

# LARCOM JAARVERSLAG

2016



# Inhoud

Verslag 2016 Raad van Commissarissen Stichting Larcom	4
Bestuursverslag van de directie	6
Bestuursverslag Personeel & Organisatie	8
- <i>Bestuursverslag Arbeidsomstandigheden</i>	10
- <i>Bestuursverslag Cijfers Personeel &amp; Organisatie</i>	12
Bestuursverslag Vestigingen	14
Bestuursverslag Groentechniek	16

Bestuursverslag ATC BV (Arbeidstoeleiding en coaching)	18
Bestuursverslag OVB (Ommer vervoers bedrijf)	20
Bestuursverslag Risico's en beheersmaatregelen	22
Bestuursverslag Centrale Ondernemingsraad	24
Jaarrekening	26
- <i>Geconsolideerde balans</i>	27
- <i>Geconsolideerde winst- en verliesrekening</i>	29

# Raad van Commissarissen

## Stichting Larcom



“2016 met  
positief resultaat  
afgesloten”

Ook in 2016 is veel aandacht uitgegaan naar de aanpassingen in de organisatie met betrekking tot de Participatiewet en de werkgelegenheidsvraagstukken. De uitvoering beschut werken voor de gemeenten Oldenzaal en Lossler is in 2016 succesvol verlopen.

Tracé B.V. als bedrijfsonderdeel van de Stichting Larcom, waarin de algemene dienstverlening met betrekking tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is ondergebracht, heeft in 2016 vorm gekregen en de eerste contracten zijn afgesloten. Het streven is om de komende jaren voor meerdere gemeenten een partner te kunnen zijn bij de uitvoering van de Participatiewet. De stuurgroep Werkspoor heeft in 2016 vier keer vergaderd en heeft geconstateerd, dat de integrale aanpak tussen de gemeenten Hardenberg en Ommen en Larcom in de uitvoering van de Participatiewet goed verloopt en dat er bevredigende resultaten zijn behaald. In 2017 gaan we verder in de huidige samenwerkingsvorm. Na de gemeente Dalfsen in 2015, hebben de gemeenten Hardenberg en Ommen in 2016 de verantwoordelijkheid voor de uitvoering “groen” van Larcom overgenomen.

Bij Larcom is in 2016 sprake geweest van een werkgelegenheid voor 614,9 fte in de WSW en 60,3 fte in de staf, begeleiding en ondersteuning.

Ook in 2016 zijn wij voor het tiende jaar op rij in staat geweest een positief resultaat te behalen en wel € 71.000,- voor vennootschapsbelasting. Gelet op de moeilijke economische situatie een prestatie van formaat.

In 2016 zijn er vijf reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen met de directeur/bestuurder geweest. Daarnaast hebben we een vergadering bezocht, georganiseerd door Cedris, voor commissarissen van zelfstandige SW bedrijven, waarbij we de gevolgen van de Participatiewet hebben besproken. De Raad van Commissarissen heeft een onderlinge evaluatie uitgevoerd en een functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder gehouden. Op 12 mei 2016 heeft het jaarlijks overleg van de Raad met de accountant plaatsgevonden in het kader van de jaarrekening 2015 en de begroting 2016. In dit overleg is ook aandacht besteed aan de managementletter en de ontwikkelingen in de sector sociale werkvoorziening. In de

vergadering van de Raad in december 2016 heeft het jaarlijks overleg met de OR plaatsgevonden en is de begroting voor 2017 goedgekeurd. Voor 2017 wordt uitgegaan van een positief bedrijfsresultaat van € 55.000,-.

Rest mij, mede namens mijn collegae commissarissen, onze hartelijke dank uit te spreken aan de directeur over het door hem gevoerde beleid, aan de stafleden voor hun deskundigheid en betrokkenheid en aan de OR voor het al jarenlange constructieve overleg. Hierdoor kan Larcom al zo lang een stabiele koers varen. Bovenal danken wij alle medewerkers voor hun inzet, wat uiteindelijk sterk bepalend is geweest voor het bereikte resultaat.

De Raad dankt een ieder voor het in hen gestelde vertrouwen.

Rheeze, 4 februari 2017

**Namens de Raad van Commissarissen**

**H. Kamps**

*voorzitter*



# Bestuursverslag van de **directie**



“Wij kijken  
vooruit en  
toekomstgericht”

Ook in 2016 hebben zich veel veranderingen voorgedaan. Het was het tweede jaar van de werking van de Participatiewet en daarmee het tweede jaar zonder instroom van nieuwe Sw-medewerkers. Het was het jaar waarin Tracé B.V. is gestart met haar bedrijfsvoering.

Tracé B.V. biedt passende werkzaamheden aan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, alsook advies en diensten die ondersteunend zijn bij de uitvoering van de Participatiewet. We richten ons vooral op organisaties, publiek en privaat, die zelf uitvoering gaan geven aan deze wet. Tracé B.V. heeft de eerste contracten voor de uitvoering van Sw-activiteiten inmiddels afgesloten met een paar gemeenten in de regio. Daarnaast is er gestart met de uitvoering van nieuwe werkzaamheden in het kader van de Participatiewet.

Vanaf april hebben ruim 150 Sw-medewerkers en een aantal stafmedewerkers de overstap gemaakt van Larcom Groentechniek naar de Bestuursdienst Ommen-Hardenberg. In de zomer zijn circa 30 Sw-medewerkers, die werkzaam waren voor één klant, verhuisd naar Dedemsvaart om daar de werkzaamheden in een groepsdetachering uit te voeren voor dezelfde klant. Uiteraard hebben deze veranderingen ook hun weerslag gehad op de bedrijfsvoering en medewerkers op de hoofdlocatie.

Door de krimpende formatie en de vele veranderingen heeft de bedrijfsvoering in 2016 veel aandacht van het management gevraagd, maar ondanks de vele veranderingen hebben we 2016 goed kunnen afsluiten. Voor het tiende jaar op rij sluiten we het jaar af met een positief resultaat. Iets waar we erg trots op zijn en wat zeker bijdraagt aan het vertrouwen van onze stakeholders in Larcom. Wel staat onze omzet al een aantal jaren onder druk, zodat scherp op de kosten moet worden gestuurd.

In 2016 heeft het management veel aandacht besteed aan het veranderen van de structuur van Larcom en vooral het op de kaart zetten van Tracé B.V. Voor de komende jaren zal Tracé B.V. de werkmaatschappij van Larcom zijn, waar de dienstverlening aan onze klanten plaatsvindt. Het paradepaardje dat voor Larcom van levensbelang wordt, die continuïteit moet bieden aan onze stakeholders en waarmee we

ons kunnen blijven inzetten voor de doelgroep. Want het gaat tenslotte om de mensen.

Ook komend jaar zal Larcom weer voor uitdagingen worden gesteld. Zo zal de Sw-formatie verder krimpen en ook het participatiebudget van gemeenten, als gevolg van lagere overheidsbijdragen, meer onder druk komen te staan, waardoor tekorten bij gemeenten oplopen. Gevolg zal zijn dat onze bedrijfsvoering bij onze belangrijkste klanten, de gemeenten, steeds meer onder een vergrootglas komt te liggen. Voor ons de uitdaging om onze bedrijfsvoering tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten te runnen. In 2017 moeten de gemeenten Oldenzaal en Losser beslissen over de voortzetting van onze relatie volgend jaar. Verder is het van groot belang het klantenbestand van Tracé B.V. verder uit te breiden. Onze medewerkers krijgen, in overleg met de medezeggenschap, in 2017 een aanstelling met de werkmaatschappij waarvoor zij werkzaam zijn. Kortom, ook komend jaar liggen er veel uitdagingen, maar we doen het graag, want het gaat tenslotte om de mensen.

### **Henk Blaauw**

*Algemeen directeur*

# Bestuursverslag Personeel & Organisatie



“Wij houden  
het voor  
iedereen leuk”

## **Implementatie gemeente Raalte**

Per 1 januari 2016 werd de daadwerkelijke uitvoering van de Tracé-activiteiten voor gemeente Raalte volledig operationeel. De gemeente Raalte heeft binnen deze opzet geopteerd voor de inrichting van een lokale “beschutte werkplek” en deze te integreren binnen de bestaande vestiging van Larcom. Daarnaast zijn de werkgeverstaken op het gebied van controlling, personeelsadministratie en HR-advies ingekocht. In de relatief korte voorbereidingstijd is de focus gelegd op de eerste salarisrun van januari 2016, om vervolgens de

werkgeverstaken volledig te implementeren. Het implementatietraject werd als vrij complex ervaren, gelet op de samenvoeging van meerdere databases en een wisselende bezetting binnen de gemeentelijke stichting. Door veelvuldig en constructieve afstemming en het verder concretiseren van de Service Level Agreement (SLA), kan geconstateerd worden dat politieke rust is gecreëerd en stabiliteit is bereikt voor de doelgroep Wsw van de gemeente Raalte.



### **Transitie groen binnen de Bestuursdienst Ommen-Hardenberg**

In het eerste kwartaal 2016 is eveneens gestart met de voorbereidingen van de transitie groen voor de gemeenten Ommen en Hardenberg. Communicatie en afstemming verliepen via een stuur-en werkgroep, waarbij de ondernemingsraad van Larcom nauw werd betrokken. Per 1 april 2016 is de transitie gerealiseerd. De Bestuursdienst van de gemeenten Ommen-Hardenberg behoudt het formele werkgeverschap en door Larcom worden gemandateerde werkgeverstaken uitgevoerd. Deze werkgeverstaken laten zich in grote lijnen omvatten in P&O-advies (arbeidsvoorwaardelijk en arbeidsomstandigheden), digitale raadpleging van databases en toegang tot personeelsdossiers. In de overeengekomen constructie zijn een viertal niet sw-collega's overgenomen door de bestuursdienst. Gesteld kan worden dat de transitie volledig in harmonie is verlopen, mede gelet op de constructieve opstelling van de Bestuursdienst Ommen-Hardenberg. Dit is ook door de doelgroep als zodanig ervaren.

### **Implementatie competentie management**

In het tweede en derde kwartaal van 2016 is gestart met de voorbereidingen op de implementatie van competentie management. Dit heeft geresulteerd in het ontwikkelen van een handboek competentie management. Hierin zijn een viertal kerncompetenties benoemd, alsmede afdelingscompetenties. Daarnaast zijn per functiegroep competentieprofielen opgesteld, waarbij de gewenste scores zijn opgenomen. Het MT zet deze cyclus in als instrument om te komen tot een continue samenhang van doelstellingen, competenties en ontwikkeling. In het systeem is naast verbetering van doel- en resultaatgerichtheid, aandacht geschonken aan groepsgerichte en/of individualistische doelstellingen. Daarnaast biedt het systeem elementen van functionering en beoordeling op de competenties. De afdeling P&O krijgt binnen dit geheel een coördinerende rol en zal toezien op de uitvoering van de cyclus en een concrete vertaling van de uitkomsten. In december 2016 is gestart met de gesprekken. De uitkomsten worden besproken in het eerste kwartaal van 2017.

### **Consolidatie van werkprocessen**

In het derde en vierde kwartaal van 2016 is gestart met de ontwikkeling van de portal

Tracé. Deze portal zal in eerste aanleg bijdragen aan klantvriendelijkheid, transparantie en (sub)optimalisatie van de werkprocessen/ mutatiestromen die zijn ontstaan binnen de dienstverlening van Tracé. De eerste fase is gericht op de ontwikkeling van een klantvriendelijk systeem om de meest basale mutaties voor de personeels- en salarisadministratie te kunnen verwerken. Bij de ontwikkeling is rekening gehouden met het "lean" principe. Alle overbodige datavelden worden door een dynamische opbouw geminimaliseerd. De gemeente Oldenzaal heeft zich bereid gevonden om vanuit klantperspectief de ontwikkeling te optimaliseren. De portal is per 2 januari 2017 "live" gegaan. Bij volledige stabiliteit wordt de portal beschikbaar voor overige klanten en intern gebruik. Verdere ontwikkeling van de portal staat gepland in het eerste en tweede kwartaal van 2017. De portal kan ingezet worden als platform voor kennisuitwisseling, intranetfaciliteiten en managementinformatie. Dit alles op gewenst klantniveau. De eerste gebruikerservaringen zijn zeer positief.

### **Pilot nieuw Beschut**

Per 1 september 2016 zijn de gemeenten Ommen en Hardenberg, in samenwerking met Larcom, de zogenaamde pilot "beschut" gestart. De ontwikkelingen binnen de pilot worden nauwlettend gevolgd door een werkgroep die bestaat uit beleidsmedewerkers, het UWV, lokale scholingsinstituten en een delegatie van Larcom.

Voornoemde gemeenten melden cliënten aan die binnen de kaders van het doelgroepenregister vallen. Cliënten zijn geplaatst in een dienstverband "beschut" en zullen actief deelnemen aan een ontwikkelingstraject. De ervaringen worden binnen de werkgroep actief uitgewisseld en zullen in belangrijke mate bijdragen op welke wijze trajecten voor deze nieuwe doelgroep vorm gegeven kunnen worden.

# Bestuursverslag

## Arbeidsomstandigheden



### Arboplatformvergadering

Er hebben in 2016 drie Arboplatformvergaderingen plaatsgevonden. Het platform bestaat uit de managers Groen en Vestigingen, het hoofd P&O en de leden van KAM (Kwaliteit Arbo en Milieu). Verder is er altijd een vertegenwoordiging vanuit de OR bij het overleg aanwezig. In 2016 is onder andere gesproken over:

- *Actiepunten Arbo & milieuronden (Preventiemedewerker, OR-lid en werkleider)*
- *Incidentmeldingen*
- *Agressie- & geweldmeldingen*
- *Inzet BHV-team vestiging Ommen*

### Pago (Periodiek ArbeidsGeneeskundig Onderzoek)

164 medewerkers hebben in 2014 meegedaan aan het onderzoek, waardoor Larcom kan spreken van een zeer goede opkomst. Voor 2017 wil Larcom opnieuw aan dezelfde groep medewerkers een Pago aanbieden, om te controleren of zij werkgerelateerde achteruitgang of vooruitgang ondervinden.

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

Dit is een dynamisch document, wat steeds actueel wordt gehouden met nieuwe actiepunten. Elk kwartaal wordt er een onderdeel/vestiging opnieuw onder handen genomen. Op deze wijze moet de RI&E om de drie jaar geüpdatet zijn.

### Evaluatie incidentmeldingen 2016

In 2016 waren er vijf meldingen met verzuim. Een lichte verhoging ten opzichte van andere jaren. In één geval is er sprake geweest van ziekenhuisopname en is er contact geweest met de inspectie van SZW. De inspectiedienst heeft geen onderzoek verricht. In de overige gevallen betrof het “onhandigheids-”incidenten, zoals struikelen of uitglijden. In totaal waren er 257 dagen verzuim in 2016 als gevolg van een incident. Verder waren er de ‘gebruikelijke’ schades van het wegschietende steentje bij het grasmaaien en aanrijdingen zonder ernstige gevolgen.

### Agressie & Geweld

Er zijn helaas ook meldingen van ‘agressie en geweld’ geweest in 2016. Waar nodig heeft dit tot sancties geleid. In 2016 is door het SZW aangekondigd aandacht te schenken aan discriminerende gedragingen. Een inspecteur heeft de protocollen beoordeeld en was zeer enthousiast over de aanpak van Larcom. Vooral het project “zo houden we het leuk” werd positief ontvangen.

### Arbo & Milieuronden

Er zijn diverse arbo- & milieuronden geweest in 2016. Daaruit zijn diverse aandachtspunten voortgekomen die zijn opgenomen in de RI&E. Het gaat dan vooral om nog zorgvuldiger omgaan met labels en aandacht blijven hebben voor instructies bij gebruik van machines.

### KAM

Medio 2016 is er een wisseling van arbo-coördinator geweest. De vacature is door een interne kandidaat ingevuld. De nieuwe arbo-coördinator heeft een tweetal (bij-)scholingstrajecten gevolgd. In het kader van veilig werken is een camera geplaatst op een zagerij, waar slechts 1 persoon werkzaam is. Zo kan snel geconstateerd en gehandeld worden ingeval deze persoon onwel wordt. Verder zijn de BHV-telefoons in Ommen vervangen door Piepers die een beter bereik hebben. Binnen de afdeling Groen is extra aandacht besteed aan persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) en aan de “laatste minuut risicoanalyse” (LMRA), om te stimuleren dat medewerkers eerst goed bewust zijn van de risico's, voordat ze aan het werk gaan.

### BHV

In 2016 hebben alle BHV-ers (in totaal 114 medewerkers) de training Levensreddend handelen gevolgd. In 2017 staat de reguliere BHV-training weer op het programma, evenals de training Hoofd BHV.

### BHV-inzet

In totaal zijn helaas 3 personen in 2016 dermate onwel geworden, dat zij met de ambulance naar het ziekenhuis gebracht moesten worden. Een aantal andere medewerkers konden door het BHV-team geholpen worden.

### Ontruimingsoefening

Er zijn ontruimingsoefeningen gehouden bij de rayons en vestigingen. In alle gevallen waren alle medewerkers snel uit de gebouwen en kan gesproken worden van een succesvolle oefening.

### ISO 9001

De 1e opvolgingsaudit is met succes afgesloten.

### Ziekteverzuim

In 2016 is de gekozen aanpak voor verzuim geëvalueerd. Het nieuwe beleid is gericht op de-medicalisering, coaching van casemanagers en sturing op verantwoordelijkheden binnen het re-integratieproces. De evaluatie leert dat de aanpak succesvol is gebleken, maar dat de aandacht en focus op verzuim gericht moet zijn op houding en gedrag. Duidelijk is dat het curatieve verzuim in beheersing is, maar preventief verzuim (houding en gedrag) meer sturing moet krijgen. Met de arbodienst en de afdeling P&O worden extra interventies ingezet. In de onderstaande tabel zijn de verzuimcijfers sw-medewerkers en niet-sw-medewerkers weergegeven.

Ziekteverzuim in aantallen (op basis van kalenderdagen)	Totaal verzuim 2016	
	SW- medewerkers	Niet SW-medewerkers
kort < 7 dgn.	1,2%	0,6%
middel 8 - 42 dgn.	2,7%	0,6%
lang > 42 dgn.	7,7%	2,2%
langdurig > 1 jr.	2,4%	0,4%
<b>Totaal</b>	<b>14,0%</b>	<b>3,8%</b>



## Bestuursverslag Cijfers **Personeel** & **Organisatie**



Over het geheel gezien loopt de populatie sw-medewerkers terug van bijna 755,40 fte in 2015, naar 602,50 fte in 2016. Dat is een logisch gevolg van beëindiging van de Wsw waardoor er geen nieuwe instroom mogelijk is. Uiteraard dient in navolgende cijfers ook rekening te worden gehouden met de “onttrekking” van de sw-populatie van de gemeenten Dalfsen en Raalte. Het aantal personen in Begeleid Werken en de aantallen gedetacheerde medewerkers is ondanks deze ontwikkelingen stabiel te noemen en niet noemenswaardig afgenomen ten opzichte van 2015.

## Aantal personen in begeleid werken

Gemeente	31-12-12	31-12-13	31-12-14	31-12-15	31-12-16
Ommen	2	2	2	2	2
Hardenberg	11	12	14	13	13
Twenterand	2	2	1	1	0
Raalte (SWR)	0	0	0	0	nvt
Dalfsen SDW	1	1	1	1	nvt
<b>Larcom Totaal</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

## Aantal gedetacheerden (personen)

Gemeente	31-12-12	31-12-13	31-12-14	31-12-15	31-12-16
Ommen	29	23	19	20	21
Hardenberg	79	84	89	89	112
Twenterand	27	28	31	26	24
Raalte	22	20	17	16	nvt
Dalfsen	11	10	9	8	nvt
Overig	2	1	2	1	
<b>Larcom Totaal</b>	<b>170</b>	<b>166</b>	<b>167</b>	<b>160</b>	<b>157</b>

## Wsw dienstbetrekkingen (in FTE)

Gemeente	31-12-12	31-12-13	31-12-14	31-12-15	31-12-16
Ommen	149,1	147,8	137,7	128,00	119,9
Hardenberg	401,0	402,1	388,6	370,5	359,4
Twenterand	140,1	137,8	133,0	125,1	117,4
Raalte	70,8	65,1	62,2	59,2	nvt
Dalfsen	70,7	69,2	66,1	64,8	nvt
Overig	11,8	7,8	6,8	7,8	5,8
<b>Larcom Totaal</b>	<b>843,5</b>	<b>829,8</b>	<b>794,4</b>	<b>755,4</b>	<b>602,5</b>

## Trajecten WWB (incl. WIW, UWV en overigen)

Gemeente	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Ommen	15	12	12	12
Hardenberg	51	51	51	24
Twenterand	12	8	8	5
Raalte	5	6	6	3
Dalfsen	8	8	8	2
Overig	0	1	1	0
<b>Larcom Totaal</b>	<b>91</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>46</b>



# Bestuursverslag **Vestigingen** (Ommen, Hardenberg, Raalte en Oldenzaal)



**De kernpunten zoals genoemd en beschreven  
in het verslag van 2015 doen ook in 2016 nog  
steeds opgeld.**

### **Begroting versus gerealiseerde omzet**

Ook in 2016 stond de omzet weer onder druk en zijn wij niet in staat geweest op alle vestigingen de begroting waar te maken. Enerzijds is de margedruk op het werk hiervan de oorzaak, het is steeds moeilijker voor de mensen van Beschut binnen om werk met een goede marge te verrichten. Anderzijds neemt de totale bezetting door onder meer natuurlijk verloop significant af. Hierdoor daalt natuurlijk de capaciteit. Bovendien vindt er een overgang van de gerealiseerde omzet plaats wanneer mensen uitgeplaatst worden van Beschut naar de werkgeversbenadering (detacheren). Voor het totaal resultaat van Larcom maakt dit niet uit, maar voor Beschut Binnen is dit van negatieve invloed. Vooral

bij een gerealiseerde groepsdetachering naar één van onze klanten, waarbij ongeveer 30 mensen van binnen naar buiten geplaatst zijn, komt dit overduidelijk aan het oppervlak.

### Oldenzaal

In Oldenzaal hebben wij het 2e jaar van de dienstverlening erop zitten en stellen wij vast dat wij hier samen met de Gemeenten goed op koers zitten en een goede af- en overeenstemming hebben over de manier van aanpak en de resultaten. Bovendien scoorden wij in een door de Gemeente geïnitieerd medewerker tevredenheid onderzoek een ruime voldoende bij die medewerkers, die door alle veranderingen het meest zijn geraakt! Voorwaar een compliment waard.

### Opleidingstraject kader

Het op 3 van de 4 vestigingen met behulp van een extern bureau gevoerde opleidingstraject is inmiddels afgerond. Na de positieve stappen die wij daarmee gemaakt hebben, vervolgen wij dit met het in 2016 opgestarte Competentiemanagement traject. Hiermee beogen wij het “kennen en kunnen” van het kader af te stemmen op de veranderende omgeving en het werkveld. Gaandeweg het traject moeten wij steeds beter in staat zijn de behoeften van dit werkveld af te stemmen op de mogelijkheden van het kader en door hier beheersmatig en sturend mee om te gaan, deze optimaal op elkaar af te stemmen. In 2016 zijn wij hier enthousiast mee van start gegaan.

### Werken op locatie en de werkgeversbenadering (detacheren)

Met het naar buiten brengen van de groep van 30 mensen in een groepsdetachering, hebben wij ook weer vast kunnen stellen dat dit één van de mogelijkheden is om naast individuele detacheringen, klanten verder van dienst te zijn. Wat wel duidelijk is, is dat onze mensen dan meer begeleiding op de werkplek vragen dan in individuele gevallen. Dit hebben wij in dit specifieke geval op kunnen vangen door een afdelingschef met een assistent mee te sturen. Het lijkt welhaast noodzaak om deze manier toe te passen, wanneer wij verder nog groepen naar buiten willen begeleiden. Uiteraard is het kostenaspect hierin van doorslaggevende betekenis. Dat is de ene kant van de problematiek bij detacheren. Een positieve kant is, dat door inventief te zijn, het blijkt dat mensen

toch tot meer in staat zijn dan oorspronkelijk gedacht en vaak ook dan zij zelf denken. Naar het einde van het jaar toe hebben wij een klant in Ommen geassisteerd met het ontwikkelen en monteren van kunststof fietsen. Wij hebben dit project wel intern in het bedrijf opgepakt op een beschikbare afdeling. Vooral omdat in het begin niet de output, maar eigenlijk het vernuft en het meedenken de boventoon voerde, zijn een groter aantal mensen zeer enthousiast geraakt. Het was mooi om te zien hoe wij met onze flexibele opstelling en meedenken met het proces, over verschillende afdelingen heen, onze klant succesvol van dienst hebben kunnen zijn. Er ontstond iets van kameraadschap en wat voor elkaar over hebben en de sfeer was optimaal. Het spreekt haast vanzelf dat de klant, die zelf ook meehielp in het proces, hierover uitgesproken tevreden was.

### Ziekteverzuim

Wij blijven alert en scherp reageren, maar zien ook in 2016 dat vooral het langdurig verzuim en als gevolg daarvan het totaal verzuim, toch weer iets is opgelopen. Het blijft onze aandacht in 2017 houden om dit op een acceptabel niveau te houden.

### Het uiteindelijke resultaat is

Begrote omzet over 2016	: € 3.704.000,-
Werkelijke omzet over 2016	: € 3.095.000,-
Begrote toegevoegde waarde over 2016	: € 3.066.000,-
Werkelijke toegevoegde waarde over 2016	: € 2.729.000,-

Over het algemeen spreken onze klanten uit dat van overeenkomende organisaties onze manier van aanpak in de samenwerking, onze servicegerichtheid en onze “afspraak is afspraak” mentaliteit, datgene is dat wat hen aan ons bindt. Zij waarderen dit bijzonder en zien dit als onze doorslaggevende toegevoegde waarde.

Wij willen deze strategie verder uitbouwen in 2017, om bestaande klanten verder aan ons te binden en nieuwe voor ons te winnen!



# Bestuursverslag **Larcom** **Groentechniek**



## **Veel aandacht en energie is in 2016 uitgegaan naar:**

- *Het afronden van het proces van de overgang van 150 Larcom Groentechniek medewerkers naar de Bestuursdienst Ommen-Hardenberg (BOH).*
- *Het doorontwikkelen van een kleiner Larcom Groentechniek.*
- *Aandacht voor de medewerkers.*
- *De resultaten.*

## **Afronding proces overgang medewerkers naar BOH**

In 2015 is de basis gelegd om voor 150 Sw-medewerkers, die voorheen actief waren binnen Larcom Groentechniek, samen met een aantal

leidinggevend, een nieuwe werkplek te kunnen aanbieden bij de BOH. Op 4 april 2016 werd dit proces formeel afgerond door het houden van de formele aftrap op de Gemeentewerf in Hardenberg. Alle betrokken medewerkers werden van harte welkom geheten door de gemeentesecretaris en tijdens de meeting werden de nieuwe leidinggevenden voorgesteld. De stemming was positief. Ter afsluiting werd er in bussen een rondgang gehouden door de gemeenten Ommen en Hardenberg. Voor de meeste medewerkers is de overgang als positief ervaren en heeft relatief weinig problemen opgeleverd. Ter afronding van het totale proces is aan het eind van het jaar, gezamenlijk met de personeelsvereniging van Larcom Groentechniek een feestavond georganiseerd

voor alle medewerkers die oorspronkelijk actief waren binnen Larcom Groentechniek.

### Het ontwikkelen van een kleiner Larcom Groentechniek

Na het vertrek van een groot aantal medewerkers naar de BOH is er voor gekozen om de activiteiten van Larcom Groentechniek vanuit 2 rayons te laten plaatsvinden; Vroomshoop en Hardenberg. Het totaal aantal uitvoerende medewerkers bedroeg binnen Larcom Groentechniek 69 personen (peildatum december 2016). Als formeel startmoment van de nieuwe afdeling werd een werkontbijt gehouden met alle betrokkenen bij het “Attractie- & Vakantiepark Slagharen”, een belangrijke klant voor de afdeling. De werkzaamheden die vanuit het rayon Vroomshoop worden uitgevoerd zijn voornamelijk in opdracht van de gemeente Twenterand, terwijl vanuit Hardenberg groenonderhoud wordt uitgevoerd voor met name private partijen. Alle bedrijfsprocessen zijn nader onder de loep genomen en zijn waar mogelijk vereenvoudigd. Er is nadrukkelijk voor gekozen om het VCA (Veiligheid Chequelist Aannemers) certificaat te behouden en ook in 2016 is de “her-audit” die hiervoor nodig is, met succes afgesloten. De veiligheid van onze medewerkers is en blijft een belangrijke basis voor ons bedrijf en onze bedrijfsvoering. Het machinepark is passend gemaakt op de nieuwe situatie. De uitdaging voor de komende jaren is om dit verder te gaan optimaliseren, waarbij het noodzakelijk zal zijn om de mechanisatie graad te verhogen. Door krimp van de Technische Dienst van Larcom wordt het steeds meer nodig om onderhoudswerkzaamheden aan het machinepark uit te besteden aan marktpartijen.

### De medewerkers van Larcom Groentechniek

Binnen Larcom Groentechniek zijn in 2016 bijna 70 medewerkers actief geweest. De ontwikkeling die Larcom Groen het afgelopen jaar heeft doorgemaakt, wordt in zijn algemeenheid door de medewerkers als positief ervaren. Het kleiner worden van de groep betekent dat er meer gerichte aandacht besteed kan worden aan het individu, waardoor wellicht meer betrokkenheid ontstaat. Dit positieve gevoel bij de medewerkers heeft zich vertaald in een sterk dalend ziekteverzuim in 2016. Het ziekte verzuim bedroeg in december 2015 12,9 % met 235 fte's en december 2016 < 10 % met 69 fte's.

### De resultaten

2016 was het eerste jaar dat de gemeenten Ommen en Hardenberg de werkzaamheden in het openbaar groen niet meer door Larcom Groentechniek lieten uitvoeren. Voor de exploitatie betekende dit een halvering van de omzet en in het eerste jaar ook zoeken naar een goede balans binnen de nieuwe kosten structuur. In de beide groenrayons kent Larcom Groentechniek een redelijk stabiele klantenkring, met weinig verloop. Resultaat verbetering kan alleen gehaald worden door nieuwe werkzaamheden ter hand te nemen en door dit met dezelfde medewerkers uit te voeren. Doordat de groep kleiner is geworden en minder uitwisseling van personeel mogelijk is, is het noodzakelijk om te zoeken naar samenwerking met het reguliere bedrijfsleven en met partners binnen de keten. In 2016 is dit goed gelukt, o.a. dankzij het in opdracht krijgen van de volgende nieuwe projecten:

- *Onkruid branden op verharding in de gemeente Hardenberg, samen met een privaat groenbedrijf.*
- *Onderhoud van een 2-tal tuinen in opdracht van Zorggroep Raalte, samen met de Stichting Parabool (mensen met verstandelijke beperking) en het RIBW (Regionale Instelling voor Beschermd Wonen).*
- *Het in onderaanneming van een privaat groenbedrijf verwijderen van ongewenste plantengroei in watergangen, in opdracht van het Waterschap Vechtstromen.*

Mede dankzij bovengenoemde projecten is het gelukt om ruimschoots de begrote omzet te behalen. De orderkosten waren wel ruim hoger dan geraamd, maar de gebudgetteerde bedrijfskosten waren lager dan geraamd. Het uiteindelijke resultaat van Larcom Groentechniek in 2016 is hierdoor ruim beter dan geraamd. Een zeer goed resultaat in een jaar waarin veel veranderd is.



# Bestuursverslag **ATC BV** (Arbeidstoeleiding en Coaching)



*Bron: Oldenzaal aan de slag*





### De activiteiten

De activiteiten van ATC worden sinds haar oprichting uitgevoerd vanaf een locatie aan de Maalstoel in Hardenberg. Het pand bestaat uit een kantoorgedeelte met productieloods, waar kandidaten/deelnemers productiewerkzaamheden uitvoeren. De inkomsten van ATC worden gevormd door de opbrengsten uit productie, competentietrajecten en de cursussen die worden gegeven.

### De exploitatie

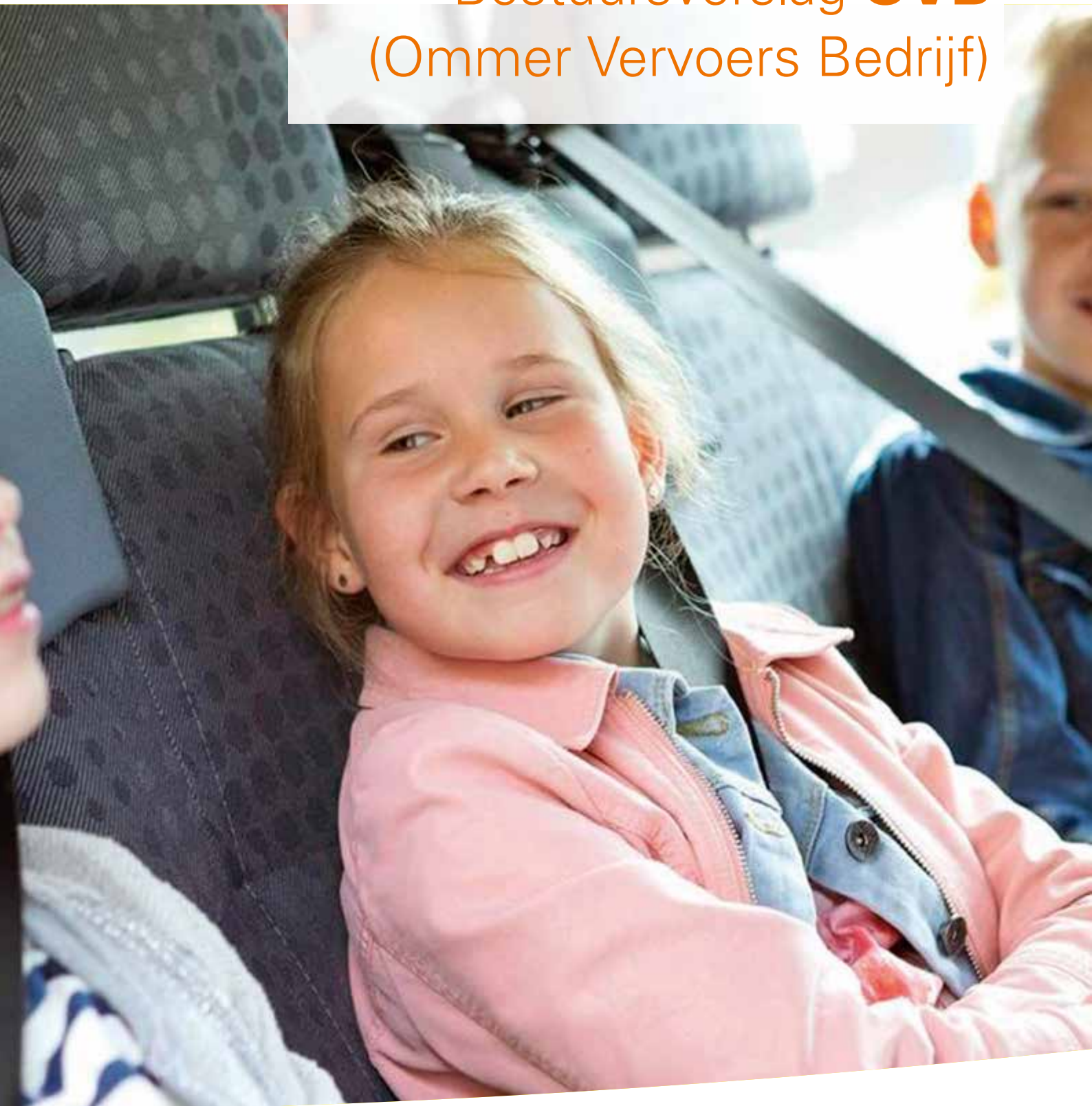
De afgelopen jaren is de exploitatie van ATC niet kostendekkend gebleken. De prijs van productiewerk staat onder druk, er is veel aanbod om eenvoudige werkzaamheden uit te voeren, maar hier wordt weinig voor betaald. Daarnaast worden er voor de kandidaten die woonachtig zijn binnen de gemeenten Ommen en Hardenberg competentietrajecten uitgevoerd, die niet doorgerekend kunnen worden. Het betrof in 2016 ongeveer 50 onbetaalde trajecten. Een positieve ontwikkeling in 2016, was dat ATC als voorkeursleverancier is aangewezen door het UWV om 2 trajecten “werkfit maken” en “naar werk” te mogen uitvoeren. Hiernaast zijn betaalde trajecten uitgevoerd voor de gemeenten Twenterand en Dalfsen. De laatst genoemde activiteiten laten voorzichtig een stijging in de opbrengsten zien ten opzichte van de afgelopen jaren. Voor de Praktijkschool Hardenberg (Pro-Hardenberg) stelt ATC stageplaatsen beschikbaar voor haar leerlingen. Ook worden er heftruckcursussen en veiligheidskursussen

georganiseerd. Deze activiteiten zijn afgelopen jaar zeer goed verlopen en er zijn meer activiteiten ontplooid dan was voorzien. Ondanks deze vele activiteiten heeft dit niet kunnen leiden tot een positief exploitatie resultaat.

### Verhuizing

Gedreven door o.a. het negatieve exploitatieresultaat, is in 2016 naarstig gezocht naar mogelijkheden om het resultaat te optimaliseren. Doordat het huurcontract afliep en er aanzienlijke huur werd betaald, is eind 2016 besloten om de activiteiten die normaal op de locatie aan de Maalstoel werden uitgevoerd te integreren binnen de vestiging Hardenberg van Larcom. De verwachting is dat er naast de kostenbesparing, ook een synergetisch effect zal optreden tussen ATC en de afdeling Beschut van Larcom.

# Bestuursverslag **OVB** (Ommer Vervoers Bedrijf)





### **De activiteiten**

OVB is gespecialiseerd in de coördinatie van het leerlingenvervoer. In 2016 heeft OVB naar tevredenheid het leerlingenvervoer georganiseerd voor de volgende gemeenten: Hardenberg, Ommen, Twenterand, Wierden, Urk, Kampen, Dalfsen, Zwartewaterland, Steenwijkerland, Staphorst, Dronten en de Noordoostpolder. De activiteiten van OVB bestaan o.a. uit het controleren van vervoerders of zij aan de gestelde (bestek)eisen voldoen. Daarnaast is OVB intermediair tussen ouders, scholen, gemeenten en de vervoerder. Naast de operationele ondersteuning aan de gemeenten bij hun vervoerstaak, heeft de nadruk in 2016 gelegen bij het optimaliseren van de managementrapportage. Deze rapportage, die 2 maal per jaar wordt verstrekt aan de opdrachtgever, geeft helderheid over de activiteiten die door OVB zijn uitgevoerd. Deze vernieuwde opzet is door de klanten positief ontvangen.

### **De financiële resultaten**

Binnen het klantenbestand is in 2016 geen verandering opgetreden, waardoor de exploitatie van 2016 nagenoeg conform begroting is afgesloten. In zijn algemeenheid geldt wel dat het aantal te vervoeren leerlingen daalt.

### **Toekomstige ontwikkelingen**

Binnen de vervoersbranche is momenteel een trend merkbaar dat opdrachtgevers zoeken naar nieuwe vervoersconcepten. Hierbij gaan de gedachten er naar uit dat steeds meer vervoersstromen gebundeld gaan worden. Het bundelen van vervoersstromen houdt in dat het leerlingenvervoer geïntegreerd gaat worden met andere vervoersstromen, zoals WMO-vervoer, vervoer naar dagbesteding, naschoolse opvang e.d. Momenteel zijn verschillende gemeenten onderling in overleg, om gezamenlijk dit proces voor te bereiden. Voor het OVB betekent dit, dat zij zich moet beraden over haar strategie. Het merendeel van de contracten met OVB loopt per medio 2018 af.



# Bestuursverslag **Risico's** en **beheersmaatregelen**



Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering en is grotendeels belegd bij het management van de verschillende afdelingen. De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement ligt bij de algemeen directeur van Larcom.

### **Maatschappelijke risico's**

Verreweg het grootste deel van de inkomsten van Larcom wordt nog steeds verdiend met de uitvoering van activiteiten op gebied van de Sociale Werkvoorziening, onderdeel van de huidige Participatiewet. Door het per 1 januari 2015 op slot zetten van de instroom in de Sociale Werkvoorziening en de beperking van subsidies door bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid, staan de inkomsten van Larcom onder druk. De invloed van Larcom op deze ontwikkelingen is nihil. Om toch te voorzien in voldoende inkomsten om Larcom levensvatbaar te houden en de stafmedewerkers van werk te voorzien, heeft Larcom een koers ingezet om haar kennis en ervaring op gebied van ondersteuning van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te vermarkten. Hiervoor is in 2016 een nieuwe vennootschap opgericht, Tracé B.V. Daarnaast heeft Larcom haar activiteiten uitgebreid door zich niet alleen meer te beperken tot de Sociale Werkvoorziening als doelgroep, maar zich te richten op alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de zogenaamde inclusieve markt.

### **Ondernemingsrisico's**

Larcom heeft in haar missie staan dat ze haar taken tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, lean en mean uitvoert. Larcom stuurt hierbij op basis van een begroting die jaarlijks wordt opgesteld met een klein positief resultaat. Gezien de totale geldcirculatie binnen een jaar, is dit sturen op de millimeter. Larcom doet dit door maandelijks te rapporteren over de bedrijfsresultaten tot en met de rapportagemaand, met daarnaast een prognose jaarresultaat. Naast de jaarrekening controle voert de accountant één keer per jaar een interimcontrole uit.

Al langer dan 10 jaar heeft Larcom een negatief Eigen Vermogen en daardoor een negatieve solvabiliteit. Echter door een Bijzonder Achter Gestelde Lening (BAGL) bij een aantal gemeenten als Risico Vermogen te kwalificeren, levert dit geen problemen op in onze bedrijfsvoering. Daarnaast heeft één gemeente zich voor 2,5 miljoen euro garant gesteld tegen het cederen van de debiteurenpositie.

Larcom heeft op balansdatum nog een renteloze lening bij één gemeente, die in 2017 volledig wordt afgelost. Verder heeft Larcom geen vreemd vermogen. Zelf heeft Larcom ook geen leningen of garanties bij derden uitgezet. Voor investeringen hanteert Larcom het model dat is afgeleid van het zogenaamd ideaal complex, wat inhoudt dat het budget voor investeringen in inventarissen ongeveer gelijk is aan de som van de afschrijvingen, dan wel dat de Return On Investment positief moet zijn.

Door het vermarkten van de kennis en ervaring loopt Larcom het risico dat klanten op enig moment geen gebruik meer willen maken van haar dienstverlening, met als gevolg dat Larcom achterblijft met een te grote formatie voor overblijvende taken. Om dan snel en flexibel te kunnen schakelen, streeft Larcom naar een maximaal mogelijk flexibele schil aan arbeidsovereenkomsten. Aan nieuw personeel wordt een arbeidsovereenkomst aangeboden voor de duur van de wettelijk maximaal mogelijke termijn. Een vaste aanstelling wordt alleen verleend als er voldoende dekking tegenover staat



# Bestuursverslag **Centrale Ondernemingsraad** over **2016**



De OR van Larcom heeft in 2016 naast de elf reguliere OR-overlegvergaderingen, ook extra vergaderingen gehouden met de bestuurder en met het Hoofd P&O. Veelal ging het om extra informatie en om meer duidelijkheid te verkrijgen bij advies- of instemmingsaanvragen.

De adviesaanvraag van de Bestuursdienst Ommen-Hardenberg was een heel complexe adviesaanvraag. In principe gaat het om een politiek primaat. Het komt er dus op neer dat de politiek het voor het zeggen heeft. De gemeenten hebben vanuit de politiek besloten om zelf de Sw uit te gaan voeren. Larcom heeft dat altijd in opdracht voor de gemeenten gedaan. Om dit nu precies vorm te geven en te zorgen dat het voor allen een realistisch

en een aanvaardbare situatie zou worden, is besloten een extra studiedag in te bouwen. Samen met onze vaste trainer is de adviesaanvraag doorgenomen en zijn er vragen opgesteld die weer zijn teruggekoppeld naar onze bestuurder.

Een vertegenwoordiger van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is bij Larcom geweest. In eerste instantie een onverwacht en daarna een aangekondigd bezoek. Het ging met name over Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) en wat Larcom hier aan deed om het te voorkomen. Larcom heeft diverse materialen naar de inspecteur gestuurd, waaronder het programma 'Zo houden wij het leuk'. Bij het tweede gesprek waren de Arbocoördinator en twee leden

van de OR betrokken. Hier zijn de opgestuurde stukken besproken. Kort na het bezoek ontving Larcom een brief met de mededeling dat er geen tekortkomingen zijn geconstateerd. Dit kan Larcom als een pluspunt beschouwen voor ons bedrijf.

In de tweede maand van 2016 valt een OR-lid uit door ziekte. Later zal blijken dat dit een langdurig traject zal worden. Om deze persoon te ontlasten, maar de OR toch op sterkte te houden, wordt in overleg besloten om tijdelijk een plaatsvervanger aan te stellen. Het wordt degene die bij de laatste verkiezingen in 2015 net te weinig stemmen heeft gekregen om zitting in de OR te nemen.

In dezelfde maand geeft de OR een positief advies op de adviesaanvraag Bestuursdienst Ommen-Hardenberg. Echter pas nadat de bestuurder aanbiedt er een hardheidsclausule in op te nemen over passend werk in onvoorziene omstandigheden en in individuele gevallen. Later in het jaar zijn er nog een aantal gesprekken gevoerd met de OR van de BOH en Larcom over het opzetten van een medezeggenschap van de Sw binnen de BOH. Dit project is nog gaande en zal waarschijnlijk in de loop van 2017 zijn beslag krijgen. In april neemt de OR afscheid van een OR-lid die meegaat naar de Bestuursdienst Ommen-Hardenberg. Hij was recent gekozen als OR-lid en was voorheen altijd al actief als OC-lid. Hij wordt opgevolgd door iemand uit dezelfde kiesgroep, die net iets minder stemmen had gekregen. Dit lid is nieuw in het OR-gebeuren.

In juni gaf het Hoofd P&O een nadere toelichting op de instemmingsaanvraag Competentiemanagement. De OR erkent dat zij hierin eerder een verdiepingsslag hadden kunnen maken. Er is teveel blijven liggen bij de werkgroep, en te weinig naar de OR teruggebracht en er is echter ook niet naar gevraagd. Dit loste de OR zelf op door een achterbanraadpleging te houden. Dit werd door beide partijen als goed ervaren en kort hierna geeft de OR een positieve instemming.

Het hele jaar door werd het traject Tracé benoemd in de OR. De bestuurder gaf een extra presentatie om punten te verduidelijken. Het hele traject is uniek in Nederland en het was zoeken welke kant het precies op gaat.

In november is de OR weer op een tweedaagse training geweest. Er is veel tijd besteed aan het punt 'Tracé'. Het gesprek met de bestuurder heeft bijgedragen aan wederzijds vertrouwen. De bestuurder kwam met de mededeling een adviesaanvraag in te dienen voor de inrichting van Tracé. Deze werd in december aan de OR aangeboden. Hoewel de OR erg positief in het traject staat, wil het wel de zekerheid hebben, dat de betrokken medewerkers geen risico lopen. Het traject zal verder behandeld worden in 2017. Ook realiseert de OR zich dat zij zich meer kan verdiepen in bepaalde vakcommissies en ook daar worden plannen voor gemaakt.

### **De OR Larcom heeft in 2016 de volgende instemmings- en adviesaanvragen behandeld:**

- *Adviesaanvraag Bestuursdienst Ommen-Hardenberg.*  
**Datum 31-03-2016**
- *Instemmingsaanvraag werktijdenregeling 2017*  
**Datum 06-10-2016**
- *Adviesaanvraag verhuizing ATC naar de Kruzeborg.*  
**Datum 06-10-2016**
- *Instemmingsaanvraag Competentiemanagement*  
**Datum 01-11-2016**

Namens de OR,

**Jan Holtmaat**  
*Voorzitter*

# Jaarrekening

Inhoud

Geconsolideerde balans

Geconsolideerde Winst- en verliesrekening



## Geconsolideerde balans per 31 december 2016

<b>(voor resultaatbestemming)</b>		31.12.2016		31.12.2015	
		€ 000		€ 000	
<b>Actief</b>					
<b>A. Vaste activa</b>					
<b>I. Materiële vaste activa</b>					
1. Bedrijfsgebouwen en –terreinen	118		190		
2. Machines en installaties	133		206		
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	320		408		
4. Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen	0		0		
		<b>571</b>		<b>804</b>	
<b>B. Vlottende activa</b>					
<b>I. Voorraden</b>					
1. Grond- en hulpstoffen	48		53		
2. Onderhanden werk	0		6		
3. Gereed product en handelsgoederen	0		2		
		<b>48</b>		<b>61</b>	
<b>II. Vorderingen</b>					
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	1.532		1.795		
2. Overige vorderingen	144		460		
3. Overlopende activa	114		190		
		<b>1.790</b>		<b>2.445</b>	
<b>III. Liquide middelen</b>					
		<b>3.740</b>		<b>3.178</b>	
		<b>6.149</b>		<b>6.448</b>	



## Geconsolideerde balans per 31 december 2016

## Passief

		31.12.2016		31.12.2015
		€ 000		€ 000
<b>C. Groepsvermogen</b>				
1. Stichtingskapitaal	0		0	
2. Overige reserves	-184		-282	
3. Resultaat boekjaar	71		98	
<b>Eigen Vermogen</b>		<b>-113</b>		<b>-184</b>
<b>4. Bijzonder Achtergestelde Lening</b>				
		1.538		1.538
<b>Risico Vermogen</b>		<b>1.425</b>		<b>1.354</b>
<b>D. Voorzieningen</b>				
1. Voorziening reorganisatie	58		92	
2. Voorziening jubileum uitkeringen	165		183	
3. Overige voorzieningen	70		60	
		<b>293</b>		<b>335</b>
<b>E. Langlopende schulden</b>				
1. Langlopende leningen	40		96	
2. Schulden aan personeel	304		0	
		<b>344</b>		<b>96</b>
<b>F. Kortlopende schulden</b>				
1. Aflossingsverplichtingen	66		68	
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.046		2.076	
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	752		615	
4. BTW-verplichtingen	313		175	
5. Overige schulden	1.910		1.769	
		<b>4.087</b>		<b>4.703</b>
		<b>6.149</b>		<b>6.488</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016

	2016	2015
	€ 000	€ 000
<b>Netto omzet</b>	<b>11.113</b>	<b>12.054</b>
<b>G. Som der bedrijfsopbrengsten (a)</b>	<b>11.113</b>	<b>12.054</b>
Kosten van grond- en hulpstoffen	3.608	3.725
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	0	0
<b>Totaal kostprijs omzet (b)</b>	<b>3.608</b>	<b>3.725</b>
<b>Brutomarge (c = a – b)</b>	<b>7.505</b>	<b>8.329</b>
Lonen en salarissen niet-Wsw	2.920	2.862
Sociale lasten niet-Wsw	622	495
Pensioenlasten niet-Wsw	378	385
Overige personeelskosten niet-Wsw	179	188
<b>H. Totaal personeelskosten niet-Wsw (d)</b>	<b>4.099</b>	<b>3.930</b>
Afschrijvingen materiële vaste activa	309	407
Afschrijving Goodwill	-6	-6
Overige bedrijfskosten	2.395	2.677
<b>I. Overige operationele lasten (e)</b>	<b>2.698</b>	<b>3.078</b>
<b>Operationeel resultaat (f = c – d – e)</b>	<b>708</b>	<b>1.321</b>
<b>J. Rijksbijdrage/kosten Wsw</b>		
Kosten personeel Wsw	19.113	23.872
Inleenkosten	219	784
Rijksbijdrage	-18.692	-23.421
<b>Kosten/opbrengsten Wsw (g)</b>	<b>640</b>	<b>1.235</b>
<b>Bedrijfsresultaat (h = f - g)</b>	<b>68</b>	<b>86</b>
<b>K. Financiële baten en lasten (i)</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Netto resultaat (j = h+ i)</b>	<b>71</b>	<b>98</b>



Larcom BV  
Vermeerstraat 1  
Postbus 48  
7730 AA Ommen

**T** +31 (0)529 40 80 80

**F** +31 (0)529 40 80 08

**E** [info@larcom.nl](mailto:info@larcom.nl)

**I** [www.larcom.nl](http://www.larcom.nl)