerking met Emergo Systems testen uit met als doel een productierijp systeem op te leveren. De Diamant groep fungeert als Bèta tester en zal nadat het systeem productierijp wordt bevonden als een van de eerste organisaties hiermee in productie gaan.

11. Navision 2009

We werken nu weer een aantal jaren met Navision 2009. De grootste aanpassingen en verandering die noodzakelijk waren zijn nu uitgevoerd. De grootste wijzigingen die nog doorgevoerd dienen te worden in de komende periode zijn:

- Voor 1 februari 2014 moeten we binnen Navision en alle aanleverende systemen: Corsa, Pion, Compas Dienstencheque en Alfacheque, de aanpassingen voor SEPA/BIK doorvoeren.
- Het digitaal kunnen factureren en digitaliseren en versturen van overige documenten die uit Navision komen. (zie ook DMS).
- Het verder optimaliseren van de autorisatie modules van 2Control.

12. Werkgeversbenadering

Het samenwerkingsverband 'Werkgeversdienstverlening' bestaat uit UWV, WW, Wajong, Overig), Baanbrekers (Wsw en WWB Waalwijk) en Diamant-groep (Wsw en WWB Tilburg). In het kader van het samenwerkingsverband worden mensen geplaatst op eigen vacatures en dossiers in Compas. Om dit werkproces te ondersteunen is inmiddels gekozen voor een externe relatiedatabase waarin het verzamelde relatiebestand in wordt ondergebracht. Binnen onze Test Compas omgeving is de registratie hiervoor ingericht inclusief bijbehorende rapportages.

- 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 min mogelijk verstoring ontstaat.

3.2.3 Huisvesting

De herontwikkeling van het Insulindecomplex, waarvan in de toelichting bij de vorige beleidsbegroting gewag is gemaakt, is van de baan, althans voorlopig. Het ruimtelijke ordeningsbeleid van de gemeente geeft onvoldoende ruimte. Op dit moment zijn er geen concrete andere opties. Het streven blijft niettemin gericht op zoveel mogelijk realisering van centrale huisvesting op de Zevenheuvelenweg. In het licht daarvan is na het vertrek van de afdeling Schoonmaak (naar De Schoonmaak Coöperatie in Vught) de afdeling Post en Vervoer verhuisd van Insulinde naar de Zevenheuvelenweg en is het pand op Insulinde buiten gebruik gesteld. Ook is in 2013 een klein, maar ook oud en versleten, pand op Insulinde gesloopt. Voor

de rest blijven we samen met onze verkoopmakelaar alert op mogelijkheden om Insulinde af te stoten.

3.2.4 *Interne Controle*

Interne controle is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van de bedrijfsonderdelen en Concern: uitvoering (eerstelijns controle) vindt plaats zo dicht mogelijk op het feitelijke werkproces, dit wordt bewaakt door het hoofd bedrijfsbureau van het bedrijfsonderdeel (tweedelijns controle). Achteraf en onafhankelijk toetsen de medewerkers interne controle van Concern op de juiste werking van de interne controles per bedrijfsonderdeel (derdelijns controle) en maken zij indien nodig afspraken met het bedrijfsonderdeel om de interne controle te verbeteren.

Van de werkprocessen per bedrijfsonderdeel zijn procesbeschrijvingen opgesteld. Hierin zijn de bevoegdheden van de proceseigenaren (de managers van de bedrijfsonderdelen) op basis van het mandaatbesluit opgenomen. In de procesbeschrijving zijn ook de eerstelijns interne controles beschreven, gericht op de financiële rechtmatigheid van mutaties in de administratie. Verantwoordelijk voor de uitvoering van deze interne controles in het proces zijn de hoofden van de bedrijfsbureaus van de bedrijfsonderdelen.

Alle controlemomenten in het proces zijn vastgelegd in het interne controleplan, op basis waarvan de medewerkers interne controle van Concern steekproefsgewijs toetsen of de eerste-/tweedelijns controle goed heeft plaatsgevonden. De omvang van deze steekproeven wordt in overleg met de accountant bepaald. De bevindingen uit deze derdelijns controle worden twee keer per jaar gerapporteerd en besproken met de managers en de concerncontroller. Aanbevelingen tot procesverbetering/niet afgedekte risico's worden in overleg met de hoofden van de bedrijfsbureaus vastgelegd in actiepunten. De voortgang van deze actiepunten wordt besproken in het maandelijks planning en control overleg (organisatiebreed).

Van elke derdelijns steekproef worden de conclusies over de (archivering van) de besluitvorming, de registratie in de administratie en de uitgevoerde eerstelijns controle inzichtelijk en uniform gedocumenteerd vastgelegd. Deze controledocumenten, de bevindingen uit het interne controleplan en de halfjaarlijkse rapportages per bedrijfsonderdeel zijn beschikbaar bij aanvang van interim- en jaarrekeningcontroles door de externe accountant. De bevindingen worden beoordeeld door de externe accountant, die ze gebruikt bij zijn oordeelsvorming over de jaarrekening.

Aandachtspunt voor komende jaren is om in overleg met de accountant te komen tot een steeds efficiëntere planning en uitvoering van de derdelijns controles, gebaseerd op een risicoanalyse in plaats van op een vast roulatieschema van onderwerpen met een vaste steekproefomvang.

3.2.5 KAM

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.

Binnen de organisatie spreken wij over integraal management, de manager is verantwoordelijk voor de uitvoering van (in dit geval) KAM binnen zijn/haar bedrijfsonderdeel. Hierbij is de KAM-afdeling 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)
- Uitvoeren risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)
- Bedrijfshulpverlening (BHV)
- Advisering op het gebied van KAM, veiligheid, etcetera.

Speerpunten voor 2014 zijn:

- Uitwerken en implementeren van 'voorschriften voor aannemers c.q. onderaannemers in het kader van de nieuwe aanbestedingsnota'.
- Branche RI&E opzetten en uitvoeren daar waar een nieuwe RI&E noodzakelijk is. Dit koppelen aan Arbocatalogi SW.
- Ondersteuning bieden bij ISO-certificering m.n. bij Post en Vervoer.
- Ondersteuning bieden bij de implementatie van BKN keurmerk voor kringloopbedrijven, Stichting La Poubelle.
- Actualiseren beleidsnota KAM 2010-2014

4. Verplichte paragrafen

4.1 Weerstandsvermogen

In het licht van het risicomanagement herijken wij periodiek het weerstandsvermogen met als doel zicht te krijgen of en in hoeverre het aanwezige weerstandsvermogen toereikend is de risico's af te dekken in een turbulente omgeving met veel in- en externe ontwikkelingen.

In de sociale zekerheid zijn er al jaren flinke ontwikkelingen gaande. Zo is de SW-sector de afgelopen jaren geconfronteerd met diverse veranderingen, pilots en bezuinigingen naar aanleiding van Commissie de Vries, de Wet werken naar vermogen (Wwnv) en de laatste ontwikkeling: de Participatiewet uit het regeerakkoord.

De concept-Participatiewet zal binnenkort naar de tweede kamer worden gestuurd. De contouren komen voor een groot gedeelte overeen met de Wwnv: samenvoegen van de WWB, Wajong en Wsw. De bezuiniging vanuit de nieuwe Participatiewet betekent verlaging van de subsidie van € 25.900 in 2014 naar € 22.700 per AJ vanaf 2019 en het stopzetten van de instroom in de sociale werkvoorziening vanaf 1 januari 2015.

De impact van deze plannen voor de Diamant-groep kan op dit moment nog niet exact worden weergegeven. Hiervoor zal eerst de nieuwe Participatiewet meer concreet moeten worden uitgewerkt en zullen de gemeenten moeten aangeven hoe zij invulling gaan geven aan de nieuwe taak vanuit de Participatiewet. Wel kan gesteld worden dat deze ontwikkelingen grote impact hebben op het risicoprofiel van de Diamant-groep.

Het algemeen bestuur heeft bij de vaststelling van de jaarrekening 2012 aangegeven om in het najaar van 2013, als er wat meer bekend is over de gevolgen van de invoering van de nieuwe Participatiewet, een onderzoek te laten plaatsvinden naar het benodigde weerstandsvermogen van de Diamant-groep.

4.2 Onderhoud kapitaalgoederen

Voor het vastgoedonderhoud op de Zevenheuvelenweg volgen we een meerjarig preventief onderhoudsplan als basis voor de jaarplannen. Voor 2014 staan er geen grootschalige onderhoudswerken op het programma.

Het onderhoud op Insulinde staat op een laag pitje en we doen daar alleen het hoognodige. Het gevolg daarvan is dat we wat vaker tegen spoedreparaties van vooral daken aanlopen. Preventief onderhoud wordt bekostigd uit de voorziening groot onderhoud.

4.3 Financiering

Ter financiering van de door de Diamant-groep gedane investeringen, is een lening van € 2 miljoen bij BNG afgesloten. Deze lening heeft een looptijd van acht jaar. Voor deze looptijd is gekozen om voldoende flexibiliteit in het financieringspakket te houden. In 2013 zal deze lening van €2 miljoen door ons worden afgelost. Op dat moment zal worden bekeken of er een nieuwe langlopende lening dient te worden aangetrokken of dat wij voldoende eigen middelen hebben om onze investeringen te financieren. Per 31 december 2011 ziet de financiering van onze investeringen er als volgt uit:

Totaal boekwaarde investeringen	€ 10.600.000
Financiering:	
Eigen vermogen	€ 4.000.000
Voorzieningen	€ 1.400.000
Lang lopende leningen	€ 2.500.000
Totaal langlopende financiering	€ 7.900.000

Op 31 december 2012 hadden wij onze investeringen voor € 2,7 miljoen gefinancierd met kortgeld. Dit was ook een bewuste keuze, aangezien de renteontwikkelingen het aantrekken van lang lopend geld niet noodzakelijk maakt. In rekening-courant is verder een krediet beschikbaar tot maximaal € 6 miljoen.

4.4 Rechtmatigheid

Het algemeen bestuur heeft het controleprotocol, het normenkader en de toleranties, alsmede de bijgestelde Financiële verordening ex artikel 212 gemeentewet vastgesteld. Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre actualisering van deze kaders aanpassing behoeven wegens relevante wijzigingen in wet- en regelgeving. De formele kaders voor de rechtmatigheid zijn voor 2014 ongewijzigd. De door het bestuur vastgestelde fouttolerantie is 1% en de onzekerheidstolerantie 3%. Bij het uit de resultatenrekening blijkend totaal aan lasten van de Diamant-groep over 2014 van € 70 miljoen bedraagt de goedkeuringstolerantie € 700.000. Voor 2014 geldt dat op basis van het interne controleplan er periodiek op basis van een risico-analytische benadering, voor alle materiële processen interne controles uitgevoerd worden waarbij de primaire focus ligt op de borging van getrouwheid en rechtmatigheid.

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

4.5. Verbonden partijen

<i>Naam</i>	<i>Vestigings- plaats</i>	<i>Wijze van deelname</i>	<i>Openbaar belang</i>
Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW)	Tilburg	Bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Initiëren en financieel ondersteunen van werkgelegenheidsprojecten bij de Gemeenschappelijke regeling. Het beschikbaar stellen van arbeidskrachten ten behoeve van de uitvoering van de projecten.
Bedrijfsmatige Projecten (Bepro) BV	Tilburg	Gemeenschappelijke regeling is 100% aandeelhouder	Participatie in risicovolle projecten. Deelnemen in en samenwerken met en het voeren van de directie over andere rechtspersonen en ondernemingen in het kader van gesubsidieerde arbeid door de Diamant-groep.
BV 18k	Tilburg	BV Bepro (100%)	Diverse activiteiten op het gebied van HRM ten behoeve van de Diamant- groep en derden.
BV 18k Flex	Tilburg	BV 18k (100%)	Het tegen vergoeding detacheren van arbeidskrachten.
Stichting La Poubelle	Tilburg	Bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Kringloopwinkel en sociaal eethuis de Pollepel.

<i>Eigen vermogen/ Vreemd vermogen</i>	<i>Veranderingen in belang</i>	<i>Resultaat</i>
Eigen vermogen per 31 december 2012 € 43.048	Per 8 november 2011 statutenwijziging B-3 status aangevraagd bij ABP/BiZa	-/- € 491.069
Eigen vermogen (groepsvermogen) per 31 december 2012 € 6.008.365 (Bepro en BV 18k)	Geen	€ 1.799.794
Eigen vermogen per 31 december 2012 € 5.376.482	Geen	€ 1.698.568
Eigen vermogen volgestort kapitaal ad €18.000	Geen	-
Eigen vermogen per 31 december 2012 €243.193	Bestuur van de Stichting is per 1 juli 2011 vervangen door bestuurder van de Gemeenschappelijke regeling Diamant-groep	€ 106.593

a

Bijlagen

a

Bijlage 1. Reserves en voorzieningen

Omschrijving	Vorig dienstjaar			Dienstjaar 2014			
	Saldo 01-01-2013	Vermeer- deringen	Vermin- deringen	Saldo 31-12-2013	Vermeer- deringen	Vermin- deringen	Saldo 31-12-2014
Reserves							
Algemene bedrijfsreserve	3.609.500		500.000	3.109.500		600.000	2.509.500
Bestemmingreserve	255.500			255.500			255.500
Totaal reserves	3.865.000	0	500.000	3.365.000	0	600.000	2.765.000
Voorzieningen							
Reorganisatiekosten	472.500	150.000	300.000	322.500	250.000	300.000	272.500
Bodemverontreiniging	216.500			216.500			216.500
Groot onderhoud	677.000		300.000	377.000		250.000	127.000
Top regeling Wsw							
Voorziening activiteiten deelnemende gemeenten							
Totaal voorzieningen	1.366.000	150.000	600.000	916.000	250.000	550.000	616.000
TOTAAL GENERAAL	5.231.000	150.000	1.100.000	4.281.000	250.000	1.150.000	3.381.000

Bijlage 2. Staat van activa 2014

<i>Omschrijving</i>	<i>Aanschaf- waarde 1-1-2014</i>	<i>Investerings 2014</i>	<i>Desinvesterings 2014</i>	<i>Aanschaf- waarde 31-12-2014</i>
Bedrijfsterreinen	1.400.000			1.400.000
Totaal terreinen	1.400.000			1.400.000
Bedrijfsgebouwen	7.500.000			7.500.000
Totaal gebouwen	7.500.000			7.500.000
Vervoermiddelen	4.750.000			4.750.000
Totaal vervoermiddelen	4.750.000			4.750.000
Machines, apparaten en installaties	9.750.000			9.750.000
Totaal machines, apparaten en installaties	9.750.000			9.750.000
Totaal materiële vaste activa	23.400.000			23.400.000
Financiële vaste activa				
TOTAAL GENERAAL	23.400.000			23.400.000

<i>Afschrij- vingen t/m 2013</i>	<i>Afschrij- vingen 2014</i>	<i>Totaal afgeschreven t/m 31-12-2014</i>	<i>Boekwaarde per 1-1-2014</i>	<i>Boekwaarde per 31-12-2014</i>
538.000	15.000	553.000	862.000	847.000
538.000	15.000	553.000	862.000	847.000
4.150.000	250.000	4.400.000	3.350.000	3.100.000
4.150.000	250.000	4.400.000	3.350.000	3.100.000
1.950.000	450.000	2.400.000	2.800.000	2.350.000
1.950.000	450.000	2.400.000	2.800.000	2.350.000
7.000.000	850.000	7.850.000	2.750.000	1.900.000
7.000.000	850.000	7.850.000	2.750.000	1.900.000
13.638.000	1.565.000	15.203.000	9.762.000	8.197.000
13.638.000	1.565.000	15.203.000	9.762.000	8.197.000

Bijlage 3. Liquiditeitsprognose 2014 Diamant-groep*(Bedragen x € 1.000)*

Week	Uitgaven				Inkomsten				
	Salarissen e.d.	Grond- stoffen	Overige uitgaven	Totaal uitgaven	Subsidie Wsw	Gemeentelijke bijdragen	Omzet	Totaal Inkomsten	Saldo
Begin saldo									-3.000
1		80	420	500			660	660	
2		80	420	500			660	660	
3		80	420	500			660	660	
4	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	
5		80	420	500			1.095	1.095	
6		80	420	500			660	660	
7		80	420	500			660	660	
8	4.500	80	420	5.000	3.650	0	660	4.310	
9		80	420	500			660	660	
10		80	420	500			660	660	
11		80	420	500			660	660	
12	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	
13		80	420	500			660	660	
14		80	420	500			660	660	
15		80	420	500			660	660	
16	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	
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	6.100	80	420	6.300	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	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	
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	Subsidie Wsw	Gemeentelijke bijdragen	Omzet	Totaal Inkomsten	Saldo
29	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	
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	4.500	80	420	5.000	3.650	0	660	4.310	
35		80	420	500			660	660	
36		80	420	500			660	660	
37		80	420	500			660	660	
38	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	
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	4.500	80	420	5.000	3.650		1.095	4.745	
44		80	420	500			660	660	
45		80	420	500			660	660	
46		80	420	500			660	660	
47	4.500	80	420	5.000	3.650	0	660	4.310	
48		80	420	500			660	660	
49		80	420	500			660	660	
50		80	420	500			660	660	
51	6.100	80	420	6.600	3.650		660	4.310	
52		80	420	500			660	660	
Totaal	57.200	4.160	21.840	83.200	47.700	0	36.060	83.760	-2.450