

# STRATEGIE PLAN

2020-2024



IEDEREEN  
DE KANS  
GEVEN  
MEE TE  
DOEN IN  
WERK!



# INHOUD

INLEIDING	05
1 STRATEGIE IN PERSPECTIEF	06
2 TRENDS IN HET WERKDOMEIN	08
3 OP WEG NAAR EEN (SOCIAAL) ONTWIKKEL- EN WERKBEDRIJF	10
4 DE NIEUWE KOERS	16
5 EEN ANDER FINANCIËEL PERSPECTIEF	22
6 EEN WENDBARE ORGANISATIE	30
7 AAN DE SLAG	31
BIJLAGEN	



# INLEIDING

Bij de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015 is voor de Diamant-groep een transitieperiode ingezet. Van een traditionele uitvoeringsorganisatie van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) voor zes gemeenten is de Diamant-groep gegroeid in een andere, nieuwe rol in de uitvoering van de Participatiewet. Na een periode van verandering is nu de tijd rijp voor een nieuwe, toekomstbestendige strategische koers.

Sinds de invoering van de Participatiewet is er veel gebeurd. De wet- en regelgeving is veranderd (praktijkroute, wettelijke plicht Beschut Werk, loonkostensubsidie). Gemeenten hebben steeds meer kennis over de voor hen nieuwe doelgroep met arbeidsbeperkingen. Ze maken gebruik van instrumenten als loonkostensubsidies en jobcoaching. De Diamant-groep heeft samen met gemeenten een nieuw aanbod ontwikkeld om de kandidaten met arbeidsbeperkingen en grote afstand tot de arbeidsmarkt meer kans op werk te bieden.

Ondanks de economisch goede tijden met veel vacatures, doen veel talenten met (grote) afstand tot de arbeidsmarkt nog altijd niet mee. Gemeenten vragen ons om te laten zien wat wij hierin kunnen betekenen. Dat doen we graag, want hier draait het om: iedereen de kans geven om mee te doen in werk.

In dit strategieplan nemen we u mee in de ontwikkeling van de Diamant-groep en hoe wij denken voor de grote groep mensen in de regio met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een toegevoegde waarde te creëren, samen met onze gemeenten en alle andere ketenpartners. We erkennen traditionele waarden – duurzaam en aangepast werk –, maar hebben zeker ook oog voor nieuwe (maatschappelijke) ontwikkelingen en initiatieven.

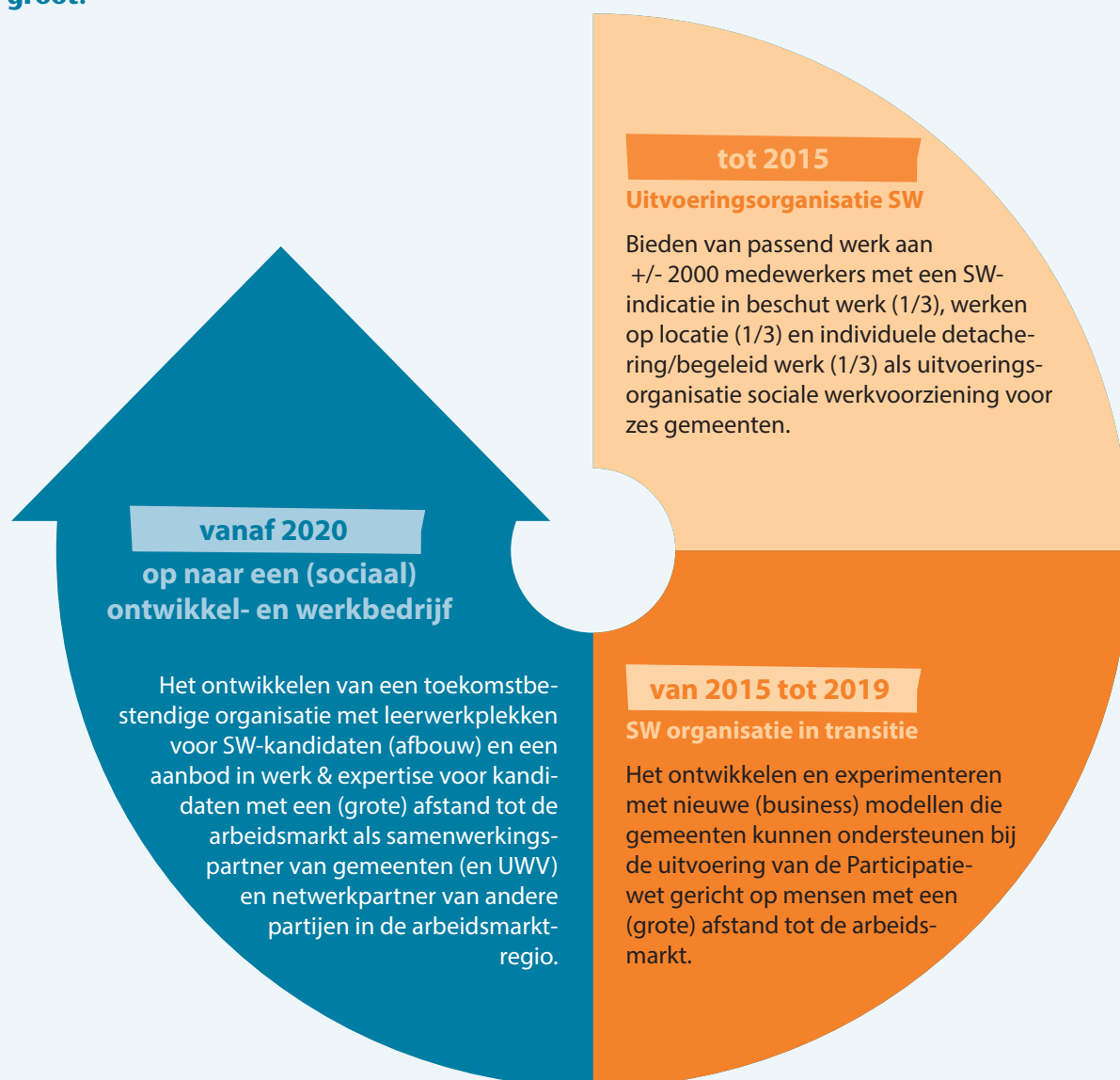
Tot op heden heeft onze organisatie haar huishoudboekje op orde kunnen houden. Het is voor ons vanzelfsprekend dat we ondernemend zijn en letten op kostenefficiëntie. Desondanks is – met name ten gevolge van de (verdere) verlaging van de rijksbijdrage – het financiële perspectief van de Diamant-groep voor de komende jaren minder rooskleurig. Als gemeenten optimaal gebruik maken van onze expertise en mogelijkheden, leveren zij een waardevolle bijdrage aan een financieel gezonde bedrijfsvoering van onze organisatie. We vertrouwen op onze rol als natuurlijke partner voor gemeenten bij de uitvoering van de Participatiewet. Zo blijven we van grote waarde bij het aan het werk krijgen van veel talenten!

*Robert Bool, algemeen directeur Diamant-groep*



# 1 STRATEGIE IN PERSPECTIEF

Na de invoering van de Participatiewet zijn de koers en de opdracht van onze organisatie sterk gewijzigd. Nooit eerder in het bestaan van de Diamant-groep waren de veranderingen zo groot.



*De ontwikkeling van de Diamant-groep tussen 2015 en 2019*

## AMBITIE

IN ONZE (ARBEIDSMARKT)REGIO DOET IEDEREEN MEE IN WERK. WIJ ZIJN EXPERTISEPARTNER OP HET GEBIED VAN WERK VOOR MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT.

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 zijn er niet alleen 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 onze eigen werkbedrijven

Als organisatie creëren we (toegevoegde) waarde voor onze drie 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 integrale begeleiding die inzetbaarheid bevordert en/of uitval voorkomt of beperkt

## 2. Werkgevers en opdrachtgevers

- Ondersteuning voor het in dienst nemen en begeleiden van kandidaten 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

# 2 TRENDS

## IN HET WERKDOMEIN

**Welke trends op de arbeidsmarkt – in het werkdomein van de Diamant-groep – zijn relevant voor de uitvoering van de Participatiewet? Waar liggen kansen en knelpunten voor mensen die nu niet meedoen?**

### **DUURZAAM AAN HET WERK**

De nieuwe wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) probeert 'vast minder vast en flex minder flex te maken' door bijvoorbeeld een premiedifferentiatie WW op tijdelijke en vaste banen en vanaf de eerste werkdag recht op transitievergoeding in te voeren. Payroll behoort een instrument te zijn dat werkgevers ontzorgt. Het is niet bedoeld als concurrentie op arbeidsvoorwaarden.

Het is de vraag of deze wet de tweedeling tussen flexibel en vast werk gaat wijzigen. Eén op de drie werkenden heeft flexwerk: veel lager opgeleiden hebben tijdelijke contracten, vaak korter dan een jaar, zonder uitzicht op een vaste baan. Meestal hebben ze ook geen vaste uren. Het probleem van de werkende armen is gesignaleerd: veel Nederlanders werken, maar leven onder de armoedegrens. De kloof tussen slecht betaald (parttime) flexibel werk en goedbetaalde banen lijkt te groeien. Het is dus een uitdaging om kandidaten aan duurzaam werk met goede arbeidsvoorwaarden te helpen. Het blijven monitoren van kandidaten die aan de slag gaan om ze meteen weer op te pakken als ze zonder werk raken, is een must.

**" WE MOETEN NU KANSEN  
VERZILVEREN IN DE  
HUIDIGE ARBEIDSMARKT. "**

*(accountmanager werkgeversdienstverlening)*

### **KANSEN VOOR WERK**

Nederland vergrijsd. Werkgevers moeten hun personeelsbestand verjongen. Dit levert in alle sectoren problemen op maar met name in de zorg, het onderwijs en de publieke sector. Er is steeds minder balans tussen belasting en belastbaarheid van werkenden, de druk is hoog. Nederlanders moeten langer doorwerken, duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren en ontwikkelen zijn daarmee onlosmakelijk verbonden.

Recruitment vindt steeds vaker digitaal plaats. Er blijven de komende jaren veel vacatures, mede omdat de match tussen vraag en aanbod niet optimaal is. Veel bedrijven in logistiek en productie maken gebruik van (tijdelijke) inzet van werknemers uit andere landen. Dit leidt tot complexe huisvestingsvraagstukken.

De inclusieve arbeidsmarkt, waar ook plaats is voor mensen met arbeidsbeperkingen, scoort nog onvoldoende: de drempels voor reguliere werkgevers zijn vaak nog hoog. Talenten met een beperking komen nog steeds moeilijk aan werk. De Participatiewet is jong en in beweging. De problematiek van jonggehandicapten die thuis zitten zonder uitkering, is gesignaleerd. Ook een grote groep 55-plussers komt na ontslag amper aan de bak. De grote groep statushouders is hard nodig op de arbeidsmarkt.

De uitdaging is om juist in deze florerende arbeidsmarkt kansen te creëren voor bovenstaande doelgroepen. Speciale arrangementen voor werkgevers en een goede ontsluiting van het klantbeeld is hiervoor absoluut gewenst.



### NIEUWE KANSEN GRIJPEN

Er ontstaan steeds meer sociale ondernemingen. Een sociale onderneming lijkt op een reguliere, commerciële onderneming. In plaats van een winst oogmerk, heeft een sociale onderneming echter het oogmerk om iets goeds te doen voor de maatschappij. Deze sociale ondernemingen bieden vaak prima werkgelegenheid, juist voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het blijkt niet mogelijk om voor iedereen werk te vinden op de reguliere arbeidsmarkt. Uit die realiteit ontstaan nieuwe ideeën over werk. Op de parallelle arbeidsmarkt of in de betekenis-economie worden maatschappelijke zinvolle activiteiten uitgevoerd. Uitkeringen kunnen worden ingezet als maatschappelijk durfkapitaal.

In dit domein liggen mooie kansen voor onze doelgroepen. De uitdaging is om deze optimaal te benutten.

### HET IDEE ACHTER DE PARALLELE ARBEIDSMARKT

**Waarom?** Ondanks de aantrekkende arbeidsmarkt, allerlei maatregelen, beleid en instrumenten vindt een grote groep mensen geen reguliere baan. Veel van hen zitten in een uitkeringssituatie en staan daarmee ongewild buiten de samenleving.

**Wat?** Ton Wilthagen (Universiteit van Tilburg) en Jos Verhoeven (Starfoundation) introduceren naast de reguliere ook de parallelle arbeidsmarkt. Deze heeft drie functies: permanent aangepaste werkplekken, transitiewerkplekken ofwel plekken die bedoeld zijn om mensen te ontwikkelen op hun (r)entree op de arbeidsmarkt en schuilwerkplekken (in tijden van werkloosheid moeten mensen hun vaardigheden op peil houden en contact met de arbeidsmarkt houden). De parallelle arbeidsmarkt levert producten en diensten met maatschappelijke waarde (betekenis-economie). De financiering van de parallelle arbeidsmarkt gebeurt door het bedrag dat aan uitkeringen wordt uitgegeven hiervoor in te zetten. Uitkeringsgeld wordt ingezet als maatschappelijk durfkapitaal.

**Concreet?** Er zijn gesprekken met de gemeente Tilburg en Tilburg University om inhoud en vorm te geven aan ideeën rond de parallelle arbeidsmarkt. De Diamant-groep heeft het idee Goudwerk(t) ontwikkeld voor de doelgroep 55-plus. Het is gebaseerd op de ideeën van de parallelle arbeidsmarkt. Ruim 20 procent van de uitkeringsgerechtigden zijn 55-plus. Door 50 procent van hun uitkeringsgeld in te zetten, kunnen we voor deze groep lokaal maatschappelijk zinvolle banen creëren.

# 3 OP WEG NAAR EEN (SOCIAAL) ONTWIKKEL- EN WERKBEDRIJF

**De opdracht van onze organisatie luidt: het ontwikkelen van een toekomstbestendige organisatie met leerwerkplekken voor SW-kandidaten (afbouw) en een aanbod in werk en expertise voor kandidaten met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt als samenwerkingspartner van gemeenten (en UWV) en netwerkpartner van andere partijen in de arbeidsmarktregio.**

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. Bedrijfsmatig opereren en het talent om te organiseren zitten in het dna van de organisatie

## **ONTWIKKELINGEN & UITDAGINGEN**

Waar staan we nu – aan het einde van de transitieperiode – in onze ontwikkeling naar een (sociaal) ontwikkel- en werkbedrijf? Onderstaand een korte schets van de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen.

### **Expertise en innovatie**

De Diamant-groep is actief in ontwikkeling met (nieuwe vormen van) dienstverlening gerelateerd aan de Participatiewet en het versterken van de

expertise. Voorbeelden van innovatie zijn de website Talent uit Werkhart en het sociaal detacheren via P-detachering.

Er zijn ideeën voor een andere aanpak van werk voor 55-plussers in de bijstand (via Goudwerk(t), gebaseerd op het gedachtegoed van de parallelle arbeidsmarkt) een praktijkdiagnosecentrum en schuilwerkplekken voor kwetsbare kandidaten zoals jongeren VSO-PRO (overbrugging bij tijdelijk geen werk). Het is belangrijk dat kwetsbare kandidaten na een tijdelijke baan niet onzichtbaar worden en thuis zonder uitkering op de bank komen te zitten.

We experimenteren samen met gemeenten met nieuwe vormen van werk, zoals groepsdetacheringen P-wet bij externe werkgevers.

De kennis van de nieuwe wetgeving en de bijbehorende instrumenten zijn verankerd in de organisatie. Onze organisatie heeft veel kennis over wetgeving en bijbehorende instrumenten. In eigen huis hebben we experts voor onder andere loonwaardemetingen, jobcoaching, begeleiding, arbeidskundige adviezen, werkcoaching en re-integratietrajecten, ook voor bijzondere doelgroepen zoals jongeren en statushouders. Gemeenten moeten weten hoe breed en diep ons aanbod hierin is. Daarom moeten wij dit bij hen actief onder de aandacht (blijven) brengen en met elkaar in gesprek blijven om de behoefte goed in beeld te houden.

**" WE DAGEN DE  
DIAMANT-GROEP UIT OM  
LEF EN AMBITIE TE LATEN  
ZIEN" *(bestuur Diamant-groep)***

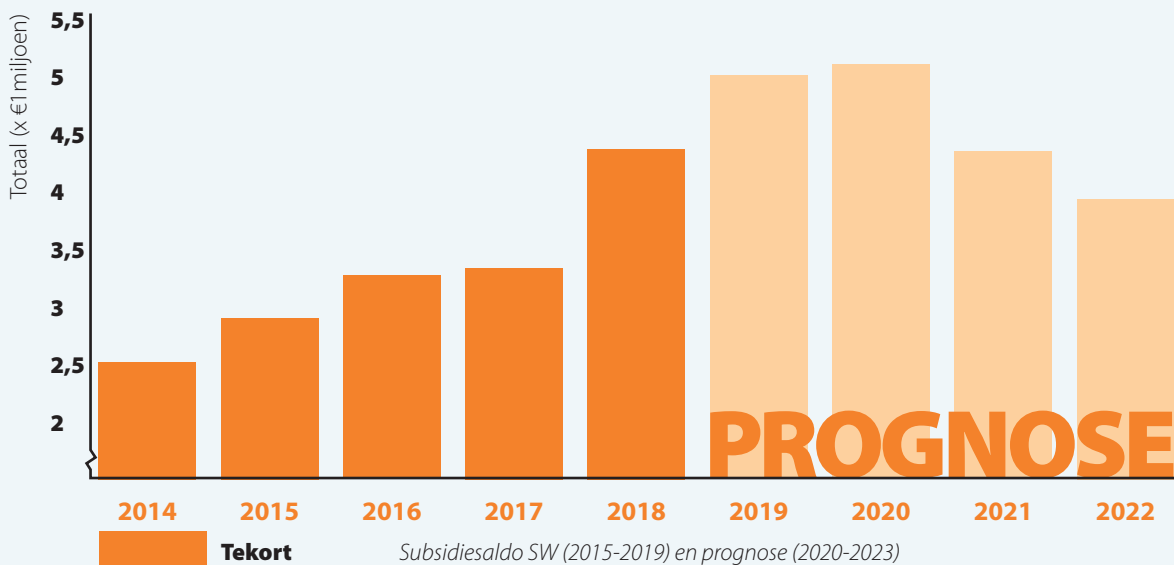
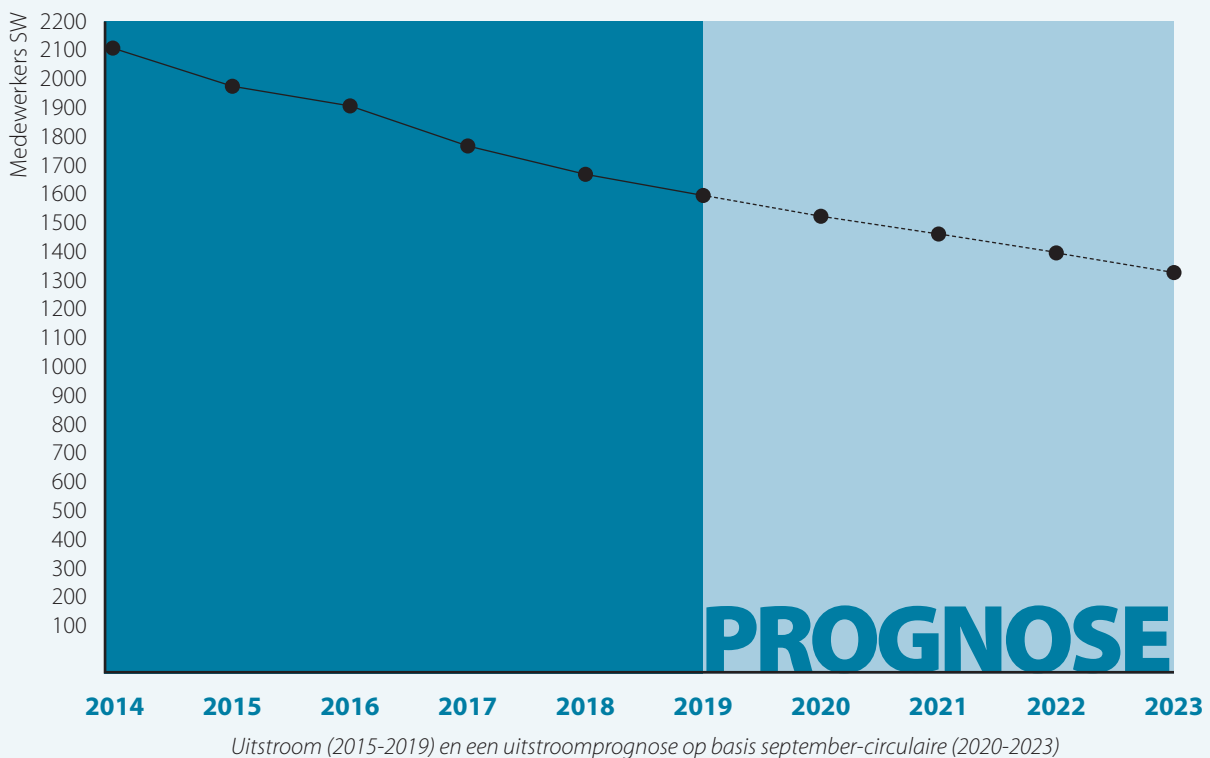
### Krimp aantal sw-ers

Toen op 1 januari 2015 de Participatiewet inging, begon ook de grootste verandering in het bestaan van de Sociale Werkvoorziening. Direct stopte de instroom van nieuwe sw-kandidaten naar de Diamant-groep. Omdat er wel mensen uitstromen, krimpt het aantal sw-medewerkers langzaam.

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.

Gelijktijdig met de stopzetting van de sw-instroom is - onder druk van bezuinigingen - ook de rijksbijdrage in jaarlijkse stappen verlaagd. Dit leidt tot grotere tekorten in het subsidiesaldo.

Het vertrek van sw-medewerkers is hoger dan de instroom van de nieuwe medewerkers vanuit de Participatiewet. Daarnaast wordt het subsidiesaldo voor de resterende sw-ers slechter.



## Resultaten transitieperiode

In de periode vanaf 2015 heeft de Diamant-groep samen met gemeenten resultaten geboekt op het gebied van werk en banen, advies- en begeleidings-trajecten.

Deze resultaten naar werk en inzet van expertise willen we de komende jaren minimaal verdubbelen.

### BANEN

- 1670** SW-banen
- 200** Tijdelijke Participatiebanen
- 60** Beschut Werk Nieuw
- 40** Groepsdetachering P-wet

### WERK

- 300** Ontwikkelingswerkplekken en (begeleid) vrijwilligerswerk
- 70** Arbeidsmatige dagbesteding Groepsdetachering P-wet

### EXPERTISE

- 300** Re-integratietrajecten (2018)
- > 500** geslaagde re-integraties naar werk (2015 – 2018)
- 120** Loonwaarde metingen (2018)
- 135** Jobcoaching, begeleiding en/of werkcoaching
- 360** P-detachering
- 200** Arbeidskundige onderzoeken en consulten

## Werkgevers

Steeds meer werkgevers kennen de Participatiewet. Sociaal ondernemen staat hoger op de agenda: het aantal werkgevers met een erkenning via de PSO-ladder groeit. De manier waarop wij samen met partners werkgevers benaderen, krijgt steeds meer vorm en inhoud.

Werkgevers zijn vaker bereid om talenten met arbeidsbeperkingen werk te bieden, meestal in tijdelijke dienstverbanden. In veel cao's zijn inmiddels speciale salarisschalen opgenomen voor de kandidaten Participatiewet. Deze groep past doorgaans niet op de reguliere vacatures bij werkgevers. Jobhunting en jobcarving zijn betere methoden om geschikte werkplekken te vinden. De Diamant-groep heeft

vanuit haar diverse activiteiten een netwerk van zo'n 300 werkgevers in de regio opgebouwd.

P-detachering voorziet in een behoefte van werkgevers om kandidaten vanuit de Participatiewet aan het werk te krijgen. De pilots rond 'groepsdetacheringen Participatiewet' met complete ontzorging van werkgevers (van werving & selectie, verloning en begeleiding) laten zien dat deze mogelijkheid aansluit op behoefte van werkgevers. Daarnaast is het een perfecte methode gebleken om zwakkere doelgroepen werk (met begeleiding) te bieden. Voor groepsdetacheringen is meer diversiteit erg gewenst.

### **Eigen infrastructuur**

Er ontstaat steeds meer besef over de grote waarde van de infrastructuur van sw-bedrijven. Er liggen kansen voor mensen die bij reguliere werkgevers niet (meteen) een baan vinden. Een baan binnen het sw-bedrijf fungeert als springplank voor een baan bij een reguliere werkgever.

Bij de start van de Participatiewet werd de noodzaak om als sw-organisatie eigen werkbedrijven te hebben, nog betwijfeld. Inmiddels is duidelijk dat het outsourcen van deze activiteiten en het detacheren van alle sw-medewerkers die hierin werkzaam zijn, risico's met zich meebrengt. Het is dan niet zeker dat banen voor deze groep behouden blijven.

### **SW-bedrijven**

Niet alleen de Diamant-groep is in beweging. Ook andere Nederlandse sw-bedrijven varen een nieuwe koers: er ontstaan grotere verschillen. Er zijn zelfs bedrijven die ophouden te bestaan of opgaan in nieuwe samenwerkingsvormen met bijvoorbeeld gemeenten.

Voorspeld wordt dat veel sw-bedrijven ondanks verbetering van het operationele resultaat, vanwege stijgende loonkosten en de dalende rijksbijdrage nog meer een beroep moeten doen op gemeentelijke bijdragen.

Nagenoeg alle (voormalige) sw-bedrijven leveren wel een belangrijke bijdrage in het creëren van banen of begeleiding naar werk voor kandidaten vanuit de Participatiewet.

### **Onderzoeken en berichtgeving**

De afgelopen jaren zijn talloze onderzoeksresultaten gepresenteerd, artikelen gepubliceerd, opinies verspreid en best practices gedeeld. Veel adviseurs zijn in de weer geweest op het vlak van effectiviteit, mogelijkheden en resultaten van de Participatiewet.

De algemene conclusie is steeds dat nog te veel mensen uit de doelgroep niet aan het werk zijn. Streefcijfers worden niet gehaald, loonkostensubsidies worden nog te beperkt ingezet, budgetten zijn te laag en regelgeving vraagt om aanpassingen. Het algemene beeld uit deze onderzoeken wordt herkend.

Kortom: er is nog veel werk te doen.



## RELATIE MET GEMEENTEN

Vanaf 2015 is de relatie met gemeenten veranderd. Er moest meer worden onderhandeld over werkwijze, voorwaarden en kosten. Op de achtergrond spelen hierin de financiën van gemeenten (Participatiebudget) en de bedrijfsvoering van de Diamant-groep een belangrijke rol.

Voor de invulling van banen (bijvoorbeeld Tijdelijke Participatiebanen, Nieuw Beschut Werk) ontstaat een afhankelijkheidsrelatie naar gemeenten. Het zicht op de behoeften en de mogelijkheden van de verschillende doelgroepen in de uitkering vraagt aandacht: zowel vanuit gemeenten als vanuit de Diamant-groep (ontsluiting klantbeeld). Voor het ontwikkelen van nieuw werk aanbod is dit essentieel.

Bij de uitvoering van de Participatiewet blijft de Diamant-groep een belangrijke aanbieder voor verschillende vormen van dienstverlening aan gemeenten. Daarnaast voeren gemeenten – in toenemende mate – zelf ook activiteiten uit. Voorbeelden hiervan zijn re-integratietrajecten, loonwaardemetingen, jobcoaching, arbeidskundige onderzoeken en arbeidsdiagnoses of schakelen zij hiervoor andere partijen in.

Tegelijk met de invoering van de Participatiewet neemt opereren vanuit Arbeidsmarktregio Werkhart met alle elf gemeenten, UWV en de drie sw-bedrijven een prominente plaats in. Deze richt zich

op meer samenwerking en meer uniformiteit in werkwijze, een gezamenlijke werkgeversdienstverlening en plaatsing talenten met of zonder arbeidsbeperkingen. Tussen de twee sw-bedrijven in de regio – Baanbrekers en Diamant-groep – vindt regelmatig afstemming plaats. Een intensievere samenwerking is moeilijk, omdat de organisaties een verschillende uitgangspositie (Baanbrekers: fusiemodel Werk & Inkomen in combinatie met Sociale Werkvoorziening) en toekomststrategie hebben.

Samenwerking is echter nu belangrijker dan ooit: niemand kan het alleen. Sterker nog, wij willen koersen op samenwerking tussen alle betrokken partijen (sw-bedrijven, gemeenten, ketenpartners, werkgevers, sociaal domein), zodat we samen de keten kunnen optimaliseren. Dit vereist een uitgesproken toekomstvisie op de regionale samenwerking.

Voor gemeenten zijn we de natuurlijke partner, niet alleen meer als uitvoeringsorganisatie van de Sociale Werkvoorziening, maar in toenemende mate voor de uitvoering van de Participatiewet en in bredere zin voor het gehele sociale domein.

De groep kandidaten die direct plaatsbaar is op de arbeidsmarkt slinkt snel dankzij een florerende arbeidsmarkt. De uitdaging is nu om juist de kandidaten die niet direct plaatsbaar zijn, te activeren en aan het werk te krijgen. Gemeenten dagen ons uit om mee te denken in de vernieuwing in de opgave om meer mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in werk (Doe mee!), zo mogelijk lokaal of wijkgericht.

Gemeenten roepen ons op om nieuwe werkgelegenheid te creëren, geïnspireerd door het gedachtegoed van de parallelle arbeidsmarkt en sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen. Ze vragen ons om verder te kijken dan onze eigen werkbedrijven en een grotere rol te spelen in de bemiddeling.

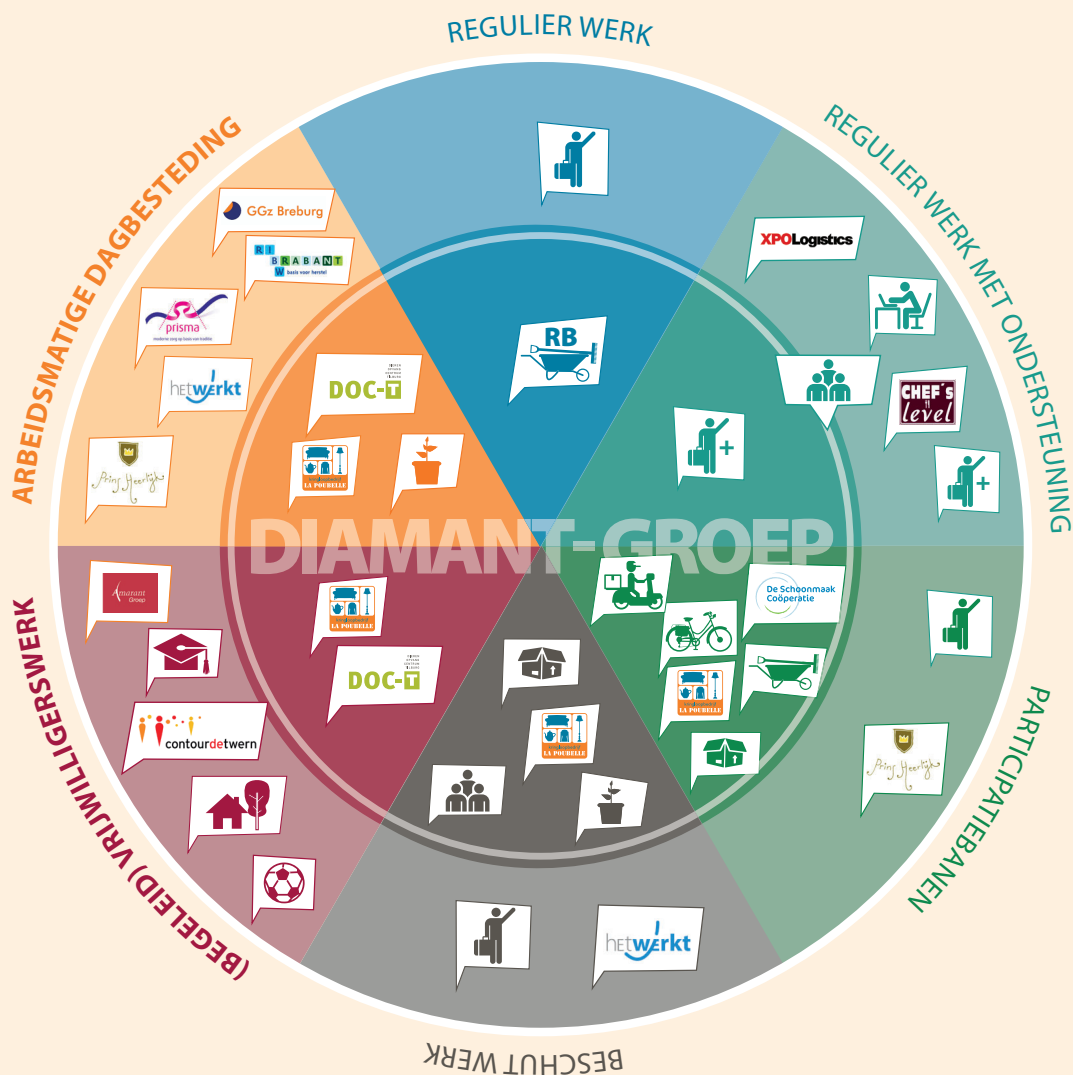
## "DE DIAMANT-GROEP IS GEWOON ONZE NATUURLIJKE PARTNER"

*(directeur gemeente)*

# 4 DE NIEUWE KOERS

Ook in de toekomst willen we zowel voor kandidaten, werkgevers en opdrachtgevers als voor gemeenten – onze drie belangrijkste klantgroepen – meerwaarde blijven creëren binnen de totale arbeidsmarktregio.

Als nieuwe koers voor de toekomst zetten we dan ook (nog meer) in op werk (1), expertise (2), regionale samenwerking en ketenoptimalisatie (3), verbinding met het sociaal domein (4) en profilering (5).



- PRODUCTIE
- KWAKERIJ
- POST & VERVOER
- GROEN XTRA
- RE-INTEGRATIEBAAN  
GROEN XTRA
- FIETSENSTALLINGEN
- REGULIERE WERKGEVERS
- REGULIERE WERKGEVERS  
MET LKS & JOB COACHING  
OF SW-DETACHERING
- GROEPSDETACHERINGEN  
(EXTERN)
- LEERWERK-  
ARRANGEMENTEN
- WIJKPROJECTEN
- SPORTVERENIGINGEN
- SCHOLEN



## FOCUS OP WERK

Alle werkmogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zichtbaar en toegankelijk maken en nieuwe werkmogelijkheden ontwikkelen. Van regulier werk met ondersteuning, participatiebanen, beschut werk, (begeleid) vrijwilligerswerk tot arbeidsmatige dagbesteding. Gericht op het individu en waar mogelijk lokaal verankerd, dus zo dichtbij mogelijk.

Natuurlijk is er het aanbod van werkplekken binnen de eigen werkbedrijven. Maar daarnaast bestaat er binnen de regio een divers aanbod in verschillende soorten werkplekken bij ketenpartners en andere werkgevers. Het totale aanbod is samen te brengen. Dit aanbod heeft daarnaast uitbreiding nodig, niet primair door het opzetten van (eigen) werkbedrijven, maar vooral door het aangaan van samenwerkingen met andere partijen.

Hoe realiseren we op een duurzame manier meer groepsdetacheringen met goede begeleiding bij reguliere werkgevers? Hoe helpen we burgers om te participeren in hun wijk of dorp? Hoe ontwikkelen we een businesscase waarin we met duurzame inzet van uitkeringsgelden als maatschappelijk durfkapitaal niet prestatief maar betekenisvol werk organiseren voor de maatschappij en voor het individu?

Om het 'speciale' werkaanbod goed in beeld te krijgen, zien we een oplossing in het concretiseren van een WERKCOÖPERATIE. In DE WERKCOÖPERATIE zijn alle mogelijkheden om te participeren in werk voor talenten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bij elkaar gebracht. In een transparant overzicht bevindt zich een groot en divers aanbod in stad en regio voor verwijzers en kandidaten zelf.

## AMBITIES WERKCOÖPERATIE

- In gesprek gaan en het gezamenlijk opzetten van DE WERKCOÖPERATIE, met regionale partners (zoals werkgevers, sw-bedrijven, andere leerwerkbedrijven en ketenpartners zoals bijvoorbeeld Contour de Twern, GGz-Breburg, Prisma, Amarant, Prins Heerlijk enzovoorts). Hiermee ontsluiten we het totale werkaanbod (bijvoorbeeld via een website) en ontwikkelen we meer en een grotere diversiteit aan werkplekken.
- Het maximaal benutten van de vrijvallende banen binnen de werkbedrijven (zoals Groen Xtra, De Schoonmaak Coöperatie, Post & Vervoer en Fietsenstallingbeheer) leidt tot een win-win-winsituatie voor talenten (werk en inkomen), gemeenten (besparing uitkering en toename participatie) en de werkbedrijven (beschikbaarheid arbeidspotentieel). Tijdelijke Participatiebanen worden vooral ingezet als transitiewerkplekken op weg naar een reguliere plek op de arbeidsmarkt.
- Het (zelf) werven van potentiële werknemers voor banen binnen de werkbedrijven en/of WERKCOÖPERATIE via een regionale wervingscampagne en via contacten met ketenpartners (zoals speciaal onderwijs, MEE, GGz). Experiment Open Hiring, bijvoorbeeld bij Groen Xtra.
- Het verduurzamen van Participatiebanen voor kandidaten die niet op de reguliere arbeidsmarkt aan de slag kunnen, zodat zij niet terugvallen in een uitkering.
- Het uitbreiden van het aantal en diversiteit in de groepsdetacheringen bij reguliere werkgevers.
- Het realiseren van schuilwerkplekken voor jongeren VSO/PRO en kandidaten doelgroepenregister die uitvallen bij reguliere werkgevers. Na verlies van een (tijdelijke) baan voorkomt een tijdelijke (schuil)werkplek dat iemand zijn arbeidsvaardigheden of contact met de arbeidsmarkt verliest.
- Het uitbouwen van kwantiteit en variatie in arbeidsmatige dagbesteding en beschut werk.
- Het organiseren van de mogelijkheid om traploos te schakelen tussen arbeidsmatige dagbesteding, beschut werk, tijdelijke participatiebaan en regulier werk (en vice versa).

## FOCUS OP EXPERTISE

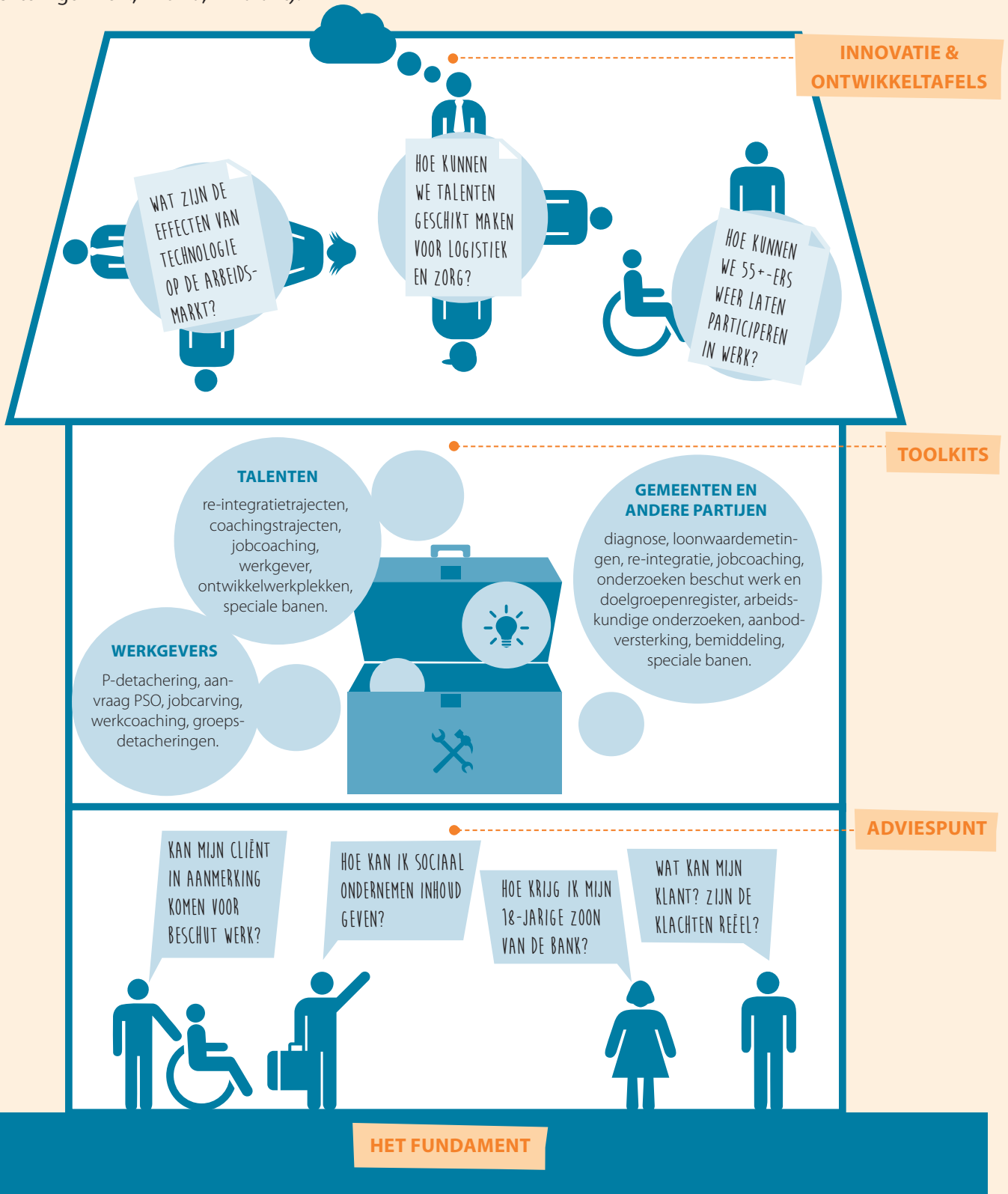
Door onze jarenlange ervaring met de doelgroep en diepgaande kennis van de Participatiewet, hebben we ons ontwikkeld als een (regionaal) expertisecentrum. We beschikken over veel specialisten en expertise op het terrein van werk voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt.

In het expertisecentrum HET PARTICIPATIEHUIS werken we samen met partners (bijvoorbeeld gemeenten, GGz Breburg, MEE, Contour de Twern, Vluchtelingenwerk, Prisma, Amarant).

HET PARTICIPATIEHUIS heeft drie functies:

1. Advies
2. Toolkits
3. Innovatie- en ontwikkeltafels

HET PARTICIPATIEHUIS is er zowel voor talenten, werkgevers als voor gemeenten en andere partijen. Aan de innovatie- en ontwikkeltafels ontwikkelen we samen nieuwe ideeën en concepten.



## AMBITIES PARTICIPATIEHUIS

- Het regionaal samenbrengen van de expertise en uitvoering van jobcoaching, begeleiding, werkcoaching en loonwaardemetingen in HET PARTICIPATIEHUIS: kwalitatieve dienstverlening tegen marktconforme tarieven waarbij voor gemeenten (en andere partijen) deze diensten optimaal en betaalbaar inzetbaar zijn.
- Het werken vanuit het regiemodel voor de uitvoering van re-integratietrajecten met HET PARTICIPATIEHUIS als hoofduitvoerder en inzet van onderaannemers op specifieke kennis.
- Opstart van Goudwerk(t) voor de doelgroep 55+ en verder experimenteren met aanpakken rond de parallelle arbeidsmarkt met pilots en ontwikkeling van nieuwe business cases.
- De mogelijkheid bieden aan gemeente om de screening en bemiddeling van kandidaten met (grote) afstand tot de arbeidsmarkt uit te voeren: voor werk op de reguliere arbeidsmarkt en binnen de eigen werkbedrijven.
- Het opzetten van een (regionaal) arbeidsdiagnosecentrum om de werk- en ontwikkelmogelijkheden van kandidaten goed in beeld te krijgen.
- Het opzetten van innovatie- en ontwikkeltafels rondom specifieke problemen rond (groepen van) kandidaten en de match naar werk. Vanuit hier vindt de opstart van pilots plaats (met thema's als omgaan met psychische problematiek, effectieve re-integratie van statushouders, aanpak van werkloosheid onder 45-plussers).
- Het volledige traject van loonwaardemetingen, beschikkingen, administratie, betaling en verantwoording door werkgevers regionaal concentreren en laten uitvoeren door de Diamant-groep inclusief de monitoring op beëindiging van dienstverband, inzetten van kandidaten op schuilwerkplekken en opnieuw bemiddelen naar regulier werk.



## FOCUS OP REGIONALE SAMENWERKING EN KETENOPTIMALISATIE

In de arbeidsmarktregio hebben we te maken met elf gemeenten, drie sw-bedrijven en het UWV. Budgetten zijn versnipperd, er zijn verschillen in schaal-grootte, elke organisatie werkt op zijn eigen manier

en heeft een eigen koers bepaald. Daarom is het niet makkelijk altijd maximaal effectief te zijn bij het plaatsen van talenten in werk.

### AMBITIE REGIONALE SAMENWERKING EN KETENOPTIMALISATIE

- Een (hernieuwde) verkenning op mogelijke samenwerkingsmodellen en de bijbehorende voor- en nadelen, met als doel om zaken slimmer en effectiever te organiseren.
- Het verbinden van de bestaande (werk)infrastructuur en het meer efficiënt en effectief benutten ervan (geen drie vergelijkbare activiteiten maar nieuwe of anders georganiseerd).

## FOCUS OP DE VERBINDING IN HET SOCIALE DOMEIN

In de verbinding met het sociale domein liggen mogelijkheden. Zo is bijvoorbeeld de scheidslijn tussen vormen van werk als arbeidsmatige dagbesteding, begeleid vrijwilligerswerk en beschut werk vaak dun. Tegelijkertijd zijn de verschillen groot qua uitvoering, condities en dergelijke.

Het creëren van werk – uitvoering geven aan de parallelle arbeidsmarkt – waarmee maatschappelijk nuttige taken uitgevoerd worden, kan leiden tot een verlaging van kosten of uitgaven.

Juist voor kandidaten die nog niet in staat zijn om regulier te werken.

### AMBITIE SOCIALE DOMEIN

- Het lokaal en regionaal in beeld brengen van de samenhang tussen het werk- en het sociale domein. Dit kan leiden tot een vernieuwing in aanpak en helpt om het gedachtegoed van de parallelle arbeidsmarkt uit te werken.

## FOCUS OP PROFILERING

De Diamant-groep is een begrip in de regio, maar ons imago past niet bij alle activiteiten die we inmiddels uitvoeren. Het heeft niet altijd de juiste uitstraling richting doelgroepen. We hebben al enkele

sterke eigen labels, zoals kringloopbedrijf La Poubelle, P-detachering, het Dierenopvangcentrum, Alfa- en Dienstencheque.

### AMBITIE PROFILERING

- Het nader onderzoeken van de mogelijkheden en kansen op het gebied van profilering.

**"WIJ BIEDEN  
OPLOSSINGEN VOOR DE  
UITDAGINGEN IN HET  
SOCIALE DOMEIN!"**

*(directeur Diamant-groep)*

# 5 EEN ANDER FINANCIEEL PERSPECTIEF

**Met de komst van de Participatiewet is voor gemeenten en sw-organisaties een zes jaar durende bezuinigingsoperatie ingezet. De bezuiniging van de eerste jaren heeft de Diamant-groep opgevangen binnen de eigen exploitatie. Voor de komende (zwaarste) jaren, gaat dit niet meer lukken. Het doel is om mogelijkheden te vinden die de noodzakelijke bezuinigingen (deels) compenseren. De keuzes die gemeenten hierin maken, kunnen de meerjarenbegroting van de Diamant-groep zowel in positieve als negatieve zin beïnvloeden.**

In deze keuzes moeten vooral ook de effecten van keuzes voor gemeenten zelf meegenomen worden. De beste keuzes of oplossingen dragen bij aan een optimalisatie binnen de keten, zowel financieel als in de bedoeling (zoveel mogelijk mensen perspectief op werk geven).

In grote lijnen zijn er drie factoren van invloed op het financiële resultaat van onze organisatie<sup>1</sup>. Deze factoren dragen bovendien bij aan ketenoptimalisatie, te weten:

## **HET VERSTREKKEN VAN (EXTRA) OPDRACHTEN (Inzet Expertise Participatiehuis)**

Het verstrekken van extra opdrachten voor re-integratietrajecten, loonwaardemetingen, job-coach-trajecten, arbeidskundige onderzoeken, praktijkdiagnoses, inzet payroll en nieuw te ontwikkelen expertise-instrumenten.

Het regionaal concentreren van deze expertise past in de filosofie van het Participatiehuis: het versterkt het specialisme, creëert duidelijkheid en voorkomt dat meerdere partijen steeds zelf het wiel uitvinden.

## **HET OPTIMAAL BEZETTEN VAN VRIJVALLENDE SW-WERKPLEKKEN WERKBEDRIJVEN (Banen Werkcoöperatie)**

De Diamant-groep ziet het als haar rol om banen te blijven bieden voor mensen die op de reguliere arbeidsmarkt (nog) niet aan de slag kunnen, maar moet ook dealen met het tijdelijke karakter van deze banen, een minder vanzelfsprekende instroom, personeelstekorten binnen haar werkbedrijven en

een ander verdienmodel ten opzichte van de sociale werkvoorziening (rijksbijdrage versus loonkostensubsidie).

Het herbezetten van vrijvallende sw-werkplekken binnen de werkbedrijven en bij externe werkgevers, en invulling geven aan nieuw beschut werk is één van de uitgangspunten die in de praktijk moeilijk uitvoerbaar blijkt.

De herbezetting van sw-werkplekken levert de organisatie geen direct financieel voordeel op, maar levert indirect een belangrijke meerwaarde voor behoud van opdrachten, de werkgelegenheid voor ruim 1600 sw-medewerkers, het zoveel als mogelijk voorkomen van inhuur (bijvoorbeeld Groenonderhoud) en niet te vergeten: nieuwe werkplekken voor kandidaten Participatiewet.

Zoals zichtbaar hiernaast zijn we (nog) niet in staat om voor zowel de Tijdelijke Participatiebanen als het Beschut Werk een kostendekkende exploitatie te realiseren. Vooral de subsidie-inkomsten Participatiewet zijn lager (loonkostensubsidie en begeleidingskosten) dan de rijksbijdrage sw.

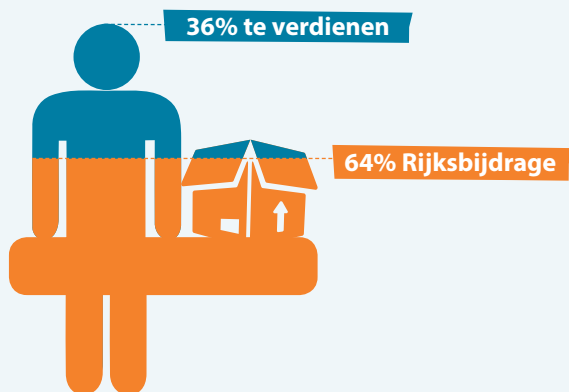
Daarnaast zijn er met name positieve effecten voor gemeenten én kandidaten. Voor kandidaten is het belangrijk om niet meer uitkeringsafhankelijk te zijn en mee te doen. Daarom is werk vinden voor hen onze gezamenlijke eerste prioriteit. Om hier meer inzicht in te geven, verwijzen we naar bijlage III.

<sup>1</sup>De meerjarenbegroting en de uitgangspunten zijn als bijlage opgenomen (bijlage I en II).

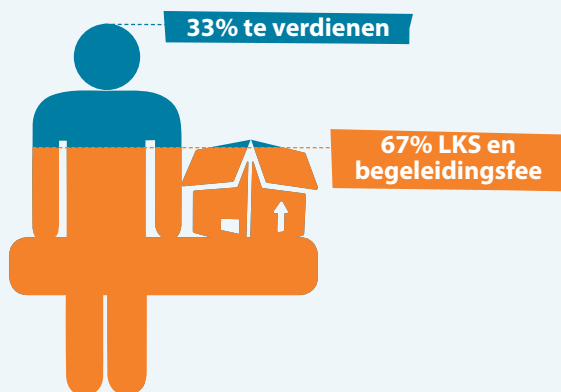
# DE VERSCHILLEN TUSSEN FINANCIERING SW EN PARTICIPATIEWET

## BESCHUT WERK (PRODUCTIE)

### BESCHUT WERK WSW



### BESCHUT WERK P-WET

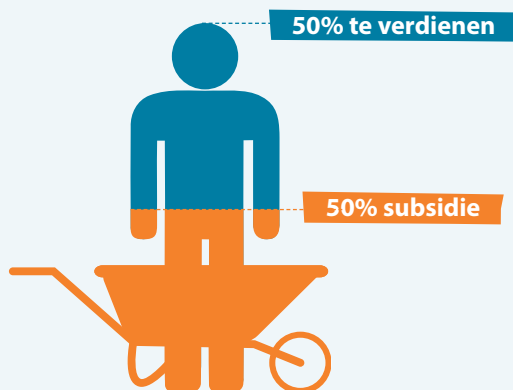


### Toelichting

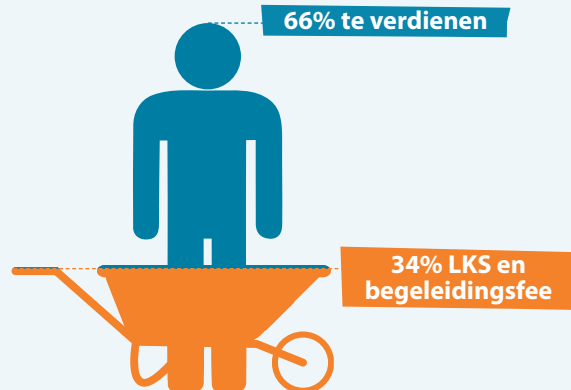
Voor beschutte werkplekken geldt voor beide opties dat de noodzakelijke netto toegevoegde waarde (resp. €15.000 SW en €13.000 P-wet) binnen de beschutte werkomgeving niet realiseerbaar is.

## TIJDELIJKE PARTICIPATIEBAAN (GROEN XTRA)

### WSW



### TIJDELIJKE PARTICIPATIEBAAN (50% loonwaarde)



### Toelichting

Voor een sw-medewerker bij Groen Xtra slagen we er in om voldoende netto toegevoegde waarde te realiseren. Bij een medewerker in een Tijdelijke Participatiebaan lukt dit (nog) niet.

## HET MAKEN VAN (NIEUWE) AFSPRAKEN ROND VOORWAARDEN EN (INDEXERING VAN) VERGOEDINGEN

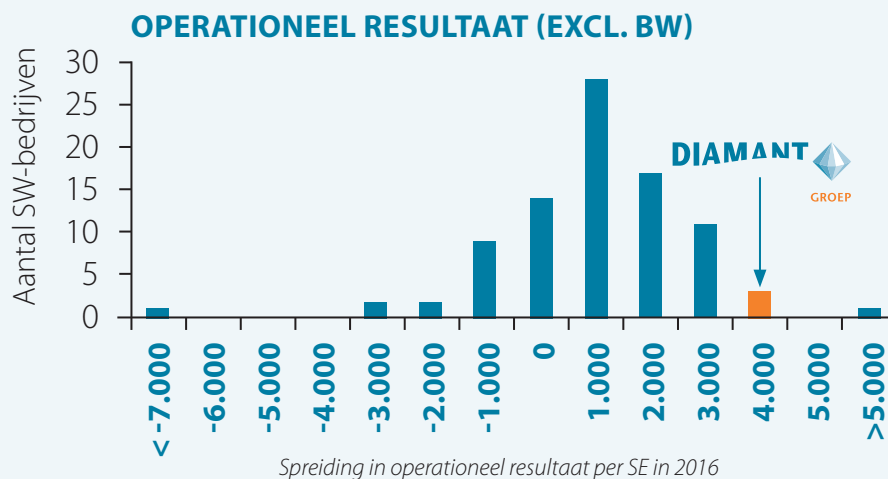
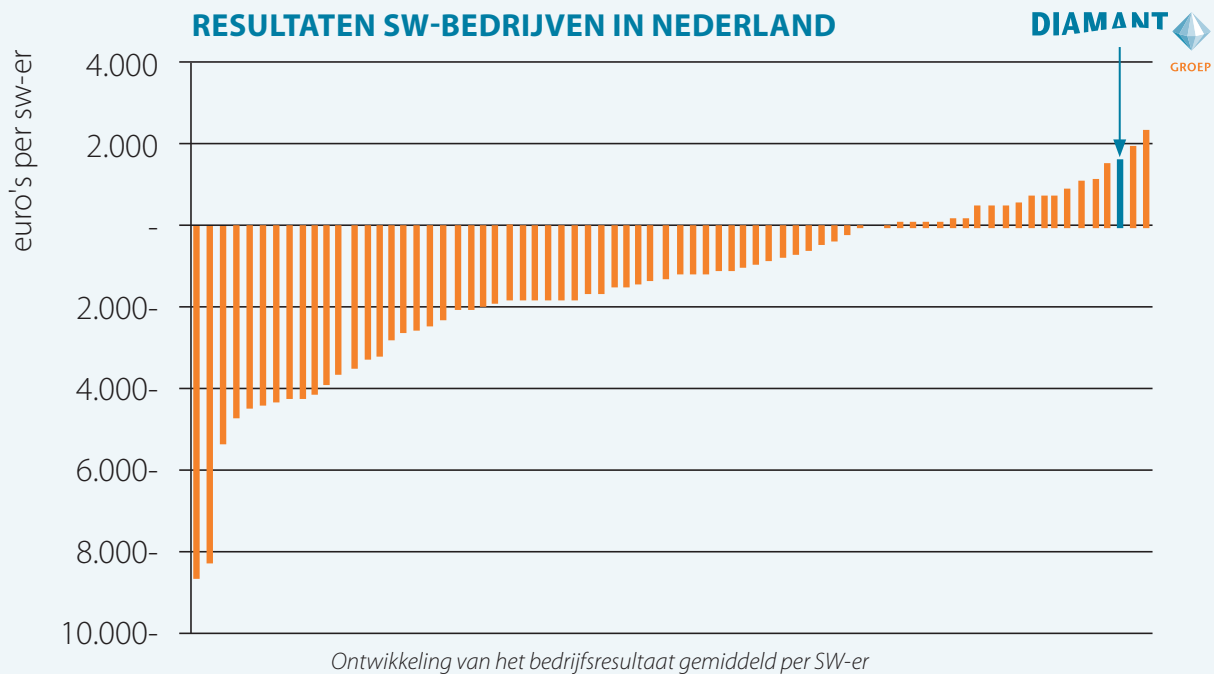
### (Prijsvorming)

Ondanks stijging van (loon)kosten zijn de vergoedingen voor geleverde diensten sinds 2015 (vrijwel) gelijk gebleven. Advies geven wij veelal onbetaald en we participeren kosteloos in projecten.

Op 1 januari 2019 is (een deel van) het participatiebudget van gemeenten – door het Rijk – toegevoegd aan de algemene uitkering. Jaarlijks worden budgetten geïndexeerd. Daarom is het logisch om ook de vergoedingen die de Diamant-groep ontvangt jaarlijks te indexeren. Om meer kostendekkend te werken is – marktconforme – aanpassing van prijzen reëel.

### Bedrijfsvoering

Het is belangrijk dat de Diamant-groep als organisatie stuur op een kostenefficiënte bedrijfsvoering. Wij zijn continu bezig met optimaliseren en aanpassen. Twee recente benchmarks (Cedris en Beeren-schot) tonen aan dat wij ten opzichte van andere sw-bedrijven goed scoren. Ook de komende jaren focussen wij op daling van de bedrijfsvoeringskosten, samen met de krimp in formatie (de uitstroom van mensen). Ook in de komende jaren willen we goed blijven scoren in de benchmark.





**Keuzes van gemeenten met betrekking tot het verstrekken van opdrachten, het (her)bezetten van werkplekken en prijsafspraken, kunnen de financiële positie van de organisatie zowel verbeteren als verslechteren. Door middel van onderstaande tabellen met informatie willen we u inzicht geven in zowel kansen (positief scenario) als risico's (negatief scenario).**

## BANEN WERKCOÖPERATIE

DIENST	NEGATIEF SCENARIO	HUIDIG SCENARIO	POSITIEF SCENARIO
<b>Tijdelijke participatiebanen</b>	<100	100	>200
<b>Beschutte werkplekken</b>	<80	80	>100
<b>Arbeidsmatige dagbesteding (fte)</b>	<20	20	> 20
<b>Verlenging contract sociaal</b> (begeleid vrijwilligerswerk La Poubelle)	<€		>€
	Max. negatief effect € 200.000 structureel en €400.000 incidenteel	Resultaat huidige meerjarenbegroting	Max. positief effect € 50.000

### Toelichting

- Het maximaal positief effect wordt geraamd op +/- € 50.000. Het maximaal negatief effect levert structureel en incidenteel respectievelijk een verslechtering van +/- € 200.000 en € 400.000.
- Het bezetten van Tijdelijke Participatiebanen en het deels verduurzamen hiervan leidt niet tot substantiële verbetering van het resultaat, maar draagt bij aan het kunnen uitvoeren van opdrachten en het zoveel als mogelijk voorkomen van tijdelijke inhuur (b.v. Groen Xtra).
- Bij de invulling van Beschut Werk plekken moet rekening gehouden worden met het aanvalsplan van de overheid om meer werkplekken beschermt te bezetten. De bovengenoemde aantallen beschermt zijn inclusief La Poubelle en De Schoonmaakcoöperatie. (20 fte = ongeveer 70 medewerkers).
- Sinds de decentralisatie Wmo kunnen gemeenten zelf arbeidsmatige dagbesteding inkopen bij partijen.
- Zowel met Goirle, Gilze en Rijen, Dongen en Tilburg zijn er afspraken over ontwikkelwerkplekken en/of begeleid vrijwilligerswerk binnen kringloopbedrijf La Poubelle.

# INZET EXPERTISE PARTICIPATIEHUIS

DIENST	NEGATIEF SCENARIO	HUIDIG SCENARIO	POSITIEF SCENARIO
<b>Re-integratie</b> (gemiddeld per maand)	<200	240	500
<b>Jobcoaching</b> (gemiddeld per maand)	10	40	120
<b>Loonwaarde metingen</b> (per maand)	7	20	30
<b>Praktijkdiagnoses</b> (gemiddeld per maand)	10	25	50
<b>Arbeidskundig onderzoek</b> (per maand)	<10	10	>10
<b>P-detachering/ groepsdetachering</b> (gem. fte)	<350	400	>500
<b>Verlenging Payroll gemeenten</b> (gemiddeld)	<200	250	>250
<b>Verlenging Alfa- en dienstencheque</b>	--	+	++
	Max. negatief effect € 1.000.000 (structureel) en € 1.200.000 (incidenteel)	Resultaat huidige meerjarenbegroting	Max. positief effect € 450.000

## Toelichting

- Het maximale positieve effect wordt geraamd op +/- € 450.000. Het maximale negatief effect is groot: geraamd wordt € 1 miljoen structureel en € 1,2 miljoen incidenteel.
- De re-integratietrajecten betreffen voornamelijk de trajecten die voor de gemeente Tilburg (NOMA) nu worden uitgevoerd. Besluitvorming over het vervolg van NOMA moet nog plaatsvinden.
- Jobcoaching, loonwaardemetingen, praktijkdiagnoses, arbeidskundige onderzoeken en groepsdetacheringen zijn expertise-instrumenten voor de Participatiewet.
- Payroll (BV 18k) wordt via P-detachering uitgevoerd voor kandidaten Participatiewet maar is daarnaast een activiteit die we al vele jaren uitvoeren voor verschillende gemeenten in de regio.
- Alfa- en dienstencheque (BV 18k) wordt in opdracht van de gemeente Tilburg uitgevoerd voor hulp aan huis in het kader van de Wmo.

# PRIJSVORMING

NEGATIEF SCENARIO	HUIDIG SCENARIO	POSITIEF SCENARIO
<p>Wegvallen bonus Beschut Werk</p> <p>Verlagen begeleidingsfee P-banen</p> <p>Huidige financiering Beschut Werk</p> <p>Onbetaalde adviezen Diamant-groep Adviescentrum</p> <p>Minder dekking van kosten maatwerkbanen (begeleidingskosten)</p>	<p>Bonus Beschut Werk</p> <p>Begeleidingsfee P-banen</p> <p>Huidige financiering Beschut Werk</p> <p>Onbetaalde adviezen Diamant-groep Adviescentrum</p> <p>Onvoldoende dekking van kosten maatwerkbanen (begeleidingskosten)</p>	<p>Structurele bonus Beschut Werk</p> <p>Indexeren begeleidingsfee P-banen</p> <p>Financiering Beschut Werk cf wettelijke afspraken</p> <p>Bijdrage in kosten Diamant-groep Adviescentrum</p> <p>Volledige dekking kosten maatwerkbanen (begeleidingskosten)</p>
Max. negatief effect €100.000	Resultaat huidige meerjarenbegroting	Max. positief effect €450.000

## Toelichting

- Het maximaal positief effect bedraagt +/- € 450.000.
- De bonus Beschut Werk van € 3000 op jaarbasis is incidenteel tot en met 2020 en is als zodanig opgenomen in de meerjarenbegroting. Vanuit de branche is er een lobby voor het structureel maken van deze bonus. Bij toename van Beschut Werk neemt structureel de bonus jaarlijks toe.
- De vergoedingen als bijvoorbeeld begeleidingsfee zijn sinds de invoering van de Participatiewet gelijk gebleven ondanks gestegen kosten. Voorgesteld wordt om de vergoedingen te indexeren.
- Maatwerkbanen zijn de Tijdelijke Participatiebanen binnen een beschutte werkomgeving zoals Productie of La Poubelle. Binnen deze beschutte werkomgeving zijn deze banen niet financieel verantwoord (onvoldoende opbrengsten) in te vullen.
- De dienstverlening en expertise van bijvoorbeeld het Diamant-groep Adviescentrum wordt laagdrempelig en kosteloos verleend. Voorgesteld wordt om hier jaarlijks een bedrag voor ter beschikking te stellen.



Line	Item	QTY	UNIT	AMOUNT	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					
74					
75					
76					
77					
78					
79					
80					
81					
82					
83					
84					
85					
86					
87					
88					
89					
90					
91					
92					
93					
94					
95					
96					
97					
98					
99					
100					

# SAMENVATTING KANSEN EN RISICO'S

Onderstaand zijn de drie onderwerpen die de meerjarenbegroting kunnen beïnvloeden samengevoegd.

DIENST	NEGATIEF SCENARIO	POSITIEF SCENARIO
<b>Inzet Werkcoöperatie</b>	600.000	50.000
<b>Inzet Participatiehuis</b>	2.200.000	450.000
<b>Prijsvorming</b>	100.000	450.000
	2.900.000	950.000

## Conclusies

Het huidige scenario zoals gepresenteerd in bijlage II leidt tot tekorten voor de organisatie.

Wanneer de landelijke ontwikkelingen en regionale beleidskeuzes positief uitvallen, is het de verwachting dat de exploitatie de komende jaren aanzienlijk verbeterd. Hierdoor zullen we steeds dichterbij een sluitende exploitatie komen zonder een gemeentelijke bijdrage.

Van de genoemde nieuwe initiatieven (zoals rond de parallelle arbeidsmarkt) worden geen positieve financiële effecten op de begroting verwacht. Deze nieuwe initiatieven zullen vooral positieve effecten hebben op (verlaging van) uitgaven binnen het totale sociale domein.

# 6 EEN WENDBARE ORGANISATIE

**De nieuwe strategie heeft gevolgen voor de Diamant-groep en de mensen die er werken.**

## **HERIJKING STRATEGIE EN MEERJARENBEGROTING**

Meer dan in het verleden moeten we inspelen op de veranderingen en behoeften vanuit de omgeving en van onze opdrachtgevers. Elk jaar moeten het strategieplan en de meerjarenbegroting worden bijgestuurd. We moeten omgaan met onzekerheden en open eindjes ten aanzien van opdrachtverstrekking binnen het werkdomein. Ook zal er onzekerheid bestaan over de instroom van medewerkers binnen onze werkbedrijven.

## **EXTERN GERICHT EN SAMENWERKING**

Samenwerking is een cruciale succesfactor. We gaan daarom actiever en vooral minder vrijblijvend participeren in netwerken met andere organisaties, werkgevers en ketenpartners binnen de arbeidsregio. Als het nodig is, kijken we ook buiten de regio.

## **AANPASSINGSVERMOGEN**

In plaats van (grote) reorganisaties, dwingen veranderingen ons om continu organisatieaanpassingen te doen. Breed, goed opgeleide en flexibel inzetbare medewerkers zijn hierin een must. We moeten onze meerwaarde bewijzen in innovaties. Wanneer we zelf innovaties bedenken en uitvoeren, maken we onszelf relevant.

## **SOCIAAL EN FINANCIËEL**

De sociale doelstellingen staan steeds meer op gespannen voet met de financiële opdracht die voor ons staat.

We willen beschutte werkplekken blijven bieden, ook al is hier geen sluitend businessmodel voor te ontwikkelen. Het huidige model van onze transitiewerkplekken – de Tijdelijke Participatiebanen – levert tot op heden ook nog geen financiële meerwaarde op. We blijven ons inzetten om onze sociale en financiële doelen zoveel mogelijk in balans te brengen.

Gelijktijdig realiseren we ons dat dit een moeilijke – misschien onmogelijke – opgave is. Wanneer we echter de opbrengsten in de totale keten (ketenoptimalisatie) meenemen, levert dit een meer reëel beeld en betere financiële resultaten voor de keten als geheel.

## UITVOERINGSAGENDA

Vooraf met de WERKCOÖPERATIE en het PARTICIPATIEHUIS verwachten we oplossingen te bieden voor een grote groep kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt met positieve effecten voor het totale sociale domein.

We zijn hier uiteraard al mee aan de slag maar rekenen er op de nieuwe initiatieven, voorstellen en ideeën snel te kunnen ontwikkelen ofwel: niet te lang praten maar vooral gaan doen!

Om de nieuwe strategie transparant inhoud en vorm te geven, wordt een uitvoeringsagenda opgesteld. Via deze uitvoeringsagenda zullen we periodiek informatie verstrekken over de activiteiten en voortgang van onze plannen.

Onze ambitie is niet voor niets:

## AMBITIE

**IN ONZE (ARBEIDSMARKT)REGIO DOET IEDEREEN MEE IN WERK. WIJ ZIJN EXPERTISEPARTNER OP HET GEBIED VAN WERK VOOR MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT.**

# BIJLAGE

## Bijlage I Uitgangspunten meerjarenbegroting

Het strategieplan is vertaald naar een meerjarenbegroting 2020-2023. Voor de meerjarenbegroting zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd, mede op basis van de informatie uit de september-circulaire 2018:

JAAR	KRIMP IN FTE/SE
2020	68,00
2021	69,00
2022	67,00
2023	65,00
<b>TOTAAL</b>	<b>-/- 269,00</b>

*De verdere krimp in sw-formatie op basis van de 'blijfkansen'.*

2020	2021	2022	2023
107,7	130,7	153,0	174,7

*De instroom van extra (Tijdelijke) Participatiebanen gelijk aan het vertrek van 1/3-deel van sw-medewerkers binnen de werkbedrijven. De doelstellingen voor de komende jaren weergegeven.*

2020	2021	2022	2023
63	88	113	138

*De instroom van Beschut Nieuw Participatiewet is geraamd op 25 per jaar.*

- De netto toegevoegde waarde (NTW) en operationele kosten stijgen of dalen evenredig met de wijziging in de formatie.
- Het subsidiesaldo sw is berekend op basis van de krimp in formatie en de bijbehorende (nieuwe) subsidiebedragen.
- De kosten voor instroom van Tijdelijke Participatiebanen en Beschut Nieuw Participatiewet zijn gebaseerd op de loonkosten minus de loonkostensubsidie, de begeleidingsvergoeding en lage inkomensvoordeel (LIV) (Tijdelijke Participatiebaan € 10.950 per jaar per fte, Beschut Nieuw Participatiewet € 635 per jaar per fte). Het betreft de kosten exclusief de overheadkosten.
- Gelijkblijvende inzet van de organisatie voor re-integratietrajecten, jobcoaching, werkcoaching, loonwaardemetingen, arbeidskundige onderzoeken en gelijkblijvende inzet en resultaten BV 18k (payroll/P-detachering & Alphacheque) op het niveau van 2019.
- Gelijkblijvende resultaten van Stichting La Poubelle, BV18k en De Schoonmaak Coöperatie.



## Bijlage II Meerjarenbegroting

In de (formele) meerjarenbegroting is uitgegaan van een sluitende begroting. Om de begroting sluitend te kunnen maken is een gemeentelijke bijdrage aan de orde. Ter compensatie van de gemeentelijke bijdrage kan het bestuur van de Diamant-groep besluiten om een deel van het weerstandsvermogen van de organisatie uit te keren. Onderstaande meerjarenbegroting wordt gepresenteerd zonder de gemeentelijke bijdrage.

	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				
Overige pers.kosten gesubsidieerd personeel	523	518	513	509
Salarissen reguliere formatie	603	591	578	567
Overige pers.kosten reguliere formatie	12.014	11.846	11.687	11.538
Kapitaallasten excl. bedrijfsauto's	299	294	290	287
Kosten wagenpark incl. kapitaallasten	1.238	1.231	1.225	1.220
Bedrijfskosten	1.509	1.503	1.498	1.493
Algemene kosten	2.660	2.648	2.639	2.631
Kosten externe ondersteuning	-1.763	-1.744	-1.726	-1.709
Plaatsing personeel	2.458	2.722	2.981	3.235
Doorbelasting overhead (intern)	-1.007	-963	-920	-878
	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>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</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>-3.099</b>	<b>-2.976</b>	<b>-2.966</b>	<b>-2.597</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>-2.163</b>	<b>-2.040</b>	<b>-2.030</b>	<b>-1.661</b>
<b>8. DEKKINGSMIDDELEN</b>				
Vrijval bestemmingsreserve transitieverg. DG	500			
<b>8. Totaal Dekkingsmiddelen</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>9. Totaal Resultaat</b>	<b>-1.663</b>	<b>-2.040</b>	<b>-2.030</b>	<b>-1.661</b>

## Bijlage III Rekenmodel financiële effecten

Onderstaand een overzicht bij 100 kandidaten vanuit de uitkering aan de slag in een Tijdelijke Participatiebaan op basis van 32 uur per week met wettelijk minimumloon en een (forfaitaire) loonwaarde van 50%.

	GEMEENTE		KANDIDATEN
<b>BESPARING UITKERING EN UITVOERINGSKOSTEN</b>	€ 1.720.000	<b>NETTO INKOMEN</b>	€ 1.686.000
<b>KOSTEN LOONKOSTENSUBSIDIE</b>	€ 1.148.000 (-/- no-riskpolis ziekte)	<b>NETTO UITKERING</b>	€ 1.230.000
<b>BESPARING UITKERING BUIG-MIDDELEN</b>	€ 562.000 (-/- 33%)	<b>VERBETERING INKOMSTEN NETTO</b>	€ 456.000 (+/+ 27%)
<b>OVERIGE KOSTEN BEGELEIDING P-BUDGET</b>	€ 400.000 (-/- 9%)	<b>OVERIGE KOSTEN</b>	Vermindering bijzondere bijstand en toeslagen en vermindering uitgaven in brede sociale domein.
<b>OVERIGE OPBRENGSTEN</b>	Maatschappelijk rendement Vermindering kosten zorg e.d.	<b>OVERIGE OPBRENGSTEN</b>	Vermindering armoede Meedoen in werk

Onderstaand een overzicht bij 1 kandidaat vanuit de uitkering aan de slag in een Tijdelijke Participatiebaan op basis van 32 uur per week met wettelijk minimumloon en een (forfaitaire) loonwaarde van 50%.

	GEMEENTE		KANDIDAAT
<b>BESPARING UITKERING EN UITVOERINGSKOSTEN</b>	€ 17.200	<b>NETTO INKOMEN</b>	€ 16.860
<b>KOSTEN LOONKOSTENSUBSIDIE</b>	€ 11.480 (-/- no-riskpolis ziekte)	<b>NETTO UITKERING</b>	€ 12.300
<b>BESPARING UITKERING BUIG-MIDDELEN</b>	€ 5.620 (-/- 33%)	<b>VERBETERING INKOMSTEN NETTO</b>	€ 4.560 (+/+ 27%)
<b>OVERIGE KOSTEN BEGELEIDING P-BUDGET</b>	€ 4.000 (-/- 9%)	<b>OVERIGE KOSTEN</b>	Vermindering bijzondere bijstand en toeslagen en vermindering uitgaven in brede sociale domein.
<b>OVERIGE OPBRENGSTEN</b>	Maatschappelijk rendement Vermindering kosten zorg e.d.	<b>OVERIGE OPBRENGSTEN</b>	Vermindering armoede Meedoen in werk





**DIAMANT-GROEP**

Zevenheuvelenweg 14

Postbus 5033

5004 EA Tilburg

013 46 41 911

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

[www.diamant-groep.nl](http://www.diamant-groep.nl)