

**Begroting 2020  
en meerjarenbegroting  
2021 t/m 2023**

April 2019

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

Contactpersoon R. van den Hurk  
Telefoon 013 46 41 590

## Inhoudsopgave

1.	Algemeen.....	3
1.1.	Inleiding .....	3
1.2.	Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep.....	4
1.3.	Samenstelling bestuur en contactambtenarenoverleg .....	5
1.4.	Transitie en missie van de Diamant-groep.....	6
1.5.	Visie van de Diamant-groep .....	7
1.6.	Resumé kengetallen .....	8
2.	Ontwikkelingen bij de Diamant-groep .....	9
2.1.	Ontwikkelingen m.b.t. Participatie-budget WSW .....	9
2.1.1.	<i>Afbouw SW en hoogte Participatie-budget WSW.....</i>	<i>9</i>
2.2.	Instream mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (P-wetters).....	10
2.2.1.	<i>Terugblik 2018 en vooruitblik 2019.....</i>	<i>10</i>
2.2.2.	<i>Toekomstige instroom P-wetters .....</i>	<i>10</i>
2.2.3.	<i>Instream beschut werk.....</i>	<i>11</i>
3.	Financiële begroting .....	12
3.1.	Algemene uitgangspunten en toelichting begroting 2020.....	12
3.2.	Begroting 2020 .....	13
3.3.	Algemene uitgangspunten en toelichting meerjarenbegroting.....	14
3.4.	Begroting 2020 en meerjarenbegroting 2021 t/m 2023.....	16
3.5.	Meerjarenbalans .....	17
4.	Verplichte paragrafen.....	18
4.1.	Weerstandsvermogen .....	18
4.1.1.	<i>Ontwikkeling weerstandsvermogen.....</i>	<i>18</i>
4.1.2.	<i>Toelichting ontwikkeling bestemmingsreserves .....</i>	<i>19</i>
4.1.3.	<i>Financiële kengetallen.....</i>	<i>21</i>
4.1.4.	<i>Risico's.....</i>	<i>22</i>
4.2.	Bedrijfsvoering .....	24
4.2.1.	<i>HRM-beleid.....</i>	<i>24</i>
4.2.2.	<i>Planning- en control cyclus.....</i>	<i>24</i>
4.2.3.	<i>Huisvesting .....</i>	<i>25</i>
4.2.4.	<i>Informatisering en Automatisering.....</i>	<i>25</i>
4.3.	Onderhoud kapitaalgoederen .....	26
4.4.	Financiering .....	26
4.5.	Rechtmatigheid .....	26
4.6.	Verbonden partijen .....	28
5.	Bijlagen .....	30
5.1.	Bijlage 1 Reserves en voorzieningen .....	30
5.2.	Bijlage 2 Vaste activa geconsolideerd .....	31

# **1. Algemeen**

## **1.1. Inleiding**

In dit document is de begroting 2020 en meerjarenbegroting 2021 tot en met 2023 opgenomen.

In hoofdstuk 1 is de Diamant-groep als organisatie kort beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt aandacht besteed aan de ontwikkelingen bij de Diamant-groep.

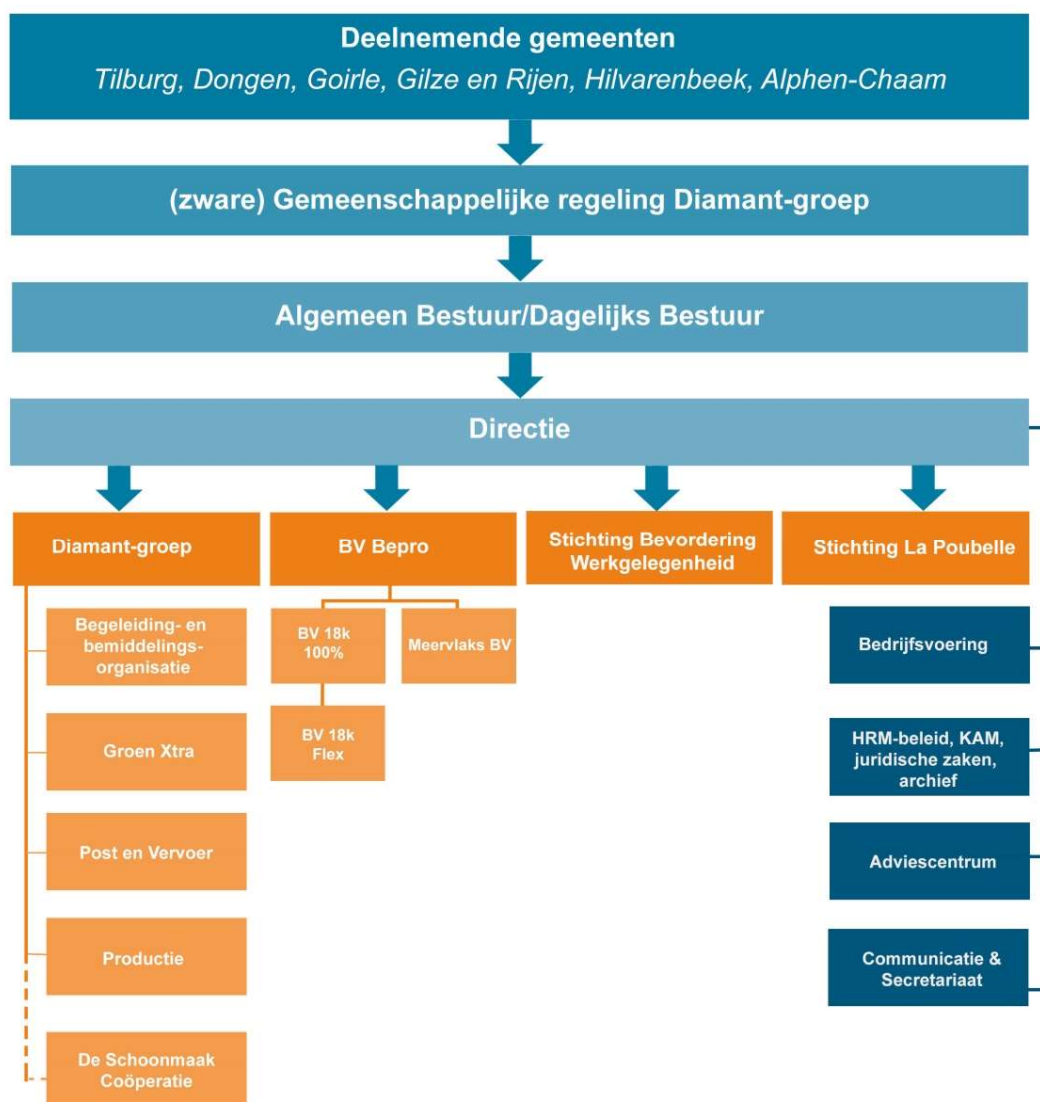
In hoofdstuk 3 is de financiële begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2021 tot en met 2023 beknopt toegelicht.

In hoofdstuk 4 zijn enkele verplichte onderwerpen beschreven.

Het laatste hoofdstuk geeft inzicht in de verwachte ontwikkeling van reserves, voorzieningen en vaste activa.

In de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2021 tot en met 2023 zijn regionale beleidskeuzes die worden voorgelegd in de ontwikkeling zijnde strategienota nog niet meegenomen, omdat hier nog geen besluitvorming over heeft plaatsgevonden.

## 1.2. Organogram Gemeenschappelijke Regeling Diamant-groep



### 1.3. Samenstelling bestuur en contactambtenarenoverleg

In 2019 is de samenstelling van het bestuur als volgt:

Gemeente Tilburg	- mevrouw E. Lahlah	(voorzitter)
Gemeente Goirle	- mevrouw M. Immink	(vicevoorzitter)
Gemeente Hilvarenbeek	- de heer G.A. Overmans	
Gemeente Gilze en Rijen	- mevrouw A. Zwarts	
Gemeente Dongen	- de heer R. Jansen	(tijdelijk)
Gemeente Tilburg	- de heer O. Dusschooten	
Gemeente Alphen-Chaam	- de heer T. Braspenning	

#### Contactambtenarenoverleg

Het contactambtenarenoverleg bestaat uit beleidsvoorbereidende ambtenaren van iedere deelnemende gemeente en de algemeen directeur met de concerncontroller en directiesecretaris van de Diamant-groep. Zij bereidt de vergaderingen van het bestuur voor. De agenda van het bestuur wordt doorgenomen. Waar nodig vindt afstemming plaats. Iedere contactambtenaar kan vervolgens de eigen bestuurder tijdig van advies en/of informatie voorzien.

## 1.4. Transitie en missie van de Diamant-groep

De koers en de opdracht van de organisatie is in de afgelopen vijf jaren sterk gewijzigd na de invoering van de Participatiewet. De grote lijnen van de ontwikkeling worden in het onderstaande weergegeven.



Het is onze overtuiging dat werk waardevol is voor iedereen, waar het kan in de vorm van duurzame loonvormende arbeid bij reguliere werkgevers, maar waar nodig in speciale banen, nieuwe of andere vormen van werkgelegenheid. Wij willen er niet alleen zijn voor talenten met een beperking maar voor iedereen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt.

We kennen onze kracht die zit in de kennis van en ervaring met de doelgroep (expertise), beschikbaarheid van instrumenten in combinatie met de kennis van de uitvoering en de banen binnen en buiten de eigen werkbedrijven.

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

**In onze (arbeidsmarkt)regio doet iedereen mee in werk. Wij zijn expertise- en uitvoeringspartner op het gebied van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.**

## 1.5. Visie van de Diamant-groep

Als organisatie willen we (toegevoegde) meerwaarde creëren voor onze drie verschillende 'klantgroepen':

1. Kandidaten
  - Het ontwikkelen van talent en versterken van de sociale en economische zelfredzaamheid;
  - Bieden en behouden van (betaald) werk;
  - Het verwerven en behouden van (betaald) werk bij reguliere werkgevers;
  - Effectieve begeleiding die inzetbaarheid bevordert en/of uitval voorkomt of beperkt.
2. Werkgevers en opdrachtgevers
  - Ondersteuning voor het in dienst nemen en begeleiden van werknemers met grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt;
  - Het uitvoeren van werk door kandidaten met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt;
  - Economisch toegevoegde waarde;
  - Versterking van identiteit als sociale onderneming.
3. Gemeenten
  - Meer kandidaten laten participeren op de arbeidsmarkt en/of in de samenleving;
  - Meer kandidaten krijgen een inkomen uit werk;
  - 'Schadelastbeperking' of besparing van uitkeringen;
  - Bijdragen in vermindering van maatschappelijke kosten in het sociaal domein.

## 1.6. Resumé kengetallen

(Bedragen x € 1.000)

	<i>Rekening</i>	<i>Begroting</i>	<i>Begroting</i>
	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Totaal baten	72.753	66.597	64.604
Totaal lasten	<u>69.582</u>	<u>67.333</u>	<u>65.340</u>
Exploitatiesaldo Diamant-groep	3.171	-736	-736
Exploitatiesaldo BV Bepro	1.405	996	996
Exploitatiesaldo Stichting La Poubelle	4	-260	-260
Exploitatiesaldo Stichting Bevordering Werkgelegenheid	<u>-5</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Totaal exploitatie saldo *</b>	<b>4.575</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kernformatie (in fte's)	189	186	183
Mobiliteit (personen)	9	9	9
Personeelsformatie Wsw in SE's gemiddeld	1.425	1.348	1.284
Personeel Wsw Begeleid Werken in SE's gemiddeld	83	82	77
Formatie P-banen in FTE gemiddeld	69	70	108
Beschutte werkplekken in FTE gemiddeld	37	37	69
Personeelskosten kernformatie	12.326	12.480	12.313
Idem, in % van totale lasten	17,71%	18,53%	18,84%
Boekwaarde geactiveerde investeringen per 1 januari	9.014	9.109	8.546
Investerings bruto	1.512	1.200	1.200
Desinvesteringen	151	272	735 **
Afschrijvingen	<u>1.266</u>	<u>1.491</u>	<u>1.491</u>
Boekwaarde geactiveerde investeringen per 31 december	9.109	8.546	7.520
<b>Externe debiteuren</b>	<b>1.101</b>	<b>800</b>	<b>800</b>

\* Het totale exploitatie saldo over 2018 is inclusief een dividenduitkering van € 3.500.000. Het genormaliseerd exploitatieresultaat bedraagt geconsolideerd € 1.075.000

\*\* bedrag is inclusief de desinvestering van de boekwaarde Insulindecomplex bij verkoop

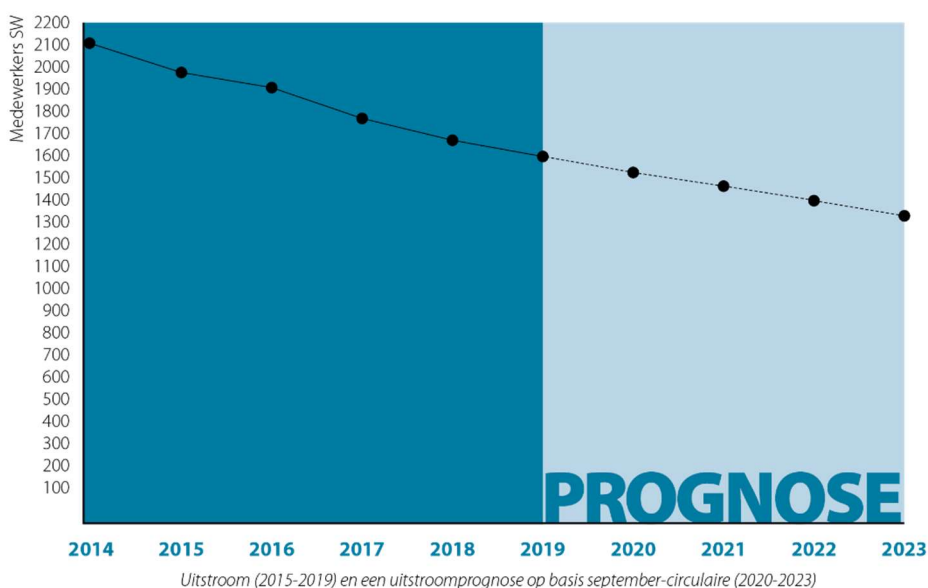


## 2. Ontwikkelingen bij de Diamant-groep

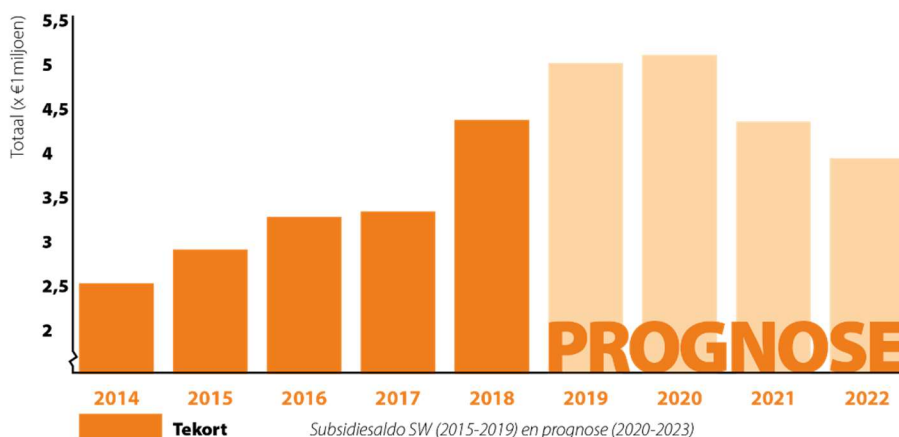
### 2.1. Ontwikkelingen m.b.t. Participatie-budget WSW

#### 2.1.1. Afbouw SW en hoogte Participatie-budget WSW

Onderstaande grafiek brengt de uitstroom uit de sw in de afgelopen vier jaren (van 2015 tot 2019) en de prognose over uitstroom vanaf 2020 tot 2023 in beeld.<sup>1</sup>



Gelijktijdig met de stopzetting van de sw-instroom wordt - onder druk van bezuinigingen - ook de rijksbijdrage in jaarlijkse stappen verlaagd. Dit is terug te zien in onderstaande tabel waarin het subsidiesaldo WSW (verschil tussen de loonkosten en het p-budget SW) wordt weergegeven.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Bron: De prognosecijfers zijn gebaseerd op de blijfkansen uit de septembercirculaire van 2018.

<sup>2</sup> Bron: De te verwachten loonkosten zijn berekend o.b.v. het aantal fte dat gekoppeld is aan de blijfkansen uit de septembercirculaire 2018. De subsidiebedragen zijn afkomstig uit de septembercirculaire 2018.

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

### 2.2.1. Terugblik 2018 en vooruitblik 2019

In 2018 is er, samen met afgevaardigden van de gemeenten, veel tijd en energie gestoken om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (met name mensen met een loonwaarde tussen de 30 en 80 %) aan het werk te krijgen bij een bedrijfsonderdeel van de Diamant-groep. Dit heeft geresulteerd in een groei. Echter de gemaakte afspraak dat twee derde van de uitstroom SW wordt ingevuld met nieuwe P-wetters wordt niet gehaald en de verwachting is dat dit ook aankomende jaren niet reëel is. De verwachtingen voor 2019 en verder zijn hierop aangepast.

In 2018 is het aantal personen met een beschermt werk indicatie toegenomen ten opzichte van 2017, echter de taakstelling is niet gerealiseerd. Voor 2019 is er een hogere taakstelling, zie paragraaf 2.2.3. Het aantal personen beschermt werk gaat wel stijgen in 2019, maar of de taakstelling gerealiseerd gaat worden, is maar de vraag.

In 2018 is gestart met de pilot maatwerkbanen, dit zijn personen die geen beschermt werk indicatie hebben, maar toch werken op een beschutte werkplek. In 2019 wordt deze pilot geëvalueerd en besproken.

In 2018 is gestart met het anders re-integreren project, dit is een samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen Groen, BBO en de deelnemende gemeenten. In het project starten medewerkers (met 100 % loonwaarde) in het Groen met de bedoeling de medewerkers te laten uitstromen naar een reguliere baan. Op dit moment vindt er overleg plaats over de toekomst van dit project.

### 2.2.2. Toekomstige instroom P-wetters

De instroom van de Participatiebanen is gelijkgesteld aan de afname van SW-medewerkers binnen de werkbedrijven. Dit komt erop neer dat 33,33 % van de totale krimp wordt begroot als toename nieuwe P-wetters. Dit betekent dat de volgende toename begroot is:

	2020	2021	2022	2023
Totale krimp (FTE/SE) WSW	68	69	67	65
Toename Werkbedrijven (33,33%) P-Wetters	22,67	23,00	22,33	21,66

De aangegeven toename P-wetters is geëxtrapoleerd vanuit de realisatie cijfers 2017 en 2018.

### 2.2.3. Instroom beschut werk

Per 1 januari 2017 is de Participatiewet gewijzigd en zijn gemeenten verplicht om een voorziening beschut werk aan te bieden aan personen die daarop zijn aangewezen. Per ministeriële regeling is de taakstelling over 2018 en 2019 en de voorlopige taakstelling 2020 vastgesteld. Bij de taakstelling beschut werk is uitgegaan van een ingroeipad van 5 jaar (2017-2021) om de achterstanden 2015-2016 in te halen.

Gemeente	Taakstelling 2018*	Taakstelling 2019*	Voorlopig 2020*
Alphen en Chaam	0	1	1
Dongen	4	5	6
Gilze en Rijen	4	5	6
Goirle	5	7	9
Hilvarenbeek	1	2	2
Tilburg	71	93	115
<b>Totaal taakstelling</b>	<b>85</b>	<b>113</b>	<b>139</b>
Gerealiseerd	60,8		

\* Cijfers zijn gebaseerd op 31 uur per week en gerealiseerd bij de Diamant-groep, La Poubelle en de Schoonmaakcoöperatie.

In bovenstaand schema is zichtbaar dat er in 2018 sprake was van een onder-realiseringspercentage.

In de meerjarenbegroting 2020-2023 gaan we ervan uit dat niet de gehele taakstelling wordt gerealiseerd, maar dat het aantal FTE's jaarlijks met 25 FTE toeneemt. Deze groei sluit beter aan bij de realisatie cijfers 2017 en 2018.

### **3. Financiële begroting**

#### **3.1. Algemene uitgangspunten en toelichting begroting 2020**

In deze begroting die op de volgende pagina is weergegeven, is uitgegaan van de meest actuele cijfers zoals die bekend zijn geworden middels de septembercirculaire 2018 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en zoals deze zijn opgenomen in de kadernota 2020, zoals die door het dagelijks bestuur is vastgesteld op 25 januari 2019.

De begroting 2020 en de meerjarenbegroting zijn herijkt en aangepast op basis van ontwikkelingen en (nieuwe) informatie. De uitgangspunten zijn onderstaand benoemd en worden waar nodig toegelicht. De totale exploitatie is een resultante van de exploitatie van de Diamant-groep, Stichting La Poubelle en BV Bepro en het aandeel in het resultaat van De Schoonmaak Coöperatie.

##### **1. Afbouw SW**

Er is uitgegaan van een krimp in de formatie op basis van de blijfkansen uit de septembercirculaire 2018.

##### **2. Loonkostenontwikkeling SW**

De huidige CAO heeft een looptijd tot 31 december 2018. Op moment van het schrijven van deze begroting is er nog geen nieuwe cao bekend, waardoor de loonkostenontwikkeling in 2020 onzeker is. In de begroting 2020 zijn voor zowel de Rijksbijdrage als de loonkosten WSW geen aanpassingen opgenomen. De verwachting is dat, indien door CAO onderhandelingen de loonkosten veranderen, deze aanpassingen weer worden gecompenseerd door aanpassing van de Rijksbijdrage WSW.

##### **3. Ontwikkeling kosten en Netto Toegevoegde Waarde**

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

##### **4. Beschut werk**

In de meerjarenbegroting 2020-2023 gaan we ervan uit dat niet de gehele taakstelling wordt gerealiseerd, maar dat het aantal FTE's jaarlijks met 25 FTE toeneemt.

##### **5. P-wetters**

De instroom van P-wetters is gelijk aan een derde deel van de SW-uitstroom per jaar. De uitstroom van P-wetters wordt één op één ingevuld met andere P-wetters, waardoor het aantal P-wetters per saldo de komende jaren stijgt.

### 3.2. Begroting 2020

* € 1.000	Begroting 2020
<b>1. Opbrengsten</b>	
Netto toegevoegde waarde	20.825
<b>1. Totaal opbrengsten</b>	<b>20.825</b>
<b>2. Kosten</b>	
Vervoerskosten	523
Overige pers.kosten gesubsidieerd personeel	603
Salarissen reguliere formatie	12.014
Overige pers.kosten reguliere formatie	299
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.238
Kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.509
Bedrijfskosten	2.660
Algemene kosten	-1.763
Kosten externe ondersteuning	2.458
Plaatsing personeel	-1.007
<i>Doorbelasting overhead (intern)</i>	41
<b>2. Totaal kosten</b>	<b>18.575</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>2.251</b>
<b>3. Subsidiesaldo WSW</b>	
Subsidie WSW	34.806
Loonkosten WSW	40.020
<b>3. Subsidiesaldo WSW</b>	<b>-5.214</b>
<b>4. Gemeentelijke bijdrage</b>	<b>1.663</b>
<b>5. Incidentele baten/lasten</b>	
Kosten niet-kernformatie	-93
Compensatie WVA/BW	35
Storting voorziening groot onderhoud	-300
Bonus beschut werk	222
<b>5. Totaal incidentele baten/lasten</b>	<b>-136</b>
<b>6. Exploitatieresultaat</b>	<b>-1.436</b>
Expl.resultaat 18k	996
Expl.resultaat La Poubelle	-260
Expl.resultaat De Schoonmaak Cooperatie	200
<b>6. Exploitatieresultaat overige entiteiten</b>	<b>936</b>
<b>7. Totaal Exploitatieresultaat</b>	<b>-500</b>
<b>8. Dekkingsmiddelen</b>	
Vrijval bestemmingsreserve transitieverg. DG	500
<b>8. Totaal Dekkingsmiddelen</b>	<b>500</b>
<b>9. Totaal Resultaat</b>	<b>0</b>
WSW-FTE	1.305,8
WSW-SE	1.361,6
P wet 30-80 FTE	107,7
P wet Beschut Werk FTE	63,0
P wet maatwerkbanen FTE	6,3
Totaal in FTE	1.482,7

### 3.3. Algemene uitgangspunten en toelichting meerjarenbegroting

Op basis van de huidige bedrijfs- en landelijke ontwikkelingen is de Diamant-groep niet in staat om een sluitende exploitatie te realiseren. Volgens de wet op de gemeenschappelijke regeling is de Diamant-groep verplicht om een structurele dekking te creëren voor de begroting. Indien dit niet realiseerbaar is, zullen de deelnemende gemeenten bij moeten dragen aan het tekort door middel van een gemeentelijke bijdrage. Hiermee wordt preventief toezicht van de Provincie voorkomen. In de kadernota 2020, die is vastgesteld door het dagelijks bestuur op 25 januari 2019, heeft de Diamant-groep deze gemeentelijke bijdrage per deelnemende gemeente benoemd. Deze bijdrage is verwerkt in de begroting.

Het totale begrote resultaat over 2020 komt geconsolideerd uit op nul. Dit komt onder andere door de vrijval van de bestemmingsreserve transitievergoeding (€ 500.000) en een gemeentelijke bijdrage van € 1.663.000. De meerjarenbegroting laat een sluitende begroting zien. Dit is alleen haalbaar door middel van een gemeentelijke bijdrage. Afgelopen jaar is met Provincie afgestemd dat dit toereikend is om preventief toezicht vanuit de Provincie te voorkomen.

Om de gemeentelijke bijdrage te beperken aankomende jaren, zijn er in het strategieplan 2019-2022 scenario's uitgewerkt die kunnen helpen om in de toekomst naar een meer structurele sluitende exploitatie te gaan, zonder of met minder gemeentelijke bijdrage.

In het strategieplan staan drie onderwerpen benoemd, uitgewerkt met een positief, als negatief scenario:

- Inzet expertise participatiehuis
- Banen werkcoöperatie
- Prijsvorming

Als de landelijke ontwikkelingen en regionale beleidskeuzes (bovenstaande scenario's) positief uitvallen, is de verwachting dat de exploitatie met € 950.000 verbeterd in 2020 en aankomende jaren nog verder verbeterd. Hierdoor kan de gemeentelijke bijdrage verlaagd worden.

In de meerjarenbegroting zijn de regionale beleidskeuzes nog niet meegenomen.

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

#### Afbouw SW

Met ingang van 2021 stopt de progressieve bezuiniging op de WSW-subsidie van € 500 per SE (subsidie-eenheid) per jaar. Daarnaast is er sprake van afbouw door daling van het aantal SW-ers. De krimp is begroot op basis van historie (ervaringscijfers) en leeftijdsopbouw van de zittende populatie. De totale krimp tot en met 2023 wordt begroot op 269 fte SW-ers.<sup>3</sup>

Krimp formatie WSW	SE / FTE
2020	68,00
2021	69,00
2022	67,00
2023	65,00
Totaal	269,00

<sup>3</sup> Bron : Berekeningen zijn gedaan aan de hand van blijfkansen uit de septembercirculaire 2018

### **Subsidiesaldo WSW**

Door verdere uitstroom van de WSW en het stabiel blijven van de bezuinigingsmaatregelen op de rijksbijdrage neemt het subsidiesaldo verder af.

### **Tijdelijke Participatiebanen en Beschut werk binnen de Diamant-groep**

De toename P-wetters is gelijk aan de krimp SW-ers in de pijler "Bedrijven". Dit houdt in dat verwacht wordt dat 89 fte P-wetters zullen instromen tot en met 2023. Dit komt overeen met 1/3 deel van de totale krimp. Wat betreft de beschutte werkplekken is de verwachting dat de toename 25 fte per jaar zal zijn, op basis van een werkweek van 31 uur. Dit betekent een cumulatieve formatie van 138 fte beschutte werkplekken tot en met 2023.

### **Bonus beschut werk**

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

### **Vrijval bestemmingsreserve transitievergoeding**

Deze bestemmingsreserve is ter dekking van transitievergoedingen voor Wsw-werknemers die langer dan 2 jaar ziek zijn en bij ontslag recht hebben op deze vergoeding. Inmiddels is duidelijk geworden dat UWV deze vergoeding compenseert in 2020. Daarom kan deze bestemmingsreserve vrijvallen in 2020.

**3.4. Begroting 2020 en meerjarenbegroting 2021 t/m 2023**

	Totaal begr. 2020	Totaal begr. 2021	Totaal begr. 2022	Totaal begr. 2023
<b>1. Opbrengsten</b>				
Netto toegevoegde waarde	20.825	20.468	20.144	19.836
<b>1. Totaal opbrengsten</b>	<b>20.825</b>	<b>20.468</b>	<b>20.144</b>	<b>19.836</b>
<b>2. Kosten</b>				
Vervoerskosten	523	518	513	509
Overige pers.kosten gesubsidieerd personeel	603	591	578	567
Salarissen reguliere formatie	12.014	11.846	11.687	11.538
Overige pers.kosten reguliere formatie	299	294	290	287
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	1.238	1.231	1.225	1.220
Kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.509	1.503	1.498	1.493
Bedrijfskosten	2.660	2.648	2.639	2.631
Algemene kosten	-1.763	-1.744	-1.726	-1.709
Kosten externe ondersteuning	2.458	2.722	2.981	3.235
Plaatsing personeel	-1.007	-963	-920	-878
<i>Doorbelasting overhead (intern)</i>	41	41	42	43
<b>2. Totaal kosten</b>	<b>18.575</b>	<b>18.688</b>	<b>18.809</b>	<b>18.935</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>2.251</b>	<b>1.781</b>	<b>1.336</b>	<b>901</b>
<b>3. Subsidiesaldo WSW</b>				
Subsidie WSW	34.806	33.574	32.007	30.848
Loonkosten WSW	40.020	37.937	35.915	33.954
<b>3. Subsidiesaldo WSW</b>	<b>-5.214</b>	<b>-4.363</b>	<b>-3.909</b>	<b>-3.105</b>
<b>4. Gemeentelijke bijdrage</b>	<b>1.663</b>	<b>2.040</b>	<b>2.030</b>	<b>1.661</b>
<b>5. Incidentele baten/lasten</b>				
Kosten niet-kernformatie	-93	-93	-93	-93
Compensatie WVA/BW	35	0	0	0
Storting voorziening groot onderhoud	-300	-300	-300	-300
Bonus beschut werk	222	0	0	0
<b>5. Totaal incidentele baten/lasten</b>	<b>-136</b>	<b>-393</b>	<b>-393</b>	<b>-393</b>
<b>6. Exploitatieresultaat</b>	<b>-1.436</b>	<b>-936</b>	<b>-936</b>	<b>-936</b>
Expl.resultaat 18k	996	996	996	996
Expl.resultaat La Poubelle	-260	-260	-260	-260
Expl.resultaat De Schoonmaak Cooperatie	200	200	200	200
<b>6. Exploitatieresultaat overige entiteiten</b>	<b>936</b>	<b>936</b>	<b>936</b>	<b>936</b>
<b>7. Totaal Exploitatieresultaat</b>	<b>-500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>8. Dekkingsmiddelen</b>				
Vrijval bestemmingsreserve transitieverg. DG	500	0	0	0
<b>8. Totaal Dekkingsmiddelen</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>9. Totaal Resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



### 3.5. Meerjarenbalans (geconsolideerd)

	Rekening 2018		Begroting 2019		Begroting 2020	
<b>ACTIVA</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Materiële vaste activa	9.371		8.546		7.520	
Financiële activa	4.225		4.225		4.225	
	<u>13.596</u>		<u>12.771</u>		<u>11.745</u>	
<b>Vlottende activa</b>						
Voorraden	283		300		300	
Kortlopende vorderingen	10.721		6.526		6.526	
Overlopende activa	5.450		7.300		7.300	
Liquide middelen	4.376		3.470		3.194	
	<u>20.830</u>		<u>17.596</u>		<u>17.320</u>	
<b>PASSIVA</b>						
<b>Eigen vermogen</b>						
Algemene reserves	8.646		8.646		8.646	
Bestemmingsreserves	5.766		4.189		2.969	
	<u>14.412</u>		<u>12.835</u>		<u>11.615</u>	
<b>Voorzieningen</b>	1.965		1.707		734	
<b>Vaste schulden</b>	4.225		4.225		4.225	
<b>Vlottende passiva</b>						
Kortlopende schulden	12.096		11.000		11.893	
Overlopende activa	1.728		600		600	
	<u>13.824</u>		<u>11.600</u>		<u>12.493</u>	
<b>TOTAAL</b>	34.426	34.426	30.367	30.367	29.065	29.067

## 4. Verplichte paragrafen

### 4.1. Weerstandsvermogen

#### 4.1.1. Ontwikkeling weerstandsvermogen

In de tweede helft van 2015 is op basis van een extern onderzoek<sup>4</sup> vastgesteld hoe groot het weerstandsvermogen moet zijn in relatie tot de toekomstige risico's. Op basis van het rapport van de externe adviseur is besloten om de koers voor wat betreft de begrotings- en subsidiëringssystematiek zoals die is vastgesteld in het Strategieplan en de (meerjaren) begroting ongewijzigd aan te houden. Tevens is geadviseerd en besloten om de gecreëerde bestemmingsreserves niet te wijzigen.

Twee maal per jaar - bij vaststelling van de begroting en behandeling van de jaarstukken – zal het weerstandsvermogen incl. bestemmingsreserves geëvalueerd worden.

Met het bestuur is tijdens de vergadering van 29 maart 2019 afgesproken dat na de besluitvorming van de keuzes in de strategienota het weerstandsvermogen opnieuw wordt geëvalueerd. Het bestuur kan besluiten om een gedeelte van het weerstandsvermogen uit te keren aan de deelnemende gemeenten ter compensatie van de gemeentelijke bijdrage.

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

	Algemene reserves	Bestemmingsreserves	Totaal eigen vermogen
Eigen vermogen ultimo 2018 excl. resultaat 2018	6.213.678	3.618.473	9.832.151
Resultaat 2018 conform voorstel resultaatbestemming	2.431.778	2.147.969	4.579.747
Totaal eigen vermogen ultimo 2018 na resultaatbestemming	8.645.456	5.766.442	14.411.898
Verwachte ontwikkelingen in de reserves:			
2019	0	-1.577.072	-1.577.072
2020	0	-1.220.370	-1.220.370
2021	0	-319.000	-319.000
2022	0	-250.000	-250.000
2023	0	-250.000	-250.000
	0	-3.616.442	-3.616.442
<b>Restant eigen vermogen</b>	<b>8.645.456</b>	<b>2.150.000</b>	<b>10.795.456</b>
Bestemmingsreserve reorganisatie DG		650.000	
Bestemmingsreserve Lage Inkomens Voordeel (LIV) DG		500.000	
Bestemmingsreserve reorganisatie Bepro		<u>1.000.000</u>	
Restant bestemmingsreserves ultimo 2023		<u>2.150.000</u>	

Op de volgende pagina worden de reserves verder toegelicht.

<sup>4</sup> Uitgevoerd door Adlasz

#### 4.1.2. Toelichting ontwikkeling bestemmingsreserves

Na resultaatbestemming 2018 bedragen de bestemmingsreserves van de totale Diamant-groep € 5.766.442. Een deel van deze reserves is 'bestemd' voor toekomstige uitgaves in de komende 5 jaren, bijvoorbeeld voor ICT en herhuisvesting La Poubelle. Daarnaast zijn er enkele bestemmingsreserves die bedoeld zijn om onzekerheden af te dekken.

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

	Bestedingen		Vrijval t/m	
	Ultimo 2018	t/m 2023	2023	Ultimo 2023
Bestemmingsreserve Insulinde DG	€ 110.370	€ 110.370		€ 0
Bestemmingsreserve LIV DG	€ 500.000			€ 500.000
Bestemmingsreserve begeleid werken DG	€ 188.500		€ 188.500	€ 0
Bestemmingsreserve transitievergoedingen DG	€ 500.000		€ 500.000	€ 0
Bestemmingsreserve reorganisatie DG	€ 2.000.000	€ 1.350.000		€ 650.000
Bestemmingsreserve ICT DG	€ 144.000	€ 144.000		€ 0
Bestemmingsreserve arbeidsontwikkeling Bepro	€ 131.224		€ 131.224	€ 0
Bestemmingsreserve ICT Bepro	€ 142.803	€ 142.803		€ 0
Bestemmingsreserve opleidingen Bepro	€ 300.000		€ 300.000	€ 0
Bestemmingsreserve reorganisatie Bepro	€ 1.000.000			€ 1.000.000
Bestemmingsreserve herhuisvesting LP	€ 749.545	€ 749.545		€ 0
	€ 5.766.442	€ 2.496.718	€ 1.119.724	€ 2.150.000

#### Bestemmingsreserve Insulinde

De bestemmingsreserve Insulinde is gecreëerd om de resterende panden te slopen, de vraag is of bij verkoop van het perceel alle panden gesloopt moeten zijn, afhankelijk hiervan wordt het een besteding of een vrijval.

#### Bestemmingsreserve Lage Inkomens Voordeel (LIV)

De bestemmingsreserve LIV is er om de onzekerheid omtrent de hoogte van de LIV per persoon af te dekken. In 2019 verwachten we duidelijkheid over de hoogte van de LIV, vervolgens wordt bij de evaluatie van het weerstandsvermogen deze bestemmingsreserve beoordeeld.

#### Overige bestemmingsreserves

Eerder besluitvorming bestuur overige bestemmingsreserves:

- De bestemmingsreserve begeleid werken valt vrij in 2019.
- De bestemmingsreserve transitievergoeding valt vrij in 2020.
- De bestemmingsreserve arbeidsontwikkeling valt vrij in 2019.
- De bestemmingsreserve opleidingen valt vrij in 2019.

#### Bestemmingsreserves reorganisatie (DG en BV Bepro)

Bij de bestemmingsreserves reorganisatie is op basis van de ervaringen van afgelopen jaren uitgegaan van een besteding van € 350.000 in 2019 en de daarop volgende jaren € 250.000 per jaar, maar zowel de hoogte van de jaarlijkse kosten als de looptijd zijn onzeker.

**Bestemmingsreserves ICT (DG en BV Bepro)**

De bestemmingsreserves ICT gaan we uitgeven aan nieuwe ontwikkelingen op automatiseringsgebied.

**Bestemmingsreserve herhuisvesting La Poubelle**

De bestemmingsreserve herhuisvesting La Poubelle is gecreëerd om de verhuizing en toekomst van La Poubelle (deels) te borgen.

#### 4.1.3. Financiële kengetallen

Per 31-12-2020 zijn dit de financiële kengetallen (deze zijn exclusief BV 18k en La Poubelle berekend):

Tabel financiële kengetallen	2018	2019	2020
Netto schuldquote	-22,51%	-24,92%	-21,46%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen	-22,51%	-24,92%	-21,46%
Solvabiliteitsratio	27,59%	34,14%	39,96%
Structurele exploitatieruimte ratio	-2,20%	-3,68%	-2,28%

Percentage solvabiliteit te laag doordat schuld van € 4,2 niet geëlimineerd is.

Deze zijn voor 2020 als volgt berekend:

Netto schuld quote (excl. verstrekte leningen)	
Netto schuld / totale inkomsten (voor bestemmingsreserves):	
Netto schuld	€ -12.349.000
Totale baten (voor bestemmingsreserves)	€ 57.551.000
Netto schuld quote (excl. verstrekte leningen)	-21,46%

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

Solvabiliteitsratio: eigen vermogen / totaal vermogen	
Eigen vermogen	€ 11.615.000
Totaal vermogen	€ 29.067.000
Solvabiliteitsratio	39,96%

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

Het percentage solvabiliteit valt in bovenstaande berekening lager uit doordat de schuld van € 4,2 miljoen niet geëlimineerd is. Wordt deze schuld wel geëlimineerd, dan bedraagt de solvabiliteitsratio 46,7%.

Structurele exploitatieruimte	
A. Structurele lasten	€ 58.994.000
B. Structurele baten	€ 57.294.000
C. Structurele toevoegingen aan de reserve	€ 0
D. Structurele onttrekkingen aan de reserve	€ 250.000
E. Totale baten excl. mutaties reserves	€ 57.044.000
Structurele exploitatieruimte ratio $((B-A) + (D-C) / E) \times 100\%$	-2,54%

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 negatief is.

#### **4.1.4. Risico's**

Het toekomstige exploitatieresultaat zal voor een belangrijk deel afhangen van de mate waarin de deelnemende gemeenten in de uitvoering van de Participatiewet de mogelijkheden bij de Diamant-groep (verder) benutten, zoals benoemd in het strategieplan 2020-2024.

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

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

##### **1. Subsidie WSW**

In de septembercirculaire 2018 wordt op basis van het beschikbare budget en het blijfkanspercentage het aandeel vanuit het landelijk beschikbare budget voor WSW voor de deelnemende gemeenten van de Diamant-groep vastgesteld. De hoogte is immers mede afhankelijk van het aantal SE's WSW-medewerkers binnen alle WSW-organisaties in Nederland. In de begroting 2020-2023 staan de voorlopige budgetten zoals deze in de septembercirculaire 2018 vermeld staan. De landelijke achterblijvende uitstroom ten opzichte van het in de rijksbegroting opgenomen uitstroompercentage is een risico waar ook rekening mee gehouden moet worden (gevolg: een lager bedrag per SE).

##### **2. Compensatie loonkosten WSW**

De cao WSW is per 31-12-2018 geëindigd. In deze cao werden loonkostenstijgingen gecompenseerd door een loon- en prijsontwikkeling (LPO) op het participatiebudget. Er is nog geen nieuwe cao, een stijging van de loonkosten WSW op basis van de nieuwe cao kunnen hoger zijn dan de compensatie, zodat er een extra tekort ontstaat op de dekking van de loonkosten. In de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met de nieuwe cao en eventuele indexeringen op het participatiebudget.

##### **3. Te realiseren omzet en Netto Toegevoegde Waarde**

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

##### **4. Tijdelijke Participatiebanen en beschut werkplekken**

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

Met betrekking tot de beschutte werkplekken gaan we van een groei uit van 25 FTE per jaar, mocht deze groei niet komen dan treedt er een risico op.

##### **5. Arbeidsmarkt uitdagingen**

Door krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds lastiger om bepaalde vacatures goed in te vullen. Ter overbrugging wordt expertise extern ingehuurd. De kosten externe inhuur zijn hoger dan het invullen van een vacature middels een dienstverband.

**6. Exploitatieresultaten La Poubelle, BV Bepro en De Schoonmaak Coöperatie**

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

- a. Opdrachten schoonmaak (De Schoonmaak Coöperatie)
- b. Opdrachten huishoud-/alfa-/dienstencheque en payrolling (BV Bepro)
- c. Subsidiecontract Sociale Stijging 2020 (La Poubelle)

Voor de onderdelen BV Bepro, Stichting La Poubelle en De Schoonmaak Coöperatie is in de meerjarenbegroting uitsluitend het exploitatieresultaat vermeld. Onderstaand worden deze exploitatieresultaten kort toegelicht.

**Ad a) Toelichting De Schoonmaak Coöperatie**

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

**Ad b) Toelichting BV Bepro**

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

In opdracht van drie gemeenten verzorgt de helpdesk 18k de ondersteuning voor alfahulpverlening voor klanten én alfahulpen die gekozen hebben voor de alfacheque. De gemeenten Tilburg, Alphen en Chaam en Baarle Nassau hebben het contract voor de alfacheque verlengd voor het jaar 2019. Op dit moment wordt er bekeken wat de toekomst van de cheques is, wanneer deze duidelijkheid er is, kunnen ook de gevolgen in beeld gebracht worden.

De nieuwe wet Wnra is mogelijk van invloed voor de payroll activiteiten. Deze wet regelt dat de rechtspositie van ambtenaren zoveel als mogelijk hetzelfde wordt als die van werknemers in het bedrijfsleven. Het is op dit moment onduidelijk wat de gevolgen voor de begroting 18k zijn.

**Ad c) Toelichting La Poubelle**

Komende jaren zullen in het teken staan van de herhuisvesting van La Poubelle. Aangezien er op dit moment nog onvoldoende duidelijkheid is over de effecten daarvan, is in de meerjarenbegroting het begrote resultaat van 2019 gehandhaafd voor de periode 2020-2023.

De boekwinst in verband met de mogelijke verkoop van Havendijk in 2020 is gezien de onduidelijkheid niet meegenomen in de meerjarenbegroting.

## **4.2. Bedrijfsvoering**

### **4.2.1. HRM-beleid**

#### Formatie

De vermindering in de gesubsidieerde formatie gaat de komende jaren door, met name bij het bedrijfsonderdeel de Begeleiding en Bemiddelingsorganisatie (BBO). De uitstroom van de SW wordt niet volledig gecompenseerd door instroom vanuit de P-wet.

#### Duurzame inzetbaarheid

Er is constante aandacht voor duurzame inzetbaarheid door middel van aandacht voor sporten en gezonde levensstijl. In het bedrijfsrestaurant is eenmaal per week gratis fruit te verkrijgen en worden er geen ongezonde gefrituurde snacks meer aangeboden. Duurzame inzetbaarheid zal in 2019 nog verder uitgewerkt worden.

#### Ongewenste omgangsvormen

Leidinggevenden hebben een centrale rol bij het uitdragen en vormgeven van het beleid ongewenste omgangsvormen. Vanuit het medewerkerstevredenheidsonderzoek hebben we inzicht gekregen dat we hier niet altijd op de juiste manier mee omgaan. Hier is onder andere een training voor ontwikkeld die eind 2018 van start is gegaan en door zal lopen in 2019.

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 er bestaat ontevredenheid over de opvolging van de meldingen;
4. Duurzame inzetbaarheid: vitaliteit en ontwikkeling.

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

### **4.2.2. Planning- en control cyclus**

Volgens deze cyclus starten de voorbereidingen voor de kadernota voor het volgend jaar in het eerste kwartaal van het lopende jaar. Deze kadernota maken we eerst op hoofdlijnen en op het niveau van de gehele Diamant-groep. De contouren van het beleid worden vastgelegd. De kadernota wordt vervolgens door het bestuur vastgesteld. Daarna starten de voorbereidingen voor een uitgebreidere programmabegroting, waarin aangegeven wordt waar in het nieuwe jaar de accenten zullen liggen. Deze begroting wordt na vaststelling door het bestuur voorgelegd aan de raden van de deelnemende gemeenten, die de gelegenheid hebben om hierop te reageren. In het najaar maken we tenslotte de vertaalslag van de begroting naar de verschillende bedrijfsonderdelen. Afgesproken wordt hoe deze onderdelen bijdragen aan het realiseren van de totaalbegroting. Het beleid van de Diamant-groep is daarbij uiteraard uitgangspunt. Op basis daarvan worden de accenten nader bepaald en de formatietaakstelling per onderdeel gepland. Kijkend naar de marktpositie en ontwikkelingen in de markt wordt de commerciële taakstelling vastgelegd.



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

1. Strategisch plan (koersdocument voor vier jaar);
2. Kadernota;
3. Beleidsbegroting (programmabegroting);
4. Jaarplannen incl. beheers begrotingen totaal en per bedrijfsonderdeel;
5. Financiële en sociale maandrapportages;
6. Periodieke interne controle rapportages;
7. Jaarverslag incl. jaarrekening.

#### **4.2.3. Huisvesting**

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

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

#### **4.2.4. Informatisering en Automatisering**

Het I&A-beleid is erop gericht de processen binnen onze organisatie professioneel en efficiënt te ondersteunen. In 2019 wordt samen met een externe partij een I&A-beleidsplan opgesteld, dat aansluit op het nieuwe strategieplan van de Diamant-groep. In dit plan worden de middellange termijn ontwikkelingen geschetst en ook de mogelijke keuzes hierin. Dit maakt het mogelijk om betere afwegingen te maken met betrekking tot prioritering en samenhang van automatiseringsprojecten.

Gezien de grote omvang en de daarmee samenhangende risico's van automatiseringsprojecten wordt het projectmatig werken breder en structureler uitgerold, niet alleen binnen I&A, maar ook in de rest van de organisatie. In 2019 lopen een aantal grote implementatieprojecten: de upgrade van het financieel pakket, de upgrade van het document management systeem en de implementatie van een plannings- en tijdregistratiepakket. In 2020 gaan we hier de voordelen van merken.

In 2018 heeft de afdeling I&A in samenwerking met M&I partners een aantal sessies met het CMT en OMT georganiseerd om de toekomstige strategie te bepalen voor de afdeling I&A.

Uit deze strategie komt naar voren dat we ons de komende tijd sterk zullen moeten focussen op onze informatie- huishouding/voorziening, Cloud en SAAS oplossingen en het werken in netwerken en het delen van informatie. Voor de informatie- huishouding/voorziening starten we in 2019 met het Strategisch Informatie Overleg (SIO). Dit wordt in 2019 en verder uitgewerkt.

### 4.3. Onderhoud kapitaalgoederen

De Diamant-groep heeft voor de periode 2017-2031 een onderhoudsplan laten opstellen voor de locatie Zevenheuvelenweg. Voor de locatie Insulinde is daarvan afgezien, omdat deze binnen afzienbare tijd zal worden afgestoten. Het onderhoudsplan gaat uit van een (theoretische) economische levensduur. Per jaar wordt daarom bekeken of onderhoud inderdaad noodzakelijk is of nog even kan worden uitgesteld. Voor 2020 staat in ieder geval het opnieuw coaten van een aantal vloeren in het Productiegebouw op het programma, moeten de brandmeld- en de alarminstallatie worden vervangen en zal een aantal vervangingen plaatsvinden van werktuigbouwkundige installaties.

### 4.4. Financiering

Per 31 december 2020 ziet de financiering van onze investeringen er als volgt uit:

Totaal boekwaarde investeringen	€ 7.520.000
Financiering:	
Eigen vermogen	€ 11.615.000
Voorzieningen	€ 734.000
Langlopende leningen - financiële vaste activa	€ 0
Totaal langlopende financiering	€ 12.349.000

### 4.5. Rechtmatigheid

Het bestuur stelt jaarlijks het controleprotocol, het normenkader en de toleranties vast. Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre actualisering van deze kaders aanpassing behoeft wegens relevante wijzigingen in wet- en regelgeving. De formele kaders voor de rechtmatigheid zijn voor 2020 ongewijzigd. De door het bestuur vastgestelde fouttolerantie is 1% en de onzekerheidstolerantie 3%. Bij het uit de begroting blijkend totaal aan lasten van de Diamant-groep over 2020 van € 65 miljoen bedraagt de goedkeuringstolerantie € 653.000. Voor 2020 geldt dat op basis van het interne controleplan er periodiek op basis van een risico-analytische benadering, voor alle materiële processen interne controles uitgevoerd worden. Hierbij ligt de primaire focus op de borging van betrouwbaarheid en rechtmatigheid.

### **Interne Controle**

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

#### 4.6. 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 arbeidskrachten ten behoeve van de uitvoering van de projecten.
Bedrijfsmatige Projecten (Bepro) BV	Tilburg	Gemeenschappelijke regeling is 100% aandeelhouder	Participatie in risicovolle projecten. Deelnemen in en samenwerken met en het voeren van de directie over andere rechtspersonen en ondernemingen in het kader van gesubsidieerde arbeid door de Diamant-groep.
Meervlaks BV (voorheen Inatura BV)	Tilburg	BV Bepro (100%) aandeelhouder	Er vinden geen activiteiten plaats in deze BV.
BV 18k	Tilburg	BV Bepro (100%) aandeelhouder	Diverse activiteiten op het gebied van HRM ten behoeve van de Diamant-groep en derden.
BV 18k Flex	Tilburg	BV 18k (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	Begroot resultaat 2020
Eigen vermogen per 31-12-2018 € 30.075 Eigen vermogen per 31-12-2019 € 30.075	Geen	nihil
Eigen vermogen per 31-12-2018 € 7.802.115 Eigen vermogen per 31-12-2019 € 8.024.117 (resultaat wordt uitgekeerd aan de Diamant-groep)	Geen	€ 996.000
Eigen vermogen per 31-12-2018 € 374.867 Eigen vermogen per 31-12-2019 € 374.867	Geen	nihil
Eigen vermogen per 31-12-2018 € 7.028.117 Eigen vermogen per 31-12-2019 € 8.024.117 (resultaat wordt uitgekeerd aan de Diamant-groep)	Geen	€ 996.000
Eigen vermogen per 31-12-2018 € 17.929 Eigen vermogen per 31-12-2019 € 17.929	Geen	nihil
Eigen vermogen per 31-12-2018 € 992.727 Eigen vermogen per 31-12-2019 € 732.727	Geen	- € 260.000
Eigen vermogen per 31-12-2018 € 2.283.257 Eigen vermogen per 31-12-2019 € 2.285.257 (resultaat wordt uitgekeerd aan deelnemers coöperatie)	Geen	€ 200.000

## 5. Bijlagen

### 5.1. Bijlage 1 Reserves en voorzieningen

Omschrijving	Bedrijf	2019			2020			2021			2022			2023			
		Saldo	Dotaties	Ontrek-	Saldo	Dotaties	Ontrek-	Saldo	Dotaties	Ontrek-	Saldo	Dotaties	Ontrek-	Saldo	Dotaties	Ontrek-	
		1-1-2019		kingen	31-12-2019		kingen	31-12-2020		kingen	31-12-2021		kingen	31-12-2022		kingen	31-12-2023
<b>Reserves</b>																	
Algemene bedrijfsreserve	DG	2.174.175		1.166.500	1.007.675		736.000	271.675		736.000	-464.325		736.000	-1.200.325		736.000	-1.936.325
Bestemmingsreserve Insulinde	DG	110.370		40.000	70.370		70.370	0			0			0			0
Bestemmingsreserve LIV	DG	500.000			500.000			500.000			500.000			500.000			500.000
Bestemmingsreserve begeleid werken	DG	188.500		188.500	0			0			0			0			0
Bestemmingsreserve transitievergoedingen	DG	500.000			500.000			0			0			0			0
Bestemmingsreserve reorganisatie	DG	2.000.000		350.000	1.650.000		250.000	1.400.000		250.000	1.150.000		250.000	900.000		250.000	650.000
Bestemmingsreserve ICT	DG	144.000		75.000	69.000			69.000		69.000	0			0			0
Aandelenkapitaal	Bepro	18.151			18.151			18.151			18.151			18.151			18.151
Algemene bedrijfsreserve	Bepro	6.209.937	1.426.500		7.636.437	996.000		8.632.437	996.000		9.628.437	996.000		10.624.437	996.000		11.620.437
Bestemmingsreserve arbeidsontwikkeling	Bepro	131.224			131.224			0			0			0			0
Bestemmingsreserve ICT	Bepro	142.803			142.803			0			0			0			0
Bestemmingsreserve opleidingen	Bepro	300.000			300.000			0			0			0			0
Bestemmingsreserve reorganisatie	Bepro	1.000.000			1.000.000			1.000.000			1.000.000			1.000.000			1.000.000
Aandelenkapitaal	LPB	45			45			45			45			45			45
Algemene bedrijfsreserve	LPB	243.148			260.000			-16.852		260.000	-276.852			260.000			-1.056.852
Bestemmingsreserve herhuisvesting	LPB	749.545			349.545			400.000			0			0			0
<b>Totaal reserves</b>		<b>14.411.898</b>	<b>1.426.500</b>	<b>3.003.572</b>	<b>12.834.826</b>	<b>996.000</b>	<b>2.216.370</b>	<b>11.614.456</b>	<b>996.000</b>	<b>1.315.000</b>	<b>11.295.456</b>	<b>996.000</b>	<b>1.246.000</b>	<b>11.045.456</b>	<b>996.000</b>	<b>1.246.000</b>	<b>10.795.456</b>
<b>Voorzieningen</b>																	
Bodemverontreiniging	DG	272.038			97.038			175.000			0			0			0
Reorganisatie	DG	306.260			111.761			194.499		83.880	110.619		26.739	26.739			0
Groot Onderhoud	DG	723.548	300.000	350.000	673.548	300.000	350.000	623.548	300.000	350.000	573.548	300.000	350.000	523.548	300.000	350.000	473.548
Groot onderhoud	LPB	634.093	30.000		664.093			664.093			0			0			0
Voorziening afvloeiingsregelingen	LPB	28.507			28.507			0			0			0			0
<b>Totaal Voorzieningen</b>		<b>1.964.446</b>	<b>330.000</b>	<b>587.306</b>	<b>1.707.140</b>	<b>300.000</b>	<b>1.272.973</b>	<b>734.167</b>	<b>300.000</b>	<b>433.880</b>	<b>600.287</b>	<b>300.000</b>	<b>376.739</b>	<b>523.548</b>	<b>300.000</b>	<b>350.000</b>	<b>473.548</b>
<b>TOTAAL GENERAAL</b>		<b>16.376.344</b>	<b>1.756.500</b>	<b>3.590.878</b>	<b>14.541.966</b>	<b>1.296.000</b>	<b>3.489.343</b>	<b>12.348.623</b>	<b>1.296.000</b>	<b>1.748.880</b>	<b>11.895.743</b>	<b>1.296.000</b>	<b>1.622.739</b>	<b>11.569.004</b>	<b>1.296.000</b>	<b>1.596.000</b>	<b>11.269.004</b>

**5.2. Bijlage 2 Vaste activa geconsolideerd**

Omschrijving	Boekwaarde per 1-1-2019	Invester- ingen 2019	Desinvest- eringen 2019	Afschrijv- ingen 2019	Boekwaarde per 31-12-2019	Invester- ingen 2020	Desinvest- eringen 2020	Afschrijv- ingen 2020	Boekwaarde per 31-12-2020
<b>Grond en Terreinen</b>	892.000	0	0	12.000	880.000	0	516.000	12.000	352.000
<b>Gebouwen</b>	2.363.000	0	0	147.000	2.216.000	0	0	147.000	2.069.000
<b>Vervoersmiddelen</b>	3.768.000	500.000	200.000	510.000	3.558.000	500.000	164.000	510.000	3.384.000
<b>Machine, apparaat en installatie</b>	1.670.000	400.000	0	520.000	1.550.000	400.000	0	520.000	1.430.000
<b>Overige materiele vaste activa</b>	416.000	300.000	72.000	302.000	342.000	300.000	55.000	302.000	285.000
<b>Totaal materiele vaste activa</b>	9.109.000	1.200.000	272.000	1.491.000	8.546.000	1.200.000	735.000	1.491.000	7.520.000
<b>Financiële vaste activa</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAAL GENERAAL DG</b>	9.109.000	1.200.000	272.000	1.491.000	8.546.000	1.200.000	735.000	1.491.000	7.520.000
<b>Vaste Activa La Poubelle</b>	262.000	0	0	32.000	230.000	0	0	32.000	198.000
<b>TOTAAL GENERAAL DG en LP</b>	9.371.000	1.200.000	272.000	1.523.000	8.776.000	1.200.000	735.000	1.523.000	7.718.000