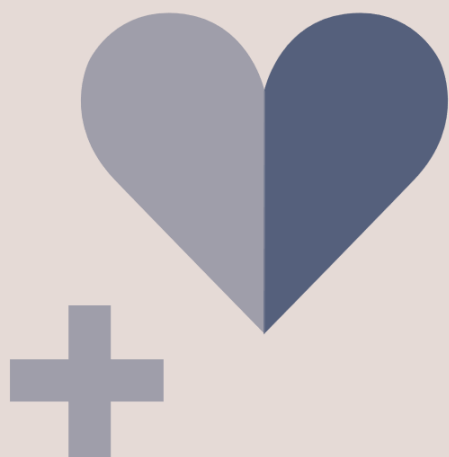




larcom  
werkleerbedrijf

# Jaarverslag 2018

---



# De waarde van een duurzaam perspectief

---

Bij Larcom geloven we in de waarde van werk. De eigenwaarde voor een individu, de productieve waarde voor bedrijven én de maatschappelijke waarde voor een inclusieve samenleving.

Larcom ondersteunt overheden bij het invullen van de participatiewet, helpt bedrijven aan capaciteit en biedt duurzaam perspectief voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Larcom is een toonaangevend werkleerbedrijf, met een uitgebreide infrastructuur en een ervaren team van betrokken professionals. Als verbindende schakel tussen doelgroep, overheid en bedrijfsleven brengt Larcom mensen van afstand naar bijdrage.

# Inhoud

<b>Raad van Commissarissen Stichting Larcom.....</b>	<b>4</b>
<b>Bestuursverslag directie .....</b>	<b>7</b>
Van A naar B.....	8
Resultaten .....	8
Personeel .....	8
Positionering Larcom .....	9
Samenwerkingsvormen.....	9
Toekomst .....	10
Risico's en beheersmaatregelen .....	10
Maatschappelijke risico's .....	10
Ondernemingsrisico's.....	11
<b>Jaarverslag van de OR .....</b>	<b>13</b>
Van A naar B.....	14
Werkstap.....	14
Ontwikkeling BOH .....	14
Advies en instemming.....	14
Overige onderwerpen .....	15
<b>Jaarrekening 2018 .....</b>	<b>16</b>
Geconsolideerde balans per 31 december 2018 .....	17
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018.....	19

---

**Raad van Commissarissen Stichting  
Larcom**



Ook in 2018 heeft de aandacht vooral gelegen op de aanpassingen in de organisatie met betrekking tot de Participatiewet en de werkgelegenheid. We verbazen ons er over, dat in het huidige economische klimaat met krapte op de arbeidsmarkt, er niet meer gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die Larcom te bieden heeft. De gemeenten kunnen gebruik maken van onze faciliteiten op het gebied van testen, training en opleiding. Helaas staan nog te veel mensen die onder de Participatiewet vallen, zoals statushouders, Wajongers en bijstandsgerechtigden, buiten het arbeidsproces. Nogmaals roepen wij de gemeenten op om met ons in gesprek te gaan, om meer mensen in het arbeidsproces te krijgen, of bij ons, of via ons in het bedrijfsleven.

De evaluaties van de uitvoering beschut werken in Oldenzaal en Losser waren positief en hebben geleid tot voorzetting van de dienstverlening. Tracé B.V., onderdeel van Larcom, ten dienste van gemeenten die een aantal activiteiten in het kader van de Participatiewet en WSW zelf in uitvoering nemen, heeft verder gestalte gekregen in 2018 en geresulteerd in een gedeeltelijke uitvoering voor de gemeente Edam/Volendam en de uitvoering van beschut werken en arbeidsmatige dagbesteding voor de gemeente Brummen. Wij verwachten in de komende jaren voor meerdere gemeenten een partner te kunnen zijn bij de uitvoering van de Participatiewet.

De gemeente Raalte neemt de uitvoering van beschut werken met ingang van één april 2019 in eigen beheer en wordt organisatorisch en administratief nog door ons ondersteund. De ontwikkelingen met betrekking van het in eigen beheer nemen van zowel de uitvoering sociale werkgelegenheid, alsook de Participatiewet heeft grote gevolgen voor de sociale werkplaatsen en leidt onzes inziens tot inefficiëntie door een separate benadering van de markt.

Bij Larcom is in 2018 sprake geweest van een werkgelegenheid voor 559,0 fte in de WSW en 56,7 fte in de staf, begeleiding en ondersteuning. In 2018 zijn wij voor het twaalfde jaar op rij in staat geweest een positief resultaat te behalen en wel € 93.000,-. Gelet op de moeilijke economische situatie een prestatie van formaat.

In 2018 zijn er vijf reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen met de directeur/bestuurder geweest. In onze vergaderingen hebben diverse MT leden ons bijgepraat over de ontwikkelingen in hun sector en hebben we het UWV uitgenodigd, om ons bij te praten over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ook is er aandacht besteed aan de privacywet, het project werkstap en samenwerking met de Pro VSO scholen.

Daarnaast hebben we een strategische sessie gehad met het Management Team met o.a. aandacht voor een toekomstgerichte organisatiestructuur en de verwachte marktontwikkelingen.

Met ingang van 1 januari 2019 wordt een opleidingsplaats in onze raad ingevuld, waarmee we jong talent de mogelijkheid bieden kennis te nemen van het werken in een Raad van Commissarissen.

Op 20 april 2018 heeft het jaarlijks overleg met de accountant plaatsgevonden in het kader van de jaarrekening 2017 en de begroting 2018. 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 2018 heeft het jaarlijks overleg met de OR plaatsgevonden en is de begroting voor 2019 goedgekeurd.

Voor 2019 wordt uitgegaan van een positief bedrijfsresultaat van € 20.000, -.

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

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

Rheeze, 17 februari 2019

Namens de Raad van Commissarissen

H. Kamps



# Bestuursverslag directie



## **Van A naar B**

2018 stond in het licht van de doorontwikkeling van het SW bedrijf naar een werkleerbedrijf. Larcom heeft samen met het Alfa college vorm gegeven aan de bedrijfsschool logistiek. Leerlingen van het Alfa college krijgen les op de locaties van Larcom.

Larcom heeft het methodisch werken van werkstap geïmplementeerd en meer dan 30 medewerkers van Larcom zijn opgeleid als trajectbegeleider, of als praktijkbegeleider. Meer en meer legt Larcom zich toe om mensen te bewegen van A naar B, van Afstand naar Bijdrage.

## **Resultaten**

Het bereikte resultaat van 2018 was een gezamenlijke inspanning van de diverse afdelingen binnen Larcom. De traditionele productieafdelingen en de afdeling Groen hebben een goed rendement gehaald. De nieuwe focus op trajecten bleef iets achter op de ambitieuze begroting, maar is in aantallen en in omzet wel gegroeid ten opzichte van 2017. Er zijn mooie successen gehaald in Oldenzaal, een goed lopend statushouders project en in Hardenberg de samenwerking met het Alfa college. Voor de nabije toekomst komt meer en meer de focus op de instroom van trajecten, met als doel uitstroom. Onze inspanningen op de gemeentelijke dienstverlening hebben geresulteerd in een uitbreiding van ons klantenbestand. Voor de gemeente Edam/Volendam en de gemeente Brummen voeren we diverse werkzaamheden uit op het gebied van SW en de participatiewet.

## **Personeel**

Het aandeel van niet-SW mensen is dit jaar nagenoeg gelijk aan vorig jaar. De instroom van nieuwe doelgroepen, zoals nieuw beschut, Wajong en mensen vanuit de Participatiewet gaat gestaag door. Dit geeft een mooie diversiteit aan mensen binnen ons bedrijf en daarmee creëren we ook een andere dynamiek, met nieuwe kansen. Ook heeft Larcom diverse mensen vanuit de Participatiewet een dienstverband gegeven, om zo de beweging in te zetten om vanuit een werk situatie ander werk te vinden.



Het verzuim heeft continue aandacht nodig. Ondanks dat we weer onder het branche gemiddelde zitten, is het verzuim te hoog. Diverse acties zijn daarop uitgezet. Het percentage van mensen dat buiten de muren van Larcom werkt, is stabiel gebleven en ook daar scoren we net iets beter dan de branche. De focus voor de komende jaren is om de ontwikkeling van de mensen meer en kwalitatief beter vorm te geven.

### **Positionering Larcom**

Ruim voor de komst van de Participatie wet (2015) is Larcom bezig geweest om de strategische bakens te verzetten. Dit heeft onder andere geresulteerd in de oprichting van de B.V. Tracé. Opzet was om vanuit deze B.V. de commerciële trajecten en dienstverlening vorm te geven. In de navolgende jaren werd de positionering van Larcom en Tracé onduidelijk voor zowel intern, als extern. We hebben 2018 de tijd genomen om goed na te denken over de positionering van Larcom. Wie zijn we? Wat willen we uitstralen? Na een gedegen onderzoek, samen met een extern bureau, zijn we tot een goede communicatiestrategie gekomen. Het vertrouwde merk Larcom blijft bestaan maar dan met een nieuwe heldere uitstraling en een identiteit die past bij Larcom als toonaangevend werkleerbedrijf binnen het sociaal-maatschappelijk domein. Alle overige merken zullen uit de markt genomen worden.

### **Samenwerkingsvormen**

De bedrijfsschool heeft een vaste vorm gekregen. Samen met het Alfa college heeft Larcom een logistieke opleiding ontwikkeld binnen het pand van Larcom in Hardenberg. De leerlingen leren de diverse aspecten van logistiek meteen op de werkvloer.

## **Toekomst**

Larcom richt zich van oorsprong al op de Business to Business markt, alsmede op de Business to Gouvernment markt, maar zal zich hoe langer en hoe meer gaan richten op de Business to Consumer markt. Larcom zal proposities in de markt moeten gaan neerzetten op de individuele werkzoekende aan de basis van de arbeidsmarkt. Deze zullen deels gefinancierd worden vanuit de eigen bedrijfsvoering en deels vanuit de markt en de instrumenten, zoals deze beschikbaar zijn binnen de Participatiewet. Dit is een grote markt, maar een noodzakelijke voorwaarde is een goede herpositionering van Larcom. Werkzoekenden zullen overtuigd moeten worden dat Larcom hun van A naar B brengt. Dit wordt een uitdaging voor de toekomst.

## **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**

Het grootste deel van de inkomsten van Larcom wordt 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. In 2017 is de focus gelegd om Larcom te kantelen van productiebedrijf naar werkleerbedrijf, met als doel deze mensen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen, dan wel in te laten stromen in het arbeidsproces.

Daarnaast heeft Larcom met een aantal van haar gemeenten de overeenkomst gesloten dat de mensen die onder de wetgeving nieuw beschut vallen, instromen bij Larcom. Ook is met de eigenaar van ons pand in Ommen overeengekomen, dat Larcom ingaande het nieuwe huurcontract in 2018, bij een krimpende bezetting tot 40% van de gehuurde m2 lopende het huurcontract kan afstoten.

### **Ondernemingsrisico's**

Larcom heeft in haar missie staan dat ze haar taken tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten 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 interim-controle uit. Daarnaast worden de resultaten maandelijks besproken met de verantwoordelijke managers en daar waar nodig zaken bijgesteld.

Larcom krijgt in toenemende mate de vraag van gemeenten om voor haar dienstverlening een vaste verkoopprijs overeen te komen, waarbij alle risico's op tegenvallers bij Larcom worden gelegd. Larcom calculeert dan niet alleen de kosten, maar zet dan een opslag voor winst en risico op de kostprijs.

Al meer 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 al haar renteloze leningen bij gemeenten 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 en machines 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 tijdelijke arbeidsovereenkomst aangeboden voor de duur van de wettelijk maximaal mogelijke termijn. Een vaste aanstelling wordt alleen verleend als er voldoende dekking tegenover staat.

Om aan de vraag van opdrachtgevers tegemoet te komen, sluit de dochteronderneming Arbeidstoeleiding en Coaching B.V. arbeidsovereenkomsten af met medewerkers die vallen onder de doelgroep "afstand tot de arbeidsmarkt". Aan deze medewerkers wordt een tijdelijke arbeidsovereenkomst aangeboden voor de duur van de wettelijk maximaal mogelijke termijn. Een vaste aanstelling wordt alleen verleend als de opdrachtgever een schriftelijke garantie afgeeft dat hij tot eind van de arbeidsovereenkomst 100% van de personeelslasten voor zijn rekening neemt. Er zijn opdrachtgevers c.q. gemeenten die medewerkers in de gelegenheid stellen pensioen op te bouwen en er zijn opdrachtgevers die dat niet doen. Omdat het wettelijk niet is toegestaan binnen één entiteit de ene werknemer wel pensioenopbouw toe te kennen en de ander niet, heeft Larcom in januari 2019 een nieuwe vennootschap opgericht, Larcom Inclusief B.V. Deze vennootschap wordt gebruikt voor het aangaan van arbeidsovereenkomsten met medewerkers die in de gelegenheid worden gesteld pensioen op te bouwen. Alleen medewerkers zonder pensioenopbouw krijgen nog een arbeidsovereenkomst met Arbeidstoeleiding en Coaching B.V.

Ommen, 20 april 2018

R.A.M. Houthoofd

Algemeen directeur



---

# Jaarverslag van de OR

## **Van A naar B**

De OR van Larcom heeft in 2018 tien reguliere OR-overlegvergaderingen gehouden. Daarnaast heeft in december de jaarlijkse vergadering met de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. In deze vergadering werd door de OR afscheid genomen van de heer F. van den Donker als commissaris. De OR bedankte hem voor de prettige samenwerking en zijn jarenlange inzet voor Larcom.

## **Werkstap**

In januari werd een start gemaakt met Werkstap. Werkstap is een online arbeidsdiagnose-, matchings- en ontwikkelinstrument waarmee we grip krijgen op het (re-)integratie en participatieproces. Larcom wil haar missie en visie rond doorstromen van WWB kandidaten en Wsw medewerkers verder in de praktijk optimaliseren. Het doel hierbij is dat kandidaten vanuit de Participatiewet en Wsw medewerkers via de kortst mogelijke weg duurzaam doorstromen naar de arbeidsmarkt. Het betreft een methodische aanpak voor resultaatgerichte arbeidsontwikkeling en toeleiding.

## **Ontwikkeling BOH**

De groenmedewerkers zijn per brief geïnformeerd over de ontwikkelingen met betrekking tot de ontvlechting van de Bestuurdienst Ommen Hardenberg (BOH). Deze ontvlechting heeft geen gevolgen voor de Sw-doelgroep. De betrokken gemeenten zullen verantwoordelijk blijven voor de wettelijke taken. Een en ander is meegenomen in het bestuurlijk overleg.

## **Advies en instemming**

In 2018 werden diverse adviesaanvragen en instemmingsaanvragen ingediend. Een korte opsomming:

- De adviesaanvraag schoonmaak en inrichting kantine. Het is van belang dat de kwaliteit en efficiency van de dienstverlening wordt verbeterd, rekening houdend met de arbeidshandicap van medewerkers. Er zal geen sprake zijn van verdringing. Daarnaast is het een uitgelezen kans om de kantine als leerwerkplek te positioneren en mensen te ontwikkelen.
- Met de instemming Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) werd vastgesteld dat de functie zal blijven bestaan en gecombineerd gaat worden met andere werkzaamheden.
- De adviesaanvraag verdere transitie Larcom stond op de agenda in 2018. De OR heeft haar bezorgdheid uitgesproken en uiteindelijk een advies gegeven inzake deze adviesaanvraag.

- De AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) ging eind mei in. Larcom had al veel voorbereidingen getroffen. Deel van de acties werden al snel zichtbaar. Zo werden bepaalde afdelingen alleen toegankelijk met een zogenaamde “druppel”. Tevens werd er een beveiligingsscan (PIA) gemaakt van onze organisatie. Vanuit de aandachtspunten werden maatregelen genomen. Daarnaast is er een functionaris gegevensbescherming aangesteld.
- Er werd ingestemd met het beloningsbeleid voor stagiaires.
- De werktijden regeling 2019 werd vastgesteld.
- Adviesaanvraag inrichting schoonmaak.
- Herijking van het document teken- en beslissingsbevoegdheden.

### **Overige onderwerpen**

- Er werd besloten om over te gaan naar een nieuw salarisverwerkingsstelsel, AFAS.
- De gedrukte “Larcom Leven” werd vervangen door een digitale versie en zal verder worden uitgerold als “Larcom Dashboard”.
- Larcom heeft de aanbesteding Edam-Volendam gewonnen. Larcom gaat de salarisadministratie en P&O-activiteiten uitvoeren voor deze gemeente.
- In het verleden zijn er meerdere commissies/regelingen ontstaan binnen Larcom, waarbij de samenstelling van de commissies niet meer actueel was. Deze zijn weer geactualiseerd.
- Dit jaar heeft een evaluatie plaatsgevonden met Rienks Arbodienst. We kunnen stellen dat de samenwerking goed verloopt. De handlingsnelheid en directe aanpak wordt als positief ervaren.
- De OR is geïnformeerd over de positionering van Larcom. De voorstellen, zoals ze zijn neergelegd, konden de goedkeuring krijgen en de bestuurder is verzocht om de voorgestelde richting verder uit te werken.
- Op 12 en 13 september had de OR haar jaarlijkse tweedaagse OR-training, waarbij de bestuurder op de eerste dag aanwezig was.
- Zaterdag 13 oktober heeft Ommen een Open Bedrijven Dag georganiseerd. Larcom verzorgde de aftrap van deze dag. Enkele honderden bezoekers hebben Larcom bezocht.
- In het Arboplatform werd deelgenomen door twee OR-leden. In de vergadering van oktober werd besloten dit na de OR-verkiezingen op 18 april 2019 terug te brengen naar één OR-lid.
- De werktijdenregeling staat jaarlijks op de agenda. De bestuurder is voorstander om zo min mogelijk dagen vast te stellen. De OR gaat mee in deze gedachte. Een collectieve sluiting van het bedrijf is nu niet meer van toepassing.

Namens de OR,  
Jan Holtmaat,  
Voorzitter

---

# Jaarrekening 2018





## Geconsolideerde balans per 31 december 2018

(voor resultaatbestemming)

	<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
	€ 000	€ 000
<b>Actief</b>		
<b>A. Vaste activa</b>		
<b>I. Materiële vaste activa</b>		
1. Bedrijfsgebouwen en –terreinen	104	111
2. Machines en installaties	303	173
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	152	169
4. Activa in uitvoering	<u>48</u>	<u>        </u>
	<b>607</b>	<b>453</b>
<b>B. Vlottende activa</b>		
<b>I. Voorraden</b>		
1. Grond- en hulpstoffen	<u>56</u>	<u>60</u>
	<b>56</b>	<b>60</b>
<b>II. Vorderingen</b>		
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	1.018	1.637
2. Overige vorderingen	41	317
3. Overlopende activa	<u>564</u>	<u>149</u>
	<b>1.623</b>	<b>2.103</b>
<b>III. Liquide middelen</b>	<b>3.843</b>	<b>3.695</b>
	<u><b>6.129</b></u>	<u><b>6.311</b></u>

<b>Passief</b>	31.12.2018	31.12.2017
	€ 000	€ 000
<b>C. Groepsvermogen</b>		
1. Stichtingskapitaal	0	0
2. Overige reserves	-60	-113
3. Resultaat boekjaar	93	53
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>33</b>	<b>-60</b>
4. Bijzonder Achtergestelde Lening	<b>1.538</b>	<b>1.538</b>
<b>Risico Vermogen</b>	<b>1.571</b>	<b>1.478</b>
<b>D. Voorzieningen</b>		
1. Voorziening reorganisatie	46	26
2. Voorziening afvloeiing personeel	34	255
3. Voorziening jubileum uitkeringen	162	165
4. Overige voorzieningen	95	0
	<b>337</b>	<b>446</b>
<b>E. Langlopende schulden</b>		
1. Schulden aan personeel	95	190
	<b>95</b>	<b>190</b>
<b>F. Kortlopende schulden</b>		
1. Aflossingsverplichtingen	0	40
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	914	1.329
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	579	614
4. Btw-verplichtingen	336	269
5. Overige schulden	2.297	1.945
	<b>4.126</b>	<b>4.197</b>
	<b>6.129</b>	<b>6.311</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018

	2018	2017
	€ 000	€ 000
<b>Netto omzet</b>	9.684	11.137
<b>G. Som der bedrijfsopbrengsten (a)</b>	<b>9.684</b>	<b>11.137</b>
Kosten van grond- en hulpstoffen	2.217	3.669
<b>Totaal kostprijs omzet (b)</b>	<b>2.217</b>	<b>3.669</b>
<b>Brutomarge (c = a – b)</b>	<b>7.467</b>	<b>7.468</b>
Lonen en salarissen niet-Wsw	2.869	2.860
Sociale lasten niet-Wsw	555	607
Pensioenlasten niet-Wsw	493	446
Overige personeelskosten niet-Wsw	208	184
<b>H. Totaal personeelskosten niet-Wsw (d)</b>	<b>4.125</b>	<b>4.097</b>
Afschrijvingen materiële vaste activa	163	283
Afschrijving Goodwill	0	0
Overige bedrijfskosten	2.657	2.321
<b>I. Overige operationele lasten (e)</b>	<b>2.820</b>	<b>2.604</b>
<b>Operationeel resultaat (f = c – d – e)</b>	<b>522</b>	<b>767</b>
<b>J. Rijksbijdrage/kosten Wsw</b>		
Kosten personeel Wsw	17.325	18.184
Inleenkosten	17	229
Rijksbijdrage	-16.920	-17.708
<b>Kosten/opbrengsten Wsw (g)</b>	<b>422</b>	<b>705</b>
<b>Bedrijfsresultaat (h = f - g)</b>	<b>100</b>	<b>62</b>
<b>K. Financiële baten en lasten (i)</b>	<b>-5</b>	<b>3</b>
<b>Resultaat voor belasting (j = h+ i)</b>	<b>95</b>	<b>65</b>
<b>L. Belastingen</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>93</b>	<b>53</b>