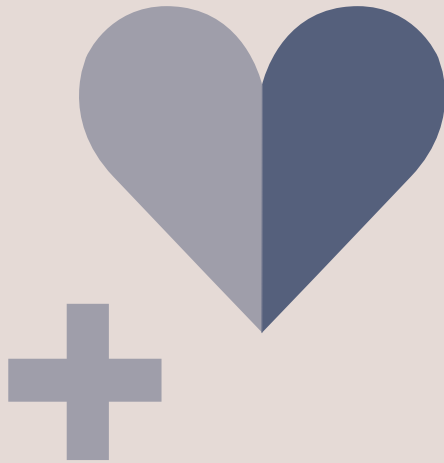




Jaarverslag 2025



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

.....	4
Verslag Raad van Commissarissen.....	4
Bestuursverslag directie.....	7
Algemeen	8
Directievoering.....	8
Organisatiestructuur Larcom	9
Ontwikkeling en vernieuwing Larcom.....	10
Resultaten	12
Risico's en beheersmaatregelen	12
Maatschappelijke risico's	12
Ondernemingsrisico's	13
Ontwikkelingen in de wereld	13
Fraudepreventie en sociale veiligheid	13
Security awareness	14
Slotbeschouwing	14
Jaarverslag van de OR	15
Jaarrekening 2024.....	18
Geconsolideerde balans per 31 december 2025	19
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025.....	21



Verslag Raad van Commissarissen



Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 is de instroom in de WSW feitelijk afgesloten en ligt de nadruk op participatie naar vermogen, met meer verantwoordelijkheid voor gemeenten. In 2025 is dan ook een groei te zien in het aantal mensen met een loonkostensubsidie, terwijl ook het aantal beschutte werkplekken is gestegen, alhoewel hier landelijk sprake is van een wachtlijst. Tegelijkertijd blijven de macrobudgetten voor gemeenten onder druk staan, mede door stijgende loonkosten, hogere begeleidingsintensiteit en indexatievraagstukken die niet altijd volledig worden gecompenseerd door het Rijk.

Ook voor Larcom is dit een complexe opgave. Enerzijds neemt het aantal WSW-medewerkers door natuurlijke uitstroom verder af, waardoor schaalvoordelen verminderen en vaste kosten relatief zwaarder drukken op de exploitatie. Anderzijds groeit de doelgroep binnen de Participatiewet met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, waardoor de begeleidingsbehoefte intensiever en langduriger is. De verschuiving van klassieke productiegerichte activiteiten naar ontwikkel- en plaatsingsgerichte trajecten vraagt om andere competenties van medewerkers, investeringen in jobcoaching en nauwere samenwerking met werkgevers in de regio.

In 2025 heeft Larcom een uitstekend resultaat geboekt. De omzet heeft het budget licht overschreden, en door deze omzet te realiseren met beperkt hogere kosten, is het resultaat uitstekend. Met trots melden we nu voor het negentiende jaar op rij zwarte cijfers en is het jaar afgesloten met een positief resultaat van € 496.000,-. Een deel van dit resultaat is bestemd om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen waarmee Larcom robuuster de toekomst ingaat. Dit alles heeft geresulteerd in een werkgelegenheid voor 333,3 SE in de WSW vanuit de gemeenten Ommen, Hardenberg en Dalfsen, 153,8 fte vanuit de participatiewet en 76,5 fte in de staf, begeleiding, ondersteuning en inzet andere doelgroepen.

In 2025 zijn er 4 reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen met de directeur/bestuurder geweest. De directeur/bestuurder, de heer R. Houthoofd, heeft in september aangegeven de organisatie te gaan verlaten en vanaf dat moment is de intensiteit van de Raadsvergaderingen verhoogd, enerzijds om met het managementteam de werving van een nieuwe bestuurder vorm te geven en de lopende zaken met het managementteam te behandelen. De heer R. van Velzen is in de interim-periode benoemd tot algemeen directeur. In december heeft overleg met de OR plaatsgevonden.

In april 2025 heeft het jaarlijks overleg met de accountant plaatsgevonden in het kader van de jaarrekening 2024. In dit overleg is ook aandacht besteed aan de managementletter.

Rest mij, mede namens mijn collega commissarissen, onze hartelijke dank uit te spreken aan de directeur/bestuurder over het door hem gevoerde beleid, aan zijn team 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.

Ommen, 15 april 2025

Namens de Raad van Commissarissen

H. Leemhuis
voorzitter



Bestuursverslag directie



Algemeen

In 2025 is het kabinet-Schoof gevallen en is de aandacht vooral uitgegaan naar asiel, woningnood en veiligheid. Het beleid rondom (arbeids)participatie stond daarom niet centraal. Het jaar 2025 stond voor gemeenten vooral in het teken van de toenemende financiële druk richting 2026, het “Ravijnjaar”. Met dit jaar in het vooruitzicht zijn gemeenten zeer voorzichtig om geld uit te geven in alle domeinen. Waar de vergoeding aan Larcom in het verleden geen issue was, komt deze steeds meer ter discussie. Niet omdat Larcom niet voldoende levert ten opzichte van de kosten, maar omdat er andere tekorten in het sociaal domein gedekt moeten worden en de gemeenten daarom op ieder gebied op zoek zijn naar financiële middelen. Dit zal voor Larcom en de gemeenten het komende jaar en de jaren daarna een delicaat onderwerp zijn.

De speerpunten van het participatiebeleid bleven:

- Arbeidsmarktparticipatie: verdere stimulering van uitstroom naar werk, met nadruk op duurzame plaatsingen en scholing.
- Sociale integratie: versterking van inclusie en maatschappelijke betrokkenheid, met aandacht voor maatwerk.
- Ondersteuning van kwetsbare groepen: intensivering van begeleiding voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder jongeren, statushouders en mensen met niet-aangeboren hersenletsel.

Larcom heeft ook in 2025 actief invulling gegeven aan deze doelstellingen, waarbij de samenwerking met gemeenten, onderwijsinstellingen en werkgevers verder is verdiept.

Directievoering

Eind 2024 ontstond er een vacature voor een interim algemeen directeur bij een collega sociaal ontwikkelbedrijf in Hoogeveen. Vanuit een strategische visie heeft Larcom gesolliciteerd op deze functie en vanaf 1 november 2024 heeft de algemeen directeur van Larcom de directievoering uitgevoerd in Hoogeveen. Dit op basis van een detachering voor in eerste instantie de periode van één jaar. De operationeel directeur van Larcom heeft het merendeel van de taken waargenomen tijdens deze periode. Per 1 november 2025 heeft onze algemeen directeur de definitieve overstap gemaakt naar Hoogeveen, waardoor Larcom op dit moment geen algemeen directeur heeft. De werving wordt gedegen en serieus aangepakt, waardoor de verwachting is dat ca. april 2026 de functie weer ingevuld zal zijn. Voor de tussenliggende periode heeft de Raad van Commissarissen de operationeel directeur benoemd tot algemeen directeur ad interim, zodat de bedrijfsvoering van Larcom doorgang vindt.

Organisatiestructuur Larcom

De organisatiestructuur van Larcom is in 2025 ongewijzigd gebleven. Stichting Larcom is 100% eigenaar van Larcom Holding B.V. De Stichting heeft uitsluitend een arbeidsovereenkomst met de algemeen directeur.

Larcom Holding B.V. is 100% aandeelhouder van:

- Larcom B.V.
- Larcom Werkleerbedrijf B.V.
- Larcom Diensten B.V.

In Larcom Holding B.V. vinden geen operationele activiteiten plaats en er zijn geen arbeidsovereenkomsten in ondergebracht.

Larcom B.V.

De activiteiten bestonden in 2025 hoofdzakelijk uit vervoersdiensten, detacheringen en service- en dienstverlening aan derden. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd door medewerkers met een SW-indicatie, met een arbeidsovereenkomst bij hun woongemeente.

Larcom Werkleerbedrijf B.V.

Het Werkleerbedrijf bleef in 2025 een belangrijke pijler binnen Larcom. De focus lag op scholing, training en werkervaring voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De activiteiten bestaan uit montage, in-, om- en verpakken, bewerking van hout, metaal en kunststof voorwerpen. Ook het detacheren van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt behoort tot de activiteiten van het Werkleerbedrijf, alsmede service en dienstverlening aan derden.

De ingezette beweging van productiebedrijf naar Werkleerbedrijf is in 2025 verder versterkt. Zoals bekend daalt het aantal medewerkers met een WSW-indicatie en is de instroom van bijvoorbeeld Regeling Nieuw Beschut niet voldoende om de formatie stabiel te houden. Er wordt ingezet op meer ontwikkel- en leertrajecten voor onder anderen jongeren en statushouders.

Larcom Diensten bv

Larcom Diensten bv heeft in 2025 haar positie als kennis- en dienstverlener verder uitgebouwd. De vraag naar ondersteuning bij de uitvoering van de Participatiewet en

aanverwante wetgeving nam toe. De werkzaamheden bestaan uit ontzorgen, advies en ondersteuning voor gemeenten en andere opdrachtgevers, zowel intern als extern.

Ontwikkeling en vernieuwing Larcom

De in 2024 ingezette changes hebben zich in 2025 niet doorontwikkeld tot concrete resultaten. Deze zal ik verderop nader toelichten. De vernieuwde website en opgezette communicatiestrategieën zijn verder geprofessionaliseerd. Geheel up to date en op moderne wijze ondersteunen zij de positionering van Larcom als Werkleerbedrijf en dienstverlener. Er staat een goede basis om de komende jaren hieraan nog meer bekendheid te geven via de diverse professionele digitale sociale kanalen.

Ook op het gebied van efficiency en automatisering zijn vervolgstappen gezet. In 2025 zijn 19 functionarissen opgeleid in de LEAN management filosofie wat leidt tot efficiëntere, soepelere werkwijzen en hogere kwaliteit met minder middelen, met een sterke focus op continue verbetering en respect voor de medewerkers. Larcom heeft nu 1 functionaris met een Black Belt kwalificatie, 6 met een Green Belt en 12 met een Yellow Belt. Het efficiënter werken door de LEAN-werkwijze en verdere automatisering is nodig om het teruglopende personeelsbestand op te vangen.

Het is een feit dat de grootste groep WSW van onze totale formatie steeds kleiner wordt. Medewerkers moeten net als iedereen in Nederland langer doorwerken, omdat de pensioenleeftijd op blijft schuiven. De kans op terugval in mogelijkheden (lees inzetbaarheid) en (gedeeltelijke) uitval wordt naarmate de leeftijd hoger wordt ook steeds hoger. Om hier antwoord op te geven, heeft het Werkleerbedrijf het hele jaar veel aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Een uitgebreid programma is uitgerold over de diverse vestigingen, ondersteund door een behoorlijke subsidie Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU). De ingrediënten voor een continue plan zijn hiermee geborgd.

Het plan voor renovatie van het pand in Ommen werd in 2025 verder uitgewerkt en voorbereid. In december 2025 zijn de eerste werkzaamheden inmiddels aangevangen. Het is een ingrijpende modernisering, waarbij de verwachting is dat het ca. 9 maanden zal duren. Als de verbouwingen gereed zijn, staat er in Ommen een toekomstbestendig pand, wat weer volledig voldoet aan de actuele isolatie-eisen, energieprestaties en een moderne indeling van alle werkruimtes en kantoren, passende bij de huidige en toekomstige activiteiten van Larcom.

Changes

Instream en doorontwikkeling vanuit de arbeidsmatige dagbesteding

De speciaal ingerichte dagbestedingslocatie in Ommen functioneert als een laagdrempelige opstap naar werk. Er zijn in 2025 een aantal kandidaten ingestroomd vanuit de WMO of andere voorzieningen. Een deel daarvan is zelfs al doorgestroomd naar regulier werk. Dit komt in de reguliere dagbesteding nauwelijks voor en is dus zeer bijzonder te noemen. Ondanks dit gegeven zal het aantal kandidaten dagbesteding bij Larcom maar mondjesmaat groeien. Simpelweg omdat er in de regio niet voldoende aanwas is in de dagbesteding en daarbij is Larcom niet de enige aanbieder. Omdat arbeidsmatige dagbesteding goed in te passen is in de reguliere bedrijfsvoering en ook zeker aansluit bij onze missie en visie zullen we wel uitvoering blijven geven aan dit onderdeel, maar gaan we hierop niet meer intensief investeren.

Uitbreiding van dienstverlening aan bestaande en nieuwe klantgroepen

Het commercialiseren van onze diensten zoals salarisadministratie en HR-diensten passen goed in onze reguliere bedrijfsvoering. In 2025 weten we op diverse onderdelen steeds nieuwe opdrachten binnen te halen. Omdat hier veel potentie ligt, hebben we extra formatie aangenomen, zodat we nog beter en sneller kunnen inspelen op de kansen die ontstaan. Op dit onderdeel zullen we dus zeker blijven investeren. Een onzekere factor is de afhankelijkheid van AFAS. Larcom werkt met de systemen van AFAS en zij staan niet toe dat Larcom hun systemen ongelimiteerd zelfstandig gebruikt om nieuwe business binnen te halen. Gesprekken met AFAS zijn opgestart om hier in de toekomst wel (gedeeltelijk) invulling aan te kunnen geven.

Groei in de Business-to-Business markt

De dienstverlening in de B2B-markt is in 2025 wel iets uitgebreid maar niet voldoende. Het uitvoeren van bijvoorbeeld tweede spoortrajecten past goed bij de bestaande dienstverlening maar zal niet het gewenste verdienmodel opleveren om de terugloop van omzet in detacheringen op te vangen en wordt hiermee dus geen nieuwe pilaar onder Larcom. Net zoals bij de arbeidsmatige dagbesteding is er hier niet genoeg potentieel in de regio om voldoende resultaat te genereren ten opzichte van de kosten. In 2026 zal dit dus ook geen change meer zijn maar in de going business worden opgenomen.

Resultaten

Ook over het boekjaar 2025 heeft Larcom een positief resultaat gerealiseerd. Dit resultaat is het gevolg van:

- efficiëntere bedrijfsvoering,
- verdere professionalisering van dienstverlening,
- het benutten van nieuwe marktkansen.

De financiële kengetallen laten met een resultaat van € 496.000,- een verbeterde positie zien ten opzichte van 2024. De liquiditeit en solvabiliteit blijven op een verantwoord niveau met een current ratio van 1,73 (in 2024 1,61) en een solvabiliteitsratio van 26,9% (in 2024 24,4%0 , waarbij Larcom haar beleid van voorzichtig financieel management heeft voortgezet.

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

In principe komen er voldoende middelen richting gemeenten t.b.v. de uitvoering Sociale Werkvoorziening en Participatiewet. Echter de structurele druk en onzekerheid rondom gemeentelijke budgetten richting 2026 betekent niet automatisch dat deze gelden één op één naar Larcom gaan. Het tegendeel is waar. De gemeenten zetten deze gelden in om andere tekorten in het sociale domein te dekken. Dit is een serieus risico richting de toekomst omdat de formatie daalt en de instroom die er is door meervoudige en complexere problematiek een intensievere begeleiding nodig heeft en dus meer kost.

Ondernemingsrisico's

Larcom blijft sturen op een begroting met een beperkt positief resultaat. Door maandelijkse rapportages, prognoses en tussentijdse bijsturing wordt er strak gemonitord. De interim-controle en jaarrekeningcontrole door de accountant blijven een belangrijk onderdeel van de beheersing.

Ook in 2025 was er nog altijd krapte op de arbeidsmarkt. Larcom heeft in 2025 de secundaire arbeidsvoorwaarden verbeterd. Bijvoorbeeld hybride werken en een bijdrage voor een lidmaatschap van een sportclub. Hierdoor slagen we er nog steeds in om voldoende kwalitatief personeel te behouden en nieuw personeel aan te trekken.

Ontwikkelingen in de wereld

Internationale spanningen en geopolitieke onzekerheden blijven het wereldwijde economische speelveld beïnvloeden. Dit kan leiden tot annuleringen en/of vertragingen van leveringen waardoor bepaalde orders niet verwerkt kunnen worden. Door een sterke regionale oriëntatie van onze activiteiten en uitstekende relaties kunnen we deze risico's tot op heden tot een minimum beperken en ondervinden we op een aantal uitzonderingen na hier geen hinder van.

Daarnaast blijft het risico van schommelingen met betrekking tot de energieprijzen. Onder andere door strakke sturing op de inkoop van energie en ook de renovatie van het pand in Ommen kunnen we dit risico waarschijnlijk goed handelen.

Fraudepreventie en sociale veiligheid

De in eerdere jaren ingevoerde maatregelen op het gebied van fraudepreventie zijn in 2025 voortgezet en geborgd. Functiescheiding, het vier-ogenprincipe en interne controles blijven onverminderd van kracht.

Ook sociale veiligheid blijft een structureel aandachtspunt. Er is onverminderd veel aandacht besteed aan trainingen en voorlichtingen. Procedures zijn daar waar nodig aangepast. Ook het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) stond grotendeels in het teken van sociale veiligheid. Al deze acties dragen bij aan het voorkomen van ongewenst gedrag en/of het vroegtijdig signaleren. Ook in 2026 zullen we hier aandacht aan blijven geven.

Security awareness

Het security awareness programma is verder verankerd binnen de organisatie. Door continue training van medewerkers, zijn zij zich meer bewust van digitale risico's en het belang van veilig werken. In 2025 is er een "pentest" (penetration test) gedaan. Dit is een gecontroleerde, gesimuleerde cyberaanval op de IT-systemen, netwerk en applicaties, uitgevoerd door ethische hackers met toestemming van de eigenaar om kwetsbaarheden te vinden. Pentesters gebruiken dezelfde methoden als echte hackers. Larcom heeft op digitale beveiliging gescoord boven het gemiddelde en zal de leerpunten gebruiken om de digitale weerbaarheid verder te verhogen.

Slotbeschouwing

Larcom heeft in 2025 verdere stappen gezet in haar transitie naar een toekomstbestendig Werkleer- en Dienstenbedrijf. Door te blijven investeren in mensen, samenwerking en innovatie ziet Larcom de toekomst met vertrouwen tegemoet, ondanks de maatschappelijke en financiële uitdagingen die op ons afkomen.

Ommen, 15 april 2026

Richard van Velzen

Algemeen directeur a.i.



Jaarverslag van de OR

Het jaar 2025 begon met het besluit om vervroegde OR-verkiezingen te organiseren. De samenstelling van de zittende ondernemingsraad nam in de loop van de tijd af, doordat meerdere leden terugtraden in verband met de RVU-regeling, pensionering of een toenemende werkbelasting. Om de continuïteit van de medezeggenschap te waarborgen, is daarom gekozen voor vervroegde verkiezingen.

Voor de negen beschikbare zetels meldden zich exact negen kandidaten aan. Conform het geldende verkiezingsreglement betekende dit dat er geen stemming hoefde plaats te vinden; de kandidaten zijn automatisch benoemd als lid van de ondernemingsraad. De nieuwe samengestelde OR trad aan per 21 augustus 2025. Om elkaar beter te leren kennen is de nieuwe OR op cursus geweest. Dit jaar is gekozen voor een nieuwe locatie. We hebben onze cursus dit jaar gehad bij de Carrousel in Ommen, dit was ook keurig verzorgd.

Aan het einde van het jaar werd de OR geconfronteerd met het vertrek van de bestuurder naar STARK. Hiermee kwam een einde aan een periode van bijna 8,5 jaar. De OR heeft tot het laatst prettig samengewerkt met de bestuurder en daarvoor zijn dank uitgesproken. De procedure voor het werven van een nieuwe bestuurder is inmiddels opgestart door de RvC, waarbij de OR vanaf het begin goed betrokken is. Dit straalt vertrouwen uit. Ook de verhouding met de interim-bestuurder is uitstekend te noemen.

De OR heeft dit jaar negen keer een regulier overleg gevoerd met de bestuurder. Daarnaast staat elke veertien dagen een half uur gepland voor een overleg tussen het OR-DB en de bestuurder om de agenda door te nemen en vooruit te kijken naar ontwikkelingen en de rol van de OR hierin.

De OR heeft in 2025 instemming verleend op de volgende onderwerpen:

- Werktijdenregeling 2026
- Arbeidsongeschiktheidsregeling 2025

De OR heeft in 2025 initiatief genomen op de volgende onderwerpen:

- Uitschrijven vervroegde verkiezingen
- Herziening OR-reglement, waaronder de introductie van de functie van OR-trainee.

Met deze wijziging wordt medewerkers de mogelijkheid geboden om ervaring op te doen met medezeggenschap, zonder direct een volledige OR-zetel te hoeven bekleden. De OR versterkt hiermee de continuïteit, toegankelijkheid en doorstroom binnen de medezeggenschap.

- Beleid ontwikkelen rondom informeren over de seniorenregeling

De OR heeft in 2025 advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Een geringe aanpassing van de Autoregeling Larcom 2023
- SWO-overdracht protocol Werkgeverschap Oldenzaal
- Overdracht protocol Losser

Daarnaast worden periodiek onderwerpen met de bestuurder besproken, zoals ziekteverzuim, Arbo en Milieu en de arbeidstijdenregeling. Deze thema's staan op de geactualiseerde actielijst.

Namens de OR Larcom,

Louis Jansen

Voorzitter



Jaarrekening 2024



Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(voor resultaatbestemming)

	<u>31.12.2025</u>	<u>31.12.2024</u>
	€ 000	€ 000
Actief		
A. Vaste activa		
I. Materiële vaste activa		
1. Bedrijfsgebouwen en –terreinen	70	73
2. Machines en installaties	728	562
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	281	391
4. Activa in uitvoering	<u>19</u>	<u>51</u>
	1.098	1.077
B. Vlottende activa		
I. Voorraden		
1. Grond- en hulpstoffen	<u>61</u>	<u>67</u>
	61	67
II. Vorderingen		
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	2.555	2.200
2. Overige vorderingen en overlopende activa	<u>861</u>	<u>842</u>
	3.416	3.042
III. Liquide middelen	4.747	4.076
	<u>9.322</u>	<u>8.262</u>

Passief	31.12.2025	31.12.2024
	€ 000	€ 000
C. Groepsvermogen	2.511	2.017
	2.511	2.017
4. Bijzonder Achtergestelde Lening	1.538	1.538
Risico Vermogen	4.049	3.555
D. Voorzieningen		
1. Voorziening jubileum uitkeringen	65	70
3. Overige voorzieningen	333	170
	398	240
E. Langlopende schulden	0	0
F. Kortlopende schulden		
1. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	801	909
2. Belastingen en premies sociale verzekeringen	847	814
3. Pensioenpremies	76	0
4. BTW-verplichtingen	783	557
5. Overige schulden en overlopende passiva	2.368	2.187
	4.875	4.467
	9.322	8.262

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Netto omzet	12.243	11.634
G. Som der bedrijfsopbrengsten (a)	12.243	11.634
Materiaalverbruik, uitbesteed werk en overige kosten	1.926	1.733
Totaal kostprijs omzet (b)	1.926	1.733
Brutomarge (c = a – b)	10.317	9.901
Lonen en salarissen NRG-personeel	4.930	4.527
Sociale lasten NRG-personeel	848	765
Pensioenlasten NRG-personeel	646	617
Overige personeelskosten NRG-personeel	172	139
H. Totaal personeelskosten Niet Regeling Gebonden personeel (NRG) (d)	6.596	6.048
Afschrijvingen materiële vaste activa	255	279
Overige bedrijfskosten	3.036	2.883
I. Overige operationele lasten (e)	3.291	3.162
Operationeel resultaat (f = c – d – e)	430	691
J. Kosten/opbrengsten doelgroep		
Kosten personeel doelgroep	5.892	4.855
Inleenkosten	31	47
Opbrengsten doelgroep	-5.991	-4.881
Kosten/opbrengsten doelgroep(g)	-68	21
Bedrijfsresultaat (h = f - g)	498	670
K. Financiële baten en lasten (i)	-31	-36
Resultaat voor belasting (j = h+ i)	529	706
L. Belastingen	33	64
Resultaat na belasting	496	642