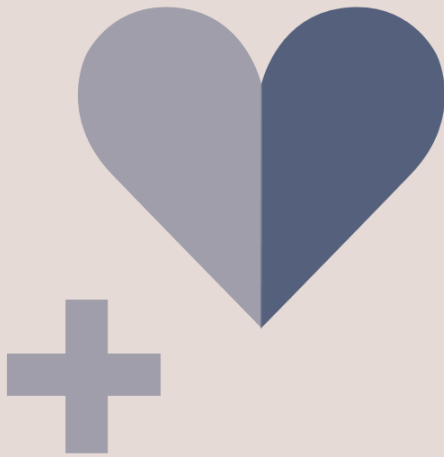




larcom  
werkleerbedrijf

# Jaarverslag 2019

---



# 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>Verslag Raad van Commissarissen .....</b>	<b>4</b>
<b>Bestuursverslag directie .....</b>	<b>7</b>
De waarde van werk .....	8
Resultaten .....	8
Personeel .....	9
Toekomst .....	9
Continuïteit .....	9
Risiko's en beheersmaatregelen .....	10
Maatschappelijke risico's .....	10
Ondernemingsrisico's.....	11
<b>Jaarverslag van de OR .....</b>	<b>13</b>
Inleiding.....	14
Verkiezingen.....	14
Advies en Instemming In 2019 werden de volgende adviesaanvragen en instemmingsaanvragen ingediend:...	14
Overige onderwerpen .....	15
<b>Jaarrekening 2019 .....</b>	<b>17</b>
Geconsolideerde balans per 31 december 2019 .....	18
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019.....	0



---

# **Verslag Raad van Commissarissen**

In november 2019 verscheen de eindrapportage van het SCP betreffende de Participatiewet. Geconstateerd werd, dat de doelstellingen niet zijn gehaald. Als oorzaken zijn onder anderen genoemd, onbekendheid van de regelingen bij werkgevers, gebrek aan continue inzet ter ondersteuning, problemen bij gemeenten door onervarenheid in de nieuwe taken en met de nieuwe doelgroep. Het resulteerde in minder kansen voor de oude doelgroep WSW en geen groei van nieuwe plaatsen bij werkgevers. Al met al zeer teleurstellend, vooral daar waar voldoende werk aanwezig is en nog veel mensen buiten het arbeidsproces staan. Wij ervaren de kansen en mogelijkheden anders. Larcom is meer dan welk bedrijf ook in staat gebleken om wel een forse bijdrage te leveren aan de Participatiewet. Met een unieke aanpak. Daarom roepen wij gemeenten op met ons in gesprek te gaan over de mogelijkheden om wel meer mensen in het arbeidsproces te krijgen.

Er is in 2019 aandacht besteed aan herpositionering van ons bedrijf, waarbij gekeken is naar de veranderende markt en de mogelijkheden die dat ons biedt. We gaan ons positioneren onder de naam Larcom voor al onze diensten, zowel SW alsook werkleerbedrijf en dienstverlening aan gemeenten. Onze dienstverlening aan gemeenten die een aantal activiteiten in het kader van de Participatiewet en oud beschut werken zelf in uitvoering nemen, heeft nog verder gestalte gekregen in 2019 en geresulteerd in uitvoering van de salarisadministratie en HR activiteiten voor de gemeenten Bronckhorst en Lochem. Wij verwachten in de komende jaren voor meerdere gemeenten een partner te kunnen zijn bij de uitvoering van de Participatiewet of wat daar voor in de plaats komt.

Bij Larcom is in 2019 sprake geweest van een werkgelegenheid voor 523,7 fte in de WSW en 100,6 fte in de staf, begeleiding, ondersteuning en inzet andere doelgroepen (56,5 fte staf en 44,1 fte andere doelgroepen). In 2019 zijn wij voor het dertiende jaar op rij in staat geweest een positief resultaat te behalen en wel € 98.000,-. Gelet op de moeilijke situatie waarin de sociale werkvoorzieningen in Nederland zich bevinden, een prestatie van formaat.

In 2019 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 een delegatie van VNO/NCW uitgenodigd om met ons van gedachten te wisselen over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Daarnaast hebben we een strategische sessie gehad met het Management Team en een zeer waardevolle ondersteuning van de heer Van der Wiel, onderzoeker van kennispunt Twente met o.a. aandacht voor een toekomstgerichte organisatiestructuur en de verwachte marktontwikkelingen.

In januari 2019 werd mevrouw M. Koldewijn-Engberts op een opleidingsplaats aan onze raad toegevoegd en namen we in april afscheid van de heer F.H. van den Donker, die vanaf 2005 zitting had in onze raad.

Wij danken hem voor zijn jarenlange betrokken inzet voor Larcom.

De heer J.G. Leemhuis werd met ingang van 1 mei benoemd als lid van onze Raad van Commissarissen.

In april 2019 heeft het jaarlijks overleg met de accountant plaatsgevonden in het kader van de jaarrekening 2018 en de begroting 2019. 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 2019 heeft het jaarlijks overleg met de OR plaatsgevonden en is de begroting voor 2020 goedgekeurd.

Voor 2020 wordt uitgegaan van een positief bedrijfsresultaat van € 37.000,-

Rest mij, mede namens mijn collegae commissarissen, onze hartelijke dank uit te spreken aan de directeur/bestuurder 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.

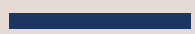
De Raad dankt een ieder voor het in hen gestelde vertrouwen.

Rheeze, 7 februari 2020

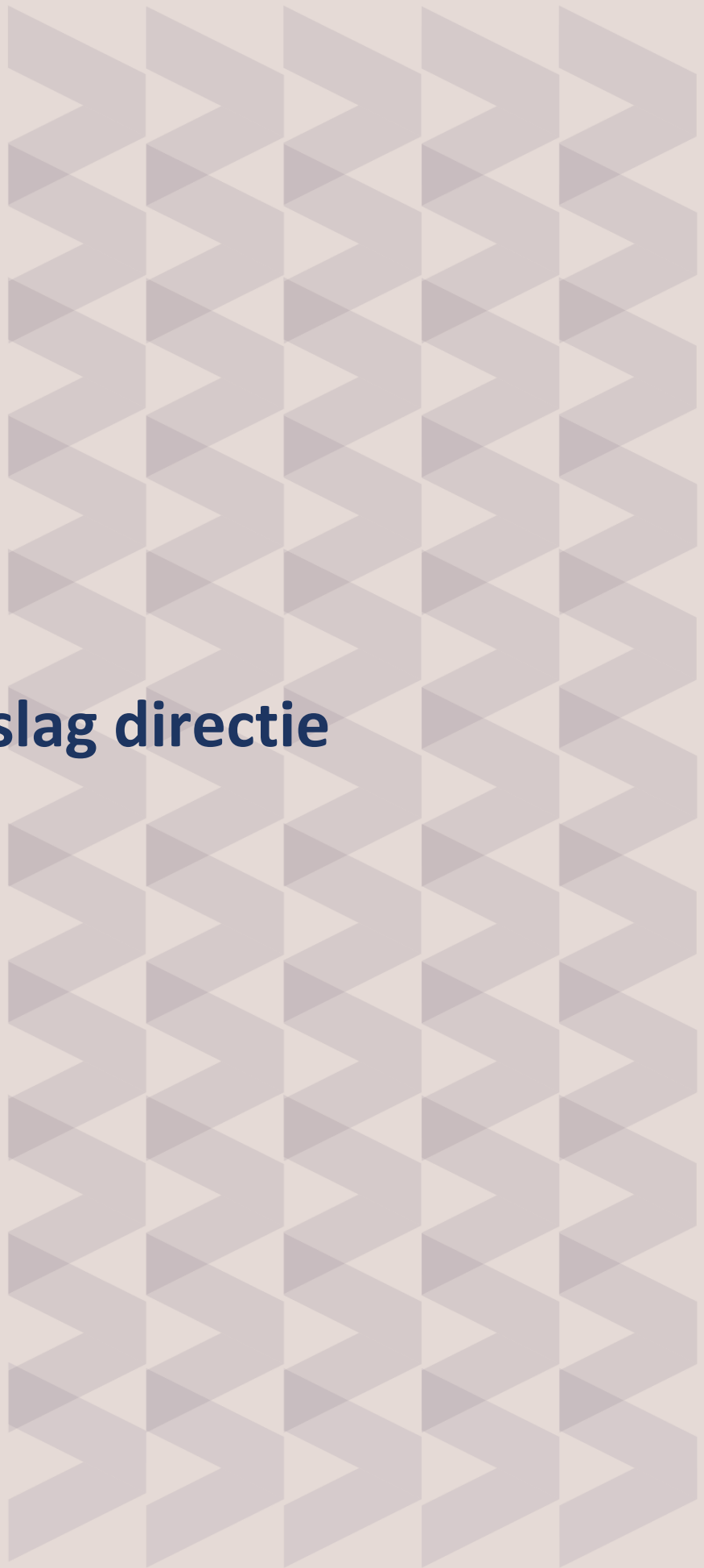
namens de Raad van Commissarissen

H. Kamps

voorzitter



# Bestuursverslag directie



## **De waarde van werk**

De afgelopen jaren is er veel veranderd in de wet- en regelgeving rondom werk. De Participatiewet had verstrekkende gevolgen voor bedrijven, overheden en werkzoekenden. Daarmee veranderde ook de rol van Larcom. Meer dan voorheen zijn we overheden gaan ondersteunen bij het uitvoeren van de nieuwe wet. Ondanks deze veranderingen, blijft werk de kern van alles wat we doen. Larcom ondersteunt overheden met het invullen van de Participatiewet, helpt bedrijven aan capaciteit en biedt duurzaam perspectief voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat doen we, omdat we geloven in de waarde van het werk. De eigenwaarde voor een individu, de productieve waarde voor bedrijven en de maatschappelijke waarde voor een inclusieve samenleving. Dat is dan ook de kern van onze herpositionering: meer waarde door werk. Met dat uitgangspunt ontwikkelen we een nieuwe, heldere uitstraling. Een identiteit die past bij Larcom als toonaangevend werkleerbedrijf binnen het sociaal maatschappelijk domein. De herpositionering betekent dat de namen Tracé en ATC zijn vervallen en met Larcom als vernieuwd en vertrouwd merk hebben we al onzen diensten onder één paraplu gebracht.

## **Resultaten**

De bruto marge, alsmede het aandeel in het resultaat van de gemeentelijke dienstverlening steeg ook dit jaar weer ten opzichte van het voorgaande jaar. Ook de uitgevoerde trajecten liet een verdergaande groei zien. Larcom voert voor diverse gemeenten de regeling nieuw beschut uit en daarnaast is Larcom hoe langer hoe meer een partner in het uitvoeren van trajecten in het kader van de Participatiewet. Doordat we op meerdere fronten nog steeds een goede instroom van mensen hebben, zijn we ook dit jaar weer in staat geweest om de traditionele afdelingen, zoals het groenbedrijf en het productiebedrijf, positief te laten groeien. Zoals al aangegeven, zijn we ook dit jaar er in geslaagd om twee nieuwe gemeenten aan ons klantenbestand toe te voegen, te weten, de gemeente Bronckhorst en de gemeente Lochem.



## **Personeel**

Het aandeel van niet-SW mensen is dit jaar nagenoeg gelijk aan dat van 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. Het verzuim heeft continue aandacht nodig. Ondanks dat we 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.

## **Toekomst**

De ingeslagen weg om ons te richten op gemeentelijke dienstverlening, de herpositionering van Larcom als toonaangevend werk-leerbedrijf geeft vertrouwen in de toekomst. De reacties, maar ook de resultaten zijn goed en positief. Nieuwe formules zoals 'open hiring', het inrichten van nieuwe teams in het Groen en het neerzetten van goede trajecten voor bijvoorbeeld statushouders, zullen we moeten omarmen. Ook de focus op nieuwe technologieën, zoals bijvoorbeeld de inzet van Cobots bij onze werkzaamheden, zal ons verder brengen in de toekomst. Deze trend en ontwikkelingen worden verder uitgewerkt en in onze dagelijkse werkzaamheden ingepast worden.

## **Continuïteit**

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling van Larcom. Echter, als gevolg van de uitbraak van het coronavirus wereldwijd, zijn door de Nederlandse overheid ingrijpende maatregelen genomen om de verspreiding van dit virus onder controle te krijgen. Deze maatregelen en mogelijke maatregelen die nog volgen, hebben naar verwachting belangrijke financiële gevolgen voor ondernemingen in Nederland. Deze gevolgen zijn op dit moment nog niet te overzien. De door de Nederlandse overheid genomen maatregelen kunnen impact hebben op de ontwikkeling van de netto omzet en daarmee op de ontwikkeling van het resultaat van Larcom. Ook de financiële positie (liquiditeit en solvabiliteit) van Larcom kan daardoor onder druk komen te staan, met als mogelijke onzekerheid de

continuïteitsveronderstelling. Door de Nederlandse overheid is een breed pakket aan maatregelen aangekondigd ter ondersteuning van ondernemers. Op grond van de financiële positie van Larcom per balansdatum en de positieve invloed van de ondersteuningsmaatregelen door de overheid die de negatieve financiële gevolgen van de uitbraak van het coronavirus zullen beperken, acht het bestuur van Larcom een duurzame voortzetting van de bedrijfsuitoefening niet onmogelijk. De jaarrekening is dan ook opgemaakt uitgaande van de veronderstelling van continuïteit van de onderneming.

### **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 een vennootschap opgericht, Larcom Diensten 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. Vanaf 2017 is de focus gelegd om Larcom te kantelen van productie bedrijf naar werk-leerbedrijf, 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. Anderzijds zie je nu het politieke klimaat veranderen ten gunste van ons bedrijf. De roep om de infrastructuur te behouden voor de kwetsbare doelgroepen is bij meerdere politieke partijen in Den Haag

hoorbaar. De evaluatie van het Centraal Planbureau van de participatiewet is erg duidelijk, namelijk: de doelstellingen van de participatiewet zijn niet gehaald. Ook navolgende rapporten van de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid en de commissie Bortslap geven vele aanknopingspunten dat de vraag naar infrastructures, zoals Larcom die heeft, nodig zijn voor de toekomst.

### **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 ook een opslag voor winst en risico op de kostprijs.

Vanaf 2019 heeft Larcom haar negatief Eigen Vermogen om weten te zetten in een kleine plus, maar behoudt een zwakke 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 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.

Met de eigenaar van ons pand in Ommen is overeengekomen, dat Larcom ingaande het nieuwe huurcontract in 2018, bij een krimpende bezetting tot 40% van de gehuurde m2 lopende het huurcontract kan afstoten.

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 Larcom Werkleerbedrijf 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 Larcom Werkleerbedrijf B.V.

Ommen, 17 april 2019

R.A.M. Houthoofd

Algemeen directeur



# Jaarverslag van de OR



## **Inleiding**

De OR van Larcom heeft in 2019 naast 10 reguliere OR-overlegvergaderingen, nog een extra vergadering belegd over het nieuwe functiehuis van Larcom. In december was de jaarlijkse vergadering met de Raad van Commissarissen van Larcom.

De eerste maanden van het jaar kenmerkten zich door 'afcheid nemen'. Een OR-lid ging naar de Stichting Werk Raalte, een OR-lid koos er voor om na langdurige ziekte te stoppen met werken en een derde OR-lid is overleden. Daarnaast stopten een aantal leden door geen deel meer te nemen aan de verkiezingen.

## **Verkiezingen**

Er was breed ingezet om medewerkers enthousiast te krijgen om plaats te nemen in de OR. Er was voldoende animo om verkiezingen te houden en vakbonden werden ingelicht. Aangezien het aantal aangemelde kandidaten gelijk was aan het aantal zetels, werd besloten om geen verkiezingen te houden en alle kandidaten toe te laten treden tot de OR. Gerrit Pol werd gekozen tot voorzitter, Alex van Veen tot vice voorzitter en als plaatsvervangend vice voorzitter Sieme Leuning. Vier nieuwe OR-leden traden gelijk aan.

De OR heeft twee trainingdagen gevolgd met een voor ons nieuwe organisatie. Dit is goed ontvangen. De verkiezingen voor de OC's werden in overleg uitgesteld naar 2020, vanwege wisselingen van 'aanspreekpunten/bestuurders'.

## **Advies en Instemming**

In 2019 werden de volgende adviesaanvragen en instemmingsaanvragen ingediend:

- De adviesaanvraag substructuur vestiging Ommen: de afdelingen Facilitair, Technische Dienst en het Magazijn vallen onder de vestigingsmanager.
- Instemming op cameratoezicht op alle vestigingen en rayons.
- Instemming vergoeding begraven (Groentechniek). De huidige vergoeding verhogen en gelijk trekken met de regeling van de BOH.

- HR21, een nieuw en vereenvoudigd functiehuisstelsel krijgt de instemming van de OR. Dit is voor de niet-SW en wordt tevens als basis gebruikt voor de SW. OR-leden of door de OR aangewezen medewerkers zijn betrokken bij de werkgroepen.
- Adviesaanvraag uitvoering transitie: één manager Werkleerbedrijf.
- Instemming bedrijfsmaatschappelijk werk, nieuwe inrichting. Extra aandachtspunt is een vertrouwenspersoon.
- Instemming op de werktijdenregeling 2020: MT stelde voor om 4 dagen collectief te sluiten. De OR adviseerde er 8. Dit advies is overgenomen.

### **Overige onderwerpen**

- Er werd extra aandacht besteed aan AVG en dit staat nu als vast agendapunt op de agenda.
- De vestiging Brummen is per 1-1-2019 van start gegaan.
- Afstand tussen kantoor en vloer: dit heeft het hele jaar de aandacht gehad van de OR en de vestigingsmanager(s).
- OR bevestigt schriftelijk dat de OR akkoord is dat Larcom een aparte BV opricht voor medewerkers die vallen onder de regeling Nieuw Beschut en waarvan de gemeente heeft aangegeven dat deze medewerkers pensioen mogen opbouwen. De nieuwe BV heeft een vrijwillige aansluiting bij het pensioenfonds PWRI.
- Het Verzuimprotocol werd opnieuw tegen het licht gehouden. Larcom gaat een verzuimcoach met medische achtergrond inzetten. Een gespreksonderwerp voor het jaarlijkse overleg met de bedrijfsarts werd verplaatst naar begin 2020.
- In 2018 werd besloten over te gaan naar een nieuw salarisverwerkingssysteem, AFAS. In 2019 komt dit punt door aanloop moeilijkheden veelvuldig op de agenda. Daarnaast werd besloten om ook voor de overige bedrijfsprocessen over te gaan naar AFAS, zodat we afscheid kunnen nemen van 4 andere systemen.
- In het voorjaar gingen twee bussen vol met medewerkers naar Arnhem voor een demonstratie tegen de pensioenleeftijd.
- Werkstap staat bijna maandelijks op de agenda. Het rolt minder snel en soepel het bedrijf in dan verwacht.

- In september rolde de positionering van Larcom uit, evenals een nieuwe website.
- De operationele en juridische structuur werd opnieuw in kaart gebracht en aangepast.
- In juli werd een Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden onder de medewerkers van Hardenberg en Ommen en de gedetacheerden. De uitslagen werden in oktober uitgelegd aan de OR. 67% heeft meegedaan. Met de actiepunten gaat het MT samen met de OR aan de slag.
- De pilot digitale loonstroken werd opgeschort naar het eerste kwartaal van 2020.
- Op verzoek van de OR werden op diverse locaties computers geplaatst, waarbij in de pauze o.a. het gebruik van computer en het Dashboard wordt gestimuleerd.
- Ziekteverzuimcijfers werden in een nieuw format aan de OR gepresenteerd. De OR is hier blij mee.

Namens de OR,

Gerrit Pol,

Voorzitter.



---

# Jaarrekening 2019



## Geconsolideerde balans per 31 december 2019

(voor resultaatbestemming)

	31.12.2019	31.12.2018
	€ 000	€ 000
<b>Actief</b>		
<b>A. Vaste activa</b>		
<b>I. Materiële vaste activa</b>		
1. Bedrijfsgebouwen en –terreinen	106	104
2. Machines en installaties	310	303
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	362	152
4. Activa in uitvoering	94	48
	<u>872</u>	<u>607</u>
<b>B. Vlottende activa</b>		
<b>I. Voorraden</b>		
1. Grond- en hulpstoffen	28	56
	<u>28</u>	<u>56</u>
<b>II. Vorderingen</b>		
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	1.465	1.018
2. Overige vorderingen	81	41
3. Overlopende activa	112	564
	<u>1.658</u>	<u>1.623</u>
<b>III. Liquide middelen</b>	<b>3.319</b>	<b>3.843</b>
	<u><u>5.877</u></u>	<u><u>6.129</u></u>

<b>Passief</b>	31.12.2019	31.12.2018
	€ 000	€ 000
<b>C. Groepsvermogen</b>		
1. Stichtingskapitaal	0	0
2. Overige reserves	32	-60
3. Resultaat boekjaar	98	93
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>130</b>	<b>33</b>
4. Bijzonder Achtergestelde Lening	<b>1.538</b>	<b>1.538</b>
<b>Risico Vermogen</b>	<b>1.668</b>	<b>1.571</b>
<b>D. Voorzieningen</b>		
1. Voorziening reorganisatie	19	46
2. Voorziening afvloeiing personeel	34	34
3. Voorziening jubileum uitkeringen	192	162
4. Overige voorzieningen	150	95
	<b>395</b>	<b>337</b>
<b>E. Langlopende schulden</b>		
1. Schulden aan personeel	0	95
	<b>0</b>	<b>95</b>
<b>F. Kortlopende schulden</b>		
1. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	591	914
2. Belastingen en premies sociale verzekeringen	630	579
3. BTW-verplichtingen	519	336
4. Overige schulden	2.074	2.297
	<b>3.814</b>	<b>4.126</b>
	<b>5.877</b>	<b>6.129</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019

	2019	2018
	€ 000	€ 000
<b>Netto omzet</b>	9.154	9.684
<b>G. Som der bedrijfsopbrengsten (a)</b>	<b>9.154</b>	<b>9.684</b>
Materiaalverbruik, uitbesteed werk en overige kosten	1.523	2.217
<b>Totaal kostprijs omzet (b)</b>	<b>1.523</b>	<b>2.217</b>
<b>Brutomarge (c = a – b)</b>	<b>7.631</b>	<b>7.467</b>
Lonen en salarissen niet-Wsw	2.882	2.869
Sociale lasten niet-Wsw	579	555
Pensioenlasten niet-Wsw	458	493
Overige personeelskosten niet-Wsw	203	208
<b>H. Totaal personeelskosten niet-Wsw (d)</b>	<b>4.122</b>	<b>4.125</b>
Afschrijvingen materiële vaste activa	177	163
Overige bedrijfskosten	2.628	2.657
<b>I. Overige operationele lasten (e)</b>	<b>2.805</b>	<b>2.820</b>
<b>Operationeel resultaat (f = c – d – e)</b>	<b>704</b>	<b>522</b>
<b>J. Rijksbijdrage/kosten Wsw</b>		
Kosten personeel Wsw	17.539	17.325
Inleenkosten	36	17
Rijksbijdrage	-16.981	-16.920
<b>Kosten/opbrengsten Wsw (g)</b>	<b>594</b>	<b>422</b>
<b>Bedrijfsresultaat (h = f - g)</b>	<b>110</b>	<b>100</b>
<b>K. Financiële baten en lasten (i)</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>
<b>Resultaat voor belasting (j = h+ i)</b>	<b>110</b>	<b>95</b>
<b>L. Belastingen</b>	<b>12</b>	<b>2</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>98</b>	<b>93</b>