

Jaarstukken 2017  
Gemeenschappelijke regeling  
Diamant-groep

*Tilburg, 30 maart 2018*

**Concern**

Zevenheuvelenweg 14

Postbus 5033

5004 EA Tilburg

Telefoon 013 46 41 911

Fax 013 46 41 422

*Contactpersoon de heer C. Sauer*

*Telefoon 013 46 41 590*

## Inhoudsopgave

<b>A. Jaarverslag</b> .....	<b>4</b>
1. Organogram van de Gemeenschappelijke regeling .....	5
2. Bestuur .....	6
2.1. Samenstelling bestuur .....	6
2.2. Contactambtenarenoverleg .....	6
2.3. Behandelde onderwerpen.....	6
3. Inleiding .....	8
4. Realisatie van doelmatigheid en rechtmatigheid.....	9
4.1. Doelmatigheid .....	9
4.2. Rechtmatigheid .....	9
5. Voorstel tot vaststelling van de jaarrekening .....	10
<b>I Programmaverantwoording</b> .....	<b>11</b>
1. Wet- en regelgeving & strategie .....	12
1.1. Wet- en regelgeving .....	12
1.2. Strategieplan 2015-2019 .....	13
1.3. Nieuwe strategie .....	14
1.3.1. Nieuw strategisch plan .....	14
1.3.2. Onderzoek naar strategische positie Groen Xtra .....	14
2. Sociaal beleid.....	15
2.1. Aantal medewerkers .....	15
2.2. Medewerkerstevredenheid.....	16
2.3. 2017: een bijzonder Diamanten jubileum.....	17
3. Innovatie.....	18
4. Marketingbeleid .....	19
4.1. Pijler Begeleiding en Bemiddeling (30-100% loonwaarde) .....	19
4.2. Pijler Bedrijven (30 – 80% loonwaarde) .....	20
4.3. Pijler Beschutte werkomgeving .....	21
5. Financieel beleid.....	22
5.1. Visie en uitgangspunten .....	22
5.2. Uitgangspunten .....	22
5.3. Budgetafspraken .....	23
5.4. Verplichtingen .....	24
5.5. Begroting versus realisatie .....	25
5.6. Financiële kengetallen.....	25
6. Toekomstverwachting .....	26

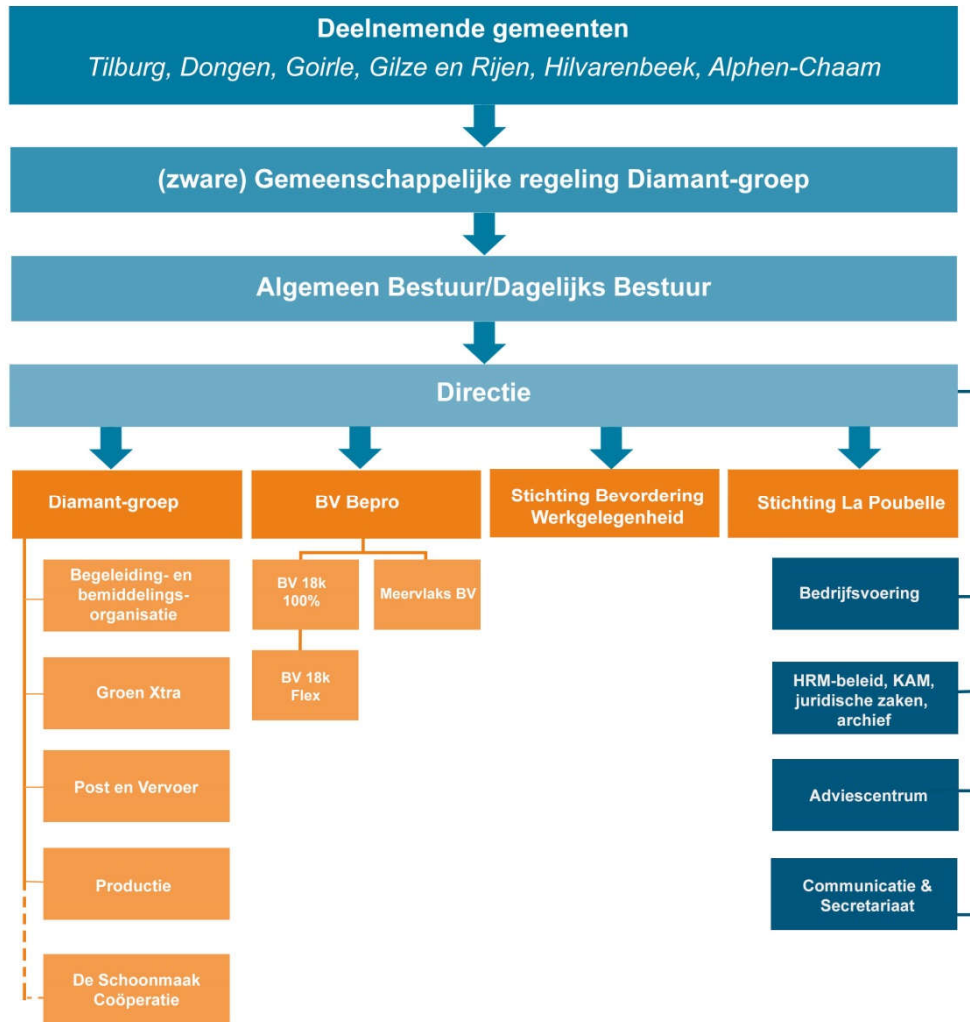
<b>II</b>	<b>Verplichte paragrafen .....</b>	<b>27</b>
1.	Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	28
1.1.	Weerstandsvermogen .....	28
1.2.	Risicobeheersing.....	29
2.	Onderhoud kapitaalgoederen .....	30
3.	Financiering .....	32
3.1.	Financiering .....	32
3.2.	Kasgeldlimiet en renterisiconorm .....	32
4.	Verbonden partijen .....	34
5.	Bedrijfsvoering .....	36
5.1.	Investeringsbeleid .....	36
5.2.	Administratieve organisatie .....	36
5.3.	Informatisering en Automatisering (I&A).....	36
5.3.1.	Techniek en beheer .....	36
5.3.2.	Procesondersteuning en informatievoorziening.....	38
5.4.	Planning & Control .....	40
5.5.	HRM-beleid.....	41
5.6.	Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM).....	41

## **B. Jaarrekening 2017**

1.	Balans .....	44
2.	Overzicht van baten en lasten .....	46
3.	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.....	48
3.1	Afschrijvingsbeleid .....	48
3.2	Waardering van activa en passiva .....	48
3.3	Grondslagen voor resultaatbepaling .....	51
4.	Toelichting op de balans.....	52
4.1	Activa .....	52
4.2	Passiva.....	57
5.	Toelichting op het overzicht van baten en lasten .....	64

## **A. Jaarverslag**

## 1. Organogram van de Gemeenschappelijke regeling



Deze jaarrekening heeft betrekking op het onderdeel Gemeenschappelijke regeling Diamant-groep (hierna Diamant-groep genoemd), de andere rechtspersonen Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW), Bedrijfsmatige Projecten (BV Bepro) BV en Stichting La Poubelle hebben eigen zelfstandige jaarstukken.

## **2. Bestuur**

### **2.1. Samenstelling bestuur**

Het Dagelijks bestuur en het Algemeen Bestuur van de Diamant-groep worden gevormd uit de colleges van burgemeester en wethouders van de zes in de Diamant-groep deelnemende gemeenten en hebben met de invoering van de nieuwe gemeenschappelijke regeling niet meer dezelfde samenstelling. Het Dagelijks Bestuur wordt uit het Algemeen Bestuur gevormd en mag niet een meerderheid vormen in het Algemeen Bestuur.

De volgende personen hebben in 2017 gefunctioneerd als bestuurslid van het Algemeen Bestuur van de Diamant-groep:

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

### **2.2. Contactambtenarenoverleg**

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

### **2.3. Behandelde onderwerpen**

In de bestuursvergaderingen en het contactambtenarenoverleg vormen de sociale en financiële kengetallen een vast agendapunt. Tijdens dit agendapunt wordt de realisatie ten opzichte van de begroting besproken. Terugkerend thema in 2017 is het achterblijven van de instroom van nieuw personeel op grond van de "2/3e herbezettingstoezegging" geweest. Deze toezegging houdt in dat van de uitstroom WSW 2/3 deel wordt herbezet door instroom vanuit de Participatiewet.

Eind 2016 besloot de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dat Beschut Werk een verplichtend karakter zou krijgen. In het bestuur van de Diamant-groep is daarop geanticipeerd door in samenspraak met gemeenten te komen tot een arrangement waaronder de Diamant-groep Beschut Werk zal uitvoeren voor de deelnemende gemeenten.

Het bestuur heeft in april een studiereis gemaakt naar Bilbao en daar twee zeer grote instellingen bezocht die werkplekken faciliteren voor mensen met een arbeidsbeperking. Qua werknemers en werksoorten vertoonden de bedrijven veel gelijkheid met de Diamant-groep, maar er waren ook wezenlijke verschillen die tot nieuwe inzichten hebben geleid. Het bestuur heeft besloten deze inzichten mee te nemen bij het bepalen van een nieuwe strategie.

Halverwege 2017 heeft het bestuur ingestemd met een traject dat directie en management van de Diamant-groep bij TIAS, de business school die verbonden is aan de UvT, zal gaan volgen. Met behulp van dit traject zal gekomen worden tot een nieuw strategieplan, waarvan het de bedoeling is dat dit nog breder gedragen zal worden door betrokkenen als dat tot nu het geval is.

Het beleid is tevens als gevolg van wetswijzigingen aangepast en in overeenstemming gebracht. In het najaar van 2017 heeft het bestuur een nieuw inkoop- en aanbestedingsbeleid vastgesteld.

### 3. Inleiding

Aan het eind van elk jaar ontkom je niet aan een terugblik. Als ik denk aan 2017, dan overheerst bij mij vooral een gevoel van trots.

**Trots** op ons financieel bedrijfsresultaat; een onderzoek van Berenschot heeft uitgewezen dat de Diamant-groep op dat gebied in de top 3 van alle SW-bedrijven staat!

**Trots** op de betrokkenheid van collega's bij hun werk en de bedoeling van ONS bedrijf. Ik heb gezien dat we volop creativiteit en ondernemerschap in huis hebben en er in gezamenlijkheid de schouders onder zetten. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek toonde aan dat de gemiddelde medewerker van de Diamant-groep tevreden is met zijn/haar werk en de omgeving waarin dat wordt uitgevoerd.

**Trots** op het vertrouwen dat we krijgen. Van de gemeenten en onze andere opdrachtgevers. We hebben weer een paar mooie contracten gesloten en nieuwe klanten binnen gehaald. Het NOMA-traject is met een jaar verlengd.

Een compliment voor ons allemaal!

Maar, we kijken ook vooruit. De wereld om ons heen verandert immers en wij moeten daarop inspelen. We staan voor een aantal flinke uitdagingen. De nieuwe instroom blijft achter, waardoor we de afbouw van de SW niet meer kunnen compenseren. Met als gevolg meer werk dan mensen. De daling van de SW-subsidies gaat ook bij ons voor financiële tekorten zorgen. Voorlopig kunnen we dit opvangen vanuit het weerstandsvermogen en hoeven we nog geen beroep te doen op extra middelen vanuit de deelnemende gemeenten, maar de komende jaren moeten we hier wel structurele dekking voor vinden.

Directie en management zijn in 2017 een traject gestart onder begeleiding van TIAS. Samen met hen kijken we hoe we ons als directie en management het beste op de toekomst kunnen voorbereiden. Dat moet leiden tot een nieuw strategieplan, dat we halverwege dit jaar willen opleveren. Onze stakeholders betrekken we hier bij, omdat we het belangrijk vinden om dit samen te doen.

Robert Bool  
Algemeen Directeur Diamant-groep  
Januari 2018



## **4. Realisatie van doelmatigheid en rechtmatigheid**

### **4.1. Doelmatigheid**

Onder doelmatigheid van bedrijfsvoering wordt verstaan: het zodanig sturen van de organisatie dat de gewenste dienstverlening, productie en andere activiteiten tegen een zo laag mogelijke prijs verkregen wordt, dan wel dat met de beschikbare middelen een zo groot mogelijk resultaat verkregen wordt.

Om dit te bereiken moeten we ons voortdurend de volgende vragen stellen:

- Welke belangrijke veranderingen kunnen we doorvoeren om de bedrijfsvoering nog doelmatiger te maken?
- Hoe zorgen we dat onze bedrijfsonderdelen adequaat kunnen inspelen op grote uitdagingen?
- Welk effect hebben veranderingen in onze bedrijfsvoering op onze afnemers?

De in het Strategisch plan 2015-2019 opgenomen maatregelen moeten er onder andere toe leiden dat ook de komende jaren weer een stap wordt gemaakt naar een efficiëntere en doelmatig werkende organisatie.

### **4.2. Rechtmatigheid**

De rechtmatigheid van het beheer is een begrip dat meer op de voorgrond is komen te staan. Vanuit de verantwoording en het accountantsoordeel daarover, onderscheiden we diverse elementen: de financiële rechtmatigheid en de niet-financiële rechtmatigheid.

De financiële rechtmatigheid gaat over de rechtmatigheid van het financiële beheer. Het financiële beheer omvat naast beheerhandelingen ook de vastleggingen daarvan in de administratie en het naleven van de verslaggevingsregels. De niet-financiële rechtmatigheid omvat handelingen en besluiten van niet-financiële aard.

Het interne controleplan voorziet in een controle op deze aspecten en ook de controle die plaatsvindt vanuit de wet- en regelgeving voor de verantwoording van de Wsw voorziet in de toetsing op rechtmatigheid.

In het kader van de controle op de rechtmatigheid wordt jaarlijks een normenkader vastgesteld door het bestuur. De interne rechtmatigheidscontroles aan de hand van dit normenkader zijn uitgevoerd door de eigen organisatie en aanvullend door de accountant. De bevindingen uit deze controles leiden tot de conclusie dat de Diamant-groep over 2017 rechtmatig heeft gehandeld.

## **5. Voorstel tot vaststelling van de jaarrekening**

Voorgesteld wordt om de jaarrekening op 30 maart 2018 vast te stellen.

Vaststelling Dagelijks Bestuur op 30 maart 2018.

Goedkeuring Algemeen Bestuur op 29 juni 2018.

# **I Programmaverantwoording**

## **1. Wet- en regelgeving & strategie**

### **1.1. Wet- en regelgeving**

De Diamant-groep is bezig om zich binnen de arbeidsmarktregio Hart van Brabant tot een sterke uitvoeringsorganisatie te ontwikkelen voor de doelgroep die begeleiding nodig heeft om te gaan en blijven werken, bij voorkeur op de reguliere arbeidsmarkt. Dit doen we samen met gemeenten, collega SW-bedrijven en andere ketenpartners in de arbeidsmarktregio. Vanaf de start van de Participatiewet is er veel veranderd voor de gemeenten en de Diamant-groep. Ook in 2017 zijn een aantal belangrijke ontwikkelingen in de wet- en regelgeving geweest. Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen beschreven.

#### Beschut werk

Met ingang van 1 januari 2017 is het aanbieden van beschutte werkplekken verplicht gesteld. De gemeenten kunnen kandidaten voordragen aan het UWV, die een kosteloze beoordeling zullen aanbieden. Kandidaten kunnen zelf ook een Indicatie Beschut Werk aanvragen bij het UWV. Middels een ministeriele regeling wordt jaarlijks het aantal verplichte werkplekken per gemeente vastgesteld. In 2017 en 2018 zijn dit resp. 42 en 85 werkplekken voor de gemeenten van de Diamant-groep.

#### Praktijkroute

Sinds 2017 kan gebruik gemaakt worden van de zogenoemde praktijkroute. Dit houdt in dat kandidaten bij wie op basis van een gevalideerde loonwaardemethode is gebleken dat zij op een concrete werkplek niet het wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen, zonder beoordeling door het UWV in het doelgroepregister opgenomen kunnen worden. Met de gegevens uit het doelgroepregister kan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid controleren of werkgevers de afgesproken extra banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking.

#### Lage inkomens voordeel (LIV)

Sinds 1 januari 2017 bestaat het Lage inkomens voordeel (LIV), bedoeld om werkgevers te motiveren sneller mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een baan aan te bieden. Het LIV geldt voor werknemers die 100 tot en met 125 procent van het wettelijk minimum loon verdienen en ten minste 1.248 uur per jaar bij dezelfde werkgever in dienst zijn.

In de jaarrekening wordt de voorlopige berekening van het UWV Wet tegemoetkomingen loondomein (wtl) inzake de LIV verantwoord.

## 1.2. Strategieplan 2015-2019

De missie van de Diamant-groep is in het strategieplan 2015-2019 herijkt. In dit strategieplan is een viertal factoren beschreven die mede het succes bepalen van de Diamant-groep in de komende jaren. Het gaat hierbij om de volgende uitdagingen:

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

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

De Diamant-groep draagt bij aan de participatie in werk van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, om zo te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt.

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

- We hebben expertise in werk, werkaanpassingen en begeleiding in werk ten behoeve van de doelgroep.
- We willen een innovatieve en betrouwbare partner zijn voor gemeenten bij de uitvoering van de Participatiewet.
- We zorgen ervoor dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetbaar worden in banen bij reguliere werkgevers.
- We willen bijdragen aan een sterke arbeidsmarktregio en daarbinnen een goede uitvoeringsorganisatie zijn.
- We beschikken over een infrastructuur en extern netwerk en bieden daarmee waar nodig (tijdelijk) werk- en ontwikkelingsmogelijkheden, zowel binnen als buiten de eigen bedrijven.
- We geloven in sociaal ondernemerschap en combineren de sociale doelstelling met ondernemerschap en een efficiënte (financiële en organisatorische) bedrijfsvoering.
- We spelen flexibel in op lokale en regionale ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de personeelsvraag van werkgevers.
- We faciliteren en ontzorgen gemeenten, werkgevers en werknemers.
- We werken duurzaam samen met private en publieke ketenpartners en collega SW-bedrijven.

### **1.3. Nieuwe strategie**

#### *1.3.1. Nieuw strategisch plan*

In 2017 zijn het bestuur, directie en management gestart met het formuleren van een nieuwe strategie voor de komende jaren. Met dit nieuwe strategisch plan zorgt het huidige bestuur, vooruitlopend op de aankomende gemeenteraadsverkiezingen die in 2018 gaan plaatsvinden, voor kennisoverdracht naar het nieuwe bestuur. Om tot dit document te komen is de directie, samen met de managers en het bestuur een traject gestart onder begeleiding van een externe partij, TIAS school for business and society, onderdeel van Tilburg University. Doelstelling is dat het nieuwe strategisch plan eind mei 2018 gepresenteerd kan worden.

#### *1.3.2. Onderzoek naar strategische positie Groen Xtra*

Eind 2016 heeft de gemeente Tilburg opdracht gegeven tot een onderzoek naar de vraag of realisatie van de arbeidsmarktdoelstellingen en bestuurlijke doelen op het vlak van beheer van de openbare ruimte of bedrijfsvoering het best gediend zijn via de huidige weg van investering. Hiervoor dienden een aantal scenario's ontwikkeld te worden op basis waarvan de bestuurlijke discussie kan plaatsvinden. Hierbij waren 3 criteria relevant:

1. Werkgelegenheidsdoelstellingen van de gemeente;
2. Een acceptabele prijs/kwaliteitsverhouding, met name blijkens een marktconforme uitvoering;
3. Een uitvoeringsmodel waarmee bovenstaande doelstellingen maximaal worden gediend en dat bovendien aansluit bij de reeds gemaakte keuze voor integraal, gebiedsgericht beheer.

Uit ervaring blijkt dat het bedrijfsleven op dit moment nog onvoldoende in staat is om voldoende werkgelegenheid te bieden voor de doelgroep waarvoor de Diamant-groep op dit moment verantwoordelijk is. Geconcludeerd wordt dat de werkgelegenheidsdoelstelling van de gemeente op dit moment het best gediend wordt door de Diamant-groep een aanzienlijk aandeel te geven in het beheer en onderhoud van de openbare ruimte.

Tevens is vastgesteld dat er zowel positieve als negatieve afwijkingen zijn tussen de prijs en scores van Diamant-groep en inschrijvingen van private partijen, maar dit is vanuit marktconformiteitseisen bezien geen belemmering om opdrachten in te besteden bij de Diamant-groep. Conclusie is dat de Diamant-groep werkt tegen marktconforme prijzen.

Het college van de gemeente Tilburg heeft conform het advies besloten om het huidige uitvoeringsmodel (hoofd- en onderaannemersmodel) op de korte termijn te behouden voor integraal, gebiedsgericht beheer. En dat een mogelijke verkenning van het publiek-private samenwerkingsmodel voor op de middellange termijn in lijn is met het strategieplan Diamant-groep 2015-2019.

## 2. Sociaal beleid

### 2.1. Aantal medewerkers

De Diamant-groep wil voor de kwetsbare groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een belangrijke rol blijven vervullen. Daarbij zal niet alleen aandacht bestaan voor de positie van deze groep in de huidige tijd, maar zal ook gekeken worden naar het belang om te blijven investeren in inzetbaarheid van deze kwetsbare groep. Steeds zal gezocht worden naar de mogelijkheden van het individu en in het verlengde daarvan de mogelijkheden van groepen medewerkers passend bij de beschikbare werksoorten en te leveren producten en diensten. Onze medewerkers moeten kunnen rekenen op een goede werkomgeving en een daarbij behorende begeleiding. Deze omgeving is de randvoorwaarde voor het verder ontwikkelen van de medewerker met het oog op het bevorderen van de arbeidscapaciteit of het behoud daarvan.

Sinds de komst van de Participatiewet stopt de instroom vanuit de Wsw. Landelijk wordt uitgegaan van een uitstroom van ongeveer 6% per jaar. Begin 2015 waren er 2111 SW-medewerkers bij of via de Diamant-groep aan de slag. Eind 2017 is dit aantal gedaald tot 1802 medewerkers. Dit is een daling van 14,6% over een periode van 3 jaar.

Eind 2017 zijn 108 mensen werkzaam bij de Diamant-groep via de Participatiewet (PW), waarvan 42 mensen geplaatst zijn op een beschutte werkplek (deels ook binnen de pijler bedrijven). Dit komt net niet overeen met de taakstelling voor 2017. De taakstelling is op basis van 31 uur per week en bedraagt 42 fte voor 2017. De realisatie is 34,7 fte.

	2015		2016		2017	
	WSW	PW	WSW	PW	WSW	PW
Begin jaar	2.111	-	1.990	10	1.911	66
Eind jaar	1.990	10	1.911	66	1.802	108
Verschil	-121	+10	-79	+56	-109	+42

De verdeling van deze personen op basis van de pijlerindeling, zoals in de strategienota is uitgewerkt is als volgt:

Pijler:	Stand eind 2016			Stand eind 2017		
	WSW	PW	Beschut	WSW	PW	Beschut
Bemiddeling en Begeleidingsorganisatie	485			455		
Werkbedrijven *	777	63		749	63	22
Beschut werk	593		3	534		20
Overige (concern)	56			64	2	
Totaal	1.911	63	3	1.802	66	42

\* Dit is inclusief 267 SW-ers en 18 PW-ers (in 2016) en 251 SW-ers en 32 PW-ers (in 2017), die werkzaam zijn bij De Schoonmaak Coöperatie.

## 2.2. Medewerkerstevredenheid

In september 2017 heeft onder de medewerkers van de Diamant-groep een medewerkers-tevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. De respons was 62%, wat betekent dat 1.201 medewerkers de vragen hebben ingevuld. Hieronder de algemene resultaten, afgezet tegen de benchmark Sociale Werkvoorzieningen (SW):

Diamant-groep (n=1201)	Huidige meting	Benchmark SW	Top 3 Benchmark SW
Bevlogenheid	7,3	7,4	7,7
Betrokkenheid	7,1	7,1	7,6
Vitaliteit	7,1		
Werksfeer	7,6	7,5	7,7
Duurzame Inzetbaarheid	6,6		

Als pluspunten worden genoemd: tevredenheid over de werkzaamheden en de organisatie en de waardering van de organisatie voor de medewerkers. Punten die nog verbeterd kunnen worden zijn: trots op het werk, aansluiting op capaciteiten en de sfeer op het werk.

Alle teams hebben een eigen rapportage ontvangen. Deze resultaten van de rapportages zijn besproken met de medewerkers van de teams en op basis daarvan zijn verbeterplannen opgesteld. Deze verbeterplannen zijn onderdeel van de jaarplannen 2018 en worden minimaal 3x per jaar besproken met de verantwoordelijke directeur.

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

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

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



### **2.3. 2017: een bijzonder Diamanten jubileum**

De Diamant-groep heeft een bijzonder jaar achter de rug. Namelijk het jaar waarin we ons 60 jarig bestaan vierden! Een diamanten jubileum voor de Diamant-groep, dat konden we niet zomaar voorbij laten gaan.

In een speciaal sociale jaarverslag 2016 keken we terug op wat er in de afgelopen 60 jaar allemaal is gebeurd en veranderd. Er verdwenen werkvormen, er ontstonden nieuwe bedrijfsonderdelen, wetten en regelingen veranderden. Maar wat al 60 jaar gelijk is gebleven, is de reden van ons bestaan: we helpen, begeleiden, coachen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. Binnen en buiten onze muren. En dat hopen we nog zeker 60 jaar te mogen doen!

Onze collega's vergeten het jubileumjaar niet snel. Op zaterdag 9 september 2017 was er een groot jubileumfeest met 2000 medewerkers. Samen met Frans Bauer en John de Bever hebben we er een geweldige avond van gemaakt in de Koepelhal. Daarnaast konden medewerkers het hele jaar wensen insturen. Vijf collega's hebben we verrast door het uit laten komen van hun wens. Zo heeft collega Paul een orgelconcert in de Sint Petrus Bandenkerk in Hilvarenbeek gegeven, hebben collega's Stephan en Joep opgetreden met Frans Bauer, mocht collega Hans een dag meerijden met de dierenambulance en werd collega Alfons verrast met een voor hem zeer bijzondere modeltrein.

In de eerste weken van 2017 kon iedereen nog genieten van De Diamantjes op Omroep Brabant. Later in het jaar zorgden onze collega's van Groen Xtra en fietsbeheer voor een opgeruimde en schone binnenstad tijdens het bezoek van de Koning aan Tilburg tijdens Koningsdag. Er zijn nieuwe samenwerkingen, zoals de postverzorging voor het Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis en werden bestaande samenwerkingen verstevigd. Waaronder de voortzetting van inpakopdrachten voor de Banketgroep en de postbezorging voor de gemeente Tilburg. Dit laatste doen we voortaan met een 100% elektrische auto doen. Ontwikkelden we nieuwe eigen producten zoals P-detachering. En opende La Poubelle – naast Tilburg en Goirle - een vestiging in Rijen.

### 3. Innovatie

Innovatie is voor iedere organisatie van groot belang. Om onze rol, in relatie tot de Participatiewet, betekenisvol te laten blijven, moet ook Diamant-groep blijven innoveren. De Diamant-groep blijft continue zoeken naar nieuwe mogelijkheden om voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek aan te bieden. Dit doet wij samen met de ketenpartners.

#### *Actieplan Tijdelijke Participatiebanen*

De instroom van P-wetters is, ondanks de reeds verrichte inspanningen, nog niet optimaal. In 2017 heeft de Diamant-groep samen met vertegenwoordigers van de deelnemende gemeenten diverse overleggen gehad om de knelpunten rondom de tijdelijke participatiebanen te bespreken. Het doel van deze overleggen is om het aanbod beter aan te laten sluiten bij de vraag en hierdoor het aantal plaatsingen te verhogen. In 2018 zal naar verwachting een actieplan worden gepresenteerd waarin oplossingen worden aangedragen.

#### *Anders re-integreren: van werk naar werk (Groen Xtra & BBO samen als Participatie- en re-integratiebedrijf)*

In 2017 is een start gemaakt met het uitwerken van een idee om arbeidsfitte kandidaten (met een loonwaarde hoger dan 80%) een werk-naar-werktraject aan te bieden. Het idee is om een speciaal gebied of wijk te benoemen, waar kandidaten vanuit het bijstandsbestand voor geworven worden (ongeveer 25 per jaar). Deze kandidaten krijgen een dienstverband via P-detachering met een re-integratieverplichting. Ze beginnen te werken in het groen- en grijsonderhoud maar gaan tegelijkertijd samen met de begeleider of coach op zoek naar ander werk. Het voordeel voor de kandidaten is dat zij meer succes hebben op re-integreren vanuit een baan maar ook dat ze een dienstverband hebben en dus salaris ontvangen. Dit betekent een lagere uitkering of zelfs helemaal uit de uitkering, wat een voordeel is voor de gemeenten. Een ander voordeel voor de kandidaten is dat ze recente werkervaring opbouwen.

#### *Beschutte werkplekken*

Met ingang van 1 januari 2017 hebben de gemeente een taakstelling gekregen voor beschutte werkplekken. Deze werkplekken hebben we aan kunnen bieden met structurele ondersteuning of aanpassing van de werkplek. Op deze manier worden kandidaten in staat gesteld om loonvormende arbeid te verrichten. De kandidaten zijn op diverse onderdelen geplaatst.

## 4. Marketingbeleid

Het marketingbeleid van de organisatie is direct afgeleid van de missie van de organisatie. In 2015 is de nieuwe missie geformuleerd:

De Diamant-groep draagt bij aan de participatie in werk van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, om zo te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt.

Om deze missie te kunnen realiseren, is de organisatie ingericht op basis van drie pijlers.

De kerntaak van de organisatie ligt in de **pijler Begeleiding & Bemiddeling (1)**. Deze pijler is gericht op activiteiten die de uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt bevorderen. Ook het plaatsen en begeleiden van kandidaten bij reguliere werkgevers behoort tot de taak van deze pijler.

**De pijler Bedrijven (2)** biedt een belangrijke meerwaarde voor de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit bereiken wij door bijvoorbeeld re-integratie, bemiddeling en tijdelijke werkplekken te bieden. Bovendien bieden deze bedrijven een grote groep SW-medewerkers een uitstekende werkplek.

De **pijler Beschutte Werkomgeving (3)** biedt via werk zingeving aan mensen met een laag verdienvermogen en/of grote begeleidingsbehoefte. Werken bij een reguliere werkgever behoort voor hen (nog lang) niet, of alleen onder zeer speciale condities tot de mogelijkheden.

Het marketingbeleid van deze drie pijlers wordt onderstaand nader uitgewerkt.

### 4.1. Pijler Begeleiding en Bemiddeling (30-100% loonwaarde)

#### Propositie

Het begeleiden en bemiddelen van de doelgroep naar en in werk bij reguliere werkgevers, waarbij de vraag vanuit de arbeidsmarkt centraal staat en het faciliteren en ontzorgen van werkgevers een belangrijke plaats inneemt. Dit doen zij middels re-integratie, detacheren, faciliteren en experimenteren met nieuwe mogelijkheden.

#### Stand van zaken

In 2017 is een start gemaakt met ontwikkeling van het dashboard NOMA, dat steeds verder wordt gefinetuned. In 2018 vraagt dit nog om doorontwikkeling. Processen en werkinstructies zijn beschreven en aangepast naar (nieuwe) afspraken die zijn gemaakt. Binnen SW detacheringen hebben we verschillende processen opnieuw beschreven. In 2018 zal dit ook voor SW en jobcoaching worden ontwikkeld. Er is een goed georganiseerde overlegstructuur opgesteld waarin de doelstellingen en te behalen resultaten periodiek worden besproken.

#### **4.2. Pijler Bedrijven (30 – 80% loonwaarde)**

##### *Propositie*

De werkbedrijven bieden vooralsnog werkgelegenheid – via tijdelijke participatiebanen - voor de doelgroep met 30-80% loonwaarde. De opzet is het bieden van werk in een bedrijfsmatige omgeving met activiteiten die marktconform uitgevoerd kunnen worden en/of voorzien in een maatschappelijke behoefte, ten behoeve van re-integratie, tijdelijke werkgelegenheid en de SW-doelgroep.

##### *Tijdelijke werkgelegenheid*

De werkbedrijven Groen Xtra, De Schoonmaak Coöperatie <sup>1</sup>, Post & Vervoer en Fietsbeheer bieden aangepaste werkzaamheden met uitstekende begeleiding voor mensen met beperkingen en/of een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook in de markt hebben ze een goede positie verworven en meten zij zich zowel in prijs als kwaliteit met andere aanbieders. Gebaseerd op de huidige situatie verwachten we niet dat in de komende jaren werkgevers in de rij staan om massaal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. De werkbedrijven beschikken over werk en werkplekken (SW-medewerkers stromen de komende jaren uit) en juist deze combinatie biedt kansen voor gemeenten. Kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen zij tijdelijke werkgelegenheid bieden als 'opstap' en ontwikkeling naar een baan bij een reguliere werkgever.

##### *Stand van zaken*

Bij Groen Xtra is een klanttevredenheidsonderzoek gehouden. De respondenten geven Groen Xtra op de onderdelen: vertrouwen, vakmanschap en communicatie een voldoende/goede beoordeling. Als aanbevelingen wordt aangegeven dat het in de toekomst belangrijk is om: de opdrachtgever te blijven ontzorgen, te blijven investeren in vakmanschap en in de communicatie meer de burgers op te zoeken als een goed huisvader. De aanbevolen verbeteringen zijn opgenomen in het jaarplan 2018.

Post & Vervoer heeft in 2017 een omzetstijging weten te realiseren door nieuwe klanten aan te trekken, zoals Onderwijsgroep Tilburg en het ETZ. Daarnaast heeft Post & Vervoer in 2017 de nieuwe ISO-certificering behaald.

Fietsbeheer heeft in 2017 een omzetstijging gerealiseerd door additionele opdrachten aan te nemen, zoals de stationstalling.

##### *Bijzondere positie*

Kringloopbedrijf La Poubelle en het Dierenopvangcentrum (DOC-T) zijn bijzondere werkbedrijven. Niet alleen in hun sociale en maatschappelijke functie, maar vooral in het brede scala aan mogelijkheden dat ze bieden in werk. Van vrijwilligerswerk, bedrijfsmatige dagbesteding, tijdelijke re-integratiemogelijkheden, sociale activering tot geschikte SW-

---

<sup>1</sup> Hoewel De Schoonmaak Coöperatie geen onderdeel meer is van de Diamant-groep zijn we wel mede-eigenaar en belangrijke 'leverancier' van gedetacheerde medewerkers.

werkplekken. Bij deze onderdelen past de aanduiding 'social firm'. Dit zijn bedrijven die primair een sociaal doel nastreven met een duurzaam verdienmodel.

### **4.3. Pijler Beschutte werkomgeving**

#### *Propositie*

De opzet is het bieden van zinvol werk en structuur in een beschutte werkomgeving voor de doelgroep met een laag verdienvermogen en/of een grote begeleidingsbehoefte, ten behoeve van arbeidsmatige dagbesteding, de doelgroep Participatiewet en de SW-doelgroep. De pijler beschutte werkomgeving wordt onder andere gevormd door de werkbedrijven Productie en de Kwekerij en stekbedrijf, dat een onderdeel is van het werkbedrijf Groen Xtra.

#### *Arbeidsmatige dagbesteding*

Al enige jaren zetten we beschutte werkplekken in voor kandidaten die aangewezen zijn op arbeidsmatige dagbesteding. In de komende jaren willen we samen met gemeenten en ketenpartners meer van deze werkplekken beschikbaar stellen voor deze doelgroep.

#### *Externe werkplekken*

Binnen beschut werk kennen we sinds jaren ook het fenomeen 'werken op locatie', waarbij groepen medewerkers onder eigen leiding bij externe werkgevers aan de slag zijn.

#### *Stand van zaken*

Met ingang van 1 januari 2017 is het aanbieden van beschutte werkplekken verplicht gesteld. Pas eind 2017 is de instroom van beschut werk goed op gang gekomen en op de valreep is de taakstelling vanuit het Rijk van 42 werkplekken voor 2017 bijna gehaald. In 2018 is de taakstelling verhoogd naar 85 werkplekken.

De Kwekerij en stekbedrijf heeft in 2017 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, waarin uitstekend gescoord werd. De inspanningen zullen in 2018 vooral gericht zijn om dit niveau vast te houden.

Bij Productie is een plan van aanpak opgesteld om de processen op het bedrijfsbureau te verbeteren. Met name de calculatiesystematiek en de onderlinge vervangbaarheid zijn verbeterd. In 2018 zal dit proces voortgezet worden, waarbij de implementatie van een tijdregistratiepakket één van de belangrijkste acties zal gaan worden.

## 5. Financieel beleid

### 5.1. Visie en uitgangspunten

Het financieel beleid is gericht op een gezonde financiële positie voor de gemeenschappelijke regeling en transparantie in het financieel handelen. Uitgangspunt is een verantwoord en behoedzaam financieel beleid, waarbij structurele lasten worden gedekt door structurele baten met als doel een sluitende meerjarenbegroting. Om dat te bereiken zijn kaders en spelregels vereist. Deze kaders en spelregels gelden als het te voeren financiële beleid voor de gemeenschappelijke regeling.

### 5.2. Uitgangspunten

#### Algemeen

In het stelsel van baten en lasten worden uitgaven en inkomsten toegerekend aan de jaren waarop ze betrekking hebben. Bij het vaststellen van activiteiten en middelen vindt een integrale afweging plaats tussen financiële middelen en het gewenste resultaat/kwaliteitsniveau. De financiële middelen zijn veelal beperkt. Dit bepaalt of de gewenste resultaten van het beleid wel of niet bereikt kunnen worden. Het is van belang optimaal inzicht te hebben en te geven in de financiële gevolgen bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en keuzes in kwaliteitsniveau.

#### Financiële beleidsregels

- Integrale beleidsafweging van de verschillende bestedingen vindt plaats door het algemeen bestuur bij de vaststelling van de beleidsbegroting;
- Budgetten zijn gebaseerd op realistische ramingen en niet slechts op historisch bepaalde budgetten. Onderbouwd wordt waarvoor het budget is benodigd. Aanpassingen in ramingen worden onderbouwd en transparant gemaakt;
- Eventuele tegenvallers worden primair binnen de betreffende afdeling/onderdeel opgevangen. Is dit niet mogelijk dan wordt gezocht naar de mogelijkheden binnen het totaal van de organisatie;
- Er wordt zoveel mogelijk een meerjarig consequente gedragslijn gehanteerd;
- Het algemeen bestuur autoriseert met de vaststelling van de beleidsbegroting de totaalbedragen per kosten en opbrengstesoort;
- De (gemandateerde) budgethouder organiseert binnen het totaalbudget afdeling/onderdeel dat de werkzaamheden worden uitgevoerd conform de afspraken en planning. Het herschikken van budgetten tussen kostenplaatsen en kostensoorten is onder voorwaarden toegestaan, mits de prestatie wordt geleverd.

Budgetten waarvoor beschikbaar *niet mogelijk* is, zijn:

- salariskosten;
- stortingen/onttrekkingen aan reserves en voorzieningen;
- kapitaallasten;
- doorberekening aan (hulp)kostenplaatsen (concernoverhead);
- rijksbijdrage.

De budgetten voor deze kostensoorten worden namelijk centraal beheerd.

In de maandelijkse rapportage wordt transparant per kosten- en opbrengstesoort gerapporteerd over budgetoverschrijdingen en –onderschrijdingen. Tevens wordt aangegeven hoe deze worden gedekt. In het geval deze overschrijdingen uiteindelijk leiden tot budgetoverschrijdingen op kosten- en opbrengstenniveau, worden deze opgenomen in de maandelijkse rapportage aan het bestuur.

### **5.3. Budgetafspraken**

Exploitatiebudgetten

- Budget voor nieuw beleid wordt onderbouwd en de relatie met het te bereiken doel aangegeven;
- Voor bestaand beleid geldt dat het in de kadernota vastgesteld percentage prijscompensatie wordt gehanteerd. Indien sprake is van afwijkende afspraken op basis van onderliggende contracten, prijs- of subsidieafspraken, worden deze onderbouwd;
- Op het percentage prijscompensatie wordt geen nacalculatie toegepast voor het lopende begrotingsjaar;
- De salarislasten worden geraamd op basis van een voorafgaand aan het begrotingsjaar door de directie goedgekeurd formatieplan en de te verwachten cao-stijging.

Investeringsbudgetten

- Investeringsbudgetten worden onderbouwd met onderliggende afspraken en uitgangspunten;
- De kapitaallasten van nieuwe investeringen worden direct aan betreffende afdeling/ onderdeel toegerekend.

## 5.4. Verplichtingen

### Rechten

Baten die betrekking hebben op het boekjaar maar nog niet zijn ontvangen, worden wel in de jaarrekening opgenomen en verantwoord. Hiervoor wordt bij het opstellen van de jaarrekening een balanspositie opgenomen.

### Verplichtingen

Alle kosten voor diensten die in het boekjaar zijn geleverd, worden in het boekjaar verantwoord en in de jaarrekening opgenomen. Als de diensten wel zijn geleverd, maar nog niet zijn betaald, wordt bij de jaarafsluiting een verplichting geboekt.

### Onvoorzien

Het is noodzakelijk een goede planning in budget en capaciteit voor het komende jaar op te stellen en daarbij volledig te zijn. De besluitvorming over nieuwe activiteiten concentreert zich bij de (meerjaren)begroting. Hierdoor wordt het Algemeen Bestuur in staat gesteld de prioriteiten integraal af te wegen. Neemt niet weg dat in de loop van het jaar zich onvoorziene ontwikkelingen kunnen voordoen, die bij de maandelijkse verantwoording aan het dagelijks bestuur kenbaar worden gemaakt met mogelijke dekking van deze onvoorziene uitgaven.

### De lasten zijn incidenteel

Baten en lasten in de exploitatiebegroting kunnen structureel dan wel incidenteel zijn.

### De lasten zijn onvermijdelijk

Had door het tijdig treffen van maatregelen de last die nu ontstaat kunnen worden voorkomen? Is dit het geval, dan zal geen beroep op de post onvoorzien gedaan kunnen worden.

### Uitgaven ten laste van reserves

Extra lasten in de loop van het jaar kunnen alleen ten laste van een reserve worden gebracht als de besteding past binnen het karakter van die reserve. Deze lasten worden altijd via de exploitatie verantwoord en pas bij de resultaatbepaling ten laste van de daarvoor bestemde reserve gebracht.

### Saldo jaarrekening

Uitgangspunt is dat het saldo van de jaarrekening wordt toegevoegd aan de algemene reserve. De uiteindelijke resultaatbestemming is een bevoegdheid van het algemeen bestuur.



## 5.5. Begroting versus realisatie

Voor de Diamant-groep was voor 2017 een negatief resultaat begroot van € 503.000. Het resultaat komt uit op een positief bedrag van bijna € 765.000.

Bedragen *€ 1.000	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Baten	70.854	69.621	74.305
Lasten	70.150	70.124	71.701
Totaal Saldo van baten en lasten	704	-503	2.604
Toevoegingen aan reserves	100		0
Onttrekkingen aan reserves	161		69
Het geraamde, gerealiseerde respectievelijk geanalyseerde resultaat	765	-503	2.673

Meer informatie over het overzicht van baten en lasten zijn opgenomen in de jaarrekening.

## 5.6. Financiële kengetallen

Voor 2017 zijn voor de Diamant-groep de volgende kengetallen berekend:

Netto schuld quote (exclusief alle verstrekte leningen)	*€ 1.000	Kengetal
Netto schuld / totale inkomsten (voor bestemming reserves)		
Netto schuld	5.194	
totale inkomsten	70.854	
Netto schuld quote (exclusief alle verstrekte leningen)		7,33
Netto schuld quote (gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen)	*€ 1.000	Kengetal
Netto schuld / totale inkomsten (voor bestemming reserves)		
Netto schuld	5.194	
totale inkomsten	70.854	
Netto schuld quote (exclusief alle verstrekte leningen)		7,33

De netto schuld quote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Is dit percentage hoger dan 130 % wordt aanbevolen om de schulden af te lossen. De Diamant-groep heeft ruim voldoende inkomsten heeft om haar schulden te voldoen.

De structurele exploitatieruimte ±	*€ 1.000	Kengetal
A: Structurele lasten	70.150	
B: Structurele baten	70.486	
C: Totale structurele toevoegingen aan de reserves	0	
D: Totale structurele onttrekkingen aan de reserves	0	
E: Totale baten	70.486	
$((B-A) + (D-C))/E * 100 \%$		0,48%

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

## 6. Toekomstverwachting

De Diamant-groep zal ook in 2018 verder gaan met het ontwikkelen van nieuwe vormen van dienstverlening. Een verdere samenwerking tussen de werkbedrijven en de pijler Begeleiding & Bemiddeling is essentieel, waarbij experimenteren en innovatie de sleutelwoorden zijn. Behoeften van gemeenten (en de arbeidsmarktregio), werkgevers maar vooral ook van de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt staan centraal.

In het regeerakkoord Rutte III is vastgelegd, dat het instrument van loonkostensubsidies in de Participatiewet wordt vervangen door de mogelijkheid tot loondispensatie. Momenteel bestaan loondispensatie (via UWV) en loonkostensubsidie (via gemeenten) naast elkaar. Bij veel SW-bedrijven, ook bij de Diamant-groep, bestaat de vrees dat een lagere beloning dan het wettelijk minimum loon zal leiden tot een (nog) lagere arbeidsparticipatie. Als werk niet loont, zal het aantal mensen dat wil gaan werken afnemen. Staatssecretaris T. van Ark heeft de zorgen gehoord en heeft daarom besloten om tot een regeling te komen waarbij mensen die gaan werken met loondispensatie meer overhouden dan wat zij aan uitkering zouden krijgen zonder werk.

Het huidige bestuur is, vooruitlopend op de aankomende gemeenteraadsverkiezingen die in 2018 worden gehouden, begonnen aan het samenstellen van een overdrachtsdocument voor het nieuwe bestuur. Het document zal in de vorm van een strategisch plan voor de komende jaren zijn. Hiermee zorgt het huidige bestuur voor kennisoverdracht en continuïteit. Om tot dit document te komen is de directie, samen met de managers en het bestuur een traject gestart onder begeleiding van een externe partij, TIAS school for business and society, onderdeel van Tilburg University. Doelstelling is dat het nieuwe strategisch plan eind mei 2018 gepresenteerd kan worden.

## **II Verplichte paragrafen**

## 1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

### 1.1. Weerstandsvermogen

In de tweede helft van 2015 is op basis van een extern onderzoek vastgesteld hoe groot het weerstandsvermogen moet zijn in relatie tot de toekomstige risico's. Op basis van het rapport van de externe adviseur is door het Algemeen Bestuur besloten om de koers voor wat betreft de begrotings- en subsidiëringssystematiek zoals die is vastgesteld in het Strategieplan en de (meerjaren)begroting ongewijzigd aan te houden. De tekorten die begroot zijn voor de komende jaren, kunnen worden opgevangen door het weerstandsvermogen.

Het verloop van het weerstandsvermogen is als volgt weer te geven:

	(bedragen afgerond op duizend €)				
Verloop van het weerstandsvermogen	Diamant-groep	SBW	Bepro	La Poubelle	Totaal
Algemene reserves per 31 december 2016 na resultaatbestemming 2016	882.000	40.000	5.155.000	243.000	6.320.000
Bestemmingsreserves na resultaatbestemming 2016	1.004.000		3.718.000	647.000	5.369.000
Onttrekkingen bestemmingsreserves 2017	-161.000				-161.000
Resultaat 2017	765.000	-4.000	1.024.000	99.000	1.884.000
Totaal eigen vermogen per 31 december 2017 voor resultaatbestemming 2017	2.490.000	36.000	9.897.000	989.000	13.412.000
Begroot resultaat 2018	-1.654.000		833.000	-119.000	-940.000
Begroot resultaat 2019	-1.555.000		600.000	25.000	-930.000
Begroot resultaat 2020	-1.525.000		600.000	25.000	-900.000
Begroot resultaat 2021	-180.000		600.000	25.000	445.000
Totaal verwachte onttrekking algemene reserves	-4.914.000	0	2.633.000	-44.000	-2.325.000
Restant algemene reserves (begroot)	-2.424.000	36.000	12.530.000	945.000	11.087.000

In het resultaat van de GR Diamant-groep is de resultaatuitkering van De Schoonmaak Coöperatie opgenomen (in 2017 obv 2016). Bij Bepro zijn de geconsolideerde cijfers opgenomen van Bepro, Meervlaks, 18K en 18K flex.

De begrotingscijfers 2018 zijn afkomstig van de begroting 2018 en meerjarenbegroting 2019 tot en met 2021. De verwachting is dat deze resultaten in de begroting 2019 en meerjarenbegroting 2020 tot en met 2022 negatief bijgesteld gaan worden.

De bestemmingsreserve dekt de volgende onzekerheid in de begroting 2018:

#### Salariskosten reguliere formatie

Een aantal boven formatieve medewerkers zijn niet begroot. In 2016 en 2017 zijn deze kosten niet ten laste van de bestemmingsreserve reorganisatie ad € 3.000.000 gebracht, aangezien er voldoende dekking bestond in de reguliere exploitatie. In 2018 zullen deze kosten van circa € 400.000 per jaar wel ten laste komen van deze bestemmingsreserve.

## 1.2. Risicobeheersing

### **Financiële risico's begroting 2018:**

**Netto toegevoegde Waarde (NTW):** Ondanks dat het NOMA contract verlengd is, blijft het risico bestaan dat de instroom achterblijft ten opzichte van de begroting. Daarom is in de begroting van 2018 het aantal trajecten, dat per maand begroot is, bijgesteld van 460 trajecten naar 250 trajecten per maand. Als de instroom verschilt met de begroting met 1 persoon per week wordt het risico geschat op € 40.000 per jaar.

**Loon Prijs Ontwikkeling (LPO) 2018:** Loon- en prijsontwikkeling, uitgegaan is van 2,5% bovenop de meicirculaire 2017. Voor de WSW loonkosten verwachten we een indexering van 1% per 1 juli 2018. Daarom zijn de loonkosten geïndexeerd met 0,5% over het gehele jaar. Het risico dat de LPO 2018 afwijkt wordt ingeschat op 1% zowel positief als negatief, dit betekent een risicobedrag van € 380.000, dit is 1% van het voorlopige P-budget 2018.

**Uitstroom Sw-ers:** Er zijn 90 SE-ers uitstroom begroot op basis van landelijke voorspellingen (6%). Indien de uitstroom lager is dan landelijk, dan ontvangen we minder WSW subsidie per SE, en hebben we ook hogere WSW loonkosten. Meer personeel betekent echter ook meer NTW, al dekt deze hogere NTW de kostenpost niet. Het risico wordt ingeschat op € 100.000 negatief.

**Instroom vanuit de Participatiewet (formatie met 30-80 % loonwaarde):** bij Groen Xtra zijn 60 fte's kandidaten vanuit de Participatiewet (P-wetters) 30-80 begroot. Lukt het niet om deze plekken in te vullen, dan komt met name de NTW onder druk te staan en komt mogelijk de kwaliteit van de dienstverlening onder druk te staan. Het risico wordt ingeschat op € 100.000 negatief.

Naast financiële risico's spelen ook inhoudelijke risico's: in de SWOT's (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) van de organisatieonderdelen liggen bepaalde kansen en bedreigingen buiten de invloedssfeer van deze onderdelen. Deze spelen op een hoger niveau: directieniveau, bestuursniveau of zelfs op het niveau van de regionale of landelijke politiek. Voorbeelden zijn:

- In de jaarplannen van de organisatieonderdelen zijn veel automatiseringsprojecten opgenomen. Deze grote behoefte aan automatisering is maar deels vertaald in geld en capaciteit in 2018. Risico's zijn: uitwerking van plannen zonder financiële dekking of capaciteit in 2018.
- De afdeling Bemiddeling en BegeleidingsOrganisatie (BBO) ziet kansen om de dienstverlening aan de gemeenten uit te breiden, maar dit vergt een strategisch en politiek traject.
- De te lage instroom van P-wetters zorgt bij diverse onderdelen voor capaciteitsproblemen. Indien deze instroom niet verbetert, zal de NTW gaan dalen.

- De nieuwe regering wil mogelijk loonkostensubsidie vervangen door loondispensatie. De consequenties daarvan kunnen enorm zijn, bijv.: lagere instroom P-wetters, verlies van NTW bij 18K voor P-detachering, noodzakelijke aanpassingen in administratieve processen.
- De verbeterpunten n.a.v. het medewerkerstevredenheid zijn opgenomen bij de bedrijfsonderdelen, maar om synergie voordelen te behalen zullen een aantal speerpunten centraal worden opgepakt of ondersteund (bijvoorbeeld ongewenste intimiteiten en vitaliteit).

## 2. Onderhoud kapitaalgoederen

In 2017 zijn we doorgedaan met het treffen van maatregelen, gericht op realisering van centrale huisvesting aan de Zevenheuvelenweg. Dit omvat de volgende aspecten:

1. Er is een plan opgesteld om de vergaderfaciliteiten op de hoofdlocatie uit te breiden en om het bedrijfsrestaurant te renoveren. Met de uitbreiding van de vergaderfaciliteiten is gelet op externe ontwikkelingen pas op de plaats gemaakt, maar de keuken van het restaurant is wel volledig vernieuwd. Het is de bedoeling om in 2018 op wat kleinere schaal dan aanvankelijk het plan was de vergaderfaciliteiten uit te breiden en om de eetzaal van het restaurant grondig te renoveren en opnieuw in te richten.
2. Het complex op Insulinde is onderwerp van onderzoek naar twee mogelijke nieuwe invullingen. Het grootste gedeelte (ongeveer 2/3<sup>e</sup>) is in beeld voor vestiging van een nieuwe stedelijke busremise. De Diamant-groep is daarbij de verkopende partij van het benodigde perceel. Het andere stuk is gereserveerd voor nieuwe huisvesting van La Poubelle, dat aan de Havendijk zal moeten vertrekken in verband met de stedelijke ontwikkeling in die zone. Hierbij is de Diamant-groep/La Poubelle zelf de initiatiefnemer. Over beide projecten zal in 2018 verdere besluitvorming plaatsvinden.
3. Consequentie van 2 is, dat het bedrijfskantoor van Groen Xtra het Insulindecomplex zal moeten verlaten. Daarvoor wordt op Zevenheuvelenweg 16 een sectie in gereedheid gebracht (kantoorruimte voormalige Drukkerij).

Gelet op bovenstaande mag het duidelijk zijn, dat alleen het onderhoud van de gebouwen aan de Zevenheuvelenweg gericht is op langdurige instandhouding. Op Insulinde en bij La Poubelle doen we alleen wat echt noodzakelijk is om de voortgang van de activiteiten veilig te stellen.

Onderhoud (preventief en dagelijks) geschiedt op basis van een meerjarig onderhoudsplan (MOP), waarin alle elementen zijn opgenomen, zowel bouwkundig als technisch. Elke jaarschijf wordt jaarlijks op zijn merites beoordeeld. Als het verantwoord is om werkzaamheden door te schuiven naar later nemen we dat mee. Maar in ieder geval dwingt

het onderhoudsplan ons om kritisch te kijken naar alle aspecten en zorgt het plan ervoor dat we niets over het hoofd zien. Het is de basis voor de jaarbegroting.

Opsomming van de belangrijkste werkzaamheden van 2017:

- Herinrichting parkeerterrein en renovatie muur laad- en loskuil productiegebouw;
- Begonnen met grote schilderbeurt nummer 14;
- Aanpassing entree nummer 14;
- Vervangen regeltechniek luchtbehandeling en verwarming productiegebouw;
- Vernieuwing keuken bedrijfsrestaurant nummer 16;
- Start realisatie eigen kantoorunit voor Post en Vervoer op nummer 16;
- Vervanging van drie toegangspoorten.

### 3. Financiering

#### 3.1. Financiering

In het geval van behoefte aan een financiering zoekt de Diamant-groep altijd eerst intern naar financieringen. In 2017 is en behoefte ontstaan en daarom heeft de Diamant-groep een overeenkomst afgesloten met BV 18k voor € 2.000.000.

Bedragen (in €)			
Totale boekwaarde investeringen			9.000.000
Financiering:			
Eigen vermogen		2.490.000	
Voorzieningen		1.230.000	
Lang lopende leningen		5.200.000	
Totaal langlopende financiering			8.920.000

Het restant van circa € 80.000 wordt met kort vermogen gefinancierd.

#### 3.2. Kasgeldlimiet en renterisiconorm

##### Kasgeldlimiet

Kasgeldlimiet kwartaal 1			(* € 1.000)
Begrotingstotaal	70.776		
Percentage ministriële regeling	8,2%		
kasgeldlimiet			5.804
Netto vlottende schuld = vlottende schuld -/- vlottende activa			
Vlottende schuld	8.744		
Vlottende activa	8.601		
Netto vlottende schuld			143
<b>Ruimte onder het kasgeldlimiet: kasgeldlimiet - netto vlottende schuld</b>			<b>5.661</b>

Kasgeldlimiet kwartaal 2			(* € 1.000)
Begrotingstotaal	70.776		
Percentage ministriële regeling	8,2%		
kasgeldlimiet			5.804
Netto vlottende schuld = vlottende schuld -/- vlottende activa			
Vlottende schuld	7.376		
Vlottende activa	7.521		
Netto vlottende schuld			-145
<b>Ruimte onder het kasgeldlimiet: kasgeldlimiet - netto vlottende schuld</b>			<b>5.949</b>



Kasgeldlimiet kwartaal 3		(* € 1.000)
Begrotingstotaal	70.776	
Percentage ministriële regeling	8,2%	
kasgeldlimiet		5.804
Netto vlottende schuld = vlottende schuld -/- vlottende activa		
Vlottende schuld	6.170	
Vlottende activa	6.588	
Netto vlottende schuld		-418
<b>Ruimte onder het kasgeldlimiet: kasgeldlimiet - netto vlottende schuld</b>		<b>6.222</b>

Kasgeldlimiet kwartaal 4		(* € 1.000)
Begrotingstotaal	70.854	
Percentage ministriële regeling	8,2%	
kasgeldlimiet		5.810
Netto vlottende schuld = vlottende schuld -/- vlottende activa		
Vlottende schuld	8.630	
Vlottende activa	8.354	
Netto vlottende schuld		276
<b>Ruimte onder het kasgeldlimiet: kasgeldlimiet - netto vlottende schuld</b>		<b>5.534</b>

De Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep is in alle 4 de kwartalen ruim binnen het kasgeldlimiet gebleven.

#### Renterisiconorm

Renterisiconorm		(* € 1.000)
1	Schuld met renteherziening 2017	5.200
2	Aflossingen 2017	0
1 + 2 = 3	Renterisico	5.200
4	Begrotingstotaal	70.854
5	Percentage ministriële regeling	20%
4 * 5 = 6	Renterisiconorm	14.171
6 - 3 = 7	<b>Onderschrijding norm (+) overschrijding norm (-)</b>	<b>8.971</b>

De Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep heeft een onderschrijding en is dus binnen de renterisiconorm gebleven.

#### 4. Verbonden partijen

Naam	Vestigings- plaats	Wijze van deelname	Openbaar belang
Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW)	Tilburg	Algemeen Bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Initiëren en financieel ondersteunen van werkgelegenheidsprojecten bij de Gemeenschappelijke regeling. Het beschikbaar stellen van arbeids- krachten ten behoeve van de uitvoering van de projecten.
Bedrijfsmatige Projecten (Bepro) BV	Tilburg	Gemeenschappelijke regeling is 100% aandeelhouder	Participatie in risicovolle projecten. Deelnemen in en samenwerken met en het voeren van de directie over andere rechtspersonen en ondernemingen in het kader van gesubsidieerde arbeid door de Diamant-groep.
Meervlaks BV	Tilburg	BV Bepro is 100% aandeelhouder	Op dit moment is deze BV niet actief.
BV 18k	Tilburg	BV Bepro is 100% aandeelhouder	Diverse activiteiten op het gebied van HRM ten behoeve van de Diamant- groep en derden, en dienstverlening ten behoeve van alfactheques, dienstenscheques.
BV 18k Flex	Tilburg	BV 18k is 100% aandeelhouder	Het tegen vergoeding detacheren van arbeidskrachten.
Stichting La Poubelle	Tilburg	Algemeen Bestuur Gemeenschappelijke regeling is bestuur van de Stichting	Kringloopwinkel
De Schoonmaak Coöperatie	Vught	Gemeenschappelijke regeling is lid voor circa 48%	Het faciliteren en creëren van leer- werkplekken van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een leer/werkbedrijf gericht op schoonmaakactiviteiten

Eigen vermogen		Veranderingen in belang	Resultaat
Eigen vermogen per 01-01-2017	€ 39.638	Geen	-/- € 4.139
Eigen vermogen per 31-12-2017	€ 35.499		
Eigen vermogen per 01-01-2017	€ 8.873.837	Geen	€ 1.023.500
Eigen vermogen per 31-12-2017	€ 9.897.337		
Eigen vermogen per 01-01-2017	€ 385.933	Geen	-/- € 3.706
Eigen vermogen per 31-12-2017	€ 382.227		
Eigen vermogen per 01-01-2017	€ 8.074.437	Geen	€ 1.032.377
Eigen vermogen per 31-12-2017	€ 9.106.813		
Eigen vermogen per 01-01-2017	€ 17.929	Geen	-
Eigen vermogen per 31-12-2017	€ 17.929		
Eigen vermogen per 01-01-2017	€ 890.092	Geen	€ 98.676
Eigen vermogen per 31-12-2017	€ 988.769		
Eigen vermogen per 01-01-2017	€ 1.810.006	Geen	€ 785.265
Eigen vermogen per 31-12-2017	€ 2.127.576		

## 5. Bedrijfsvoering

### 5.1. Investeringsbeleid

Investerings binnen de Diamant-groep vinden plaats op basis van de in de jaarplannen opgenomen investeringsinitiatieven. De belangrijkste investeringen liggen op het gebied van wagenpark en materieel ten behoeve van Groen Xtra en vervangingsinvesteringen op het gebied van automatisering.

### 5.2. Administratieve organisatie

Op basis van de geactualiseerde beschrijvingen van de administratieve organisatie en de daarop afgestemde interne controleplannen, is in 2017 de interne controle uitgevoerd. Deze aanpak wordt jaarlijks met de accountant afgestemd en geëvalueerd en daar waar nodig wordt de interne controle aangepast.

Interne controle is gericht op beheerhandelingen die uiteindelijk financiële consequenties kunnen hebben. Uitgangspunt hierbij is dat deze in de lijn wordt belegd en vorm krijgt in een three-lines-of-defence methode.

Dit houdt in dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor haar eigen processen. Daarnaast is er een functie die deze 1<sup>e</sup> lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de 2<sup>e</sup> lijn. Tenslotte wordt gecontroleerd of het samenspel van de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn soepel functioneert. Door de afdeling planning & control wordt een objectief en onafhankelijk oordeel geveld met mogelijkheden tot verbetering.

### 5.3. Informatisering en Automatisering (I&A)

De afdeling I&A biedt ondersteuning aan de Diamant-groep, 18k, Stichting La Poubelle, het Dieren Opvangcentrum Tilburg e.o. en De Schoonmaak Coöperatie. Deze ondersteuning heeft betrekking op 'techniek en beheer' (1) en 'procesondersteuning en informatievoorziening' (2). Onderstaand worden de belangrijkste activiteiten van 2017 op deze twee terreinen weergegeven.

#### 5.3.1. *Techniek en beheer*

Op het terrein van techniek en beheer hebben in 2017 onder meer de volgende activiteiten plaatsgevonden:

#### *Standaardisatie werkplek*

Half 2017 zijn we gaan testen met Windows 10 in combinatie met Office 365 en Citrix. Dit i.v.m. nieuwe tablets en de pilot office 365 voor Groen Xtra en de afdeling I&A. Hierbij liepen

we tegen een aantal zaken aan die de komende periode nog moeten worden opgelost. Eén van de zaken die we dan geregeld willen hebben is een beheertool waarmee we de nieuwe standaard automatisch kunnen uitrollen. De keuze voor de juiste oplossing hiervoor kan pas gemaakt worden als we het nieuwe strategieplan voor I&A gereed is. Wel zien we in 2017 al een grote toename in het gebruik van flexibele werkplekken in de vorm van tablets zoals Surfaces en HP Elite en laptops.

#### *Server updates, Citrix en VMWare updates*

Het SQL platform is in 2017 opgeschoond en we hebben waar mogelijk de SQL servers gemigreerd naar de laatste nieuwe versies MS-SQL 2016. Voor een 2 tal servers is dit nog niet gebeurd, maar door de upgrades die gepland staan voor Corsa en Navision in 2018 zullen deze dan geupgrade worden naar de nieuwste versie. In 2017 hebben we ook onze VMWARE omgeving geupdate naar de meest recente versie van dat moment waardoor we ook op dit gebied de komende periode geen risico meer lopen. Aan het einde van het jaar heeft Citrix aangekondigd te stoppen met de ondersteuning van de Citrix versie 6.5 per 1 juli 2018. Dit houdt in dat we moeten upgraden naar een nieuwe versie in 2018 waarbij er een natuurlijk moment ontstaat begin 2018 om te kijken hoe we hiermee verder willen gaan.

#### *Uitwijk*

Door gebruik te maken van de mogelijkheden die ons geboden worden door ons hardware platform Dell Equallogic en onze virtualisatie met VMWare zijn we in staat om in geval van een calamiteit de belangrijkste programma's binnen 1 dag weer beschikbaar te hebben. Het onderhoud op onze hardware op onze uitwijk locatie hebben we in 2017 nog met een jaar kunnen verlengen. In 2018 moeten we een besluit nemen over hoe we dit in de toekomst willen organiseren i.v.m. met het gegeven dat we hebben besloten te migreren naar de Cloud tenzij.

#### *Wifi netwerk*

Eind 2017 hebben we een keuze gemaakt om het huidige wifi netwerk te vervangen omdat het niet geheel dekkend is voor de Zevenheuvelenweg en omdat er gebruik wordt gemaakt van verouderde techniek. Er is gekozen om het Wifi netwerk op basis van CISO componenten in te richten. Die uitrol zal begin 2018 worden afgerond.

#### *Telefooncentrale*

In 2016 hebben we een start gemaakt met het uitfasen van alle analoge lijnen, begin 2018 willen we volledig over zijn op het Voice Over Internet Protocol (VoIP). Hiervoor zijn ook afspraken gemaakt met La Poubelle en Groen Xtra voor hun buitenlocaties. Het nummerplan is in dat kader in 2017 daarom ook al herzien. Op dit moment zijn we bezig om de buitenlocaties om te zetten. Dit moet in het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2018 zijn afgerond. Hierna gaan we alle abonnementen en lijnen opschonen.

#### *Mobiele telefonie*

In 2017 heeft Microsoft aangekondigd te stoppen met Windows telefoons Dit heeft er toe geleid dat we in het laatste kwartaal van 2017 de keuze hebben gemaakt om deze te

vervangen door Apple telefoons. De uitrol van de nieuwe toestellen zal begin 2018 plaats vinden.

#### *Firewall Fortigate*

Begin 2017 is er voor de mail “sanding” toegevoegd aan onze firewall. Dit houdt in dat alle binnenkomende mail op een externe locatie wordt gescand op virussen voordat het op onze eigen mail server binnen komt. Hierdoor zijn we beter beschermd tegen mogelijke virus uitbraken. Daarnaast hebben we in 2017 alle externe locaties verbonden met onze firewall om zo ook beheer en beveiliging te kunnen uitvoeren op de ze netwerken. Daarnaast zien we ook een toenemende complexiteit in het beheer van de firewall omdat er ook steeds meer apparaten en/of organisaties gekoppeld worden aan ons netwerk. Dit zal in de toekomst nog meer worden waardoor we hier steeds vaker een beroep moeten doen op een gespecialiseerde partij om dit veilig te kunnen uitvoeren.

#### *Verhuizingen*

Doordat de Diamant-groep continue in beweging is, hebben er ook in 2017 weer veel verhuisactiviteiten plaatsgevonden. Deze activiteiten nemen altijd veel tijd in beslag omdat er grote verschuivingen van locaties hebben plaatsgevonden (Groen Xtra Goirle, nieuwe winkel La Poubelle Gilze Rijen, enz). Door de standaardisatie van de werkplek heeft dit wel minder tijd gekost dan voorheen.

#### *5.3.2. Procesondersteuning en informatievoorziening*

Op het terrein van procesondersteuning en informatievoorziening zijn in 2017 de volgende zaken opgepakt:

##### *Document Management Systeem (DMS)*

In het strategieplan staat benoemd dat we het archief willen digitaliseren. In 2017 is hier een werkgroep mee aan de slag gegaan. Gaandeweg het proces kwam de werkgroep tot de conclusie dat er twee mogelijkheden waren. Het archief digitaliseren zodat het raadpleegbaar wordt of als tweede kijken naar het hele proces, waarbij een digitaal archief het resultaat is. Beide keuzes zijn voorgelegd aan het CMT die de keuze heeft gemaakt voor de procesaanpak. In 2018 zal hiervoor een businesscase worden opgesteld waarna de implementatie bij goedkeuring kan worden opgestart.

##### *Urenapplicatie t.b.v. roosteren, planning en urenregistratie*

In 2017 is een werkgroep aan de slag gegaan om de wensen van de bedrijfsonderdelen ten aanzien van een uren- en/of planningsapplicatie in kaart te brengen. Na deze inventarisatie zijn we opzoek gegaan naar een mogelijke standaardoplossingen voor de hele organisatie. Vanuit deze zoektocht zijn we van een longlist naar een shortlist gegaan. Bij de keuze voor een oplossing is ook rekening gehouden met het uitgangspunt SAAS tenzij. De drie bedrijven van de shortlist hebben toen een demo verzorgd op basis van de businesscases die zijn aangeleverd en een offerte uitgebracht. In het 1 kwartaal van 2018 is een advies gegeven aan het CMT waarna de implementatie voor de hele organisatie wordt opgestart.

#### *Alfacheque en Dienstencheque en huishouddienstensysteem*

Per 1 januari 2017 is alleen nog het Dienstencheque systeem (DCS) in gebruik. De gemeenten Alphen en Chaam en Baarle Nassau zijn eind 2016 overgezet naar DCS. Om dit te realiseren hebben we nog wel wat aanpassingen laten uitvoeren in het DCS systeem.

De data uit de systemen Huishoudcheque (HDS) en Alfacheque (KVS) zijn geschoond, gearchiveerd en/of vernietigd waarna de systemen HDS en KVS buiten gebruik zijn gesteld in het eerste kwartaal van 2017. Het DCS zal zeker nog in 2018 worden gebruikt, hierna zullen de deelnemende gemeenten opnieuw een keuze maken.

#### *Cliënt-volgsysteem (Compas 5.0 SQL)*

In 2016 zijn er een aantal werkgroepen gestart om zaken op te pakken binnen Compas. Eén werkgroep is belast met het opschonen van Compas. Hierbij ligt de focus op de wettelijke verplichtingen en op de meest gevoelige data. Deze werkgroep is nog steeds actief en heeft al diverse vorderingen gemaakt. De werk groep zal ook nog een gedeelte van 2018 bezig zijn om de laatste opschoningen die nodig zijn uit te voeren.

Een andere werkgroep is belast met de opschoning en herinrichting van de autorisaties in Compas. In 2017 hebben we gekeken naar de mogelijkheden om medewerkers op basis van hun functie te autoriseren in plaats van op persoonlijke titel. In 2018 zal dit worden geïmplementeerd waardoor het beheer en toezicht op autorisaties eenvoudiger kan worden uitgevoerd.

#### *ERP systeem (Navision)*

Er wordt al jaren gewerkt met Navision 2009. De grootste aanpassingen en veranderingen die noodzakelijk waren, zijn afgelopen jaren al uitgevoerd, zoals het doorvoeren van organisatorische wijzigingen. In 2017 zijn we ons gaan oriënteren op de mogelijkheid om Navision te upgraden naar versie 2017/18 of zelfs naar 365 Cloud variant. Tijdens de oriëntatie kwamen we al snel tot de conclusie dat het niet mogelijk was om de upgrade nog in 2017 te realiseren. Het project is daarom doorgeschoven naar 2018. In 2017 zijn we al wel gestart met een FIT-GAB analyse om te kijken wat er nodig is voor deze upgrade en welke kosten dat met zich mee gaat brengen. Het resultaat van de FIT-GAB analyse moet voor het einde van het 1<sup>e</sup> kwartaal 2018 gereed zijn zodat we in het 2<sup>e</sup> kwartaal kunnen starten. Dit is noodzakelijk om gereed te zijn voor 1-1-2019.

#### *Office 365 Groen Xtra*

In 2017 hebben we de pilot van Groen Xtra met Office 365 verder vorm gegeven. Het resultaat is dat er een goed contractenportaal beschikbaar is in SharePoint voor de medewerkers. Door het portaal op deze manier in te zetten is er maar een versie van de waarheid en hoeft men niet met papieren rond te lopen en mappen bij te houden op de externe locaties. Daarbij zorgt de portaal ervoor dat men eenvoudig intern kan samenwerken. In de nabij toekomst is het ook mogelijk om met externe partijen zaken kan gaan delen. In het hele proces van de ontwikkeling van de portal is wel gebleken dat het opleiden van medewerkers erg belangrijk is voor het slagen van een dergelijk traject. De enige kanttekening bij dit succes van de portal is de techniek. De werkplekken en het

aanbieden van de centrale applicaties is een probleem. Men moet nu switchen tussen Office 365 en Citrix i.v.m. de performance.

#### *ISO27001 en AVG*

In september 2017 zijn we in samenwerking met ons collega SW bedrijf Baanbrekers uit Waalwijk gestart om de ISO27001 certificering te behalen aangevuld met de wettelijke richtlijnen voor de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dit project moet in mei 2018 zijn afgerond omdat dan de General Data Protection Regulation (GDPR) van kracht is.

#### *Nieuw strategieplan I&A*

Eind 2017 is met de directie afgesproken dat er een nieuw I&A strategieplan opgeteld moet worden dat aansluit op het strategieplan van de directie. In dit nieuwe strategieplan zullen we dan de stip op de horizon bepalen voor de afdeling I&A met daarbij de keuzes die gemaakt moeten worden om daar te komen. Voor de ondersteuning om te komen tot een goed I&A strategieplan hebben we de hulp van een externe partij ingeschakeld. Het nieuwe I&A strategieplan moet 1 april 2018 gereed zijn.

#### **5.4. Planning & Control**

In 2017 is de afdeling Planning & Control gestart om de Planning & Control cyclus efficiënter en effectiever in te richten. We zijn begonnen met de procedure rond de jaarplannen. Ieder bedrijfsonderdeel en iedere afdeling van de ondersteuningsstructuur heeft een SWOT analyse gemaakt. Aan de hand van deze analyse zijn de doelstellingen bepaald. De onderdelen hebben de jaarplannen aan elkaar gepresenteerd, en ook de ondersteunende afdelingen hebben dit gedaan. Om een totaal beeld te krijgen zijn de jaarplannen en de begroting samengebracht in een integraal jaarplan van de Diamant-groep.

Daarnaast heeft iedereen hetzelfde format gebruikt om de doelstellingen te concretiseren. Middels dit actieplan worden de doelstellingen uiteengezet in een stappenplan. Dit actieplan wordt periodiek op de agenda gezet van de PO's (Periodiek Overleg) met de managers (c.q. hoofden van de afdelingen) en hun leidinggevenden.



## 5.5. HRM-beleid

In 2017 hebben we aandacht gegeven aan de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Daarnaast hebben we een start gemaakt met de aanpassing van het functiehuis.

### Medewerkertevredenheidsonderzoek

Met de uitvoering van een Medewerkertevredenheidsonderzoek bij alle onderdelen van Diamant-groep in september 2017 hebben we inzicht gekregen in de betrokkenheid en bevoegenheid van de medewerkers. Met dit inzicht zullen we instrumenten inzetten om de betrokkenheid te vergroten zodat medewerkers daarmee een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de organisatie.

### Omgangsvormen

Leidinggevenden hebben een centrale rol bij het uitdragen en vormgeven van het beleid ongewenste omgangsvormen. Vanuit het Medewerkertevredenheidsonderzoek hebben we inzicht gekregen dat we niet altijd op de juiste manier mee omgaan. In 2017 hebben we daarom de gedragscode en het protocol nog eens een keer tegen het licht gehouden en geactualiseerd. Met dit als basis zullen we de leidinggevenden beter kunnen ondersteunen.

### Ziekteverzuim

Ondanks de stijging van de gemiddelde leeftijd en de daarmee gepaard gaande toename van de beperkingen van de doelgroep, is in 2017 het ziekteverzuim stabiel gebleven. Door aandacht te blijven geven aan het verzuimproces en het bewaken van de kwaliteit van de arbodienstverlening hebben we een verwachte stijging van het verzuim kunnen voorkomen. Het verzuimpercentage is 12,9%.

### Toekomstbestendig Functiehuis

Diamant-groep heeft voor het kaderpersoneel behoefte aan een zuiver, transparant en onderhoudsvriendelijk functiehuis dat aansluit bij de steeds veranderende organisatie. In 2017 hebben we een start gemaakt met de realisatie van een nieuw functiehuis 18k met generieke beschrijvingen waarin alle functies uit het huidige functieboek zijn vertegenwoordigd.

## 5.6. Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)

2017 stond in het teken van het via geleidelijke weg decentraal neerleggen van de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van **kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu (KAM)** bij de decentrale bedrijven. Planning & Control en HRM beleid en advies hebben met betrekking tot het KAM zorgsysteem de rol van initiator, coördinator, stimulator en controleur. Om deze decentralisatie te realiseren is in 2017 een werkgroep geformeerd, welke een plan van aanpak heeft opgesteld. Eind 2017 is dit plan van aanpak door de OR en de directie goedgekeurd en is gestart met het werven van decentrale preventiemedewerkers.

#### Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)

De RI&E is de basis om te inventariseren of het KAM-beleid leidt tot beheersing van de risico's en gevaren. Dit jaar heeft er een verdiepingsslag plaatsgevonden bij alle onderdelen. Voor de verdiepingsslag zijn op diverse niveaus en disciplines ARBO-rondes gelopen. OR (vanuit de medezeggenschap) en KAM-medewerkers voeren, in samenwerking met de onderdelen, regelmatig een ARBO-toets uit. Met de informatie vanuit deze inventarisaties wordt het plan van aanpak actueel gehouden.

#### Certificaten

De audits voor de managementsystemen ISO 9001;2008 en 2015, FSSC 22000 en VCA 5.1 zijn goed verlopen. De audit bij Stichting La Poubelle voor het keurmerk Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland (BKN) is dit jaar weer afgesloten met een goed resultaat.

#### Agressie

Het aantal agressiegevallen is met 25 meldingen 11 minder dan vorig jaar. Belangrijk is het blijven melden van gevallen van agressie. Door hier aandacht en nazorg aan te schenken gaat men hier meer over nadenken en zal men zich eerst bezinnen voor men agressief gaat acteren.

#### Ongevallen

Het aantal ongevallen is in 2017 sterk gedaald, van 55 meldingen naar 41. Aantal verzuimdagen zijn sterk gedaald van 170 naar 112. Er worden altijd onderzoeken gedaan naar de oorzaak van de ongevallen. Hiervan kunnen we leren en maatregelen treffen om deze in de toekomst te voorkomen.

#### VG&D commissie

In 2017 is de commissie Veiligheid, Gezondheid en Duurzaamheid opgezet. In samenwerking met OR en ARBO beleid zijn er afspraken gemaakt om te komen tot het uitwisselen van arbo-technische tekortkomingen, zodat in samenwerking de noodzakelijke correctieve maatregelen kunnen worden genomen.

Ondertekening van de jaarstukken

Tilburg, 30 maart 2018

H.A.P.J.M. Bool MBA  
Algemeen Directeur Diamant-groep

## **B. Jaarrekening 2017**

## 1. Balans per 31 december 2017

<i>(in €)</i>	<i>31 december 2017</i>	<i>31 december 2016</i>
<b>VASTE ACTIVA</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Investeringen met een economisch nut	9.015.362	9.031.558
<b>Financiële vaste activa</b>		
Overige uitzettingen met een rente typische looptijd van één jaar of langer	-	42.957
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>9.015.362</b>	<b>9.074.514</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<i>Voorraden</i>		
Grond- en hulpstoffen	122.106	154.066
Gereed product en handelsgoederen	166.303	175.828
<i>Uitzettingen</i>		
Vorderingen op openbare lichamen	1.541.103	4.302.344
Uitzettingen in Rijks schatkist	775.000	675.000
Overige vorderingen	886.458	1.890.731
Overige uitzettingen	221.092	261.190
Rekening-courantverhoudingen met verbonden partijen	556.292	675.106
<i>Liquide middelen</i>	38.211	251.593
<i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetalingen	102.476	169.882
Nog te ontvangen bedragen	3.418.628	0
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>7.827.669</b>	<b>8.555.740</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>16.843.032</b>	<b>17.630.255</b>

<i>(in €)</i>	<i>31 december 2017</i>	<i>31 december 2016</i>
<b>VASTE PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve	881.709	1.213.838
Bestemmingsreserve	842.595	403.373
Nog te bestemmen resultaat	765.469	2.673.871
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>	<b>2.489.772</b>	<b>4.291.082</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>1.230.972</b>	<b>1.472.864</b>
<b>Vaste schulden, met een rente typische looptijd langer dan één jaar</b>		
Schulden aan openbare lichamen	5.200.000	3.200.000
	<b>5.200.000</b>	<b>3.200.000</b>
<b>Vlottende passiva</b>		
<b>Netto-vlottende schulden met een rente typische looptijd korter dan één jaar</b>		
Overige schulden	5.391.483	5.826.278
Rekening-courantverhoudingen met verbonden partijen	1.971.081	2.118.208
<i>Overlopende passiva</i>		
Verplichtingen	487.473	560.824
Vooruitontvangen bedragen	72.249	161.000
<b>TOTAAL VLOTTENDE PASSIVA</b>	<b>7.922.288</b>	<b>8.666.310</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>16.843.032</b>	<b>17.630.255</b>

## 2. Overzicht van baten en lasten

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>		<i>Begroting 2017</i>		<i>Realisatie 2016</i>	
	<i>Lasten</i>	<i>baten</i>	<i>Lasten</i>	<i>baten</i>	<i>Lasten</i>	<i>baten</i>
Netto omzet		26.141		26.517		26.848
Som der bedrijfsopbrengsten		26.141		26.517		26.848
Kosten van grond- en hulpstoffen	4.571		4.532		4.583	
Toegevoegde waarde		<b>21.569</b>		<b>21.985</b>		<b>22.265</b>
Overige bedrijfsopbrengsten		2.783		2.552		2.814
Incidentale baten		368		0		545
Bedrijfsopbrengsten		<b>24.720</b>		<b>24.537</b>		<b>25.624</b>
Lonen, salarissen en sociale lasten Wsw	44.883		44.789		47.097	
Salarissen ambtelijk personeel	3.877		3.494		4.140	
Salariskosten 18K	6.871		6.821		5.908	
Salariskosten SBW	1.582		1.655		1.599	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.296		1.421		1.299	
Overige personeelskosten	2.063		2.186		1.603	
Overige bedrijfskosten	5.080		5.165		5.440	
Som der bedrijfslasten	<b>65.653</b>		<b>65.530</b>		<b>67.088</b>	
Bedrijfsresultaat	<b>40.933</b>		<b>40.993</b>		<b>41.463</b>	
Rijksvergoeding		41.563		40.552		44.098
Gemeentelijke bijdrage		-		-		-
		41.563		40.552		44.098

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>		<i>Begroting 2017</i>		<i>Realisatie 2016</i>	
	<i>Lasten</i>	<i>baten</i>	<i>Lasten</i>	<i>baten</i>	<i>Lasten</i>	<i>baten</i>
<i>Tussentelling</i>		630		-441		2.635
Saldo van financiële baten en lasten	26		62		30	
Vennootschapsbelasting	0				0	
Totaal	<u>26</u>		<u>62</u>		<u>30</u>	
Totaal saldo van baten en lasten		604		-503		2.605
Toevoeging reserve						
Ottrekking reserve		161				69
Gerealiseerde resultaat		<b>765</b>		<b>-503</b>		<b>2.674</b>

### **3. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling**

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de vereisten zoals opgenomen in het BBV. De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende balanspost anders is vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarden.

#### **3.1 Afschrijvingsbeleid**

Het afschrijvingsbeleid is gebaseerd op de financiële verordening Gemeenschappelijke regeling Diamant-groep 2006, zoals laatstelijk vastgesteld door de gemeenteraad in haar vergadering d.d. 26-06-2009. De afschrijvingen worden berekend volgens de lineaire methode. Afschrijvingen geschieden daarnaast onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar. Op gronden wordt niet afgeschreven, tenzij de grond deel uitmaakt van een investering in de openbare ruimte met maatschappelijk nut. Eventuele boekwinsten bij inruil of afstoting van een kapitaalgoed zijn als incidentele bate in de jaarrekening verwerkt.

De op de oorspronkelijke verkrijgings- of vervaardigingsprijs toegepaste jaarlijkse afschrijvingen corresponderen met een stelsel dat is afgestemd op de verwachte toekomstige gebruiksduur (kortste van de geschatte economische levensduur óf technische gebruiksduur) van de geactiveerde objecten en voorzieningen.

#### **3.2 Waardering van activa en passiva**

- **Algemeen**

Waardering van passiva en activa alsmede de bepaling van het resultaat vinden in principe plaats op basis van historische kosten. Activa en passiva zijn opgenomen tegen nominale waarde. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, onverschillig of zij tot inkomsten of uitgaven in dat jaar hebben geleid. Baten en lasten, waaronder ook begrepen de heffing van de vennootschapsbelasting, worden daarbij verantwoord tot hun brutobedrag. De waarderingsgrondslagen per balansonderdeel worden in het vervolg van deze jaarrekening toegelicht.



- **Materiële vaste activa**

Alle materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de oorspronkelijke verkrijgingsprijs (de inkoopprijs en de bijkomende kosten) of vervaardigingsprijs (de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige directe kosten), verminderd met de ontvangen subsidies en bijdragen die direct gerelateerd zijn aan het actief, de jaarlijkse afschrijvingslasten en afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen. Duurzame waardeverminderingen van vaste activa worden onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar in aanmerking genomen.

Investerings hebben een economisch nut indien ze verhandelbaar zijn en/of indien ze kunnen bijdragen aan het genereren van middelen. Alle investeringen met een economisch nut worden geactiveerd.

- **Financiële vaste activa**

Hieronder is opgenomen een vordering op de aangesloten gemeenten. De financiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de oorspronkelijke verkrijgingsprijs (de inkoopprijs en de bijkomende kosten), de jaarlijkse aflossingen, afschrijvingslasten en afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen. Duurzame waardeverminderingen van vaste activa worden onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar in aanmerking genomen.

- ***Deelnemingen***

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde.

- **Gereed product en handelsgoederen**

De voorraad eigen verklaringen is gewaardeerd tegen de laatst bekende verrekenprijzen van de leverancier. De overige voorraden worden gewaardeerd tegen historische kostprijs. Indien de marktwaarde lager is, dan wordt tegen marktwaarde gewaardeerd.

- **Vorderingen op korte termijn**

De uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor verwachte oninbaarheid is een voorziening in mindering gebracht. Deze voorziening wordt statisch bepaald.

De overlopende activa zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor verwachte oninbaarheid is een voorziening in mindering gebracht. Deze voorziening wordt statisch bepaald.

- *Liquide middelen*

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

- Reserves

In het BBV worden reserves omschreven als vermogensbestanddelen die als eigen vermogen zijn aan te merken en die vanuit bedrijfseconomisch oogpunt vrij te besteden zijn. De vaststelling van de noodzakelijke omvang van reserves is een zaak van het bestuur. Daarom worden reserves ook wel onderverdeeld in algemene en bestemmingsreserves. Zodra het bestuur aan een reserve een bepaalde bestemming heeft gegeven, is er sprake van een bestemmingsreserve. Om die reden kunnen bestemmingsreserves naar de situatie per ultimo verslagjaar geen negatieve stand kennen. Heeft een reserve geen bestemming dan wordt het een algemene reserve genoemd.

- Voorzieningen

De voorzieningen betreffen schattingen van voorzienbare lasten in verband met risico's en verplichtingen, waarvan de omvang onzeker is en welke oorzakelijk samenhangen met de periode voorafgaande aan de balansdatum. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voorzieningen voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen zijn slechts opgenomen voor zover ze meerjarig gezien niet van gelijke omvang zijn. De voorziening groot onderhoud worden gewaardeerd tegen nominale waarde, berekend conform het onderhoudsplan, rekening houdend met de gelijkmatigheidsprincipe.

De vorming van een voorziening, dan wel een dotatie aan een reeds bestaande voorziening, is als een last in het betreffende boekjaar verantwoord. Alle aanwendungen aan voorzieningen zijn rechtstreeks ten laste van de voorziening gebracht en in het verslagjaar niet ten laste van de exploitatie verantwoord.

Aan voorzieningen ter egalisatie van (onderhouds)lasten van kapitaalgoederen over meerdere begrotingsjaren ligt een actueel (beheer)plan ten grondslag. Uitgevoerd achterstallig onderhoud is daarbij ten laste van de exploitatie verantwoord. Deze lasten zijn niet ten laste van de gevormde voorziening gebracht.

- Vaste schulden, met een rente typische looptijd langer dan één jaar

De vaste schulden zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde (hoofdsom) verminderd met het totaal van de gedane aflossingen. De vaste schulden hebben een rente typische looptijd van één jaar of langer.

- Netto-vlottende schulden met een rente typische looptijd korter dan één jaar

De netto-vlottende schulden met een rente typische looptijd korter dan één jaar zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

- Uitzettingen met een rente typische looptijd korter dan één jaar

De uitzettingen met een rente typische looptijd korter dan één jaar worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor verwachte oninbaarheid is een voorziening in mindering gebracht. Deze voorziening wordt statisch bepaald.

- Schatkistbankieren

In principe dienen alle overtollige middelen in de schatkist te worden aangehouden. Er zijn echter een aantal uitzonderingen. Eén daarvan is het drempelbedrag. Dat is een minimumbedrag dat gemiddeld per kwartaal buiten de schatkist mag worden gehouden.

### **3.3 Grondslagen voor resultaatbepaling**

Voor zover het BBV niet anders voorschrijft, zijn de baten en lasten zoveel mogelijk toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het begrotingsjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. In hoofdzaak wordt lineair afgeschreven. Afschrijving geschiedt met behulp van vaste percentages op basis van vastgestelde afschrijvingstermijnen; de berekening geschiedt over de verkrijgingprijs onder aftrek van subsidies en bijdragen van derden.

Er is sprake van één programma voor de uitvoering van de wsw-taken en taken in het kader van de Participatiewet en dat daardoor het economische model is gehanteerd voor de opstelling van het overzicht van baten en lasten.

- *Vennootschapsbelasting*

Per 1 januari 2016 zijn alle (semi) overheden vennootschapsplichtig. Wij hebben vrijstelling gekregen op grond van de Sw vrijstelling voor het jaar 2016 en op basis van deze vrijstelling ook voor het jaar 2017.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Geen verdere bijzonderheden te melden.

## 4. Toelichting op de balans

### 4.1 ACTIVA

- *Materiële vaste activa*

Een overzicht van de materiële vaste activa is onderstaand opgenomen. Het betreft uitsluitend activa met een economisch nut. De afschrijvingsmethode die toegepast wordt is de lineaire methode. In de berekening van de afschrijvingen wordt rekening gehouden met de restwaarde van de materiële vaste activa.

<i>(in €)</i>	<i>Gronden en terreinen</i>	<i>Bedrijfsgebouwen</i>	<i>Vervoermiddelen</i>	<i>Machines, apparaten en installaties</i>	<i>Overige materiële vaste activa</i>	<i>Totaal</i>
Boekwaarde per 31 december 2016	850.781	2.037.181	4.024.721	1.665.036	453.840	9.031.558
Investeringen	69.230	307.052	420.801	625.311	95.898	1.518.292
Desinvesteringen	0	0	211.050	26.986	0	238.036
Afschrijvingen	11.620	146.550	470.444	449.634	218.204	1.296.452
<b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>	<b>908.391</b>	<b>2.197.683</b>	<b>3.764.028</b>	<b>1.813.727</b>	<b>331.534</b>	<b>9.015.362</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2017</b>	<b>592.467</b>	<b>4.947.235</b>	<b>5.033.285</b>	<b>7.757.555</b>	<b>3.164.947</b>	<b>21.495.489</b>
<b>Afschrijvingstermijn in jaren.</b>	10 jaar	10 jaar	Diverse termijnen	10 jaar	3 jaar	
<b>Conform financiële verordening Gemeenschappelijke regeling Diamant-groep 2006</b>	30 jaar	25 jaar				
	niet	30 jaar				

Dit jaar is er geïnvesteerd in het gebouw complex Zevenheuvelenweg 16. Dit is terug te zien bij gebouwen en machines,apparaten en installaties. € 400.000 in aanpassing keuken en restaurant en € 70.000 aanpassing parkeergelegenheid.

- *Financiële vaste activa*

Een overzicht van de financiële vaste activa is opgenomen in onderstaand overzicht. Het betreft een aanvullende vordering op de aangesloten gemeenten ten aanzien van de kosten voormalig personeel.

	<i>Overige uitzettingen met een rente typische looptijd &gt; 1 jaar</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari	42.957	42.957
Vermeerderingen	-	-
Verminderingen	42.957	42.957
<b>Stand per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<i>(in €)</i>	<i>Aantal SW-plaatsen per</i>	<i>Vordering</i>
Gemeente Hilvarenbeek	94	-
Gemeente Goirle	182	34.755
Gemeente Dongen	95	8.202
Gemeente Gilze-Rijen	71	-
Gemeente Alphen-Chaam	19	-
<b>Totaal</b>	<b>461</b>	<b>42.957</b>

De splitsing van deze vordering per gemeente is gemaakt op basis van de geplaatste SW-plaatsen per woongemeente op het moment dat deze vordering ontstond. De openstaande vorderingen uit het jaar 2002 zijn dit jaar betaald via de winstuitkering van 2016. Hiermee is de vordering volledig afgehandeld.

- *Deelneming Bepro*

De deelneming is om niet overgenomen van de Gemeente Tilburg. De inbrengwaarde, van de niet uit de balans blijvende deelneming, is nihil. Het eigen vermogen van de deelneming Bedrijfsmatige Projecten(Bepro) BV bedraagt € 9.897337. Bij Bepro BV is een bankkrediet afgesproken van € 500.000. De Diamant-groep heeft zich hiervoor garant gesteld.

- *Financieel resultaat De Schoonmaak Coöperatie*

Met ingang van 6 november 2012 zijn wij lid van de De Schoonmaak Coöperatie UA. Deze coöperatie is een samenwerkingsverband van de Diamant-groep met de WSD-Groep en de Weener Groep. Het resultaat van 2016 is uitbetaald in 2018 aan de leden, Diamant-groep heeft € 221.092 ontvangen en verantwoordt in 2017. De Schoonmaak Coöperatie had een resultaat begroot in 2017 van € 100.000. Het lopend verslagjaar zal afgesloten worden met een voorlopig positief resultaat van ongeveer € 785.265 (onder voorbehoud van instemming Raad van Commissarissen). De Diamant-groep heeft dan recht op een aandeel van ongeveer € 379.000 (48,3 %).

Aangezien het besluit van Raad van Commissarissen nog niet heeft plaatsgevonden, verantwoorden wij dit niet in 2017. Dit wordt pas verantwoord in 2018 bij werkelijke uitbetaling van het bedrag.

- *Voorraad*

<i>(in €)</i>	<i>31 december 2017</i>	<i>31 december 2016</i>
Grond- en hulpstoffen	122.106	154.066
Gereed product en handelsgoederen	166.303	175.828
<b>Totaal</b>	<b>288.409</b>	<b>329.894</b>

De voorraad eigen verklaringen is gewaardeerd tegen de laatst bekende verrekenprijzen van de leverancier. De overige voorraden worden gewaardeerd tegen historische kostprijs. Indien de marktwaarde lager is, dan wordt tegen marktwaarde gewaardeerd.

- *Uitzettingen*

<i>(in €)</i>	<i>31 december 2017</i>	<i>31 december 2016</i>
Vorderingen op openbare lichamen	1.541.103	4.302.344
Handelsdebiteuren	832.058	1.807.416
Dubieuze debiteuren	29.983	28.778
-/- Voorziening dubieuze debiteuren	60.178	54.435
<b>Totaal debiteuren</b>	<b>801.863</b>	<b>1.781.759</b>
Overige vorderingen	84.595	108.973
<b>Totaal Overige vorderingen</b>	<b>886.458</b>	<b>1.890.732</b>
Rekening courant met verbonden partijen	556.292	675.106
Uitzettingen in Rijks schatkist	775.000	675.000
Overige uitzettingen	221.092	261.190
<b>Totaal</b>	<b>3.979.945</b>	<b>7.804.371</b>

De vordering op openbare lichamen betreft facturatie aan met name deelnemende gemeenten en andere openbare lichamen. De risico's op deze vorderingen zijn hierdoor beperkt.

De mutatie ten opzichte van de debiteurenpositie van 2016 wordt grotendeels veroorzaakt door een reclassificatie van de uitzettingen naar de overlopende activa. Per saldo ligt de vordering in lijn met vorig jaar. Aangezien de verkoopfacturen zijn verstuurd in 2018 met betrekking op 2017 is deze post gereclassificeerd naar de overlopende activa.



De handelsdebiteuren per 31 december 2017 zijn als volgt te specificeren:

<i>(in €)</i>	<i>Handelsdebiteuren</i>	<i>Dubieuze handelsdebiteuren</i>	<i>Totaal</i>
Niet of minder dan 3 maanden vervallen	823.662	-	823.662
Van 3 tot 12 maanden vervallen	8.396	10.259	18.655
Meer dan 1 jaar vervallen	-	19.724	19.724
Af: Voorziening Dubieuze vorderingen	-	-60.178	-60.178
<b>Totaal</b>	<b>832.058</b>	<b>-30.195</b>	<b>801.863</b>

De waardering van de debiteuren geeft geen aanleiding tot opmerkingen.

Rekening courant met verbonden partijen	2017	2016
• Diamant-groep	5.652	
• Meervlaks BV	2.350	811
• Bepro	1.410	1.352
• La Poubelle	108.892	122.400
• De Schoonmaak Coöperatie	437.988	550.543
<b>Totaal</b>	<b>556.292</b>	<b>675.106</b>

De post Diamant-groep bestaat uit de openstaande posten vierde kwartaal contanten verkopen Dieropvang centrum Tilburg.

- *Liquide middelen*

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Kasgelden	5.628	6.066
Bank	32.583	245.527
<b>Totaal</b>	<b>38.211</b>	<b>251.593</b>

### Uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rente typische looptijd korter dan één jaar

In het kader van het schatkistbankieren moeten alle overtollige middelen in de schatkist worden aangehouden. Hiervoor geldt een drempelbedrag. Dat is het minimumbedrag dat gemiddeld per kwartaal buiten de schatkist mag worden gehouden. Voor de Diamant-groep is dit 0,75 % van het begrotingstotaal, oftewel een bedrag voor 2017 van € 526.000.

In onderstaande tabel is te zien wat de overschrijding of onderschrijding van het drempelbedrag schatkistbankieren per kwartaal over 2017 is geweest:

Verslagjaar 2017				
	x € 1.000			
1: Drempelbedrag : 0,75 % van € 70.124.000				526
	Kwrt 1	Kwrt 2	Kwrt 3	Kwrt 4
2: Buiten 's Rijks schatkist aangehouden middelen	423	475	395	342
3a: Ruimte onder het drempelbedrag	103	51	131	184
3b: Ruimte overschrijding van ruimte	-	-	-	-

De aangehouden middelen zijn weekmutaties gemiddeld per kwartaal berekend.

- *Overlopende Activa*

(in €)	31 december 2017	31 december 2016
Vooruitbetalingen	102.476	169.882
Nog te ontvangen bedragen	3.418.628	0
	3.521.104	169.882

De post nog te ontvangen bedragen bestaat uit de voorlopige berekening Lage Inkomens Voordeel (LIV) € 731.117 en de reclassificatie debiteuren van de uitzettingen naar de overlopende activa € 2.687.411.

## 4.2 PASSIVA

### Eigen vermogen

- *Algemene reserve*

(in €)	31 december 2017	31 december 2016
Stand per 1 januari	1.213.837	1.851.175
Resultaatbestemming	2.673.871	262.662
Toevoegingen		0
Onttrekkingen	3.006.000	900.000

<b>Stand per</b>		
<b>31 december</b>	881.709	1.213.837

Bij de vaststelling van de jaarrekening 2016 is door het bestuur besloten om van het resultaat €3.006.000 in 2017 als volgt uit te keren € 2.406.000 aan de deelnemende gemeenten. De uitkering van dit resultaat is op basis van het aantal Wsw-arbeidsjaren die in het jaar 2016 werkzaam zijn geweest bij de Diamant-groep in totaal 1.700 AJ's. Verder is er voor € 500.000 te bestemmen in een bestemmingsreserve om de risico's af te dekken t.a.v. de loonkosten en Rijksbijdrage in 2017. En is er € 100.000 beschikbaar gesteld voor het 60-jarige jubileum van de Diamant-groep in 2017.

- *Uitkering resultaat 2016*

<i>(in €)</i>	<i>Aantal AJ's per woongemeente</i>	<i>Onttrekking</i>
Gemeente Tilburg	1.318	1.865.000
Gemeente Hilvarenbeek	73	103.400
Gemeente Goirle	121	171.400
Gemeente Dongen	78	110.500
Gemeente Gilze-Rijen	77	109.000
Gemeente Alphen-Chaam	33	46.700
<b>Totaal</b>	<b>1.700</b>	<b>2.406.000</b>

- *Bestemmingsreserve Stimulering Begeleid werken*

<i>(in €)</i>	<i>31 december 2017</i>	<i>31 december 2016</i>
Stand per 1 januari	188.500	188.500
Toevoeging	0	0
Aanwending	0	0
<b>Totaal</b>	<b>188.500</b>	<b>188.500</b>

- *Bestemmingsreserve Sanering infrastructuur*

<i>(in €)</i>	<i>31 december 2017</i>	<i>31 december 2016</i>
Stand per 1 januari	214.874	284.207
Toevoeging		
Aanwending	60.779	69.333
<b>Totaal</b>	<b>154.095</b>	<b>214.874</b>

- *bestemmingsreserve om de risico's af te dekken t.a.v. de loonkosten en Rijksbijdrage*

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Stand per 1 januari	0	0
Toevoeging	500.000	0
Aanwending	0	0
<b>Totaal</b>	<b>500.000</b>	<b>0</b>

- *bestemmingsreserve 60-jarige jubileum Diamant-groep*

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Stand per 1 januari	0	0
Toevoeging	100.000	0
Aanwending	100.000	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

De bestemmingsreserve Stimulering Begeleid werken ad € 188.500 heeft te maken met extra gelden die wij ontvangen hebben om Begeleid Werken te stimuleren. In 2017 zijn hier geen extra kosten voor gemaakt.

De bestemmingsreserve Insulindecomplex ad € 1.200.000 is gevormd in 2015 ten behoeve van de sloop en het verkoopbaar maken van het Insulindecomplex. Dit is conform het bestuursbesluit genomen bij vaststelling van het strategieplan in juni 2015. In 2017 zijn gemaakte kosten € 60.780.

De bestemmingsreserve ad € 500.000 om de risico's af te dekken t.a.v. de loonkosten en rijksbijdrage is gecreëerd met name voor de onzekerheid omtrent het voordeel lage inkomens.

De bestemmingsreserve 60-jarige jubileum Diamant-groep is in 2017 in zijn geheel gebruikt.

- *Nog te bestemmen resultaat*

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Stand per 1 januari	2.673.871	-4.556
Toevoeging	765.469	2.673.871
Bestemd	2.673.871	-4.556
<b>Totaal</b>	<b>765.469</b>	<b>2.673.871</b>

Op dit moment is er overleg met het bestuur, hoe dit resultaat bestemd gaat worden.

- *Voorzieningen*

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Saldo per 1 januari	1.472.864	1.838.141
Toevoegingen	270.000	270.000
Aanwendungen	511.892	635.277
<b>Totaal</b>	<b>1.230.972</b>	<b>1.472.864</b>

De specificatie van de voorzieningen ziet er als volgt uit:

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2016</b>	<b>Toevoegingen</b>	<b>Aanwendungen</b>	<b>31 december 2017</b>
Voorziening bodemverontreiniging	214.557		8.786	205.771
Voorziening reorganisatiekosten	656.455		253.627	402.828
Voorziening groot onderhoud	601.852	270.000	249.479	622.373
<b>Totaal</b>	<b>1.472.864</b>	<b>270.000</b>	<b>511.892</b>	<b>1.230.972</b>

- *Voorziening bodemverontreiniging*

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Beginstand per 1 januari	214.557	216.552
Toevoeging		0
Aanwendungen	8.786	1.995
<b>Totaal</b>	<b>205.771</b>	<b>214.557</b>

De voorziening bodemverontreiniging bestaat uit twee delen, namelijk bodemverontreiniging locatie Zevenheuvelenweg 16 (€ 40.957) en de bodem van het complex aan de Insulindestraat (€ 173.600), waar asbest is geconstateerd in 2012. Komende jaren wordt er meer duidelijk over de aanwending van deze voorziening wanneer er duidelijkheid is over het Insulindecomplex. In 2017 is de voorziening bodemverontreiniging afgenomen, door het uitvoeren van grondwatermonitoring voor locatie Zevenheuvelenweg 16.

- *Voorziening reorganisatiekosten*

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Beginstand per 1 januari	656.455	1.002.300
Toevoegingen		
Vrijval	128.000	
Aanwendingen	125.627	345.845
<b>Totaal</b>	<b>402.828</b>	<b>656.455</b>

De voorziening reorganisatiekosten is afgenomen met een bedrag van € 253.627 waarvan een gedeelte bestaat uit de gemaakte loonkosten van de personeelsleden die in de arbeidsmobiliteit zijn geplaatst en het vrijvallen ad € 128.000 in verband met personeelsmutaties.

- *Voorziening groot onderhoud*

<i>(in €)</i>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Beginstand per 1 januari	601.852	619.289
Toevoegingen	270.000	270.000
Aanwendingen	249.479	287.437
<b>Totaal</b>	<b>622.373</b>	<b>601.852</b>

De voorziening groot onderhoud bestaat voor het groot onderhoud van het complex aan de Zevenheuvelenweg voor de komende jaren, rekening houdend met het gelijkmatigheidsprincipe. Dit jaar is er een dotatie toegevoegd van € 270.000 conform het nieuw onderhoudsplan.

- *Vaste schulden, met een rente typische looptijd langer dan één jaar*

<i>(in €)</i>	<i>Saldo per</i>	<i>Aflossing</i>	<i>Toevoegin</i>	<i>Saldo per</i>	<i>Betaalde</i>
	<i>31-dec-16</i>	<i>2017</i>	<i>g 2017</i>	<i>31-12-17</i>	<i>rente 2017</i>
Lening 18k	3.200.000		2.000.000	5.200.000	0
<b>Totaal</b>	3.200.000		2.000.000	5.200.000	0

Een geldlening bij 18k is aangegaan per juni 2013 voor onbepaalde tijd ad € 2.500.000

In oktober 2016 is de geldlening verhoogd met € 700.000.

De lening ad € 2.000.000 is in september 2017 aangegaan in verband met de benodigde financiering van de winstuitkering 2016.

<i>(in €)</i>	<i>31 december 2017</i>	<i>31 december 2016</i>
Schulden aan openbare instellingen	102.548	259.923
Overige schulden	3.143.866	3.187.064
Crediteuren	2.145.069	2.379.291
Totaal overige schulden	5.391.483	5.826.278
Rekening courant met verbonden partijen		
• BV 18k	1.789.849	1.925.197
• Stichting Bevordering en Werkgelegenheid	181.232	193.011
Totaal	1.971.081	2.118.208
Overlopende passiva		
Verplichtingen	487.473	560.824
Vooruitontvangen bedragen	72.249	161.000
	559.722	721.824

De specificatie van de overige schulden
 

---

(in €)	<i>31 december 2017</i>	<i>31 december 2016</i>
Te betalen BTW	387.514	359.044
Te betalen loonbelasting en sociale lasten	1.438.909	1.430.750
Wsw-ID regeling	206.249	237.631
Nog te besteden gelden Tilburg	1.054.319	1.110.153
Te betalen pensioenen	55.202	47.781
Overige posten	1.673	1.705
<b>Totaal overige schulden</b>	<b>3.143.866</b>	<b>3.187.064</b>

De overige schulden zijn nagenoeg gelijk gebleven.

**Niet in de balans opgenomen verplichtingen**

De Diamant-groep is een meerjarige verplichting aangegaan richting de Stichting Bevordering Werkgelegenheid om de loonkosten van de ambtenaren die bij Stichting Bevordering Werkgelegenheid in dienst zijn te betalen. In 2017 zijn de te verwachte salariskosten €1.779.000.

De Diamant-groep heeft een meerjarig huurcontract afgesloten met Dennenheuvel Vastgoed BV inzake de huur van een pand aan Ringbaan Noord. De huurprijs in 2017 bedraagt € 40.000 op jaarbasis.

De Diamant-groep heeft een huurovereenkomst afgesloten voor Dr. Paul Janssenweg in Tilburg. De huurprijs in 2017 bedraagt € 80.000 op jaarbasis.



## 5. Toelichting op het overzicht van baten en lasten

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Begroting 2017 (voor&amp;na wijziging)</i>	<i>Realisatie 2016</i>
Toegevoegde waarde	21.569	21.985	22.265

De toegevoegde waarde is per bedrijfs onderdeel als volgt samengesteld:

### Controlling en Algemene Zaken

Bedrijfsopbrengsten	1.346	1236	1.307
Kosten grond- en hulpstoffen en andere externe kosten	187	0	160
<b>Toegevoegde waarde</b>	<b>1.159</b>	<b>1.236</b>	<b>1.147</b>

### Productie

Bedrijfsopbrengsten	2.733	2.200	2.559
Kosten grond- en hulpstoffen en andere externe kosten	252		307
<b>Toegevoegde waarde</b>	<b>2.481</b>	<b>2.200</b>	<b>2.251</b>

### Groen Xtra

Bedrijfsopbrengsten	14.160	13.885	14.299
Kosten grond- en hulpstoffen en andere externe kosten	3.923	3.865	3.906
<b>Toegevoegde waarde</b>	<b>10.237</b>	<b>10.020</b>	<b>10.393</b>

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Begroting 2017</i> <i>(voor&amp;na wijziging)</i>	<i>Realisatie 2016</i>
<b>Post en vervoer</b>			
Bedrijfsopbrengsten	1.071	1.175	963
Kosten grond- en hulpstoffen en andere externe kosten	117	105	100
<b>Toegevoegde waarde</b>	<b>955</b>	<b>1.070</b>	<b>864</b>
<b>MO</b>			
Bedrijfsopbrengsten	992	987	990
Kosten grond- en hulpstoffen en andere externe kosten	33	60	35
<b>Toegevoegde waarde</b>	<b>960</b>	<b>927</b>	<b>955</b>
<b>BBO</b>			
Bedrijfsopbrengsten	6.006	6.764	6.730
Kosten grond- en hulpstoffen en andere externe kosten	228	232	75
<b>Toegevoegde waarde</b>	<b>5.778</b>	<b>6.532</b>	<b>6.655</b>
<b>Totaal toegevoegde waarde</b>	<b>21.569</b>	<b>21.984</b>	<b>22.265</b>

De toegevoegde waarde van Controlling zit iets onder de begroting dit komt met name door iets minder opdrachten verwerkt door het Diamant adviescentrum.

De netto toegevoegde waarde van de Productie is ten opzichte van de begroting toegenomen met ongeveer € 300.000. Het bedrijfsonderdeel Productie heeft dit jaar uitstekend gedraaid, veel werk tegen aantrekkelijke prijzen.

De netto toegevoegde waarde bij het bedrijfsonderdeel Groen Xtra inclusief onderdeel Kwekerij is ten opzichte van de begroting met € 200.000 toegenomen. Ten opzichte van het vorig verslagjaar is de netto toegevoegde waarde afgenomen met € 150.000. Het gehele jaar is het goed gegaan door voldoende opdrachten. Alleen door personele bezetting is niet alles met eigenpersoneel uitgevoerd. De planten verkoop is uitstekend gegaan, bijna alles is verkocht en daarnaast is er veel regiewerk verricht.

De netto toegevoegde waarde bij het bedrijfsonderdeel Post en Vervoer is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van de begroting. Uit de realisatiecijfers is € 140.000 interne netto toegevoegde waarde gehaald, maar niet uit de begroting. De netto toegevoegde waarde is ten opzichte van het vorig verslagjaar toegenomen met € 90.000 gedurende het jaar veel werk uitgevoerd zowel bij Post als Vervoer.

Het netto toegevoegde waarde bij het bedrijfsonderdeel Maatschappelijk Ondernemen is gelijk gebleven ten opzichte van het vorige verslagjaar. De netto toegevoegde waarde zit € 30.000 boven de begroting, gedurende het jaar zijn er extra werkzaamheden verricht in de fietsenstallingen.

Uit de realisatiecijfers van de BBO is € 957.000 interne netto toegevoegde waarde gehaald, maar niet uit de begroting. De netto toegevoegde waarde van de BBO is dan ook met € 200.000 toegenomen ten opzichte van de begroting. Dit is te verklaren doordat het aantal gedetacheerde hoger was dan verwacht doordat het uitstroom minder was dan begroot. De netto toegevoegde waarde is ten opzichten van vorig jaar afgenomen dit komt door dat de opdracht noma een stuk lager dan was dan in 2016.

- *Overige bedrijfsopbrengsten*

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Begroting 2017 (voor&amp;na wijziging)</i>	<i>Realisatie 2016</i>
Bijdrage Gemeente Tilburg WVA	130	130	130
Bijdrage gemeente DOCT	518	513	517
DVO BV 18k	349	337	293
Doorbelasten salariskosten ambtenaren			121
Doorbelasten salariskosten LP	12		6
Fonds WWB naar WSW	56	-	190
Doorbelasting DVO La Poubelle	541	474	486
Huur Gebouw Insulindestraat	30		30
Winstaandeel DSC 2016	221	200	190
Schadevergoeding	41		70
Externe plaatsing DSC	886	898	782
	<b>2.783</b>	<b>2.552</b>	<b>2.814</b>

De post doorbelasting bedrijfsbureau La Poubelle betreft de overhead kosten en is t.o.v. het vorig verslagjaar gestegen met € 55.000.

De post doorbelastingen salariskosten ambtenaren zijn doorgeschoven naar de DVO BV 18k.

De externe plaatsing DSC is t.o.v. het vorig verslagjaar gestegen met ongeveer € 100.000 door afname in aantallen en toename in prijs.

- *Incidentele baten*

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Realisatie 2016</i>
Regionaal Werkbedrijf	84	0
Sectorplan	155	380
Vrijval nog te verwachte ICT kosten	100	0
Diverse baten	29	165
	<b>368</b>	<b>545</b>

Het sectorplan heeft een afname van € 225.000. De meeste opdrachten zijn in 2016 uitgevoerd.

De post Vrijval nog te verwachte ICT kosten hebben wij vrij laten vallen in 2017, aangezien de omstandigheden. De instroom is gehalveerd, fors krimp in de aantallen Noma kandidaten en veel onzekerheid over de toekomst.



**Toelichting overige personeelskosten**

- *Lonen, salarissen en sociale lasten*

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Begroting 2017 (voor&amp;na wijziging)</i>	<i>Realisatie 2016</i>
<b>Loonkosten Wsw-werknemers</b>	44.883	44.789	47.097
Ziekengelden	-247		-288
Sociale lasten Wsw	6.433		6.757
Studiekosten	249	285	72
Reis- en verblijfkosten	11	25	32
Werkkleding	143	118	123
Vervoerskosten Wsw	396	473	411
Eigen bijdrage vervoer	-20		-19
Overige personeelskosten	1.284	1.284	985
<b>Totaal overige personeelskosten</b>	2.063	2.186	1.603
Loonkosten ambtelijk personeel	3.877	3.494	4.140
Sociale lasten ambtelijk	450		465
Pensioenpremie ambtelijk	498		415
Totale loonkosten Wsw per AJ	28.421		28.258
Totale loonkosten per fte ambtelijk	63.263		64.531
Aantal Wsw'ers ultimo jaar	1.813		1.893
Aantal Wsw-AJ ultimo jaar	1.579,20		1.666,71
<b>Verhouding ambtelijk/Wsw</b>	69/1813		72/1893
Salariskosten personeel BV 18k	6.871	6.821	5.908
Detachering ambtenaren SBW	1.582	1.655	1.599

De tegemoetkoming lage- inkomensvoordeel(LIV) is opgenomen bij de loonkosten WSW werknemers.

In de post overige personeelskosten zijn de mobiliteitskosten eruit gehaald en rechtstreeks ten laste van de voorziening geboekt.

### **Wet normering topinkomens**

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Diamant-groep van toepassing zijnde regelgeving: BBV.

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor Diamant-groep is 181.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2017 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

De bezoldiging van de directeur wordt verloond via BV 18k.

De bezoldiging van de bestuursleden zijn opgenomen in de jaarrekening van Diamant-groep.

De directeur is in dienst van BV Bepro . De bezoldiging verantwoord in de WNT bij Diamant-groep bedraagt het gefactureerde bedrag inclusief werkgeverslasten vanuit BV Bepro aan de Diamant-groep, verminderd met de lasten die worden doorbelast aan de gelieerde entiteiten van de Diamant-groep, La Poubelle en Stichting Bevordering Werkgelegenheid inzake de functievervulling van directeur van deze organisaties door de heer Bool

De salariskosten van de heer H.A.P.J.M. Bool inclusief werkgeverslasten bedragen € 157.419 in 2017 (in 2016 € 153.728).

De vergelijkende cijfers zijn aangepast ten opzichte van de in gecertificeerde jaarrekening 2016 opgenomen WNT verantwoording. In WNT verantwoording in de jaarrekening 2016 was de totale bezoldiging van de heer Bool opgenomen. In de aangepaste vergelijkende cijfers WNT bezoldiging 2016 is de werkwijze gevolgd zoals hiervoor beschreven, dus inclusief doorbelasting naar de gelieerde organisaties van de Diamant-groep, La Poubelle en Stichting bevordering werkgelegenheid inzake de functievervulling van directeur van deze organisaties door de heer H. Bool. De aangepaste WNT bezoldiging over 2016 heeft niet geleid tot overschrijding van het individueel bezoldigingsmaximum en onverschuldigde betaling.

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking. Tevens lei-dinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

bedragen x € 1	De heer H.A.P.J.M. Bool
Functiegegevens	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,8
Gewezen topfunctionaris?	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee
<b>Individueel WNT Maximum</b>	<b>144.800</b>
Beloning	127.357
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
<i>Subtotaal</i>	127.357
- / - Onverschuldigd betaald bedrag	0
Totaal bezoldiging	127.357
Verplichte motivering indien overschrijding	PM
<b>Gegevens 2016</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	0,8
Beloning	123.666
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>123.666</b>



## 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	De heer E. de Ridder	De heer J.M.A. Kokke
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Individueel WNT Maximum</b>	<b>21.720</b>	<b>14.480</b>
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
<i>Subtotaal</i>	0	0
- / - Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging	0	0
Verplichte motivering indien overschrijding	PM	PM
<b>Gegevens 2016</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr.TH Van der Heijden	De heer B.J.A. Roks
Functiegegevens	Lid	Vicevoorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Individueel WNT Maximum</b>	<b>14.480</b>	<b>14.480</b>
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
<i>Subtotaal</i>	0	0
- / - Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging	0	0
Verplichte motivering indien overschrijding	PM	PM
<b>Gegevens 2016</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<i>bedragen x € 1</i>	De heer P.C.A.R. Panis	De heer R.W.F. Dols
Functiegegevens	Lid	Vicevoorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Individueel WNT Maximum</b>	<b>14.480</b>	<b>14.480</b>
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
<i>Subtotaal</i>	0	0
- / - Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging	0	0
Verplichte motivering indien overschrijding	PM	PM
<b>Gegevens 2016</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<i>bedragen x € 1</i>	De heer E. van Dijk
Functiegegevens	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12
<b>Individueel WNT Maximum</b>	<b>14.480</b>
Beloning	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
<i>Subtotaal</i>	0
- / - Onverschuldigd betaald bedrag	0
Totaal bezoldiging	0
Verplichte motivering indien overschrijding	PM
<b>Gegevens 2016</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12
Beloning	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>0</b>

- *Afschrijvingen*

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Begroting 2017 (voor&amp;na wijziging)</i>	<i>Realisatie 2016</i>
Afschrijvingen op materiële vaste	1.296	1.421	1.299
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>1.296</b>	<b>1.421</b>	<b>1.299</b>

- *Onvoorzien*

Op de post onvoorzien staat het algemene budget voor onvoorziene uitgaven. De post onvoorzien verantwoordt wij in de post overige bedrijfskosten.

- *Overige bedrijfskosten*

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Begroting 2017 (voor&amp;na wijziging)</i>	<i>Realisatie 2016</i>
Huurkosten	355	327	338
Onderhoudskosten	1.442	1.087	1.396
Gereedschap en hulpstoffen	103	-	137
Energie	715	735	621
Verzekeringen en belastingen	475	466	451
Schoonmaakkosten	224	185	214
Verkoop en commerciële kosten	6	29	9
Dotatie aan voorziening groot	270	100	270
Dotatie dubieuze debiteuren	18	-	-70
Dotatie aan voorziening reorganisatie	-128		-110
Resultaat desinvesteringen	-17		57
Inhuur BV 18k HRM	-		273
Loonkosten projecten (lasten/baten)	70	71	75
Overige kosten inhuur derden	860	1.371	1.022
Diverse overige bedrijfslasten	632	793	567
Fonds WSW inkoop	56	-	190
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>5.080</b>	<b>5.164</b>	<b>5.440</b>

De post fonds wsw inkoop is ook geboekt bij de opbrengsten. Deze post is niet begroot, omdat de kosten budget neutraal zijn.

De post correctie voorzieningen betreft een onttrekking van de voorziening reorganisatie.

- *Rijksvergoeding Wsw*

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Begroting 2017</i> <i>(voor&amp;na wijziging)</i>	<i>Realisatie 2016</i>
Bruto rijksbijdrage	41.576	40.552	44.185
Bonus Begeleid Werken	-	-	259
Ontvangen van derden Wsw gelden	43	-	1.345
Betaald aan derden Wsw gelden	-56	-	-1.691
Omvang rijksvergoeding Wsw	41.563	40.552	44.098
Loonkosten wsw	44.883	44.789	47.097
Subsidieresultaat (€)	-3.321	-4.235	-3.000
Verhouding loonkosten Wsw (%)	92,60		93,63
Aantal gerealiseerde AJ's	1.647		1.704
Rijksvergoeding per AJ	25.372		26.241

- *Mutaties in reserves*

<i>(in € 1000)</i>	<i>Realisatie 2017</i>	<i>Begroting 2017</i> <i>(voor&amp;na wijziging)</i>	<i>Realisatie 2016</i>
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	604	-	2.504
Toevoegingen reserves	0		0
Onttrekkingen reserves	161	-	62
<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>765</b>	<b>-</b>	<b>2.442</b>

- *Algemene dekkingsmiddelen*

Het overzicht van de algemene dekkingsmiddelen bestaat uit de volgende componenten:

- lokale heffingen, waarvan de besteding niet gebonden is
- algemene uitkeringen
- dividend
- saldo van de financieringsfunctie
- overige algemene dekkingsmiddelen

Alleen de saldo van de financieringsfunctie is van toepassing.

Het saldo van de financieringsfunctie bestaat uit de ontvangen rentebaten over de uitzettingen, alsmede de betaalde rentelasten over de aangegane leningen en over de aangetrokken middelen in rekeningcourant.

Voornoemde baten en lasten laten zicht als volgt specificeren:

<i>(in €)</i>	<i>Saldo per</i>	<i>Toevoegin</i>	<i>Aflossing</i>	<i>Saldo per 31</i>	<i>Betalde</i>
	<i>31</i>	<i>g</i>		<i>december 2017</i>	<i>rente 2017</i>
	<i>december</i>				
	<i>2016</i>				
Lening 18k	3.200.000	2.000.000	0	5.200.000	0
<b>Totaal</b>	<b>3.200.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>0</b>	<b>5.200.000</b>	<b>0</b>

De geldlening is aangegaan voor een onbepaalde tijd en kan in overleg worden opgezegd c.q. boetevrij worden afgelost. Er is een rente verschuldigd die gelijk is aan het rentepercentage van de internetspaarrekening bij de Rabobank. Deze wordt maandelijks berekend. Er is in 2017 geen rente betaald daar de rentestand van de internetspaarrekening inmiddels nihil is.