

# **Begroting 2013 en meerjarenbegroting 2014 t/m 2016**

*Oktober 2012*

**Concern**

**Zevenheuvelenweg 14**

**Postbus 5033**

**5004 EA Tilburg**

**Telefoon 013 46 41 911**

**Fax 013 46 41 422**

*Contactpersoon C. Sauer*

*Telefoon 013 46 41 590*



## Inhoudsopgave

### DEEL 1 Beleidsbegroting

1	Algemeen.....	7
1.1	Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep.....	7
1.2	Doelstelling en visie van de Diamant-groep.....	7
1.3	Kengetallen.....	9
2	Beleid en strategie.....	11
2.1	Algemeen.....	11
2.2	Sociaal beleid.....	12
2.3	Strategie van de Diamant-groep.....	14
3.	Financieel beleid.....	19
3.1	Inleiding.....	19
3.2	Bezuinigingen.....	19
3.3	Wsw volume/rijksbijdrage.....	20
4.	Arbeidsontwikkeling.....	21
4.1	In-, door en uitstroom.....	21
4.2	Arbeidsontwikkeling.....	22
5.	Bedrijfsontwikkeling.....	25
5.1`	Middelenmanagement.....	25
5.2	Marketingbeleid en Innovatie.....	26
5.3	KAM.....	30

DEEL 2 Financiële begroting

1. Overzicht van lasten en baten.....	35
2. Meerjarenoverzicht lasten en baten .....	39
3. Bedrijfsvoering.....	41
3.1 Medewerkers.....	41
3.2 Middelen.....	42
4. Verplichte paragrafen .....	49
4.1 Weerstandvermogen .....	49
4.2 Onderhoud kapitaalgoederen.....	49
4.3 Financiering.....	49
4.4 Rechtmatigheid .....	50
4.5 Overzicht verbonden partijen.....	52

*Bijlagen*

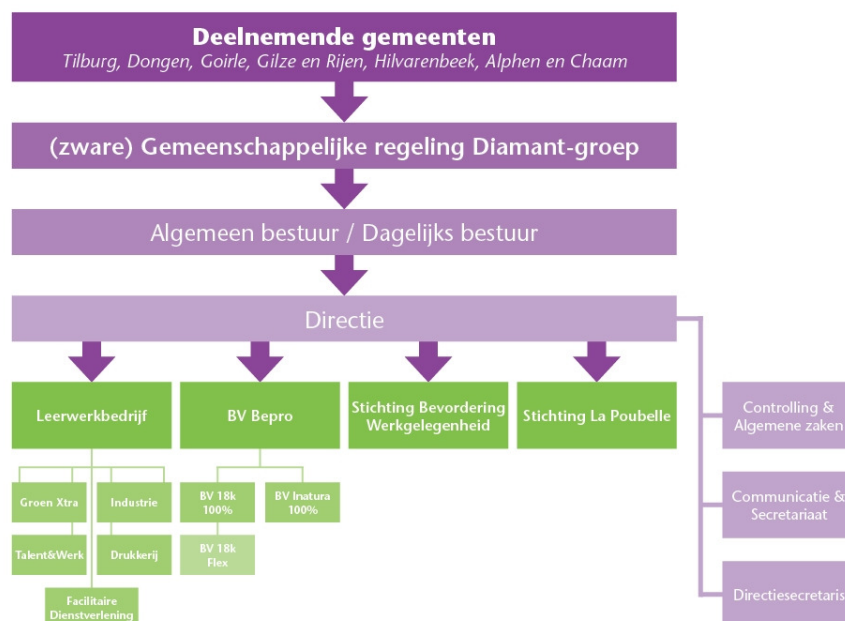
1. Reserves en voorzieningen.....	57
2. Staat van vaste activa.....	58
3. Liquiditeitsprognose.....	61

## **DEEL 1. Beleidsbegroting**



# 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 Kengetallen

Kerngegevens en kengetallen

(Bedragen x € 1.000)

	<i>Rekening</i> 2011	<i>Begroting</i> 2012	<i>Begroting</i> 2013
Totaal lasten	74.858	74.566	74.251
Totaal baten	73.751	73.751	73.751
Exploitatiesaldo Diamant-groep	-1.107	-815	-500
Exploitatiesaldo BV 18k	949	815	500
<b>Totaal exploitatie saldo</b>	<b>-158</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kernformatie (in fte's)	186	186	183
Mobiliteit (personen)	8	8	8
Personeelsformatie Wsw	1.850	1.738	1.688
Personeel Wsw Begeleid Werken	101	100	100
Formatie ID-banen	250	200	150
Plaatsing met behoud van uitkering	612	400	350
Formatie Wwb-dienstverband	240	200	150
Personeelskosten kernformatie	9.072	11.190	11.190
Idem, in% van totale lasten	12,12	15,01	15,07
Totaal boekwaarde geactiveerde kapitaaluitgaven per 1 januari	10.465	10.245	8.730
Investerings bruto	1.498	1.500	1.500
Investerings netto	14		
Afschrijvingen	1.484	1.500	1.515
Externe debiteuren	5.900	5.900	5.600



## 2. Beleid en Strategie

### 2.1 Wet- en regelgeving

Het jaar 2012 zou een heftig jaar worden voor de SW-sector. In 2012 zouden immers de voorbereidingen getroffen moeten worden om de overgang naar de invoering van de Wwnv met ingang van 1 januari 2013 gestalte te geven.

De Diamant-groep en de deelnemende gemeenten waren in de eerste helft van 2012 druk in overleg over hoe ze deze grote (landelijke) hervorming op het terrein van arbeid en re-integratie vorm en inhoud zouden kunnen geven. Geen gemakkelijke opgave zeker gezien het feit dat de invoering van deze wet gepaard gaat met forse financiële kortingen op het budget van de Wsw (€ 120 miljoen in 2011 en oplopend tot structureel € 700 miljoen). Daarnaast moest de integratie van Wwb, Wsw en Wajong een besparing van € 1 miljard gaan opleveren.

Met de val van het kabinet Rutte is in juni 2012 de Wwnv) controversieel verklaard. De parlementaire behandeling van het wetsontwerp werd stopgezet en is overgelaten aan het nieuwe kabinet. De plannen rondom de nieuwe wet staan daarmee –voorlopig- in de ijskast.

Voor 2013 blijft daarmee de bestaande wetgeving SW van kracht en zullen we daaraan uitvoering blijven geven.

De algemene verwachting is dat het nieuwe kabinet zal streven naar invoering van de nieuwe wet met een vertraging van één jaar. De waarschijnlijk nieuwe invoeringsdatum ligt daarmee op 1 januari 2014. Of de wet in zijn huidige vorm of met enige aanpassingen ingevoerd zal worden is nu nog niet aan te geven.

Een aantal basale uitgangspunten zullen waarschijnlijk zeker aan de orde blijven:

- *De rol van de gemeenten*

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

- *Werk boven uitkering*

De Wwnv gaat er vanuit dat iedereen die kan werken zoveel mogelijk in eigen levensonderhoud voorziet en onder dezelfde regels valt: werk gaat boven een uitkering! Mensen met een arbeidsbeperking die een beroep doen op de Wwnv zullen in eerste instantie beoordeeld worden op hun vermogen om (deels) te werken.

- *Positie huidige Wsw-ers*

De huidige Wsw-ers behouden hun Wsw-werkplek en worden niet herkeurd. De huidige Wsw wordt een zogenaamd 'sterfhuis'. Deze afbouw van de huidige SW zal naar verwachting nog lange tijd duren. Aan de SW-bedrijven en dus ook de Diamant-groep de taak om deze groep op een goede manier aan het werk te houden.

- *Indicatie Beschut Werk*

Voor de mensen met een indicatie voor een Beschutte Werkplek kan de gemeente deze voorziening aanbieden en blijft de toegang tot de SW behouden. Echter mede door bezuinigingen in het budget krijgen de mensen die zijn aangewezen op Beschut Werk *geen* recht op toelating.

- *Plaatsing bij reguliere werkgevers met loondispensatie*

De nieuwe wet gaat ervan uit dat arbeidsgehandicapten met een beperkte verdien capaciteit (lager dan het wettelijk minimumloon: vanaf 20%) zoveel mogelijk aan de slag gaan met behulp van loondispensatie bij reguliere werkgevers.

In bijgaande financiële begroting is met de kennis van nu de exploitatie van 2013 opgesteld.

## **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 (laatste) 'Arbeidsmarktscan 2012' (april 2012) van de Raad voor Werk en Inkomen. Daarnaast is de 'UWV Arbeidsmarktprognose 2012-2013, met een doorkijk naar 2017' geraadpleegd.

### *2.2.1 Economische ontwikkelingen*

Na de krimp in de economie van 2012 voorziet het CPB een licht herstel in 2013 met een economische groei van 1% mits de Europese schulden crisis niet ontspoord. In de afgelopen jaren lag de nadruk op het verhogen van de arbeidsparticipatie, vooral van ouderen. De komende jaren zal juist het bevorderen van de groei van de werkgelegenheid weer de boventoon moeten voeren. De werkgelegenheid in de publieke sector neemt af door bezuinigingsmaatregelen van de overheid, er komt daardoor meer druk op de marktsector om deze nieuwe banen te creëren.

### *2.2.2 De werkgelegenheid en vacatures*

De zorgsector blijft de banenmotor in Nederland. De banenkrimp zien we vooral bij het openbaar bestuur (bezuinigingen), de industrie en de bouw (economische malaise). In 2013 wordt weer een groei van het aantal banen in de uitzendsector verwacht.

De werkgelegenheid is in 2012 met 37.000 banen afgenomen en ook in 2013 wordt er een krimp van 7000 banen verwacht.

Generieke krapte op de arbeidsmarkt is in de komende jaren niet te verwachten. Individuele werkgevers kunnen wel krapte ervaren maar moeilijk vervulbare vacatures komen zowel in hoog- als laagconjunctuur voor.

De meeste vacatures zullen waarschijnlijk ontstaan in de zorg en detailhandel. Ondanks de krimp in de industrie zullen daar ook vacatures ontstaan doordat er veel ouderen vervangen moeten worden. In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat het ongeschoolde werk blijft maar dat het werk op het middenniveau afneemt.

### *2.2.3 De beroepsbevolking*

De beroepsbevolking neemt in 2012 met 43.000 en in 2013 met 31.000 mensen toe door een toename van arbeidsparticipatie van jongeren, vrouwen en ouderen. Met de afname van de vraag en toename van het aanbod zal dit leiden tot een stijging van het aantal werkzoekenden. De verwachting is dat er eind 2013 zo'n 563.000 werkzoekenden ingeschreven zijn bij het UWV. Het NWW-percentage (aantal werkzoekenden als percentage van de beroepsbevolking) bedraagt dan 7,1% in 2013. De regio Midden-Brabant behoort tot één van de regio's waar de beroepsbevolking in omvang gemiddeld sterker zal toenemen.

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.

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*

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 nieuwe Wwnv 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 de moeilijke opgave van de uitvoering van de Wwnv?

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!

De komende tijd zal in overleg met gemeenten 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 Wwnv 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 (stand september 2012) die nu Beschut Werk verrichten binnen Industrie, de Drukkerij, de Kwekerij en Stekbedrijf, La Poubelle, De Pollepel en het Dierenopvangcentrum. 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 Wwnv

In de Wwnv is bepaald dat de indicatie Beschut Werken mogelijk is voor die doelgroep die minder dan 20% loonwaarde heeft en/of een grote begeleidingsbehoefte heeft. Volgens het oorspronkelijke plan uit de wet zou van iedere drie medewerkers die de SW verlaten er één nieuwe medewerker kan terugkeren op een beschutte werkplek. Voor deze nieuwe doelgroep die uiteindelijk een grootte zal krijgen van zo'n 600 personen 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, 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 kan 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 Wwnv 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 onze huidige 450 SW-medewerkers en 120 Begeleid werkers (stand september 2012) blijven ondersteunen en begeleiden in hun werk bij reguliere werkgevers in de regio Tilburg.

2. De nieuwe doelgroep WWnV 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 Wwnv. 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. 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 Wwnv met loonkostendispensatie 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 (stand september 2012) 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 WWnV met loondispensatie

De nieuwe doelgroep vallend onder de WWnV 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! Met de tijdelijke wet loondispensatie (pilot) wordt inmiddels ervaring opgedaan met deelnemers binnen de schoonmaak en het groenonderhoud.

3. De nieuwe doelgroep vallend onder de Wwnv

De leerwerkbedrijven kunnen ook tijdelijk werk bieden aan de doelgroep vallend onder de Wwnv 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 leerwerkbedrijven ook als 'drukventiel' fungeren indien op de arbeidsmarkt nog onvoldoende passende vacatures beschikbaar zijn.

- 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.

### **3. Financieel beleid**

#### **3.1 Inleiding**

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

Basis voor de begroting 2013 en de meerjarenbegroting 2014 tot en met 2016 is het Strategisch plan 2011-2014.

De ontwerpbegroting is door het Algemeen Bestuur op 29 juni 2012 vastgesteld en in het kader van de wettelijke verplichting op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regeling toegezonden aan het College van Gedeputeerde Staten.

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

De voorliggende begroting is gebaseerd op het Strategisch plan 2011-2014. Doordat in 2012 de regering is gevallen is de invoering van de Wwnv per 1 januari 2013 niet doorgegaan, of dit wetsvoorstel door de nieuw te vormen regering opnieuw zal worden opgepakt en in welke hoedanigheid en met welke financiële consequenties is niet duidelijk.

Gelet op deze onduidelijkheid is er voor gekozen om de begroting 2013 en meerjarenbegroting 2014 t/m 2016 te baseren op het strategisch plan 2011-2014, de ombuigingsmaatregelen, de prognose taakstelling 2013 van Cedris en het subsidiebedrag per AJ 2012 ook voor 2013 en volgende jaren te hanteren.

#### **3.2 Bezuinigingen**

Door het Dagelijks Bestuur is ingestemd met de ombuigingsmaatregelen zoals die zijn ingezet bij de begroting 2011. Deze maatregelen zijn noodzakelijk om wegvallende dekkingsmiddelen te kunnen opvangen.

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

Om deze wegvallende dekkingsmiddelen in de exploitatie te kunnen opvangen en om zodoende op termijn weer met een sluitende begroting te kunnen werken heeft het bestuur in

oktober 2010 ingestemd met een set van maatregelen waarbij de begroting 2011 sloot met een tekort van circa € 1,2 miljoen, en de begroting in 2012 weer sluitend kan worden gepresenteerd.

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

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

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

### 3.3 Wsw volume en rijksbijdrage

Het Wsw volume voor de deelnemende gemeenten in de Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep zal voor 2013 op basis van de prognose van Cedris 1.835,90 arbeidsjaren (AJ) bedragen. Per gemeente ziet deze prognose er als volgt uit:

<i>Gemeente</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Tilburg	1437,92	1411,70
Hilvarenbeek	80,53	72,90
Goirle	147,62	140,00
Gilze-Rijen	97,11	94,60
Dongen	85,85	84,20
Alphen en Chaam	35,94	32,50
<b>Totaal</b>	<b>1.884,97</b>	<b>1.835,90</b>

Het volume voor 2013 zal dus ongeveer met 47 arbeidsjaren afnemen ten opzichte van 2012.

Bij beschikking van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid d.d. 24 september 2012 is het subsidiebedrag voor 2012 vastgesteld op € 25.939 per arbeidsjaar (AJ). Voor de begroting 2013 zijn wij ervan uitgegaan dat dit bedrag ook voor 2013 (dus structureel) beschikbaar komt.

In 2013 zal voor de laatste keer de Bonus Begeleid Werken worden uitgekeerd. Voor de deelnemende gemeenten bij de Diamant-groep betekent dit een bedrag van circa € 200.000.

## 4. Arbeidsontwikkeling

### 4.1 In-, door- en uitstroom

#### 4.1.1 Instroom

De instroom was in 2012 duidelijk lager dan in 2011 door verlaging van de taakstelling SW en het gegeven dat instroom ter overbrugging van de wachtlijst nauwelijks meer aan de orde is. Ook voor 2013 is er wederom een verlaging van de taakstelling waardoor de instroom in 2013 ook gering zal zijn.

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. Het beroep op de beschutte werkvormen is in 2011 en 2012 duidelijk hoger dan in de jaren ervoor.

<i>Instroompercentage Werkvorm</i>	<i>Instroom 2009</i>	<i>Instroom 2010</i>	<i>Instroom 2011</i>	<i>Instroom t/m 3<sup>e</sup> kwartaal 2012</i>
Beschut binnen	23,7% (53)	33% (52)	46,2% (120)	40,7% (22)
Werken op locatie	46,9% (105)	40,1% (63)	31,2% (81)	31,5% (17)
Individuele detachering	25% (56)	15,9% (25)	15,4% (40)	14,8% (8)
Begeleid Werken	4,5% (10)	10,8% (17)	7,3% (19)	13% (7)
<b>Totaal (%)</b>	<b>100% (224)</b>	<b>100% (157)</b>	<b>100% (260)</b>	<b>100% (54)</b>

#### 4.1.2 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 omstandigheden 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 Wwnv – er grote behoefte zal blijven bestaan aan dergelijke werkplekken voor mensen die met toepassing van loondispensatie 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), de bezuinigingen in de non-profit sector zijn merkbaar en een grote groep I&D-ers is uitgestroomd begin 2012.

<i>Bezetting per werkvorm</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011I</i>	<i>2012 t/m 3<sup>e</sup> kwartaal</i>
Beschut binnen	36%	34% (815)	31% (738)	30% (739)	30% (693)
Werken op locatie	37%	38% (930)	42% (978)	41% (1020)	42% (963)
Individuele detachering	23%	24% (577)	22% (523)	22% (533)	22% (448)
Begeleid Werken	4%	4% (99)	5% (112)	5% (127)	5% (123)
	100%	100% (2421)	100% (2351)	100% (2419)	100%(2227)

#### 4.1.3 *Uitstroom*

Met de (waarschijnlijke) invoering van de Wwnv met ingang van 1 januari 2014 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 en van het UWV deze indicatie hebben gekregen. Voor de plaatsing van deze groep zullen echter beperktere financiële middelen beschikbaar zijn en er zal ook geen recht van plaatsing meer zijn. De inschatting is dat het aantal beschikbare plaatsen te gering zal zijn om de vraag of de behoefte aan dergelijke werkplekken te voldoen.

## 4.2 **Arbeidsontwikkeling**

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

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

#### 4.2.1 *Instroom nieuwe medewerkers*

Bij instroom van nieuwe medewerkers ligt de focus al enkele jaren op het zo het zoveel mogelijk plaatsen in een reguliere werksetting. Bij begeleid werken of een individuele detachering ligt de eerste prioriteit. Plaatsing in een beschutte werkomgeving bijvoorbeeld binnen Industrie, Drukkerij of de Kwekerij/Stekbedrijf komt alleen aan de orde wanneer er geen andere mogelijkheden zijn. In 2013 zal de instroom – met een verlaging in de SW-taakstelling – echter heel klein zijn.

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

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

#### 4.2.3 *MBO-opleidingen*

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. In september 2012 zijn weer een aantal nieuwe opleidingen gestart zoals de opleiding fietstechniek, beheerder / conciërge en voorwerkers. Plannen zijn in de maak voor de start van het MBO-traject in de catering/horeca-richting en voor telefonistes/receptionistes. Voor medewerkers blijken de opleiding van grote waarde: ze kunnen een landelijk erkend MBO-diploma halen voor een aantal het eerste diploma wat ze in hun leven gehaald hebben.

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

Sedert enkele jaren wordt gebruik gemaakt van Dariuz een webapplicatie die instrumenten ten behoeve van diagnose, het meten van het functioneren (assessment) en de loonwaardebepaling mogelijk maakt. In de pilot loondispensatie wordt uiteraard het Dariuz instrument om de loonwaarde te bepalen ingezet.





## 5. Bedrijfsontwikkeling

### 5.1 Middelenmanagement

#### 5.1.1 Algemeen

Bij de voorbereiding van de begroting voor 2012 waren we in afwachting van de invoering van de Wwnv. De financiële planning beperkte zich daardoor tot het jaar 2012. Daarbij spraken we af wel vast te houden aan de een jaar eerder ingezette ombuigingsoperatie, die nodig was om de effecten van de verlaging van het rijkssubsidie onder het kabinet Balkenende op te vangen. We zijn nu een jaar verder. Na de val van het kabinet Rutte werd de WWnV controversieel verklaard en werden eerder afgekondigde bezuinigingen teruggedraaid en/of uitgesteld. De onduidelijkheid waar we een jaar geleden over spraken is er nog steeds. En ook nu beperkt onze financiële planning zich noodgedwongen tot één jaar, 2013. Wat we wel kunnen vaststellen is, dat de gezondmaking van de exploitatie van de Diamant-groep sneller is gerealiseerd dan we eerder begrootten. We verwachten het jaar 2012 zonder tekort te kunnen afsluiten, waar we € 815.000,= nadelig hadden begroot. Samen met de BV 18k zal er sprake zijn van een exploitatieoverschot.

#### 5.1.2 De exploitatie van de bedrijfsonderdelen.

De gesubsidieerde formatie zal in 2013 krimpen, vooral omdat de Diamant-groep een kleiner contingent SW krijgt toegewezen. Ten opzichte van de begroting 2012 hebben we in zijn totaliteit een kleine 90 fte minder beschikbaar en ten opzichte van de laatste prognose voor 2012 een kleine 70 fte minder.

Tegelijkertijd zien we dat de doorstroom binnen de organisatie naar werksoorten, die hoger op de participatieladder staan, zo goed als tot stilstand is gekomen. Het doorstroombeleid en het zoveel mogelijk beperken van instroom in beschutte werkvormen heeft er de afgelopen jaren echter wel toe geleid dat met name het bedrijfsonderdeel Industrie aanzienlijk is gekrompen. Daarin is de Diamant-groep succesvol geweest. Maar voor de begroting 2013 gaan we toch uit van het scenario, dat er per saldo geen doorstroom zal zijn, hoewel de mogelijkheden die zich voordoen uiteraard wel benut zullen worden.

Het effect van een en ander zal zijn, dat het aantal externe detacheringen drastisch zal afnemen. Ten opzichte van de begroting 2012 verwachten we een terugval met 60 fte, ofwel met bijna 13%. Dit noopt tot een forse bijstelling van de begroting voor dit bedrijfsonderdeel.

Voor Industrie en Drukkerij gaan we voor 2013 min of meer uit van een status quo. Focus ligt daarbij op kostenvermindering, vooral bij Industrie. Dit bedrijfsonderdeel is er de laatste jaren in geslaagd het kostenniveau terug te dringen door zuinig te opereren en vacatures binnen de werkleiding en ondersteuning niet op te vullen c.q. te schrappen. Ook in 2013 gaan we daar zoveel mogelijk mee door.

Voor het bedrijfsonderdeel Groen Xtra ligt de horizon, in tegenstelling tot bij de andere werkbedrijven, wel verder in de toekomst. Dit bedrijfsonderdeel is per 1.1.2012 een nieuwe fase ingegaan door de samenvoeging met onderdelen van de gemeente Tilburg, gekoppeld aan meerjarige onderhoudscontracten. Dit geeft een redelijk stabiele basis. Maar ook hier moet de kanttekening gemaakt worden, dat de aanwas van uitvoerend personeel een aandachtspunt is.

Komen we bij het bedrijfsonderdeel Facilitaire Dienstverlening, dat in 2013 in de huidige hoedanigheid niet meer zal bestaan. De afdeling Schoonmaak zal namelijk onderdeel gaan uitmaken van de nieuwe schoonmaakcoöperatie (van Weener-groep, WSD-groep en Diamant-groep), die per 1.1.2013 van start gaat. De afdeling Post en Vervoer gaat voorlopig solitair verder onder directe aansturing van de operationeel directeur. De afdeling Schoonmaak is nog wel gewoon opgenomen in de begroting van de Diamant-groep. Zodra alle afspraken met de Schoonmaak Coöperatie zijn gemaakt met betrekking tot onderlinge leveringen en diensten zal de afdeling worden ontvlochten uit de begroting van de Diamant-groep, hetgeen dan leidt tot een begrotingswijziging.

Van verdere koerswijzigingen is in 2013 voorlopig geen sprake. De technische mutaties voor de begroting 2013 worden elders toegelicht.

## **5.2 Marketingbeleid en Innovatie**

### *5.2.1 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 Wwnv streeft de Diamantgroep 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 Facilitaire Dienstverlening (schoonmaak en post) 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. In 2011 is reeds op zoek gegaan naar een partner die de activiteiten voor Inatura (kersenpitzakjes e.d.) wil gaan uitvoeren. In het laatste kwartaal van 2012 hopen we de verkoop te kunnen realiseren.

### 5.2.2 *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.

- 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 gaat vanaf 1 januari 2013 van start. De WSD-groep (Boxtel), de Weenergroep (Den Bosch) en Diamant-groep bundelen hun krachten op het terrein van schoonmaak 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.

- Pilot loondispensatie

De Diamant-groep participeert in de pilot loondispensatie en doet hiermee relevante praktijkervaring op die straks na de invoering van de Wwnv nuttig zal blijken. Hierin spelen een tweetal sporen: één gericht op de reguliere werkgevers en één gericht op plaatsing binnen groenonderhoud en schoonmaak van de Diamant-groep. Deze laatste pilot is medio 2012 van start gegaan.

- Social return als inzet voor sociale stijging

De bestuurders van drie woningcorporaties (Tiwos, TBV en WonenBreborg) 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.

- Prestatieladder Socialer Ondernemen TNO

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. Met de PSO kunnen bedrijven laten zien wat zij doen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun organisatie te laten werken. Ook social return bij inkoop speelt hierin een rol.

- Kleinschalig wijkprojecten

In samenwerking met de gemeente Tilburg zijn in het afgelopen jaar enkele kleinschalige wijkprojecten opgezet zoals (voortzetting) 'Groeibriljant' en 'Beter Groenewoud'. 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.

- Groentiteit Groen Xtra in uitvoering

In beheer en onderhoud openbare ruimte vereisen opdrachtgevers in toenemende mate integraal (wijk)beheer. In de nieuwe uitvoeringsorganisatie beheer en onderhoud (Groen Xtra) zijn vanaf 1 januari 2012 ook de reinigingsactiviteiten (voorheen BAT) en specialistisch werk (voorheen Beheer & Onderhoud) ondergebracht om daarmee de integrale dienstverlening naar opdrachtgevers te optimaliseren en werkgelegenheid voor een grote groep medewerkers te borgen.

- 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.

- Arbeidsmatige dagbesteding

In verband met de plannen met betrekking tot de decentralisatie van de AWBZ naar gemeenten is nadrukkelijk – in nauw overleg en samenspraak 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 enige 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.

- Nieuwe dienstverlening: Dienstencheque en woondiensten.

Na de succesvolle introductie van de Alfacheque voor huishoudelijke ondersteuning in het kader van de WMO zo'n drie jaar geleden zijn we begin 2012 benaderd door de gemeente Tilburg voor de 'doorontwikkeling' van deze dienstverlening. In nauwe samenwerking wordt het Alfachequeconcept uitgebreid met Dienstencheques (ten behoeve van klanten die via

zorgaanbieders de huishoudelijke hulp ontvangen) en zogenaamde woondiensten (klanten kunnen maximaal 30 uur op jaarbasis klussen in en om huis laten verrichten). Alhoewel deze activiteiten niet tot de corebusiness gerekend worden, vloeit hieruit wel werk voort voor de Drukkerij en Post. Nog afgezien van het gegeven dat dit werkgelegenheid voor alfa-hulp en (nieuw) klushulp in de regio oplevert.

### 5.3 Kwaliteit, arbo, milieubeleid (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. Door de huidige methode van werken kan dit niet meer worden ondervangen. Hierover zijn met name in de audits (uitgevoerd door KIWA) opmerkingen gemaakt.

Binnen de organisatie spreken wij over integraal management, de manager is verantwoordelijk voor de uitvoering van (in dit geval) KAM binnen zijn/haar bedrijfsonderdeel. Hierbij is de KAM-coördinator van de Diamant-groep vanuit een onafhankelijke en zelfstandige positie adviseur van de directie en operationele managers (gevraagd en ongevraagd).

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

Het basispakket behelst het volgende:

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





## **DEEL 2. Financiële begroting**



## 1. Overzicht van lasten en baten

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. We verwachten – mede door deze bezuinigingsmaatregelen – het jaar 2013 af te kunnen sluiten met een positief saldo (inclusief BV 18k en de stichting La Poubelle).

In de inleiding wordt al melding gemaakt van de grote structurele financiële gevolgen die de invoering van de Wwnv voor de organisatie zou betekenen. De nieuwe wet in combinatie met de voorgestelde forse bezuinigingen op de Wet Sociale Werkvoorziening, staan echter voorlopig in de ijskast. Niettemin willen we vasthouden aan de uitgezette koers waarin kostenbesparing centraal staat door met name de overhead te reduceren.

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).

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 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, de kwekerij&stekbedrijf, het kringloopbedrijf, industrie en drukkerij – in de beschutte werkomgevingen – worden onderzocht en de samenwerking met diverse partijen hierin is opgestart. De ontwikkeling van de nieuwe schoonmaakcoöperatie in samenwerking met de Weenergroep (Den Bosch) en WSD groep (Boxtel) is weer een stap verder. De beoogde verkoop van Inatura lijkt binnen afzienbare termijn gerealiseerd te kunnen worden. Het onderbrengen van de Drukkerij 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. Er wordt druk geëxperimenteerd in de pilot rondom de tijdelijke wet loondispensatie wat waarschijnlijk een belangrijk onderdeel vormt bij de invoering van de Wwnv (of wat daar eventueel voor in de plaats komt).

#### **Uitgangspunten ontwerpbegroting 2013 en meerjarenbegroting 2014 - 2016**

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het samenstellen van de begroting 2013:

1. De ombuigingsmaatregelen vanuit 2010 zijn doorgevoerd in de begroting 2013. Voor 2013 gaat het hierbij om een kostenbesparing van € 200.000.
2. De formatie Wsw handhaven op het niveau van 2012 namelijk 1.885 arbeidsjaren (AJ's).
3. De rijksbijdrage SW handhaven op het niveau van 2012, te weten € 25.758 per arbeidsjaar (AJ).
4. De loonkosten Wsw handhaven op niveau 2012.
5. Kostenbesparing op wegvallende FPU verplichtingen van € 150.000.
6. In de meerjarenbegroting 2014-2016 wordt op basis van de 'ombuigingsvoorstellen 2010' uitgegaan van een verdere kostenbesparing van € 50.000 in 2014 en € 200.000 in 2015.
7. In de begroting wordt geen compensatie voor prijsstijgingen toegepast (geen indexering van de uitgaven).

Bij bepaling van het resultaat van BV 18k is rekening gehouden met een opbrengst risico ten opzichte van de pay-roll activiteit. Dit product is namelijk sterk afhankelijk van de vraag vanuit de markt.

## Exploitatieoverzicht werkelijk 2011, begroting 2012, begroting 2013

(Bedragen x € 1.000)

	Werkelijk 2011	Begroot 2012	Begroot 2013
<b>Opbrengsten</b>			
Netto toegevoegde waarde	20.500	23.300	23.000
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>20.500</b>	<b>23.300</b>	<b>23.000</b>
<b>Kosten</b>			
Vervoerskosten	600	700	700
Ov. personeelskosten gesubsidieerd personeel	1.200	1.300	1.300
Salarissen reguliere formatie	9.100	11.200	11.000
Overige personeelskosten reguliere formatie	200	300	300
Kapitaallasten exclusief bedrijfsauto's	1.400	1.500	1.500
Kosten wagenpark inclusief kapitaallasten	1.100	1.800	1.500
Bedrijfskosten	2.200	2.300	2.300
Algemene kosten	-900	-1.000	-1.000
Kosten externe ondersteuning	2.600	2.600	2.600
<b>Totaal kosten</b>	<b>17.500</b>	<b>20.700</b>	<b>20.200</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>3.000</b>	<b>2.600</b>	<b>2.800</b>
Subsidie Wsw	48.600	48.600	48.600
Loonkosten Wsw	51.200	51.600	51.600
<b>Subsidieresultaat Wsw</b>	<b>-2.600</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>
<b>Exploitatie resultaat</b>	<b>400</b>	<b>-400</b>	<b>-200</b>
<b>Incidentele baten/lasten</b>			
Kosten niet kernformatie	-200	-200	-200
Kosten FPU	-500	-300	-200
Compensatie WVA/extra gelden	100	300	300
Voorziening groot onderhoud	-200	-200	-200
Voorziening mobiliteit	-700		
<b>Totaal</b>	<b>-1.500</b>	<b>-400</b>	<b>-300</b>
<b>Exploitatieresultaat Diamant-groep</b>	<b>-1.100</b>	<b>-800</b>	<b>-500</b>
<b>Exploitatieresultaat BV 18k</b>	<b>950</b>	<b>800</b>	<b>600</b>
<b>Exploitatieresultaat La Poubelle</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>Totaal exploitatieresultaat</b>	<b>-90</b>	<b>60</b>	<b>200</b>



## 2. Meerjarenoverzicht lasten en baten

(Bedragen x € 1.000)

	Begroot 2013	Begroot 2014	Begroot 2015	Begroot 2016
<b>Opbrengsten</b>				
Netto toegevoegde waarde	23.000	22.900	22.900	22.900
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>23.000</b>	<b>22.900</b>	<b>22.900</b>	<b>22.900</b>
<b>Kosten</b>				
Vervoerskosten	700	700	700	700
Overige personeelskosten gesubsidieerd personeel	1.300	1.300	1.300	1.300
Salarissen reguliere formatie	11.000	11.000	11.000	11.000
Overige personeelskosten reguliere formatie	300	300	300	300
Kapitaallasten exclusief bedrijfsauto's	1.500	1.500	1.300	1.300
Kosten wagenpark inclusief kapitaallasten	1.500	1.300	1.300	1.300
Bedrijfskosten	2.300	2.300	2.300	2.300
Algemene kosten	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Kosten externe ondersteuning	2.600	2.600	2.600	2.600
<b>Totaal kosten</b>	<b>20.200</b>	<b>20.000</b>	<b>19.800</b>	<b>19.800</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>2.800</b>	<b>2.900</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>
Subsidie Wsw	48.600	48.600	48.600	48.600
Loonkosten Wsw	51.600	51.600	51.600	51.600
<b>Subsidieresultaat Wsw</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>
<b>Exploitatie resultaat</b>	<b>-200</b>	<b>-100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Incidentele baten/lasten</b>				
Kosten niet-kernformatie	-200	-200	-200	-200
Kosten FPU	-200	-100	-100	
Compensatie WVA/extra gelden	300	300	300	300
Voorziening groot onderhoud	-200	-200	-200	-200
<b>Totaal</b>	<b>-300</b>	<b>-200</b>	<b>-200</b>	<b>-100</b>
<b>Exploitatieresultaat Diamant-groep</b>	<b>-500</b>	<b>-300</b>	<b>-100</b>	<b>-</b>
<b>Exploitatieresultaat BV 18k</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
<b>Exploitatieresultaat La Poubelle</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Totaal exploitatieresultaat</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>700</b>





### 3. Bedrijfsvoering

#### 3.1 Medewerkers

##### 3.1.1 Personele capaciteit

In dit overzicht is de ontwikkeling van de formatie opgenomen.

Omschrijving	Wsw		Overig gesubsidieerd personeel		Ambtelijk		Privaat contract	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Totaal aantal in fte's	1.847*	1.782*	96	70	82	108	106	111

\* Inclusief 105 fte Begeleid Werken in 2012 en 100 fte in 2013.

De taakstelling WSW 2013 is 51 AJ lager dan in 2012, vandaar de forse krimp bij WSW.

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

Het kader (kernformatie) zal in 2013 iets lager (4 fte) zijn dan in 2012, door ombuigingsmaatregelen. Alleen hebben we met het opstarten van de Groen entiteit 41 fte ambtenaren overgenomen van de gemeente Tilburg en BAT.

##### 3.1.2 Personeelsbeleid

Personeelsbeleid behelst alle beslissingen, activiteiten en strategie om het gedrag en de inzet van medewerkers te beïnvloeden en te sturen.

De beoogde ontwikkeling naar de drie pijlers binnen de organisatie, te weten: 1. Beschut Werk; 2. Begeleiding, Bemiddeling & Ondernemersdiensten; en 3. Leerwerkbedrijven zal binnen ook voor de personele ondersteuning gevolgen hebben. Welke bijdrage kan P&O aan de afzonderlijke pijlers bieden? Aan welk type ondersteuning is behoefte binnen de pijler? Moet de personele ondersteuning binnen de pijler zelf georganiseerd worden of geeft een centrale aanpak de beste resultaten? Er zal binnen de organisatie kortom steeds meer sprake zijn van maatwerk op het terrein van personele dienstverlening.

Een hele bijzondere ontwikkeling daarbinnen is De Schoonmaak Coöperatie die vanaf 1 januari 2013 van start gaat. De medewerkers die daar gaan werken worden gedetacheerd en blijven dus in dienst van de Diamant-groep (respectievelijk de Weenergroep en WSD-groep) waarmee ook de personele ondersteuning vanuit de Diamant-groep/BV 18k ingeregeld moet gaan worden.

Eén ding is zeker! De komende jaren zal de organisatie veranderen door invoering van de Wwnv. Vooral ook de reguliere medewerkers ontkomen hier niet aan. Van hen 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!

### 3.1.3 *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 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.

We zijn er trots op dat in 2012 het ziekteverzuim enorm gedaald is. Eind 2011 was het ziekteverzuimpercentage voor de gehele organisatie voortschrijdend 15,7%. In een tijd van negen maanden (tot en met september 2012) is het gedaald met 3,2% naar 12,5%.

## 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 wetwijzigingen, verschuiving van verantwoordelijkheden (rijk versus gemeente), forse bezuinigingen de komende jaren, meer concurrentie op de re-integratiemarkt, maar ook door het aanbod van meer opdrachtgevers met vragen naar specifieke diensten. Intern moet de Diamant groep daarom ook mee veranderen.

De afdeling I&A is daarom actief opzoek gegaan naar mogelijkheden om kosten te reduceren. Een van de mogelijkheden hiervoor is, ervoor te zorgen dat de werkplekken flexibeler inzetbaar worden, betalen naar gebruik, beheer vereenvoudigen, goedkopere hardware en software, etc. Een andere mogelijkheid is onze kennis en kunde inzetten voor derde partijen. Om deze kennis en kunde te verbeteren, hebben de medewerkers van de helpdesk en de systeembeheerders, het afgelopen jaar de mogelijkheden gehad om cursussen volgen en zich te certificeren. Dit certificeringstraject zal in februari 2013 zijn afgerond.

In 2012 hebben we met een aantal partijen gesproken over mogelijkheden die zij hierin zien. Met een van deze partijen zijn we uiteindelijk in september 2012 een pilot gestart, op basis van Citrix om te zien wat de mogelijkheden zijn. Eind 2012 begin 2013 zullen we een beslissing nemen over hoe we verder gaan.

De bezuinigingen zullen de komende periode hoe dan ook een stempel drukken op de mogelijkheden die er zijn om projecten te verwezenlijken. In goed onderling overleg met alle betrokkenen is daarom besloten om in 2013 de volgende projecten uit te voeren:

- Update Pion naar Workforce van ADP (e-HRM)

In juli 2012 zijn we gestart met de voor bereidingen om Pion te updaten naar Workforce. Dit was nodig omdat pion verouderd was en niet meer ondersteund werd.

Dit vernieuwde pakket biedt een aantal mogelijkheden, die we nu niet kennen of gebruiken, denk hierbij aan: workflow, dossiervorming, ziekmeldingen en verlof.

Het nieuwe pakket wordt als een web applicatie aan de gebruikers aangeboden, we spreken dan ook voortaan van e-HRM. Het is de bedoeling we na 1 januari 2013 als de salarissen, verlof, ziekmeldingen, in- en uit dienst ondersteund worden door het nieuwe pakket Workforce, er verder optimalisatie slagen worden uitgevoerd in 2013. Deze optimalisatieslagen moeten natuurlijk aansluiten bij de nieuwe structuur en werkwijze van de Diamant-groep.

Door de in gebruik name van Workforce zijn een groot aantal zaken, met name op het gebied van HRM, die voorheen standaard in Compas werken geadministreerd, verplaats naar Workforce.

Compas wordt nu alleen nog gebuikt voor het cliënt volg stuk en de SW populatie.

Een aantal basiszaken worden middels koppeling uitgewisseld tussen de 2 pakketten.

Denk hierbij aan NAW gegevens voor de SW populatie die middels de GBA koppeling in Compas worden geadministreerd en in en uitdienst data.

- Compas up-to-date naar SQL (cliënt volg-software)

Emergo systems, de leverancier van Compas haar nieuwe versie 5.0 uitbrengen in 2013. Deze versie heeft als voordeel dat de onderliggende database MS-SQL zal zijn. Als we deze update hebben uitgevoerd draaien alle core systemen van de Diamant-groep voortaan op MS-SQL. Hierdoor wordt het eenvoudiger om gegevens te ontsluiten en te combineren met data uit de overige core systemen.

- Business Intelligence (BI) Tool Qlick-view

Bij de in gebruik name van Workforce hebben we ook de beschikking gekregen oven een BI-tool Qlick-view. Deze BI-tool wordt gebruikt om snel en eenvoudig rapporten en data analyses uit te voeren op de Workforce data. De zelfde tool willen we in 2013 ook gaan inzetten om data uit de overige systemen zoals Navision, Compas, Infogroen, Corsa, etc. te ontsluiten en te analyseren. Hierdoor krijgen de gebruikers op een eenduidige en snelle manier de mogelijkheid om de data voor hun proces te analyseren en waar nodig bij te sturen. Dit draagt bij tot een verdere professionalisering van onze organisatie.

- Verdere uitbouw Document Management System (DMS)

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

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

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

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

Voor het in 2010 ontwikkelde Alfachequesysteem is in 2011 een koppeling gerealiseerd, waardoor het mogelijk is om digitaal de beschikkingen, arbeidsovereenkomsten en identificatie papieren van de Alfahulpen en cliënten in te zien en nieuwe beschikking automatisch te laten aan maken in het Alfachequesysteem. Dit digitaliseringproces zouden we in 2012 verder uitbreiden met in- en uitgaande post, e-mail, kantoor automatisering (KA) documenten en de personeelsdossiers. Echter door de vervanging van Pion door Workforce hebben we dit uitgesteld. Dit heeft te maken met het feit dat er binnen Workforce goede mogelijkheden zijn voor de vorming van personeelsdossiers. Er zal dus bekeken moeten worden wat we waarin gaan doen. Dit willen we aan het begin 2013 gaan oppakken zodat we in 2013 verder kunnen met het digitaliseringsproces.

- Contract registratie

Binnen de Diamant-groep bestaat de behoefte aan een goede contract registratie, omdat deze de basis vormen voor alle activiteiten die we uitvoeren. In augustus 2012 hebben we een demo gehad van een geautomatiseerd contracten systeem. Waarbij ook gedemonstreerd is hoe dit verder in de keten gebruikt kan worden. Denk daarbij aan aansluiten op ons financiële systeem,

inzicht in de uit nutting van contracten, etc. We hebben afgesproken dit verder op te pakken in het eerste kwartaal van 2013.

- **Optimalisatie Navision**

In 2013 zullen we als gevolg van verschuivingen binnen de Diamant-groep (Schoonmaak, Groen Talent en Werk, etc.) ook de inrichting van Navision op bepaalde punten moeten herzien. Met als doel dat de gebruikersorganisatie optimaal te ondersteunen bij de nieuwe werkwijze.

Het uitgangspunt blijft wel dat we dit willen doen met een minimum aan maatwerk, waardoor we in de toekomst eenvoudiger kunnen overstappen naar nieuwere versies van MBS Navision.

- **Blik op Werk**

Reeds enige tijd geleden zijn er initiatieven ontwikkeld om onderdelen van de Diamant groep en BV 18k gecertificeerd te krijgen voor Blik op Werk. Vooral door de reorganisatie en herverdeling van taken, het vormen van nieuwe entiteiten leek het uiteindelijk toch onwenselijk de certificering aan te vragen gebaseerd op de 'oude' organisatiestructuur. De wens en het voornemen is vooralsnog de certificering door te zetten op het moment dat helder is welke entiteiten hieronder zouden moeten vallen. De verwachting is dat deze duidelijkheid in 2013 zal ontstaan en dat het aanvraagtraject voor de certificering daarna zal starten.

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

De virtualisatie van ons serverpark inclusief een uitwijk mogelijkheid op basis van VMWare hebben we in 2011 afgerond. Hierbij is de Insulindestraat als uitwijk locatie aangewezen. Echter door de voorgenomen verkoop van deze locatie zullen we moeten kijken naar een alternatief hiervoor. Dit kan zowel in- of extern zijn. In 2012 zijn er gesprekken gevoerd met externe partijen die deze functie zouden kunnen overnemen (zie ook de inleiding). Begin 2013 zullen we hierover een definitief besluitnemen.

- **Upgrade naar Windows 7.0 en MS-Office 2010**

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

De integratie met nieuwe Microsoft producten zoals MBS en eventueel SharePoint in de toekomst is met de nieuwe versie standaard geregeld. Om voorbereid te zijn op onze toekomstige ontwikkelingen willen we dan ook begin 2013 de overstap maken naar Windows 7.0 en MS- Office 2010.

Deze migratie zal grotendeels mee worden vormgegeven door de beslissingen die genomen word over de samenwerking zoals is beschreven in de inleiding. Als we op basis van Citrix gaan werken zullen alleen de werkplekken waar nog Fat-client nodig zijn worden ge-upgrade

naar MS Windows 7. De overige pc's zullen gaan werken met een Citrix-client of worden vervangen door Thin-clients. Office 2010 zal wel voor iedereen beschikbaar komen in 2013. Voor de gebruikers zal de afdeling I&A in samenwerking met de Bedrijfschool gaan voorzien in een stukje begeleiding en opleiding zodat de overgang soepel kan verlopen.

- Herziening Intranet, internet en extranet

In 2012 zijn we gestart om te kijken naar Clearvale omdat deze applicatie ook binnen de gemeente Tilburg in gebruik is. Clearvale is een platform waarop mensen informatie kunnen delen. Dit kunnen zowel mensen van binnen, als van buiten de organisatie zijn (extranet). De pilot loopt tot eind 2012 voor de volgende groepen: het CMT, Bestuur, de Contactambtenaren en een aantal werkgroepen. Begin 2013 kijken we of hiermee door willen gaan en wat er dan geregeld moet worden. Denk daarbij aan opslag van documenten in het archief, wie doet het beheer, etc.

Als we doorgaan met Clearvale willen we ook bekijken of we dit als intranet kunnen inzetten. Dit kunnen we doen omdat het ons huidige intranet vrij plat is en met name gaat om het delen van informatie.

Eind 2012 zijn we gestart met een onderzoek naar ons huidige Content Management Systeem (CMS) Met dit CMS vullen we ons huidige intranet en internet. Het huidige CMS is zwaar verouderd en moet worden vervangen. Daarbij hebben we ook gekeken naar de wensen en de benodigde functionaliteiten die door de diverse onderdelen zijn gevraagd. Dit heeft er toe geleid dat we het project in 2 fases hebben opgeknipt:

- Fase 1 het inventariseren eisen en wensen en het design ontwerpen van de sites waarbij de huisstijl leidend is. Hierbij kijken we nog niet naar de techniek. Dit moet begin 2013 gereed zijn.
- Fase 2 is de daadwerkelijk bouw van de sites en de keuze van het platform. Dit moet het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2013 gereed zijn Hierbij kan men denken aan Drupal, BITRIX, TYCO 3 en SharePoint.

Indien we zouden kiezen voor SharePoint moeten we ook kijken wat we met Clearvale zouden willen doen omdat de nieuwe SharePoint 2013 de zelfde functionaliteiten bevat doordat Microsoft Yammer hier in heeft ondergebracht.

- Gevolgen bezuinigingen

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

### 3.2.3 Huisvesting

De inspanningen zijn er nog steeds op gericht het Insulinde-complex af te stoten en centrale huisvesting te organiseren op de locatie Zevenheuvelenweg. Daartoe is een intentie-overeenkomst gesloten met een partij, die plannen heeft de locatie Insulinde te herontwikkelen.

Daarbij is als streefdatum afgesproken 1 januari 2015. Of dit lukt hangt af van een aantal factoren. Zo moeten er voldoende gegadigden zijn die willen participeren in de nieuwe ontwikkeling voor Insulinde. Zo zal de gemeente Tilburg medewerking moeten verlenen in de sfeer van de ruimtelijke ordening. En zo zal er een oplossing moeten worden gevonden voor de tafeltennisvereniging, die nu nog medebewoner is op de locatie Insulinde. Betrokken partijen hebben intensief overleg en begin 2013 zal blijken of dit scenario haalbaar is.

Door de oprichting van de Schoonmaak Coöperatie zal de afdeling Schoonmaak het huidige kantoorpand op Insulinde in (de loop van) 2013 verlaten. Voor de vrijkomende ruimte is vooralsnog geen bestemming.



## 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 en de laatste ontwikkeling: de Participatiewet uit het regeerakkoord.

Hoe de Participatiewet er uit zal komen zien, is op dit moment nog niet helder, maar de contouren staan al wel vast. Deze contouren komen overeen met de Wet Werken Naar Vermogen: samenvoegen van de WWB, Wajong en Wsw, verlagen van de subsidie met € 5000 per SE en het stopzetten<sup>1</sup> 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 het regeerakkoord 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 impact hebben op het risicoprofiel van de Diamant-groep.

In opdracht van het bestuur hebben wij in november 2012 een externe deskundige opdracht gegeven om het huidige weerstandsvermogen te bezien in het licht van de nu vigerende regelgeving en uitgangspunten. Het is essentieel het weerstandsvermogen integraal opnieuw te bezien op het moment dat de impact van de nieuwe wet- en regelgeving en de verwachtingen van de gemeenten omtrent de rol van de Diamant-groep duidelijk zijn.

### 4.2 Onderhoud kapitaalgoederen

Voor de locatie Zevenheuvelenweg volgen we nauwgezet het meerjarig plan voor preventief onderhoud, waarbij uiteraard elk item kritisch wordt bekeken. Op Insulinde hebben we het onderhoud op een lager peil gebracht, omdat nu gekoerst wordt op sloop en daarna herontwikkeling. Voorkomen moet worden dat we daar nog onnodig geld uitgeven. Preventief onderhoud bekostigen we vanuit de voorziening groot onderhoud, die we jaarlijks zo nodig voeden ten laste van de lopende exploitatie.

---

<sup>1</sup> In de Wet Werken naar Vermogen werd gesproken over het beperken van de instroom. In het regeerakkoord wordt gesteld dat de instroom stopt per 1 januari 2014.

### 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:

<b>Totaal boekwaarde investeringen</b>	<b>€ 10.200.000</b>
Financiering:	
Eigen vermogen	€ 4.000.000
Voorzieningen	€ 2.100.000
Lang lopende leningen	€ 2.000.000
<b>Totaal langlopende financiering</b>	<b>€ 8.100.000</b>

Op 31-12 2011 hadden wij onze investeringen voor € 2,1 miljoen gefinancierd met kortgeld. Dit was ook een bewuste keuze, aangezien de rente ontwikkelingen het aantrekken van langlopend 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 2012 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 2012 van € 70 miljoen bedraagt de goedkeuringstolerantie € 700.000. Voor 2013 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.
Inatura BV	Tilburg	BV Bepro (100%)	Het verkopen van aan natuur gelieerde producten.
BV 18k	Tilburg	BV Bepro (100%)	Diverse activiteiten op het gebied van HRM ten behoeve van de Diamant-groep en derden.
BV 18k Flex	Tilburg	BV 18k (100%)	Het tegen vergoeding detacheren van arbeidskrachten.
Stichting La Poubelle	Tilburg	Bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Kringloopwinkel en sociaal eethuis de Pollepel.

<i>Eigen vermogen/ Vreemd vermogen</i>	<i>Veranderingen in belang</i>	<i>Resultaat</i>
Eigen vermogen per 31 december 2011 € 534.117	Per 8 november 2011 statutenwijziging B-3 status aangevraagd bij ABP/BiZa	-/- € 133.624
Eigen vermogen (groepsvermogen) per 31 december 2011 € 4.208.570	Geen	€ 1.281.663
Eigen vermogen per 31 december 2011 € 199.254	Geen	€ 99.711
Eigen vermogen per 31 december 2011 € 3.677.914	Geen	€ 948.730
Eigen vermogen volgestort kapitaal ad € 18.000	Geen	-
Eigen vermogen per 31 december 2011 € 115.971	Bestuur van de Stichting is per 1 juli 2011 vervangen door bestuurder van de Gemeenschappelijke regeling Diamant-groep	€ 90.061



## Bijlagen





## Bijlage 1. Reserves en voorzieningen

Omschrijving	Vorig dienstjaar			Dien		
	Saldo 1-1-2012	Vermeerderingen	Verminderingen	Saldo 31-12-2012	Vermeerderingen	Ver
<b>Reserves</b>						
Algemene bedrijfsreserve	3.610.000			3.610.000		
Bestemmingsreserves	357.000		127.000	230.000		
Totaal reserves	3.967.000	0	127.000	3.840.000	0	
<b>Voorzieningen</b>						
Reorganisatiekosten	766.000		266.000	500.000		
Bodemverontreiniging	48.000		5.000	43.000		
Groot onderhoud	568.000	250.000	250.000	568.000	150.000	
Voorziening activiteiten deelnemende gemeenten	759.000		200.000	559.000		
Totaal voorzieningen	2.141.000	250.000	721.000	1.670.000	150.000	
<b>TOTAAL GENERAAL</b>	<b>6.108.000</b>	<b>250.000</b>	<b>848.000</b>	<b>5.510.000</b>	<b>150.000</b>	

## Bijlage 2. Staat van activa 2013

<i>Omschrijving</i>	<i>Aanschaf- waarde 1-1-2013</i>	<i>Investerings- 2013</i>	<i>Des- investeringen 2013</i>	<i>Aanschaf- waarde 31-12-2013</i>
<b>Bedrijfsterreinen</b>	1.400.000			1.400.000
Totaal terreinen	1.400.000	0	0	1.400.000
<b>Bedrijfsgebouwen</b>	7.000.000			7.000.000
Totaal gebouwen	7.000.000	0	0	7.000.000
<b>Vervoermiddelen</b>	4.350.000			4.350.000
Totaal vervoermiddelen	4.350.000	0	0	4.350.000
<b>Machines, apparaten en installaties</b>	9.550.000			9.550.000
Totaal machines, apparaten en installaties	9.550.000	0	0	9.550.000
<b>Totaal materiële vasete activa</b>	22.300.000	0	0	22.300.000
<b>Financiële vaste activa</b>	250.000			250.000
<b>TOTAAL GENERAAL</b>	22.550.000	0	0	22.550.000

<i>Afschrijvingen t/m 2012</i>	<i>Afschrijvingen 2013</i>	<i>Totaal afgeschreven t/m 31-12-2013</i>	<i>Boekwaarde per 1-1-2013</i>	<i>Boekwaarde per 31-12-2013</i>
525.000	15.000	540.000	875.000	860.000
525.000	15.000	540.000	875.000	860.000
3.850.000	250.000	4.100.000	3.150.000	2.900.000
3.850.000	250.000	4.100.000	3.150.000	2.900.000
1.950.000	400.000	2.350.000	2.400.000	2.000.000
1.950.000	400.000	2.350.000	2.400.000	2.000.000
6.400.000	850.000	7.250.000	3.150.000	2.300.000
6.400.000	850.000	7.250.000	3.150.000	2.300.000
12.725.000	1.515.000	14.240.000	9.575.000	8.060.000
			250.000	250.000
12.725.000	1.515.000	14.240.000	9.825.000	8.310.000



### Bijlage 3. Liquiditeitsprognose 2012

(Bedragen x € 1.000)

Week	Uitgaven				Inkomsten			Saldo	
	Salarissen e.d.	Grond- stoffen	Overige uitgaven	Totaal uitgaven	Subsidie Wsw	Gemeentelijke bijdragen	Omzet		Totaal inkomsten
Begin									-1.000
1		80	420	500			660	660	-840
2		80	420	500			660	660	-680
3		80	420	500			660	660	-520
4	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	-1.210
5		80	420	500			1.095	1.095	-615
6		80	420	500			660	660	-455
7		80	420	500			660	660	-295
8	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	-985
9		80	420	500			660	660	-825
10		80	420	500			660	660	-665
11		80	420	500			660	660	-505
12	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	-1.195
13		80	420	500			660	660	-1.035
14		80	420	500			660	660	-875
15		80	420	500			660	660	-715
16	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	-1.405
17		80	420	500			660	660	-1.245
18		80	420	500			1.095	1.095	-650
19		80	420	500			660	660	-490
20		80	420	500			660	660	-330
21	6.200	80	420	6.700	3.650		660	4.310	-2.720
22		80	420	500			660	660	-2.560
23		80	420	500			660	660	-2.400
24		80	420	500			660	660	-2.240
25	6.600	80	2.420	9.100	7.550		660	8.210	-3.130
26		80	420	500			660	660	-2.970
27		80	420	500			660	660	-2.810
28		80	420	500			660	660	-2.650
29	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	-3.340
30		80	420	500			660	660	-3.180
31		80	420	500			1.095	1.095	-2.585
32		80	420	500			660	660	-2.425

Week	Uitgaven				Inkomsten				Saldo
	Salarissen e.d.	Grond- stoffen	Overige uitgaven	Totaal uitgaven	Subsidie Wsw	Gemeentelijke bijdragen	Omzet	Totaal inkomsten	
33		80	420	500			660	660	-2.265
34	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	-2.955
35		80	420	500			660	660	-2.795
36		80	420	500			660	660	-2.635
37		80	420	500			660	660	-2.475
38	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	-3.165
39		80	420	500			660	660	-3.005
40		80	420	500			660	660	-2.845
41		80	420	500			660	660	-2.685
42		80	420	500			660	660	-2.525
43	4.500	80	420	5.000	3.650		1.095	4.745	-2.780
44		80	420	500			660	660	-2.620
45		80	420	500			660	660	-2.460
46		80	420	500			660	660	-2.300
47	4.500	80	420	5.000	3.650		660	4.310	-2.990
48		80	420	500			660	660	-2.830
49		80	420	500			660	660	-2.670
50		80	420	500			660	660	-2.510
51	6.500	80	420	7.000	3.650		660	4.310	-5.200
52		80	420	500			660	660	-5.040
<b>Totaal</b>	<b>59.800</b>	<b>4.160</b>	<b>23.840</b>	<b>87.800</b>	<b>47.700</b>	<b>0</b>	<b>36.060</b>	<b>83.760</b>	<b>-5.040</b>