



FINANCIËEL JAARVERSLAG 2016



NLN GROEP

Ondernemen met Mensen



FINANCIEEL JAARVERSLAG 2016

INHOUDSOPGAVE

5	Voorwoord
6	Juridische structuur
8	Algemeen verslag
11	Organisatieschema
14	Sociale ontwikkelingen
18	Bedrijfsactiviteiten
20	Financiën
21	Financiële verslaglegging 2016
26	Geconsolideerde balans NLW Groep NV per 31 december 2016
27	Geconsolideerde resultatenrekening NLW Groep NV over 2016
29	Geconsolideerd kasstroomoverzicht NLW Groep NV over 2016
30	Vestigingen NLW Groep NV

Bij het opstellen van het jaarverslag 2016 wordt een zo compleet mogelijk beeld geschetst van de activiteiten en resultaten van NLW Groep (NLW). Dit betekent dat in de voorliggende verslaglegging de activiteiten en resultaten zijn opgenomen van:

- NLW Groep NV;
- Stichting Overige Activiteiten Werkvoorziening;
- Stichting Arkant Dienstverbanden.

Voor een korte schets van deze verschillende rechtspersonen en hun afzonderlijke activiteiten wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Juridische structuur'.

Alle binnen NLW uitgevoerde bedrijfsactiviteiten worden verderop in dit verslag per activiteit toegelicht. Voor meer informatie over NLW verwijzen wij u graag naar onze website: www.nlw.nl.



**MEER
DAN
60 JAAR
NLW
GROEP**

VOORWOORD

NLW heeft te maken met grote veranderingen. Zo heeft de wijziging van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) voor NLW geleid tot een grote transitie.

De grootste taak van NLW is al jarenlang het verschaffen van werk voor mensen die via de Wsw zijn ingestroomd. Dit verschaffen van werk geldt nu ook voor de nieuwe toetreders via de Participatiewet. Vanaf 1 januari 2015 hebben de gemeenten de regie over het aan werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking via de Participatiewet.

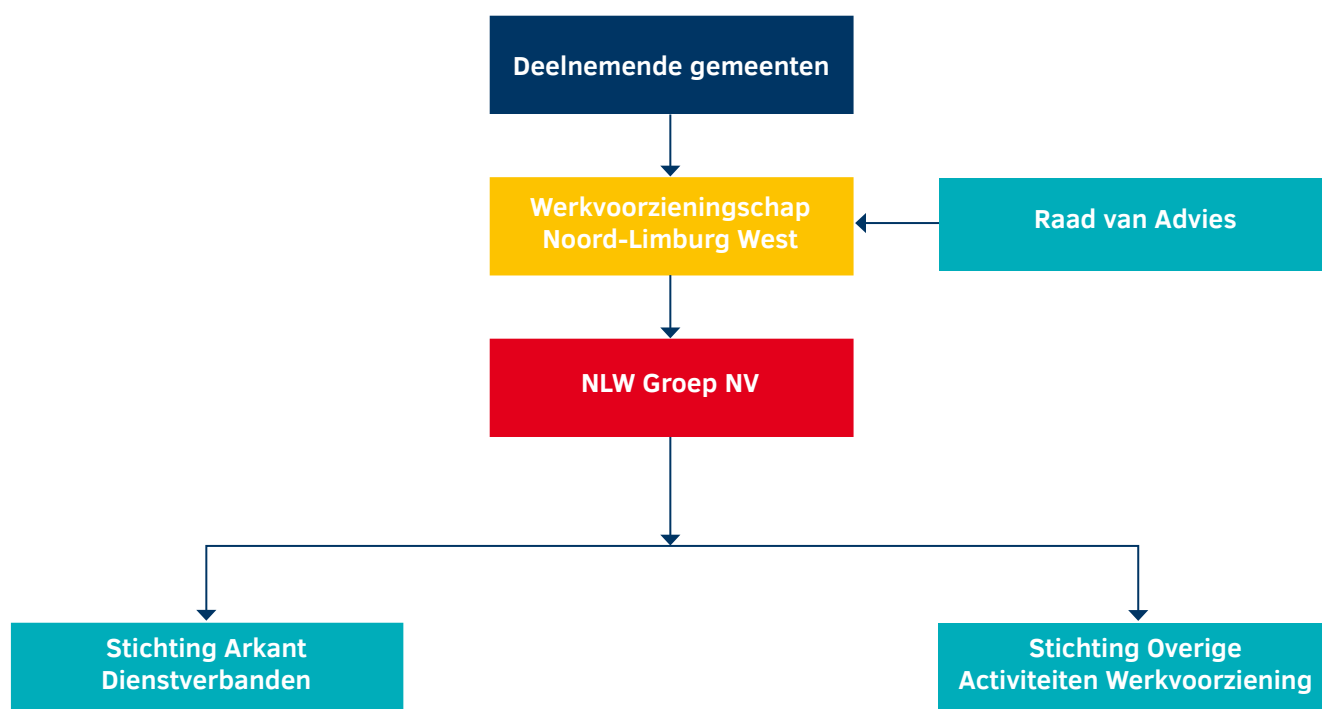
Dit moet zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers plaatsvinden. De drie schapsgemeenten (Venray, Horst aan de Maas en Peel en Maas) hebben besloten de meer dan 60-jarige ervaring en de opgebouwde infrastructuur van NLW zoveel mogelijk te benutten om beide doelgroepen mee te laten doen in het economisch proces. Zowel de SW-medewerkers als de nieuwe toetreders via de Participatiewet moeten afhankelijk van hun mogelijkheden in een zo regulier mogelijke omgeving worden geplaatst. Dit is de opgave van NLW als uitvoeringsorganisatie.

Bij deze gaat dank uit naar de gemeentelijke bestuurders voor het gestelde vertrouwen, naar de ambtelijke medewerkers van de gemeenten voor de goede samenwerkingen en naar alle medewerkers van NLW voor hun inzet om de transitie naar NLW 2.0 vorm te geven.

Drs. P.J.G. Fleuren
Algemeen Directeur NLW Groep NV



Het werkvoorzieningschap wordt bestuurd door vertegenwoordigers van de colleges van de deelnemende gemeenten. De uitvoering van de activiteiten is ondergebracht in NLW Groep NV en enkele dochterondernemingen. Deze worden geleid door de algemeen directeur. Het bestuur van het werkvoorzieningschap functioneert als aandeelhouder en concentreert zich op de regiefunctie in het kader van het arbeidsmarktbeleid. Ten behoeve van het bestuur en de directie is er een Raad van Advies die adviseert ten aanzien van het financieel en sociaal beleid van NLW. Het bedrijf concentreert zich binnen de gestelde randvoorwaarden op maatschappelijk verantwoord ondernemen.



NLW Groep NV heeft tot doel het oprichten, exploiteren en in stand houden van een of meer ondernemingen (werkmaatschappijen) waarbinnen activiteiten als bedoeld in en/of verwant aan de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) kunnen worden uitgevoerd. Alle aandelen van NLW Groep NV zijn in bezit van het Werkvoorzieningschap Noord-Limburg West.

De **Stichting Arkant Dienstverbanden (AD)** heeft tot doel het onderbrengen van dienstverbanden in het kader van de Wet werk en bijstand (Wwb) en eventueel andere wettelijke mogelijkheden en het uitvoeren van de daarvoor benodigde activiteiten. Per 1 januari 2015 is de Wwb overgegaan naar de Participatiewet. Derhalve zijn ook de dienstverbanden in het kader van de Participatiewet ondergebracht in deze stichting. Het bestuur van deze stichting wordt gevoerd door NLW Groep NV.

De **Stichting Overige Activiteiten Werkvoorziening (OAW)** heeft tot doel het bevorderen van de belangen van mensen in Noord-Limburg die een aangepaste werkomgeving, een aangepaste

organisatie van het werk en persoonlijke begeleiding nodig hebben. De stichting was de uitvoeringsorganisatie voor de Wet inschakeling werkzoekenden (Wiw), later ondergebracht in de Wwb. De Wwb is per 1 januari 2015 overgegaan naar de Participatiewet. Bijbehorende dienstverbanden worden aangegaan in de stichting AD. Daarnaast worden er nog reguliere dienstverbanden ondergebracht in deze stichting. Het bestuur van deze stichting wordt eveneens gevoerd door NLW Groep NV.

Het **Werkvoorzieningschap Noord-Limburg West** is een publiekrechtelijk lichaam dat tot taak heeft de gemeenschappelijke belangen van de gemeenten Horst aan de Maas, Peel en Maas en Venray te behartigen op het gebied van de uitvoering van de Wsw. Het werkvoorzieningschap heeft de uitvoering van de Wsw opgedragen aan NLW Groep NV. Het werkvoorzieningschap is voor 100% aandeelhouder van NLW Groep NV.

In het schema hierboven is de juridische structuur weergegeven.

De wereld van de sociale werkbedrijven (SW-bedrijven) is in Nederland op allerlei manieren sterk in beweging. De diverse regio's geven ieder op hun eigen wijze invulling aan de toekomstige inrichting van het SW-bedrijf. Van uitsterfconstructie met uitsluitend SW-medewerkers tot volledige integratie met de gemeentelijke sociale diensten.

Het jaar 2016 stond voor NLW enerzijds in het teken van het onderzoeken van de verwachtingen die de gemeenten hebben van NLW als uitvoeringslocatie. Anderzijds stond 2016 in het teken van het projectmatig doorvoeren van een transitie naar een financieel aanvaardbaar perspectief. Op weg naar NLW 2.0.

In goed overleg met de schapsgemeenten is het speelveld van NLW bepaald: wij beperken ons tot de doelgroep 'mensen met een arbeidsbeperking', maar mogen daarnaast ook een rendabele dienstverlening bieden aan inwoners buiten onze schapsgemeenten. Er worden structurele dienstverbanden geboden aan SW-medewerkers en medewerkers met een indicatie beschut werk. Bij Indicatie banenafpraak (IBA) kandidaten staat de dienstverlening in het teken van doorstroom en uitstroom naar reguliere werkgevers. Indien dit niet mogelijk is, worden structurele dienstverbanden niet uitgesloten.

Waardevol Werken – waardecreatie tot de macht 3

NLW staat voor waardevol en passend werken met mensen met een arbeidsbeperking. Waardecreatie tot de macht 3 betekent dat NLW daarbij meerwaarde oplevert voor 3 partijen: werknemers, werkgevers en gemeenten.

Voor **werknemers** is de meerwaarde het hebben van een baan, een inkomen, de dagelijkse structuur, persoonlijke- en arbeidsontwikkeling en het meedoen in de samenleving. We spreken over 'blijvers' (SW- en nieuwe instroom beschut medewerkers) en 'doorstromers' (Participatiewet

kandidaten met een IBA). Het doel voor de blijvers is om ze werk te geven in een zo regulier mogelijke omgeving, met een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde. De gemeente heeft voor hen een directe verantwoordelijkheid voor een duurzame werkrelatie. Voor de doorstromers is het doel om ze na een voorschakeltraject via de Praktijkroute, of na een tijdelijk dienstverband bij NLW met arbeidsontwikkeling, zo snel mogelijk te laten door- en uitstromen naar een direct dienstverband bij een reguliere werkgever. In incidentele gevallen kunnen gemeenten en NLW samen besluiten voor een permanent dienstverband bij NLW.

NLW doet zaken met **werkgevers** die wel werk hebben, maar (nog) geen directe banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Voor deze werkgevers is de meerwaarde dat NLW op maatschappelijke verantwoorde wijze invulling geeft aan hun behoefte aan flexibele capaciteit met passende begeleiding en een goede prijs-kwaliteitverhouding. NLW voert werk in diverse vormen uit: de werkgever kan personeel inhuren (werken per uur), mensen plaatsen via individuele- en groepsdetacheringen of werk uitbesteden (werken op stuksbasis). Werk uitbesteden vindt plaats onder leiding van NLW op locatie van de werkgever of middels werken in opdracht op een van de NLW-locaties.

Voor de drie **schapsgemeenten** is de meerwaarde dat NLW mensen met een arbeidsbeperking optimaal laat meedoen op de arbeidsmarkt en daarmee een substantiële bijdrage levert aan de realisatie van een samenleving waarin iedereen naar vermogen meedoet (de inclusieve



samenleving). NLW is de uitvoeringsorganisatie voor de uitvoering van de (voormalige) Wet sociale werkvoorziening (Wsw) – meer dan 1000 SW-medewerkers met een dienstverband – en het instrument ‘beschut werk’.

Met betrekking tot de banenafpraak kan NLW ook worden ingezet voor:

- **Voorschakeling:** NLW brengt de mogelijkheden van kandidaten in kaart, met de mogelijkheid voor indicatiestelling via de Praktijkroute;
- **Arbeidsparticipatie banenafpraak:** NLW biedt in het kader van de banenafpraak (tijdelijke) dienstverbanden met loonkostensubsidie in een zo regulier mogelijke omgeving. Dit met het doel om met inzet van arbeidsontwikkeling uitstroom naar een dienstverband bij een reguliere werkgever te laten plaatsvinden;
- **Scholing:** NLW biedt samen met opleidingsinstituten praktijkopleiding t.b.v. arbeidsontwikkeling;
- **Detachering:** voor werkgevers die (nog) niet de risico's van het werkgeverschap willen of kunnen dragen, biedt NLW een (individuele) detachingsfaciliteit. Tevens kan NLW detachingsplekken invullen bij bestaande relaties van NLW, met name groepsdetacheringen.

Verder kunnen gemeenten en zorginstellingen NLW inzetten voor:

- **Arbeidsmatige dagbesteding:** NLW biedt dagelijkse werkstructuur in een separate voorziening in een industriële omgeving voor mensen met (nog) onvoldoende vermogen voor loonvormende arbeid.

Toekomstperspectief

Voor het duurzame behoud van NLW voor arbeidsparticipatie, is het belangrijk dat de producten van NLW worden ingezet voor de nieuwe instroom vanuit de Participatiewet. Dit is

mogelijk wanneer gemeenten, in samenwerking met het WerkgeversServicepunt (WSP), voor de facilitering van gesubsidieerde arbeid (beschut werk en banenafpraak) gebruik maken van NLW. Door het gebruik van de NLW infrastructuur voort te zetten, kan bovendien de gemeentelijke bijdrage per FTE aanzienlijk worden teruggebracht. Uiteraard gebeurt dit onder marktconforme voorwaarden en is bij de keuze voor NLW de situatie van de kandidaat leidend. Exclusiviteit voor NLW is niet aan de orde.

Met geringe kosten kunnen de infrastructurele aanpassingen gaandeweg worden gerealiseerd: een op werk gericht participatieplein waaraan diverse diensten zijn gekoppeld binnen de modules NLW-Rotonde (voorschakeling), NLW-Werk (dienstverbanden) en NLW-School (arbeidsontwikkeling).

We willen dat inwoners met plezier werken en participeren in de NLW-vestigingen in Venray en Panningen, die zijn voorzien van een participatieplein en een bedrijvenhotel.

Transitie met LEAN Management

De transitie is ingezet om te komen tot een financieel aanvaardbaar perspectief. Dit heeft in 2016 verder structuur gekregen middels LEAN programmamanagement. Met 16 projecten in de categorieën strategische positie en samenwerking, nieuwe diensten, excellente operatie en kostenbesparingen komen we tot de realisatie van het gewenste perspectief.

Zie pag. 25 voor een overzicht van de projecten.

Personele ontwikkelingen

De SW-populatie blijft dalen doordat er een natuurlijke uitstroom is en de SW-instroom per 1 januari 2015 is gestopt. Zoals het er nu uitziet, wordt de uitstroom niet volledig gecompenseerd met nieuwe instroom. Van nieuwe instroom voor beschut werk is nauwelijks sprake geweest en de

instroom van IBA kandidaten is minder dan voor 2016 was ingeschat. Bovendien is in de bijgestelde visie voor 2017 de algemene regel opgenomen dat IBA kandidaten slechts een tijdelijk dienstverband bij NLW krijgen. Het doel hierachter is optimale arbeidsontwikkeling naar een reguliere werkgever. Een beperkt gedeelte van de IBA kandidaten zal een structureel dienstverband krijgen. Samengevat betekent dit dat er een langzame krimp komt, tenzij blijkt dat de reguliere arbeidsmarkt de mensen met een arbeidsbeperking in mindere mate absorbeert dan wordt verwacht. Met een formatieplan voor reguliere medewerkers wordt de formatie waar mogelijk aangepast aan de bezetting met SW- en Participatiewet medewerkers.

Financieel resultaat

De rijkssubsidie per SW-medewerker ondervindt in de loop der jaren een behoorlijke korting. Aan de andere kant stijgen de lonen. Het verschil hiertussen is het subsidietekort. Het subsidietekort bedroeg in 2016 € 2.700.000 en loopt snel verder op. Om de gemeentelijke bijdrage te kunnen beperken, moet er daarom een zo hoog mogelijk resultaat behaald worden uit de bedrijfsactiviteiten en de opbrengsten uit detacheringen. Dit exploitatieresultaat kan daarbij nog worden bevorderd door opbrengsten uit nieuwe instroom vanuit de Participatiewet. Een zorgpunt met betrekking tot de uitdaging voor een betere toegevoegde waarde per SW-medewerker, is de vergrijzing. Een grote kans voor meer toegevoegde waarde, is daarentegen de aantrekkende economie met een grote vraag naar uitvoering van werk.

De laatste jaren heeft NLW uitsluitend nog zorg gedragen voor de factor arbeid voor andere bedrijven, eventueel met inzet van eigen huisvesting. Daarmee beperken we het risico, minimaliseren we de kosten en hebben we focus op het uitvoeren van werk door onze medewerkers. Dit alles moet leiden tot een gestage verbetering van het exploitatieresultaat per medewerker.

Het jaar 2016 is afgesloten met een winst van € 2.000. Voor de opbouw van dit resultaat wordt verwezen naar het onderdeel Financiën verderop in dit verslag.

Het besturingsconcept

NLW bestaat uit 3 bedrijfsonderdelen. Het bedrijfsonderdeel Werktransformatie zorgt voor het binnenhalen en het organiseren van werk én voor de talentontwikkeling van de medewerkers. Het bedrijfsonderdeel Werkuitvoering zorgt dat het werk wordt uitgevoerd. Dat kan bij NLW via werk in opdracht (WIO) op onze werklocaties, werk op locatie (WOL) op locatie bij werkgevers of Detachering. Daarnaast is het voor opdrachtgevers ook mogelijk om SW-medewerkers in dienst te

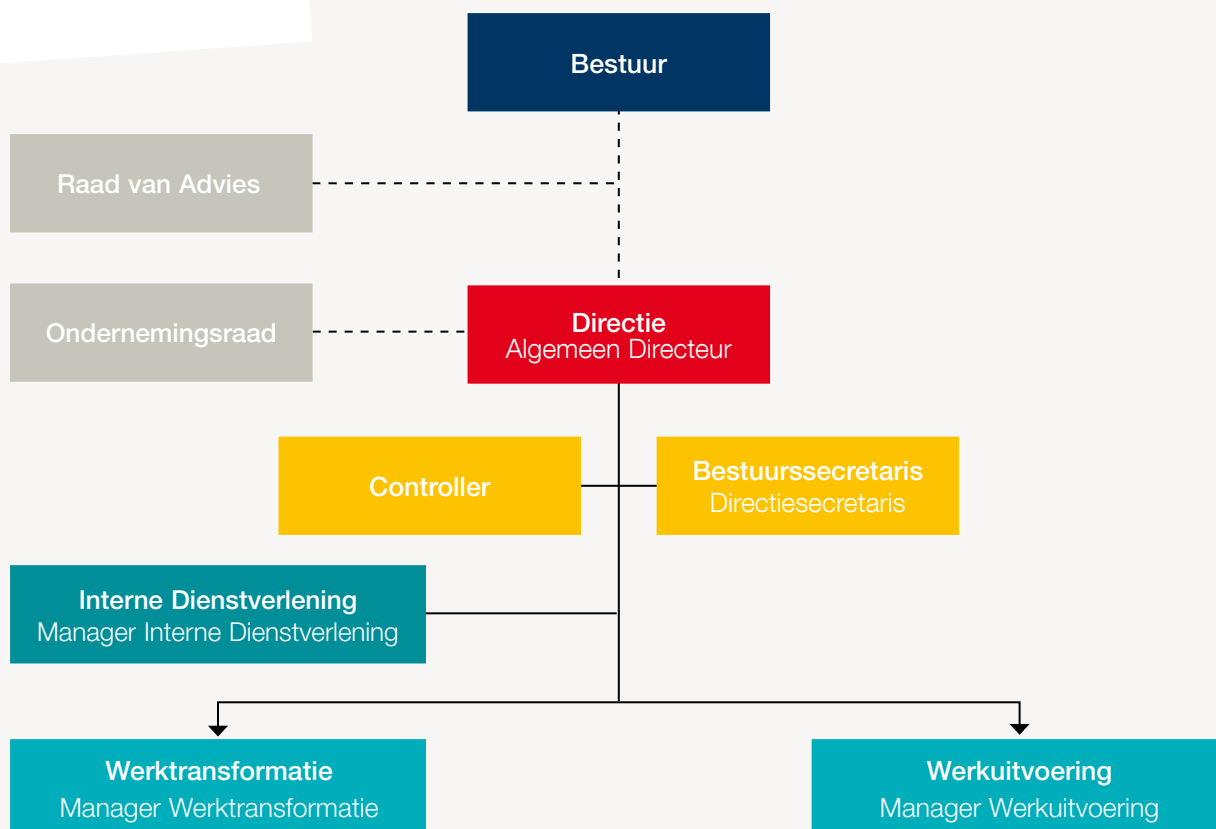
nemen via Begeleid werken. Het bedrijfsonderdeel Interne Dienstverlening verzorgt de administratie, de personeelszaken en de facilitaire zaken.

Binnen het LEAN programmamanagement hebben we twee primaire processen gedefinieerd: 'WERK binnenhalen en uitvoeren door onze medewerkers' en 'INSTROOM-DOORSTROOM-UITSTROOM van nieuwe medewerkers'. Deze primaire processen worden uitgevoerd door de bedrijfsonderdelen Werktransformatie en Werkuitvoering. De afdelingen worden elk door een eigen manager aangestuurd en werken nauw met elkaar samen.

Drs. P.J.G. Fleuren

Algemeen Directeur NLW Groep NV

Organisatieschema 2016



PRODUCTCATALOGUS

NLW heeft een dienstenaanbod ontwikkeld voor inwoners die behoren tot de Participatiewet. In diverse documenten is vastgelegd wat dit dienstenaanbod precies inhoudt, hoe daarvan gebruik kan worden gemaakt en onder welke condities. Dit dienstenaanbod is het afgelopen jaar gebundeld in de NLW Productcatalogus. Deze catalogus wordt via de website aangeboden aan onder andere de (schaps)gemeenten.





Sociale ontwikkelingen



Bezetting Wsw

Per 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Dit betekent dat de nieuwe instroom via de Participatiewet komt. De Wsw blijft nog wel bestaan, maar dit is een aflopend bestand. Ook de wachtlijst Wsw is komen te vervallen. In het verslagjaar is de gemiddelde bezetting, gerekend naar volledige dienstverbanden gedaald van 908 FTE in 2015 naar 865 FTE in 2016.

Dit beeld komt eveneens terug in de realisatie van de zogenaamde Arbeidsjaren (A.j.) waarbij rekening is gehouden met de mate van handicap van medewerkers die ná 1 januari 1998 in dienst zijn getreden. De bezetting 2016 was gemiddeld 908 A.j. De gesubsidieerde formatieruimte (op basis van verwachte uitstroomcijfers) over 2016 bedroeg eveneens 908 A.j. De uitstroom Wsw was dus in 2016 in lijn met de verwachtingen.

Ontwikkelingen Participatie

Bij de Stichting Arkant Dienstverbanden komen

vanaf 1 januari 2015 de personen in dienst met een Participatiebaan. Dit is de vervanging van de oude Wsw-regeling. Daarnaast vallen hier ook de personen uit de Wajong en voormalige Wwb onder. In 2016 waren er 11,3 FTE met een Participatiebaan in dienst. 57 personen namen deel aan een voortraject in het kader van de Participatiewet. Daarnaast hebben in 2016 8 oud-Wajongers deel genomen aan een voortraject en hadden 4 oud-Wajongers een dienstverband.

Overige sociale ontwikkelingen

NLW heeft zich ten doel gesteld om hét centrum voor arbeidsparticipatie en re-integratie in de regio te zijn. Om mensen te begeleiden naar reguliere arbeid worden diverse instrumenten ingezet zoals Detachering en Begeleid werken. NLW beschikt over eigen jobcoaches die de mensen begeleiden. In 2016 waren gemiddeld 324 FTE gedetacheerd. Dit is een daling van 33 FTE ten opzichte van 2015. De daling is onder andere een gevolg van de

**Beweging van
binnen naar
buiten**

OMSCHRIJVING	ULTIMO 2015	ULTIMO 2016
Begeleid werken	3%	3%
Individuele en groepsdetacheringen	39%	35%
Werken op locatie (WOL)	5%	5%
Werken in opdracht (WIO)	53%	57%
Totaal	100%	100%

daling van het Wsw-bestand, waardoor uitstroom uit detacheringen niet meer altijd aan te vullen is met nieuw personeel. In 2016 waren er gemiddeld 23 FTE in Begeleid werken. Dit is een daling van 1 FTE ten opzichte van 2015. In bovenstaande tabel is te zien in welke mate het personeel werkzaam is buiten het eigen bedrijf. Dit betreft zowel Wsw-ers als Participanten en oud-Wajongers.

Bezetting reguliere medewerkers

De bezetting van de reguliere medewerkers over 2016 bedroeg 71 FTE. Dit betekent een daling met 5 FTE ten opzichte van 2015. Deze daling wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de daadwerkelijke uitstroom van een aantal boventalligen.

Arbeidsverzuim

Het arbeidsverzuim van Wsw-personeel over 2016 is 16,0%. Het arbeidsverzuim van regulier personeel bedroeg 4,8%. Het gemiddelde arbeidsverzuim in 2016 komt hiermee voor NLW op 14,7%. Dit betekent dat er een daling heeft plaatsgevonden van het arbeidsverzuim met 0,9% ten opzichte van 2015. Er zijn maatregelen genomen om het arbeidsverzuim verder terug te dringen. Er is o.a. een verzuimcoach aangesteld en er zijn trainingen gegeven aan alle leidinggevendenden over het omgaan met arbeidsverzuim.

Opleidingen

Binnen NLW zijn in het jaar 2016 opleidingen en trainingen aangeboden die te verdelen zijn in 4 aandachtspunten, te weten basistrainingen,

BBL-opleidingen, in company (vak)trainingen en individuele opleidingstrajecten.

Het accent bij opleiden lag net als voorgaand jaar in het bijzonder op de arbeidsontwikkeling en het aanbieden van specifieke leerroutes. Flexibiliteit, maatwerk en de juiste prijs-kwaliteitsverhoudingen zijn de belangrijkste criteria en vormen de uitgangspunten bij de keuze voor een opleiding en training. Het lesmateriaal wordt zoveel mogelijk aangepast aan het niveau van de student en trainingen zullen bij voorkeur zoveel mogelijk gegeven worden door eigen functionarissen. De capaciteit van de medewerker, de behoefte van de arbeidsmarkt en het doel dat wordt beoogd, vormen samen de rode draad van het opleiden.

In 2016 begonnen 14 medewerkers aan de MBO-opleiding Entree welke ze in 2017 zullen afronden. Daarnaast volgden 16 medewerkers de opleiding basis-VCA. 14 deelnemers behaalden hun certificaat voor de heftruck, reachtruck of stapelaar. 2 medewerkers volgden de cursus gewasbescherming, 2 CNC draaien en 1 de chauffeurs opleiding. 8 medewerkers zijn gestart met de opleiding meewerkend voorman, 37 medewerkers met EHBO en 58 medewerkers met BHV. Verder zijn er trainingen geweest in het kader van het beheersen van ziekteverzuim en het nieuwe ERP system Navision. Vanwege bijzondere omstandigheden hebben de computer cursussen vertraging opgelopen. In 2017 worden deze vervolgd en afgerond.

PRODUCTIE I

(ARBEIDSMATIGE DAGBESTEDING)

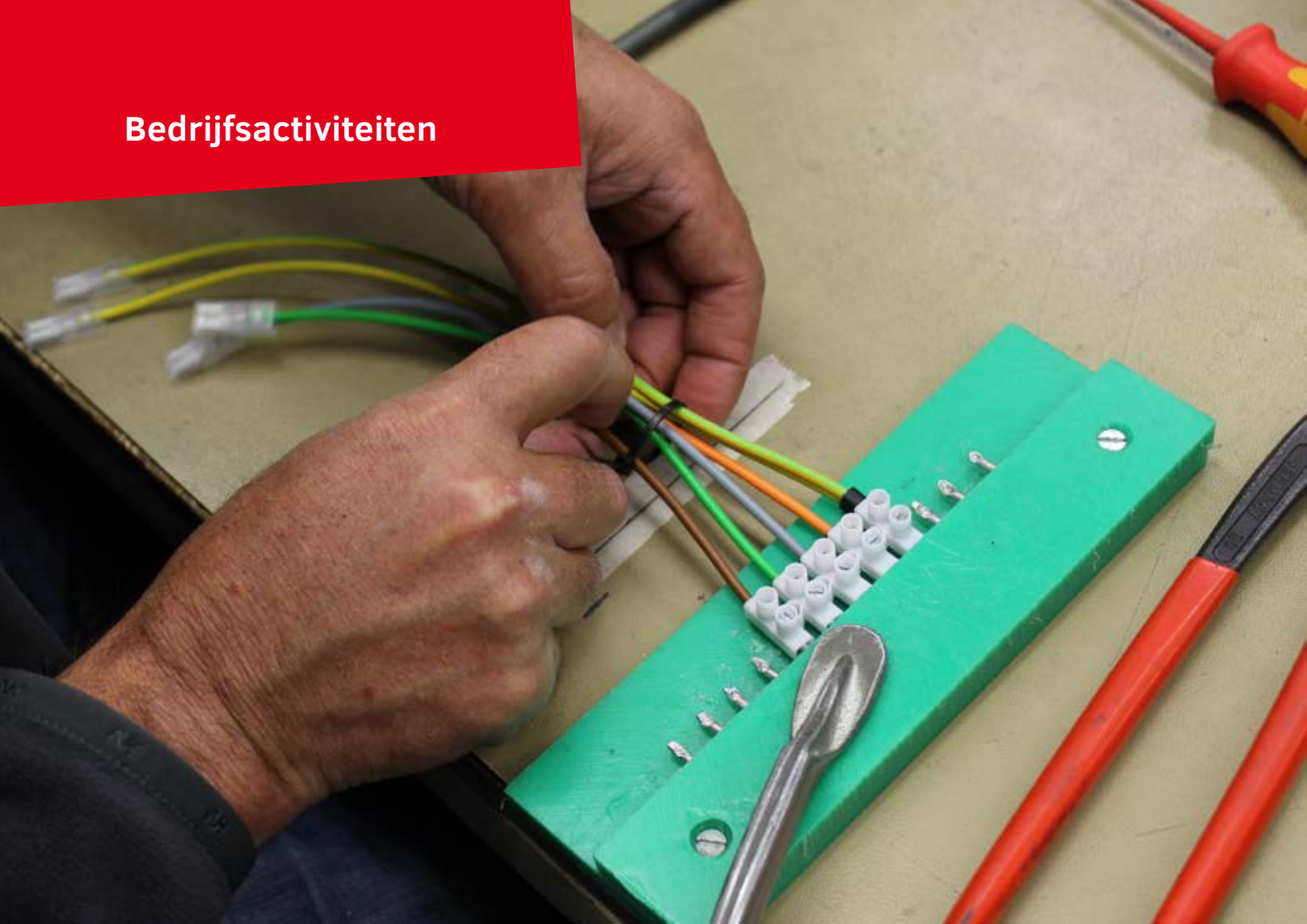
Sinds dinsdag 8 november 2016 is de nieuwe werkomgeving 'Productie I' in Venray in bedrijf. In deze werkomgeving bieden we arbeidsmatige dagbesteding. Hieronder verstaan we het aanbieden van werk in een veilige omgeving aan kandidaten met een arbeidsbeperking en/of een grote afstand tot werk, die zijn aangewezen op structurele begeleiding.

Complimenten voor ons eigen klusteam die het afgelopen jaar hard hebben gewerkt aan deze mooie nieuwe werkomgeving. Het resultaat mag er zeker zijn!



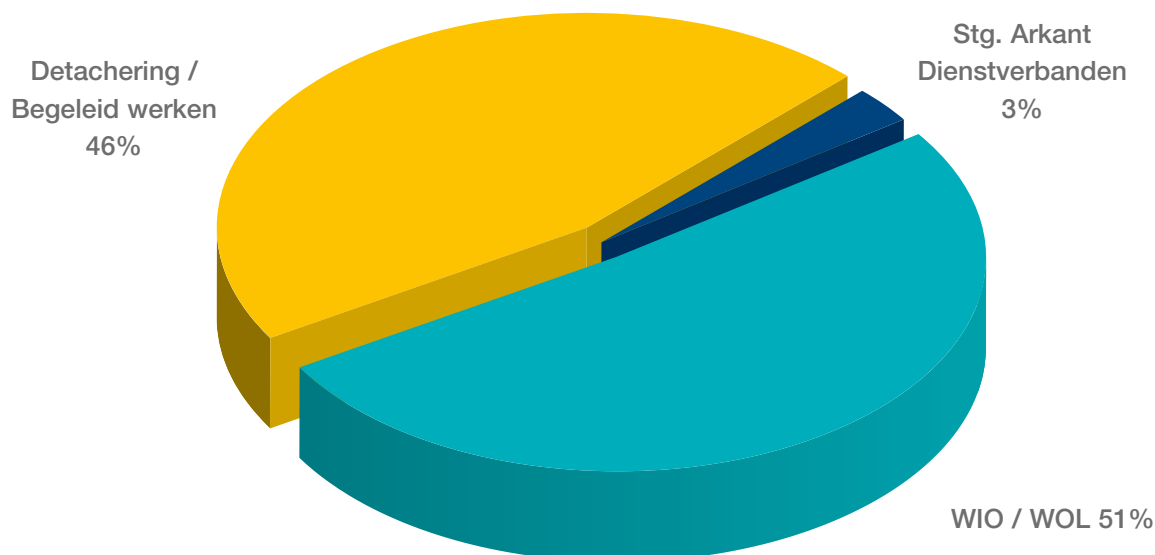


Bedrijfsactiviteiten



De toegevoegde waarde (omzet minus kosten van ingekochte materialen, ofwel bruto-marge) van NLW daalde in 2016 met 5%. Deze daling was hoofdzakelijk het gevolg van de vervreemding van de activiteit Multicopy in 2015 en het dalen van het aantal beschikbare plekken groepsdetachering. Hier tegenover staat echter ook een besparing van de bedrijfskosten. Het resultaat werd gerealiseerd met een bezetting van gemiddeld 947 FTE. Dit is een daling van 37 FTE ten opzichte van 2015. Het aantal productieve medewerkers was 804 FTE.

Toegevoegde waarde NLW Groep 2016



De toegevoegde waarde van NLW is in het verslagjaar als volgt uit te splitsen:

WIO/WOL

In de vestiging Venray worden met name activiteiten m.b.t. logistieke dienstverlening uitgevoerd, zoals het verpakken van servicekits, reworkwerkzaamheden, het ontwerpen en produceren van dozen en andere verpakkingsvormen. De vestiging Panningen is ingericht voor reconditioneringswerkzaamheden en assemblageactiviteiten. Bij opdrachtgevers op locatie worden in zowel Venray als Panningen voornamelijk logistieke activiteiten uitgevoerd. Daarnaast heeft NLW in Horst nog het stekbedrijf de Biesplanken.

De toegevoegde waarde van de WIO/WOL-activiteiten is gedaald t.o.v. 2015 met 9%. Voornaamste reden hiervoor is de vervreemding van Multicopy, welke in de loop van 2015 heeft plaatsgevonden.

Detachering/Begeleid werken

De activiteit Detachering/Begeleid werken richt zich op het extern plaatsen van medewerkers bij instellingen en bedrijven en draagt zorg voor de acquisitie van nieuwe inleners ten behoeve van detacheringsplaatsen. De toegevoegde waarde van deze activiteit is gedaald met 4% t.o.v. 2015. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat inleners van groepsdetacheringen efficiencyslagen hebben gemaakt, waardoor er minder detacheringsplekken beschikbaar waren.

Stichting Arkant Dienstverbanden

De stichting verzorgt dienstbetrekkingen, detacheringen en werkervaringsplaatsen in het kader van de Participatiewet. Daarnaast worden hier ook de voortrajecten en dienstbetrekkingen van het UWV ondergebracht. Door een stijging van het aantal Participanten binnen deze stichting zijn de bijbehorende opbrengsten verdubbeld t.o.v. het jaar 2015.

Algemeen

In de financiële verslaglegging van NLW Groep NV over 2016 zijn opgenomen de geconsolideerde financiële resultaten van onderstaande rechtspersonen:

- NLW Groep NV
- Stichting Overige Activiteiten Werkvoorziening
- Stichting Arkant Dienstverbanden

De in het onderdeel 'Financiële verslaglegging' opgenomen geconsolideerde en/of samengevoegde cijfers zijn ontleend aan de afzonderlijk voor deze rechtspersonen opgestelde jaarrekeningen over 2016. Deze jaarrekeningen zijn gecontroleerd door Deloitte, de accountantsverklaring is afgegeven d.d. 14 april 2017.

Terugblik resultaten NLW over 2016

NLW Groep NV heeft over 2016 een omzet van € 8.264.000 gerealiseerd. Dit heeft geleid tot een positief geconsolideerd resultaat van € 2.500. Dit is inclusief de bijdrage van de aangesloten gemeenten voor de uitvoering van de Wsw. Deze bedroeg € 1.636.000 en is verantwoord onder overige baten.

Voor het omvormen van de NV in het kader van de nieuwe Participatiewet is een transitieplan geschreven. De transitie is ingezet om te komen tot een financieel aanvaardbaar perspectief. Dit heeft in 2016 verder structuur gekregen met programmamanagement met de LEAN methode. Met 16 projecten in de categorieën strategische positie en samenwerking, nieuwe diensten, excellente operatie en kostenbesparingen komen we tot realisatie van het gewenste perspectief. In 2015 is er voor deze transitie € 312.000 uitgegeven. In 2016 bedroeg dat € 873.000. De transitiekosten 2016 werden vergoed vanuit de aangesloten gemeentes en zijn verantwoord onder overige baten.

Algemeen bezoldigingsbeleid

Het beleid inzake de bezoldiging van de directie sluit aan bij dat van de reguliere medewerkers van NLW. De bezoldiging van de statutair directeur wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Financiële positie NLW

Alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden rondom het financieel beheer binnen NLW zijn vastgelegd in een treasurystatuut. Ook in 2016 is voldaan aan de voorwaarden die in het treasurystatuut zijn opgenomen.

De solvabiliteit is gestegen van 15% eind 2015 naar 16% per ultimo 2016. Vanwege de situatie waarin NLW zich bevindt, is met de aangesloten gemeenten afgesproken dat er een minimum 'Eigen Vermogen' wordt gehanteerd van € 1.000.000. Tekorten die het minimum 'Eigen Vermogen' zouden aantasten, worden gefinancierd door de aangesloten gemeenten.

Het voorstel aan de aandeelhouders is om de jaarrekeningen vast te stellen en om het positieve resultaat over 2016 toe te voegen aan het 'Eigen Vermogen'. De totale omvang van het 'Eigen Vermogen' komt hiermee per ultimo 2016 op € 1.361.000.

Financiële verslaglegging 2016

Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van NLW Groep NV zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van NLW Groep NV.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Omrekening van vreemde valuta's

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die geldt op de datum van de transactie. De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Voorraden

Voor de voorraad wordt het FIFO stelsel gehanteerd. Voorraden grond- en hulpstoffen en handelsgoederen worden gewaardeerd tegen de gemiddelde inkoopprijs. Het onderhanden werk en de voorraden gereed product worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De vervaardigingsprijs omvat het directe materiaalverbruik, de directe loon- en

machinekosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend, en een opslag voor indirecte fabricagekosten. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor voltooiing en verkoop.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen. Er zijn geen vorderingen opgenomen onder de vlottende activa met een looptijd langer dan 1 jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening verplichtingen personeel

Dit betreft verplichtingen uit hoofde van het vóór de normale pensioendatum beëindigen van dienstverbanden met werknemers. Ontslagvergoedingen worden verwerkt indien aantoonbaar sprake is van een verplichting tot beëindiging van dienstverbanden met werknemers. Vergoedingen worden tegen contante waarde



opgenomen. De verplichting wordt als zodanig opgenomen en toegelicht onder de voorzieningen.

Overige voorzieningen

Tenzij anders vermeld worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen.

Langlopende schulden

Opgenomen rentedragende leningen en schulden worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen en verleende diensten onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen. Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend. Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Kosten van grond- en hulpstoffen

De kosten van grond- en hulpstoffen omvat de kostprijs van de verkochte en geleverde goederen, bestaande uit het directe materiaalverbruik.

Wsw-subsidie

De Wsw-subsidie zoals opgenomen in het Participatiebudget. Het bedrag wordt gebaseerd op de meicirculaire van het betreffende boekjaar. De subsidie wordt ontvangen door het Werkvoorzieningschap en doorgegeven aan NLW Groep NV. Deze subsidie wordt ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar waar deze betrekking op heeft.

Gemeentelijke bijdrage

De gemeentelijke bijdrage betreft een jaarlijkse bijdrage per arbeidsplaats, beschikbaar gesteld door de aangesloten gemeenten. Deze bijdrage wordt ontvangen door het Werkvoorzieningschap en doorgegeven aan NLW Groep NV.

Lonen en salarissen

De lonen en salarissen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Nederlandse pensioenregelingen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Operationele lease

Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

Kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Winstbelastingen, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

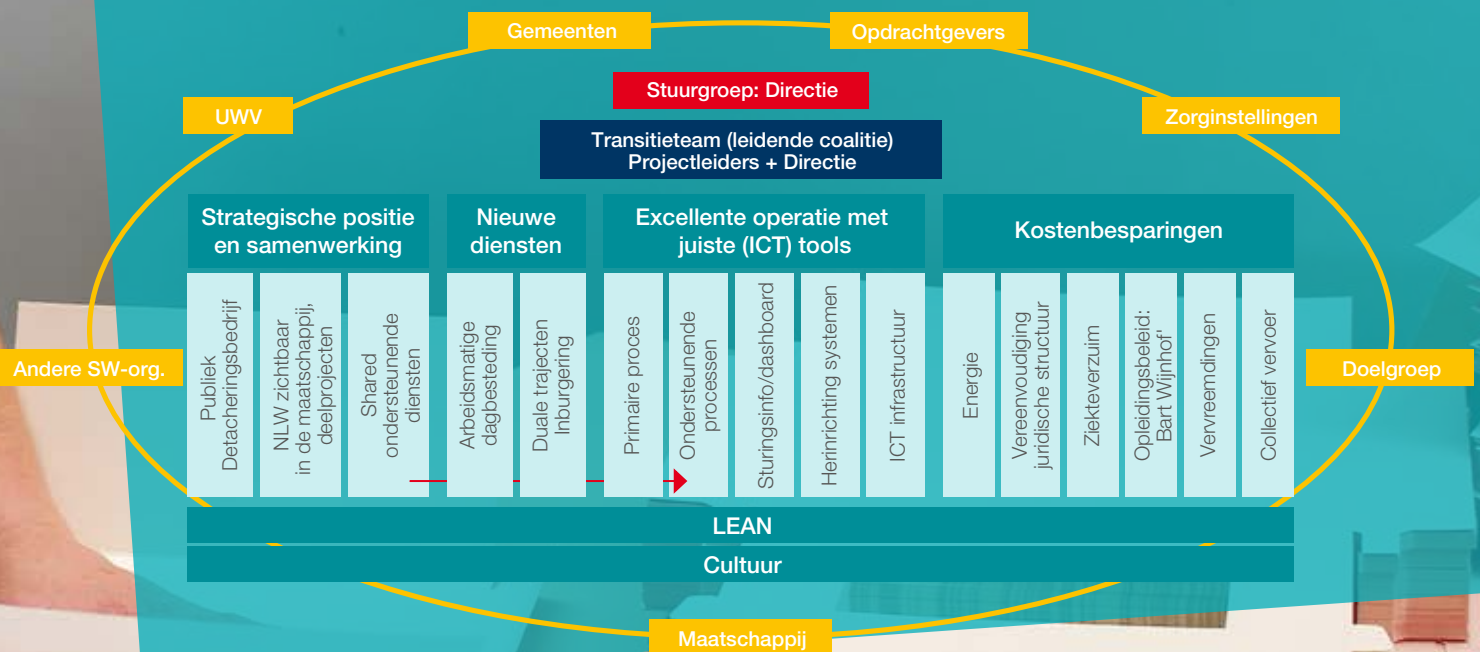


LEAN MANAGEMENT

Voor het projectmatig doorvoeren van een transitie naar een financieel aanvaardbaar perspectief, is in 2016 gestart met LEAN management. LEAN is een van de projecten in de toekomstvisie en transformatie van NLW Groep: waardecreatie tot de macht 3. LEAN is geen doel op zich, maar een middel en een manier van denken en samenwerking om verspilling, dubbel werk en frustraties te reduceren. Door LEAN te gaan werken, kunnen medewerkers processen stroomlijnen en dus beter voldoen aan de verwachtingen van de klant. Een bijkomend effect is een beter bedrijfsresultaat voor NLW, wat nodig is voor het voortbestaan van de organisatie.

Met 16 projecten in de categorieën strategische positie en samenwerking, nieuwe diensten, excellente operatie en kostenbesparingen komen we tot de realisatie van het gewenste perspectief.

De projecten zijn in de onderstaande figuur schematisch weergegeven.



Geconsolideerde balans NLW Groep per 31 december 2016

Balans vóór winstbestemming conform jaarstukken NLW Groep

Bedragen x € 1.000	31 december 2016		31 december 2015	
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	0		0	
Materiële vaste activa	2.646		2.807	
Financiële vaste activa	0		0	
		2.646		2.807
Vlottende activa				
Voorraad grond- en hulpstoffen	441		511	
Onderhanden werk en gereed product	568		725	
Debiteuren	1.542		1.672	
Vorderingen op Gemeenschappelijke Regeling	119		0	
Overige vorderingen	188		77	
Overlopende activa	30		44	
Liquide middelen	3.034		3.212	
		5.922		6.241
Totaal activa		8.568		9.048
PASSIVA				
Eigen Vermogen				
Groepsvermogen		1.361		1.359
Voorzieningen				
Voorziening groot onderhoud	711		653	
Voorziening verplichting personeel	362		822	
Overige voorzieningen	83		83	
		1.156		1.558
Langlopende schulden		681		737
Kortlopende schulden				
Aflossingsverplichtingen	57		57	
Crediteuren	192		837	
Schulden aan Gemeenschappelijke Regeling	0		113	
Belastingen/premies	964		875	
Overige schulden	4.034		3.455	
Overlopende passiva	123		57	
		5.370		5.394
Totaal passiva		8.568		9.048

Geconsolideerde resultatenrekening NLW Groep over 2016

Bedragen x € 1.000	Jaar 2016		Jaar 2015	
BATEN				
Bruto-marge				
Netto-omzet	8.264		8.914	
Kosten van grond- en hulpstoffen	1.400		1.657	
		6.864		7.257
Wsw-subsidie en gemeentelijke bijdragen				
Wsw-subsidie	23.110		24.704	
Gemeentelijke bijdrage	624		653	
Overige baten	2.832		1.394	
		26.566		26.751
Totaal baten		33.430		34.009
LASTEN				
Bedrijfs- en financieringslasten				
Personele kosten Wsw	25.441		26.156	
Personele kosten Participanten	232		31	
Personele kosten regulier	4.538		4.836	
Overige personele kosten algemeen	379		475	
Afschrijvingskosten	259		340	
Overige bedrijfskosten	1.680		1.860	
Transitiekosten	873		312	
Doorbelasting bedrijfs- en financieringslasten	-7		-37	
		33.395		33.973
Bedrijfsresultaat		34		36
Rentebaten en -lasten		-32		-26
Resultaat voor belasting		2		10
Belasting over resultaat		0		0
Resultaat na belasting		2		10
Mutaties in totaalresultaat		0		0
Totaalresultaat		2		10



HUISVESTING

Bij NLW wordt er middels diverse projecten hard gewerkt aan NLW 2.0. In het kader van ‘het oog wil ook wat’, zijn er op de vestigingen in Panningen en Venray ook enkele zaken betreffende de huisstijl aangepakt. Zo zijn er op beide locaties nieuwe vlaggenmasten geplaatst en zijn de zeilen in de stalen frames vervangen. Daarnaast is NLW in Panningen ook nog voorzien van een mooie bestickering op de grote ramen aan de voorzijde van het pand. Zie hier het resultaat.



Geconsolideerd kasstroomoverzicht NLW Groep over 2016

Bedragen x € 1.000	Jaar 2016		Jaar 2015	
Beginsaldo liquide middelen		3.212		2.409
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN				
Bedrijfsresultaat	34		21	
Afschrijvingen	259		340	
<i>Mutaties werkkapitaal (excl. liq. midd.):</i>				
Vorraden	227		-81	
Vorderingen	-86		1.261	
Kortlopende schulden	-24		-544	
Mutaties reserves / voorzieningen	<u>-402</u>		<u>-109</u>	
<i>Totale kasstroom operationele activiteiten</i>		8		887
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN				
Investerings materiële vaste activa	-99		-60	
Desinvesteringen materiële vaste activa	3		14	
Desinvesteringen financiële vaste activa	0		0	
<i>Totale kasstroom investeringsactiviteiten</i>		-96		-46
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN				
Mutatie langlopende schulden	-57		-57	
Betaalde interest	<u>-32</u>		<u>-28</u>	
<i>Totale kasstroom financieringsactiviteiten</i>		-89		-85
KASSTROOM BIJ VERVREEMDING		0		46
Totale mutatie liquide middelen		-179		803
Eindsaldo liquide middelen		3.033		3.212



Colofon

Redactie:

P.J.G. Fleuren
S. Pijnenburg
M. Houbban-van
Staveren

Ontwerp en layout:

Studio Accent, Venray

Fotografie:

Archief NLW Groep

Druk:

Sync

Uitgave:

NLW Groep
Smakterweg 19
5804 AE Venray
Telefoon: 0478 55 23 23
Fax: 0478 55 23 24

E-mail: info@nlw.nl

Website: www.nlw.nl

Twitter: twitter.com/nlwgroep

LinkedIn: [linkedin.com/
company/nlw-groep](https://linkedin.com/company/nlw-groep)



NLW Groep is gevestigd op de volgende locaties:

NLW Groep Venray (hoofdkantoor)

Smakterweg 19
5804 AE Venray

NLW Groep Panningen

Industrieterrein 1
5981 NK Panningen

NLW Groep Horst (Stekbedrijf de Biesplanken)

Kempweg 20
5964 NE Meterik



**WIJ LATEN MENSEN
ZIJN WIE ZE ZIJN
EN WORDEN
WAT ZE KUNNEN**



NLN GROEP

*Ondernemen
met Mensen*