

# concern \* voor werk

Rapport inzake jaarstukken  
2025

**Betrokken  
ondernemen  
in beweging**



# Inhoud

|  |           |   |           |
|--|-----------|---|-----------|
| <b>* Introductie</b>                   | <b>4</b>  | <b>* Resultaten 2025</b>                            | <b>28</b> |
| Voorwoord                              | 7         | Productiebedrijf                                    | 31        |
| Bericht van de Raad van Commissarissen | 8         | <b>* Interne organisatie</b>                        | <b>35</b> |
| Bericht van de ondernemingsraad        | 12        | Personeel   | 36        |
| <b>* Bestuursverslag</b>               | <b>15</b> | Personeel en organisatie                            | 39        |
| Betrokken ondernemen in beweging       | 16        | Kwaliteit, Arbo en Milieu                           | 42        |
| <b>* Organisatie</b>                   | <b>20</b> | Marketing en Communicatie                           | 44        |
| Organisatiestructuur                   | 22        | <b>* Risicoparagraaf</b>                            | <b>46</b> |
| <b>* Vooruitblik</b>                   | <b>25</b> | Risicobeheersing en financiële weerbaarheid         | 48        |
| Vooruitblik 2026 en verder             | 26        | <b>* Jaarrekening</b>                               | <b>53</b> |
|  |           | Geconsolideerde balans per 31 december 2025         | 54        |
|  |           | Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025 | 56        |
|  |           | Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 58        |

# Introductie



# Voorwoord

**In een samenleving die voortdurend verandert, blijft één vraag onverminderd relevant: hoe zorgen we dat iedereen kan meedoen? Werk speelt daarin een sleutelrol. Het biedt niet alleen inkomen, maar ook structuur, eigenwaarde, sociale verbinding en perspectief.**

Al 25 jaar geeft Concern voor Werk invulling aan deze maatschappelijke opdracht. Wij verbinden menselijk talent aan maatschappelijke en economische waarde. Dat doen we voor inwoners van Lelystad, Noordoostpolder en Urk die ondersteuning nodig hebben om hun plek op de arbeidsmarkt te vinden of te behouden.

Dagelijks zetten onze medewerkers, professionals en partners zich in om talent tot bloei te laten komen. Honderden mensen ontwikkelen bij ons arbeidsvaardigheden en zetten stappen richting regulier werk. Anderen vinden bij ons duurzaam passend werk wanneer een reguliere baan

niet haalbaar is. Zo maken wij het verschil voor individuen én voor de samenleving. Tegelijkertijd groeit de maatschappelijke opgave. De instroom in Beschut Werk neemt toe, terwijl beschikbare plekken beperkt zijn.

**Wij verbinden menselijk talent aan maatschappelijke en economische waarde. Dat doen we voor mensen die ondersteuning nodig hebben om hun plek op de arbeidsmarkt te vinden of te behouden.**

Ook staat een grote groep mensen met een ondersteuningsbehoefte nog langs de kant.

Dat vraagt om duidelijke keuzes en nieuwe oplossingen. Samen met onze aandeelhoudende gemeenten werken we aan een aanpak die sociaal én financieel duurzaam is.

2025 laat zien dat maatschappelijke impact en bedrijfsmatige prestaties samen kunnen gaan. Onze resultaten lagen boven begroting en alle bedrijfsonderdelen droegen daaraan bij. Dat is geen doel op zich, maar bevestigt dat investeren in mensen, kwaliteit en samenwerking leidt tot een gezonde organisatie.

Met vertrouwen, samenwerking en voortdurende verbetering als kompas bouwen we verder aan een organisatie die menselijkheid en ondernemerschap vanzelfsprekend verbindt en aan een samenleving waarin iedereen mee kan doen.

**Sander Post**  
Algemeen directeur



# Bericht van de Raad van Commissarissen

**De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit vijf onafhankelijke leden. In december 2025 heeft mevrouw Martine de Leeuw afscheid genomen vanwege het einde van haar benoemingstermijn. Wij danken haar voor haar waardevolle en verbindende bijdrage. Per 1 januari 2026 is de heer Tom Cohen benoemd als nieuw lid en neemt hij zitting in de auditcommissie.**

## **Toezicht en governance**

De RvC houdt toezicht op het beleid van de directie, op de financiële prestaties en op de realisatie van de sociaal-maatschappelijke doelstellingen. Daarnaast vervult de Raad het werkgeverschap voor de directeur.

De samenwerking met de Gemeenschappelijke Regeling IJsselmeergroep (GR), enig aandeelhouder, was in 2025 constructief. In de GR-vergaderingen stonden met name de strategische koers en het rapport 'Onderzoek Infrastructuur sociaal ontwikkelingsbedrijven' van Berenschot centraal. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) legt de RvC twee keer per jaar verantwoording af.

## **Vergaderingen en commissies**

De RvC vergaderde in 2025 vijf keer met de directie. Daarnaast werken we met twee commissies: de remuneratiecommissie en auditcommissie. De auditcommissie overlegt voorafgaand aan iedere vergadering van de RvC met de manager 'middelen'. In de auditcommissie stonden financiële rapportages, de realisatie van de verschillende bedrijfsonderdelen, de ICT-infrastructuur en -beveiliging en fiscale ontwikkelingen voor onze doelgroep centraal. De remuneratiecommissie voerde het jaarlijkse voortgangsgesprek met de directeur en sprak met interne en externe stakeholders. De waardering voor het functioneren van de directeur was in 2025 hoog.

## **Strategische thema's**

In 2025 heeft de Raad, onder externe begeleiding, de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij is vastgesteld dat de balans tussen toezicht op de bedrijfsvoering en strategische onderwerpen is verbeterd. De Raad neemt nadrukkelijker eigen initiatief in de agendering en informatievoorziening. De relatie met de directie wordt door beide partijen ervaren als open, plezierig en constructief.

Voor de planning van onze vergaderingen werken we met een themagerichte jaaragenda. Deze wordt voor 2026 geactualiseerd. Bij de bespreking van

specifieke onderwerpen nodigen we regelmatig betrokken managers uit. Dit geeft verdieping aan de inhoud en de aanwezige kwaliteit op dit niveau.

## **Financiële ruimte en maatschappelijke keuzes**

Doordat de financiële positie stabiel goed is te noemen, is meer ruimte ontstaan om met de directie te spreken over welke initiatieven genomen kunnen worden om nog meer mensen uit de doelgroep te bereiken. Zo is er in het afgelopen jaar wederom besloten om de begeleidingskosten voor 15 extra plekken Beschut Werk voor eigen rekening te nemen. Per 31 december 2025 zijn er 25 extra Beschut Werk-medewerkers voor rekening van Concern voor Werk in dienst.

De maatschappelijke opdracht en de strategische keuzes voor de toekomst vanuit het rapport van Berenschot zijn uitgebreid besproken. In dat perspectief wachten wij de besluitvorming binnen de Gemeenschappelijke Regeling over de Banenafpraak af.

## **Toezicht op bedrijfsvoering en resultaat**

Uiteraard bleven de bedrijfsvoering en de financiële resultaten belangrijke onderwerpen van gesprek. De Raad besprak onder meer de kwartaalrapportages, financiële maandcijfers, het jaarrapport 2024, de begroting 2026 en personele zaken.

Vanuit de verwevenheid met Concern voor Werk had ook de governance-ontwikkeling bij Werkbedrijf Lelystad aandacht, nadat de gemeente Lelystad besloot de structuur met een RvC te wijzigen.

De positieve financiële resultaten maakten het mogelijk om extra Beschut Werk-plekken te ondersteunen. Daarnaast is met de directie gesproken over de inzet van het positieve jaarresultaat. Na afronding van de besluitvorming over de Banenafpraak kan de Raad, samen met de directie, concreter spreken over de meerjarenraming en de inzet van middelen, waarbij voor de Raad vooropstaat dat deze ten goede komen aan de doelgroepen.

### Relatie met OR en organisatie

Eén van de leden van de Raad, benoemd op voordracht van de ondernemingsraad (OR), onderhoudt frequent contact met de OR. In 2026 zal opnieuw een gesprek plaatsvinden tussen een delegatie van de Raad en de OR. De OR wordt door de Raad ervaren als betrokken en constructief. De Raad spreekt veel waardering uit voor het MT. Het team functioneert sterk en spreekt elkaar aan op individuele verantwoordelijkheden. Daarnaast heeft de RvC werkbezoeken afgelegd bij twee samenwerkingsbedrijven. Het was indrukwekkend om te ervaren hoe daar gedurende meerdere jaren waardevol werk wordt verricht door medewerkers uit onze doelgroep. Maatwerk in begeleiding is het sleutelwoord voor dit succes.

### Good governance

Concern voor Werk hecht aan goed bestuur en transparant toezicht. De Raad ziet good governance als voorwaarde om de gewenste maatschappelijke en bedrijfsmatige resultaten te realiseren. De in 2022 vastgestelde werkwijze en reglementen worden daarbij als fundament gehanteerd en waar nodig verder ontwikkeld. De Raad heeft tevens haar jaarlijkse gesprek met de accountant gevoerd.

### Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

De bezoldiging van de algemeen directeur en de overige directieleden blijft binnen de kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT). Voor 2025 bedraagt de maximale bezoldigingsnorm € 246.000. In 2025 hebben de aandeelhouders besloten de vergoeding voor de leden van de RvC, voor het eerst in tien jaar, te indexeren. Vanaf dit moment wordt aangesloten bij de cao Sociaal Werk voor de indexering. Ook deze vergoedingen blijven ruim binnen de geldende WNT-normen.

De Raad is ervan overtuigd dat Concern voor Werk ook in 2025 voor ieder individu uit de verschillende doelgroepen het verschil heeft gemaakt. Tot slot spreekt de Raad grote waardering uit voor alle medewerkers en het directieteam voor hun betrokkenheid, inspanningen en flexibiliteit in het succesvol afgesloten jaar 2025.

Namens de Raad van Commissarissen,  
**R.C.A. Wilcke, voorzitter**

## Samenstelling RvC in 2025



**De heer R.C.A. Wilcke**  
Voorzitter en lid van de remuneratiecommissie

01-09-2023 / 01-09-2027

- Eigenaar WILCKE-TAC (Toezicht Advies Coaching)
- Voorzitter RvT van het SWV-VO 2505 te Apeldoorn e.o.

- Voorzitter bestuur van Hospice Almere
- Vertrouwenspersoon van de landelijke organisatie JINC tot 01-10-2025

**De heer A. Brouwer**



Lid en lid van de auditcommissie

31-05-2019 / 31-05-2027

- Bestuurder A. Brouwer Beheer B.V.
- Voorzitter redactiecommissie Het Urkerland

- Adviseur Calamiteitenteam Urk



**De heer C.W.J. Okkerse**  
Benoemd als lid op voordracht van de OR

01-01-2024 / 01-01-2028

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Stad en Natuur Almere
- Voorzitter(president) Lionsclub Heusden tot 01-07-2025

- Lid Stichting Lelystad Airport moet door!
- DGA Adstra B.V.
- Voorzitter Bedrijfskring Lelystad

**Mevrouw M. de Leeuw**



Lid, plaatsvervangend voorzitter en lid van de auditcommissie

01-01-2014 / 01-01-2026

- Eigenaar MDL project- en programmamanagement

- Mede-eigenaar subsidie4U
- Fotograaf bij BellaVie PhotoArt



**Mevrouw P.R. Heegsma**  
Lid en lid van de remuneratiecommissie

01-09-2020 / 01-09-2028

- Eigenaar Hoffmans & Heegsma, partners in ontwikkeling
- Directeur-bestuurder SWV primair passend onderwijs Doetinchem tot 01-02-2025

- Voorzitter Raad van toezicht Vario Groep Emmeloord

# Bericht van de ondernemingsraad

In 2025 kwam de ondernemingsraad (OR) vijftien keer bijeen. Dit bestond uit vijf reguliere OR-vergaderingen, vijf informele overleggen tussen het dagelijks bestuur en de directie en vijf formele overlegvergaderingen met de directie. Daarnaast vond een artikel 24-overleg plaats, waarin de OR werd geïnformeerd over de algemene gang van zaken binnen Concern voor Werk en over de te verwachten advies- en instemmingsaanvragen.

Naast deze overleggen vergaderden ook de Arbo-, Financiële-, PR- en P-Commissie (t.b.v. het MTO). OR-leden waren aanwezig bij jubilea, afscheidsmomenten en Groot Werkoverleggen. Op deze manier blijft de OR zichtbaar en betrokken bij wat er leeft binnen de organisatie.

## Ontwikkeling van de OR

In het voorjaar volgden de nieuwe OR-leden een cursus via SBI Formaat. Met deze scholing kunnen zij hun rol goed vervullen.

De werktijdenregeling, een instemmingsplichtig onderwerp, is in 2025 opnieuw beoordeeld en door de OR goedgekeurd.

## Wisseling van ambtelijk secretaris

In 2025 nam Jan Meindert Keuter afscheid als OR-lid en ambtelijk secretaris vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. De OR is hem dankbaar voor zijn kennis, inzet en betrokkenheid. Na zijn vertrek is Lizzie Raaijmakers-van der Elburg benoemd. Zij is inmiddels ingewerkt en draait volledig mee.

## De ondernemingsraad kijkt met vertrouwen vooruit naar 2026.

### *Debbie Betgen*

Voorzitter ondernemingsraad  
Concern voor Werk NV





# Bestuursverslag

# Betrokken ondernemen in beweging

In dit jaarverslag nemen we u mee in de wereld van Concern voor Werk: onze missie, visie en strategie en hoe deze zich in 2025 hebben vertaald naar concrete resultaten.

## Onze missie

### Samenwerken aan een inclusieve arbeidsmarkt

Bij Concern voor Werk draait alles om mensen. Samen werken we aan een inclusieve arbeidsmarkt waar iedereen kan meedoen. We bieden werk, expertise, begeleiding en ontwikkeling. Zo komen talenten tot bloei en groeien bedrijven. Dat doen we voor én met de gemeenten Lelystad, Noordoostpolder en Urk.

## De praktijk in 2025

Onze natuurlijke partners, Werkbedrijf Lelystad, de gemeente Urk en de WerkCorporatie in de Noordoostpolder begeleiden dagelijks mensen richting werk. Concern voor Werk speelt hierin een belangrijke rol voor inwoners die (nog niet) zelfstandig een reguliere baan kunnen vervullen. Binnen onze organisatie ontwikkelen zij arbeidsvaardigheden en zetten ze stappen richting participatie. Daar wordt onze missie dus ten volle benut. Voor mensen die niet duurzaam kunnen instromen op de reguliere arbeidsmarkt, bieden wij passend werk binnen de regeling WSW, Banenafpraak en Beschut Werk. Vanuit eigen middelen hebben wij voor de regeling Beschut Werk bovendien 25 werknemers extra in dienst. Tegelijk zien we dat de vraag groter is dan het aanbod. Dat schuurt met onze missie.

Een vergelijkbare uitdaging zien we bij de Banenafpraak. In Flevoland gaat het om ongeveer 6300 inwoners. Daarom hebben we samen met onze aandeelhoudende gemeenten een plan ontwikkeld om mensen met een ondersteuningsbehoefte een plek te bieden binnen Concern voor Werk. De financiële haalbaarheid is onafhankelijk getoetst door adviesbureau Berenschot. De uitkomst is helder: deze aanpak versterkt niet alleen de positie van mensen, maar levert ook besparingen op voor de aandeelhoudende gemeenten.

## Onze visie

### Betrokken ondernemen

Concern voor Werk gelooft in betrokken ondernemen. Met medewerkers, klanten en de regio bouwen we samen aan een inclusieve en duurzame arbeidsmarkt, met ruimte voor groei. Onze klanten kiezen bewust voor ons, omdat zij geloven in een kwalitatief goed eindproduct dat met zorg én binnen een inclusieve arbeidsmarkt tot stand komt.

Onze medewerkers tonen elke dag hoe professionaliteit en maatschappelijke betrokkenheid samen kunnen gaan: een plek waar je elkaar kent, leert, groeit en trots bent op wat je samen neerzet.

Ons management geeft richting met een ondernemende blik en een maatschappelijk hart. Zij creëren kansen, investeren in een sterke organisatie en zoeken de samenwerking op met regionale partners om talenten verder te helpen. Zo verbinden zij de belangen van medewerkers, klanten en aandeelhouders en versterken ze elke dag het fundament van een organisatie waarin menselijkheid en ondernemerschap hand in hand gaan.

## De praktijk in 2025

In lijn met onze visie hebben we in 2025 werk uitgevoerd dat zowel maatschappelijk als commercieel waarde toevoegt. Onze omzet en ons resultaat lagen boven begroting. Alle bedrijfsonderdelen droegen bij aan dit positieve resultaat. Dat geeft vertrouwen. We zijn dankbaar voor de samenwerking met onze klanten en trots op de bijdrage van onze medewerkers.

## \* Je gaat samenwerken omdat het werkt

'Hedera is gewoon veel handwerk,' legt Arjan Goedhart van Hedera-kwekerij Van den Berg uit. 'Je kunt bijna niks automatiseren. Er zit een blaadje aan een steeltje, dat is kwetsbaar. Met machines ga je het al snel beschadigen.' Dat geldt vooral voor de kleinste potmaat: de 8,5 centimeter potjes. Die '8,5jes' worden daarom al jarenlang opgekweekt in de kassen van Concern voor Werk in Emmeloord. Arjan levert de stekken aan, daar worden ze gestoken en in zo'n zes weken opgekweekt. Daarna komen ze terug naar de kwekerij in Luttelgeest om verder af te kweken. 'Het is heel overzichtelijk,' zegt Arjan. 'Zij doen een deel van het werk, wij maken het af. En dat werkt gewoon goed.'

Wat vooral prettig is, zijn de korte lijnen. 'Als er iets is, dan bel je elkaar. Of ik rij er even langs. Het zit dichtbij en het contact is goed.' Zie Concern voor Werk niet als iets ingewikkelds of bijzonders, maar als een bedrijf. 'Het is gewoon een organisatie waar je afspraken mee maakt,' zegt hij. 'Net als met ieder ander.' De tarieven zijn marktconform, de afspraken helder. 'Je merkt niet dat het 'anders' is,' zegt Arjan. 'En ondertussen los je een praktisch probleem op én doe je iets goeds. Je hoeft er geen heel verhaal bij te hebben,' zegt hij. 'Je gaat samenwerken omdat het werkt.'

**Arjan Goedhart, mede-eigenaar bij Hederakwekerij Van den Berg**



## Onze strategie

Onze strategie geeft richting aan hoe wij onze visie realiseren. Concern voor Werk werkt vanuit drie strategische doelen.

### 1. Efficiency verhogen

#### Slimmer werken, meer waarde leveren.

Concern voor Werk wil werken op een manier die past bij de kracht van onze organisatie: flexibel, betrokken en met oog voor kwaliteit. Dat betekent dat we slimmer willen organiseren, beter zichtbaar willen zijn in de markt en ons richten op het werk dat echt bij ons past. Werk waar we commercieel sterk in zijn én waarin we onze mensen tot hun recht laten komen.

Onze kern blijft altijd hetzelfde: we zijn er voor mensen. Voor iedereen die een steuntje in de rug kan gebruiken richting werk, ontwikkeling of zelfstandigheid. Het werk dat we doen moet daarom niet alleen economisch kloppen, maar ook het verschil maken in het leven van onze medewerkers. We bieden werk waar mensen trots van worden. Werk waarin talenten zichtbaar worden, waarin iemand kan groeien, meedoen en stappen zetten. We geloven dat werk een sleutel is: naar zelfvertrouwen, naar structuur, naar nieuwe kansen.

#### De praktijk in 2025

Concern voor Werk is een lerende organisatie. We zeggen vaak dat we ongeveer halverwege zijn als het gaat om verbeteren. We hebben veel stappen gezet, maar zien tegelijkertijd hoeveel ruimte er nog is om verder te professionaliseren.

De veranderende context van wet- en regelgeving, arbeidsmarkt en financiering vraagt bovendien om voortdurende aanpassing. We richten ons niet op 'verandermanagement' als doel op zich, maar op concrete verbeteringen die waarde toevoegen aan onze organisatie en aan de mensen voor wie wij werken.

De resultaten van deze aanpak zijn zichtbaar. In medewerkerstevredenheid, waarin we hoger scoren dan de referentiegroep. In het bedrijfsresultaat over 2025, waarin alle bedrijfsonderdelen hebben bijgedragen. En in externe toetsingen: de ISO 9001-audit die is afgerond bij het opstellen van deze jaarstukken liet nul afwijkingen zien. Dat bevestigt dat onze kwaliteitsborging op orde is. Tegelijk blijven wij kritisch op onszelf en zoeken we actief naar verdere optimalisatie.

## 2. Versterkte verbetercultuur

### Samen leren, samen beter worden.

Wij willen een organisatie zijn waar talent kan bloeien. Dat begint met een cultuur waarin leren normaal is, feedback welkom is en waar ruimte is om stappen te zetten, fouten te maken en het morgen beter te doen dan vandaag en die verbetering vast te houden.

#### De praktijk in 2025

Door de focus op verbeteren ontstaat steeds meer een cultuur die we intern samenvatten met de kreet "zullen we beginnen". Verbeteren begint niet in beleidsstukken, maar in de praktijk. We starten vanuit de situatie die zich voordoet en kijken hoe we, binnen de gekozen richting, concrete stappen kunnen zetten. Niet vanuit bestuurs- of beleidskamers, maar vanuit de werkvloer. Daar zien we direct wat werkt en waar het schuurt.

In 2025 zijn opnieuw medewerkers opgeleid tot Lean Yellow Belt en Lean Green Belt. Yellow Belts richten verbeteringen in binnen de dagelijkse praktijk. Green Belts begeleiden grotere, vaak afdelingsoverstijgende trajecten volgens een vaste methode. Hiermee professionaliseren we onze verbeterkracht en maken we verbeteren onderdeel van ons dagelijks werk.

Tegelijk hebben we geleerd dat verbeteren pas echt waarde heeft als het wordt geborgd. Te vaak zagen we dat gerealiseerde verbeteringen na verloop van tijd weer wegzakten. Dat leidde tot hersteltrajecten voor zaken die al opgelost waren. Daarom is in 2025 een verbeterproject gestart dat zich specifiek richt op het consolideren en monitoren van verbeteringen. Met behulp van duidelijke KPI's willen we meer grip krijgen op wat we hebben gerealiseerd. Dit traject wordt in 2026 afgerond.

## 3. Ontwikkelen medewerkers

### Werk dat zin geeft en medewerkers in beweging houdt.

Bij Concern voor Werk gaat ontwikkelen over meer dan leren of doorgroeien. Het gaat om werk dat zin geeft, bijdraagt aan werkgeluk en ervoor zorgt dat mensen duurzaam inzetbaar blijven. We bieden ruimte om talenten te ontdekken en te benutten, op een manier die past bij wie iemand is en wat hij of zij aankan. Dat kan betekenen: nieuwe stappen zetten, maar ook stabiliteit en vertrouwen opbouwen in het dagelijks werk. Door aandacht te hebben voor begeleiding, veiligheid, gezondheid en plezier in het werk, creëren we een omgeving waarin mensen zich gezien voelen en gemotiveerd blijven. Zo bouwen we aan werk dat niet alleen vandaag klopt, maar ook toekomst heeft.

#### De praktijk in 2025

In 2025 is de Concern voor Werk Academie gelanceerd. Alle medewerkers kunnen hier gebruik van maken om vaardigheden te ontwikkelen of nieuwe leerpaden te volgen. Na een toelatingsgesprek kunnen medewerkers deelnemen. Daarnaast is een leertraject ontwikkeld voor medewerkers met een leidinggevende rol. Hiermee versterken we leiderschap binnen onze organisatie.

### Samenwerking en vooruitblik

We blijven investeren in sterke relaties met onze aandeelhouders, gemeenten en andere stakeholders. De samenwerking met de Raad van Commissarissen, het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling IJsselmeergroep en de directies van de deelnemende gemeenten was in 2025 constructief en waardevol.

Onze strategische doelen leven binnen onze organisatie. Dat is belangrijk, want strategische doelen die alleen op directietafel liggen, betekenen niet zoveel. Die zien er alleen maar mooi uit. Met een duidelijke visie, betrokken professionals en een gezonde financiële basis stappen wij met vertrouwen 2026 in.

#### Sander Post

Algemeen directeur

# Organisatie



# Organisatiestructuur

**Dit hoofdstuk beschrijft de juridische en financiële structuur van Concern voor Werk en de verhouding tot de Gemeenschappelijke Regeling IJsselmeergroep.**

## Organisatiestructuur

De jaarrekening 2025 is de 24e jaarrekening van Concern voor Werk NV. De vennootschap is per 1 januari 2001 opgericht en is een deelneming van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) IJsselmeergroep. De GR vervult een dubbele rol. Enerzijds is zij opdrachtgever voor de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (inclusief Nieuw Beschut). Anderzijds is zij enig aandeelhouder van Concern voor Werk NV.

## Financiële verhouding GR en NV

De financiële verhouding tussen de GR en de NV is vastgelegd in de notitie "Financiële aspecten herstructurering IJsselmeergroep/fusie IMPULZ" (juli 2000). Het geplaatst en gestort aandelenkapitaal bedraagt € 2.250.000. Dit kapitaal is ingebracht in de vorm van vaste activa (met uitzondering van onroerende goederen; deze worden namelijk door de NV van de GR gehuurd) en vlottende activa, onder aftrek van kortlopende schulden.

Het WSW-personeel is formeel in dienst bij de GR. De loonkosten komen echter voor rekening van de NV, evenals de overige uitvoeringskosten. Daartegenover staat dat de WSW-subsidie aan de NV ter beschikking wordt gesteld. Het verschil tussen kosten en subsidies wordt gedekt uit de Netto Toegevoegde Waarde van de bedrijfsmatige activiteiten.

Voor de plaatsing van WSW-werknemers ontvangt de NV een vergoeding van de GR. Voor 2025 bedraagt deze € 1.578 per WSW-werknemer per jaar. In de begroting 2025 werd uitgegaan van een taakstelling van 370 AJA. De feitelijke realisatie bedroeg 364 AJA (2024: 392 AJA). De plaatsingsbijdrage is gebaseerd op 351 fte (2024: 379 fte). De krimp ontwikkelt zich licht boven het landelijk gemiddelde.

## Boekjaar en resultaat 2025

Het boekjaar van Concern voor Werk NV is gelijk aan het kalenderjaar. Het resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening over 2025 bedraagt € 567.000 positief (2024: € 751.000 positief).

## Deelnemingen en financiële positie

Concern voor Werk NV is oprichter en enig aandeelhouder van Lavora BV. Deze vennootschap is in het leven geroepen om eventuele marktactiviteiten onder te brengen die niet vermengd moeten worden met de publieke activiteiten van de NV.

### Daarnaast kent Concern voor Werk de volgende deelnemingen:

★ **CasKon BV** (100% deelneming, gestart in 2008) Deze vennootschap beheert de vastgoedexploitatie van het kassencomplex aan de Verlengde Revisieweg 2

te Emmeloord. Over het afgelopen boekjaar is een resultaat nihil behaald. De exploitatielasten worden volledig verantwoord binnen Concern voor Werk NV.

★ **Schoonmaakservice Flevoland BV** Deze vennootschap verricht schoonmaakactiviteiten. De exploitatielasten worden eveneens verantwoord binnen Concern voor Werk NV.

★ **Reaflex BV** Deze vennootschap is per 1 juli 2021 opgericht voor medewerkers die vallen onder de cao 'Aan de Slag'.

### ★ Lavora BV

De vennootschap heeft ten doel: het uitoefenen van een op de arbeidsmarktgericht bureau voor re-integratieactiviteiten.

## Personeel

Per 31 december 2025 had Concern voor Werk 107 medewerkers in dienst. In de deelnemingen waren ultimo 2025 de volgende aantallen medewerkers werkzaam:

|                                  |                 |
|----------------------------------|-----------------|
| ★ Reaflex BV                     | 172 medewerkers |
| ★ Lavora BV                      | 17 medewerkers  |
| ★ Schoonmaakservice Flevoland BV | 94 medewerkers  |

## Investeringen

In 2025 zijn, naast de reguliere vervangingsinvesteringen, aanvullende investeringen gedaan. Het betrof de aanschaf van twee veegmachines (occasions). Hiermee kan worden bespaard op externe inhuur.

## Financiële instrumenten

Voor een nadere toelichting op de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de specifieke postgewijze toelichting in de jaarrekening. Concern voor Werk maakt geen gebruik van financiële derivaten. Er zijn dan ook geen hieraan verbonden risico's.

## Kredietrisico's

Kredietrisico's worden beperkt door voornamelijk zaken te doen met partijen met een hoge kredietwaardigheid. Daarnaast worden vastgestelde limieten gehanteerd.



# Vooruitblik

# Vooruitblik 2026 en verder

**De maatschappelijke en economische context blijft in beweging. In deze vooruitblik schetsen wij de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zijn op Concern voor Werk en onze koers voor de komende jaren.**

## Participatiewet in Balans

Per 1 januari 2026 treedt de Participatiewet in Balans in werking. Deze wet legt meer nadruk op menselijke maat, vertrouwen en vereenvoudiging. Gemeenten krijgen meer ruimte om maatwerk toe te passen. Voor Concern voor Werk sluit deze mensgerichte ontwikkeling aan bij onze werkwijze. Wij werken vanuit vertrouwen in mensen en bieden begeleiding die aansluit bij individuele mogelijkheden. Tegelijkertijd realiseren we ons dat de Grondwet ook nu al helder is: ieder mens heeft recht op sociale ondersteuning als werken niet mogelijk is. Dat grondwettelijke recht onderstreept onze missie om de groep mensen die écht 'niet kan werken' zo klein mogelijk te maken. We zetten alles op alles om zoveel mogelijk inwoners wél te laten meedoen, door hen intensief te begeleiden in werknemersvaardigheden en passend werk te bieden dat aansluit bij hun kwaliteiten. Zo proberen we het vangnet van uitkeringen minder zwaar te belasten en ieders talent maximaal te benutten.

## Mensen die nu nog aan de kant staan

Desondanks staan er nog te veel mensen met een ondersteuningsbehoefte langs de kant. Werk betekent meer dan inkomen: het biedt structuur in het dagelijks leven, geeft eigenwaarde en sociale verbinding. Wanneer we mensen weer laten meedoen zien we niet alleen persoonlijk herstel van trots en waardigheid, maar óók maatschappelijke opbrengsten en economische meerwaarde voor de hele gemeenschap. Samen met onze aandeelhoudende gemeenten hebben wij daarom een plan ontwikkeld om inwoners met een Banenafpraak-indicatie, die nu nog aan de kant staan, een plek te bieden binnen Concern voor Werk.

### Dit plan kent twee routes:

- ★ Ontwikkeling en doorstroom naar een reguliere baan.
- ★ Duurzaam passend werk binnen Concern voor Werk waar nodig.

Op deze manier laten we niemand vallen. We zien dagelijks dat werkparticipatie mensen weer laat bloeien en tegelijk de samenleving versterkt. Een situatie waar we ons met hart en ziel voor inzetten.

## Organisatie in ontwikkeling

De doelgroepen veranderen. We zien een toenemende behoefte aan intensieve begeleiding en specialistische ondersteuning. Dat vraagt om verdere professionalisering van onze organisatie. We investeren in nieuwe begeleidingsmethoden, versterken de deskundigheid van medewerkers en passen onze werkprocessen aan waar nodig. Dit is een continu leerproces. We staan open voor feedback en signalen uit onze praktijk om onze aanpak te verbeteren. De afgelopen jaren hebben we tegelijkertijd een stevige basis gelegd. Concern voor Werk is financieel gezond en beschikt over voldoende weerstandsvermogen. Die gezonde positie stelt ons in staat om sociaal te ondernemen met oog voor continuïteit en langetermijnimpact.

## Financiële vooruitblik

In 2026 zal een voorstel worden gedaan aan onze aandeelhouders om het treasurystatuut te actualiseren. Eventuele toekomstige financiële overschotten zullen voor een belangrijk deel terugvloeien naar de aandeelhoudende gemeenten. Na besluitvorming over de Banenafpraak binnen de Gemeenschappelijke Regeling IJsselmeergroep kan samen met de aandeelhouders concreter worden gekeken naar de meerjarenraming en de inzet van beschikbare middelen. Voorop staat dat middelen worden ingezet ten behoeve van de doelgroepen. Vertrouwen, samenwerken en verbeteren blijven leidend in onze koers. Vanuit vertrouwen in mensen en in elkaar bouwen we verder aan een inclusieve samenleving. Door samenwerking met onze gemeenten, het bedrijfsleven en maatschappelijke partners vergroten we de kansen voor iedereen. Met een houding van voortdurend verbeteren blijven we leren en aanpassen. Met die basis kijken we vol optimisme en vertrouwen vooruit.

## ★ Schoonmaken draait om mensen

*Joanna van Deenen, voorvrouw bij Schoonmaakservice Flevoland*



'Schoonmaken is een vak,' zegt Joanna van Deenen, voorvrouw bij Schoonmaakservice Flevoland. 'De een heeft het snel in de vingers, de ander heeft wat meer begeleiding nodig. Dat is niet erg.'

Joanna begeleidt collega's, onderhoudt contact met klanten en werkt zelf mee op de vloer. Ze kijkt niet alleen naar het werkprogramma, maar vooral naar wat nodig is. 'Geen enkele locatie is hetzelfde. Korte lijntjes met klanten zijn belangrijk. Als er iets is, hoor ik het het liefst meteen. Dan kunnen we het oplossen. Een evaluatiegesprek, een kort babbeltje of een groet op de gang, juist die momenten maken mijn werk waardevol.'

Wat haar het meeste voldoening geeft? 'Mensen zien groeien. En merken dat je bij Concern voor Werk geen nummertje bent. Je wordt gezien en gehoord.'



# Resultaten 2025



## \* **Altijd in de buitenlucht**

*Jan Haak, maaier/machinist bij Groenvoorziening*

Jan Haak is al jaren een vaste waarde binnen de groenvoorziening in Lelystad. Als machinist en maaier beweegt hij mee met de seizoenen: in de winter snoeien en versnipperen, in de zomer maaien en bewateren. Komen de muren op je af? Dan is dit de ideale baan. Jan: 'De begeleiding vanuit Concern voor Werk is ook gewoon heel fijn, alhoewel er natuurlijk ook van je verwacht wordt dat je zelfstandig aan de slag gaat, op eigen benen staat en het werk ziet. Je bent zo vrij als een vogel, je bent altijd buiten en je kan het werk zo moeilijk maken als je zelf wil.' Jan is 60 en denkt voorzichtig na over zijn pensioen, maar stilzitten zit niet in hem. Hij hoopt zijn kennis nog over te dragen aan jongere collega's. 'Want er komt een tijd dat ik echt afscheid neem en dan moet mijn opvolger natuurlijk wel klaarstaan. Ik hoop dat ook veel jonge mensen die van werken in de buitenlucht houden zich melden. Het is prachtig werk! Dat moet je doorgeven.'

# **Productiebedrijf**

**In het Productiebedrijf werken medewerkers dagelijks aan concrete opdrachten voor onze klanten. Hier verbinden wij ontwikkeling, vakmanschap en resultaat. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de prestaties en aandachtspunten per afdeling.**

## **Management Overleg**

In het vierde kwartaal heeft het Management Overleg de gesprekscyclus geëvalueerd die begin 2025 is ingevoerd. Naar aanleiding hiervan zijn aanbevelingen geformuleerd en direct opgepakt. Dit sluit aan bij signalen uit het MTO, waar een werkgroep is gevormd om de gesprekscyclus verder te verbeteren. In 2026 blijft het thema behouden, met extra aandacht voor de kwaliteit van deze gesprekken.

## **Detacheren & Mensontwikkeling/re-integratie**

In het vierde kwartaal bleef het aantal inburgeringstrajecten vanuit de WerkCorporatie en gemeente Urk stabiel. Er zijn gesprekken gevoerd met accountmanagers Inburgering om de inhoud en uitvoering van de trajecten verder te verbeteren. De doorstroom binnen participatie-uren verloopt echter traag, wat het starten van nieuwe trajecten vertraagt.

Het team Detacheren balanceert op de grens van de beschikbare capaciteit. Door het vertrek van een collega en ziekteverzuim ontbreekt circa 60 uur per week. Dit is deels intern opgevangen. De wervingsronde voor de vacature is eind december 2025 afgerond; de nieuwe trajectmanager start per 1 maart 2026.

Het ziekteverzuim ligt met 11,2% boven de begrote 10,5%, met name door langdurig verzuim. De gemeenten Noordoostpolder en Urk hebben de uitkomsten van het Berenschot-onderzoek teruggekoppeld. Op basis van de gekozen scenario's blijft Concern voor Werk verantwoordelijk voor de re-integratiedienstverlening. De werkgeversdienstverlening op Urk wordt overgedragen aan de gemeente. Het jaar 2026 geldt als overgangsjaar.

## **Montage, Verpakken en Hout**

Het ziekteverzuim in Lelystad ligt hoger dan in Emmeloord. De locatie Emmeloord kent een historisch laag ziekteverzuim, met voornamelijk langdurig verzuim en soms kort verzuim. In Lelystad is een Sociaal Medisch Team (SMT) ingezet om gerichte maatregelen te bespreken. Er zijn individuele verzuimgesprekken en -trajecten gevoerd om samen met medewerkers te werken aan inzetbaarheid. In het laatste kwartaal is gestart met het registreren van productieve uren op specifieke orders. In Emmeloord zijn kwaliteitscontroles ingevoerd met behulp van meetrapportages. Dit geeft input voor optimalisaties in 2026.

De werkzaamheden binnen de Houtafdeling zijn verder teruggelopen. Medewerkers zijn ingezet op werkzaamheden binnen Montapak en op kleine nieuwe orders. De omzetdoelstelling voor de Hout is niet gehaald, maar de kosten zijn lager uitgevallen dan begroot. Aan het einde van het jaar is een mooie order binnengehaald die bij succesvolle uitvoering kan zorgen voor continuïteit.

## **Schoonmaakservice Flevoland (SSF)**

In het vierde kwartaal verliepen de werkzaamheden stabiel en beheerst. De werkdruk was in balans met de beschikbare capaciteit en het ziekteverzuim bleef op een gelijk niveau. Hierdoor bleef de continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd.

De jaarafsluiting van 2025 is zorgvuldig uitgevoerd. Financiële resultaten zijn geanalyseerd en getoetst aan de begroting. De administratieve verwerking, waaronder financiële mutaties, urenregistraties en contractverplichtingen, is volledig en correct afgerond. SSF sloot het jaar af met een positief resultaat.

Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor wijzigingen in bestaande en nieuwe projecten per eind 2025 en begin 2026. Dit betrof onder meer personele inzet van medewerkers na het wegvallen van de opdracht gemeente

Zeewolde en afspraken met opdrachtgevers om de dienstverlening toekomstbestendig in te richten. Ondanks het afscheid van enkele klanten, waaronder de gemeente Zeewolde, is de klantenportefeuille op peil gebleven door uitbreidingen bij bestaande klanten en instroom van nieuwe klanten. Daarmee blijft sprake van een gezonde en toekomstgerichte portefeuille conform de begroting van 2026.

De koers van SSF blijft gericht op stabiliteit, kwaliteit en duurzame samenwerking. Uit reguliere contactmomenten blijkt dat klanten over het algemeen tevreden zijn over onze dienstverlening. Aandachtspunten worden besproken en waar nodig opgepakt. Onze teams hebben het jaar gezamenlijk afgesloten: team Lelystad bij Tasty Wok en team Emmeloord bij Plaza6.

### Groen

Ondanks kortere werkdagen en wisselende weersomstandigheden zijn de werkzaamheden grotendeels volgens planning uitgevoerd. De focus verschoof van regulier tuin- en plantsoenonderhoud (zoals schoffelen en maaien) naar bladruimen en snoeiwerkzaamheden. Veel medewerkers namen in deze periode verlof op. Voor de gemeente Noordoostpolder is voor het eerst onze eigen veegwagen (vanuit Lelystad) ingezet, waardoor minder externe inhuur nodig was. Voor bladruimen is nog gebruikgemaakt van bladzuigers van onderaannemers.

De werkzaamheden voor de Milieustraat in Emmeloord zijn in 2025 nog door Groen uitgevoerd. Vanaf 2026 worden deze overgedragen aan de afdeling Detachering. Tot april 2026 blijft Groen medewerkers inzetten voor zaterdagdiensten.

Voor de gemeente Lelystad zijn aanvullende werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het steken van bramen en clematis en extra snoeiwerk in de Botter/Tjalk. Hiervoor zijn ook ploegen uit Emmeloord ingezet. Het personeelsaanbod blijft beperkt.

Vacatures hebben nog niet tot instroom geleid. Er zijn gesprekken gevoerd met het praktijkonderwijs van Aeres College, wat inmiddels heeft geresulteerd in stagiairs. Ook is overleg gevoerd met Detachering, met name in Urk waar de instroom stagneert.

### Kwekerij

Het vierde kwartaal verliep financieel positief. Nieuwe klantacquisitie blijft echter een uitdaging en vormt een speerpunt voor 2026. Door tijdelijk lager werkaanbod is de samenwerking met andere afdelingen geïntensiveerd, met name met Montage en Verpakken. De Kwekerij heeft meegedraaid in een grote order en een volledige opdracht voor het inpakken van kerstpakketten uitgevoerd.

Een aandachtspunt is de terugloop in het aantal medewerkers, wat effect heeft op de werkdruk. Ondanks deze uitdagingen blijft de basis solide. In het eerste kwartaal van 2026 ligt de focus op het versterken van klantrelaties, het aantrekken van nieuw personeel en het optimaliseren van interne processen.

### S.I.M.P.E.L.

Binnen het verbeterprogramma lopen acht projecten:

- ★ Twee projecten zijn recent gestart.
- ★ Twee projecten staan on hold.
- ★ Vier projecten zijn in uitvoering.

Met de Green Belt-medewerkers is een bijeenkomst gehouden om nieuw verbeterpotentieel op te halen.

Door de aanpassingen in het programma is de instroom van nieuwe projecten verbeterd. De komende periode ligt de nadruk op verdere professionalisering van het verbeterproces en het borgen van gerealiseerde verbeteringen.

## ★ Ik leer iedere dag

*Steven Keijsers, kok (gedetacheerd via Concern voor Werk) bij restaurant Lucca*

Steven Keijsers werkt bij Restaurant Lucca in Elburg. Hij maakt er pizza's en voorgerechten. 'Ik leer iedere dag. Over de Italiaanse keuken, maar ook over mezelf,' zegt hij enthousiast. 'Ik ben de afgelopen tijd gegroeid en heb meer zelfvertrouwen gekregen.' Steven wordt gedetacheerd door Concern voor Werk. 'In 2014 startte ik bij Concern voor Werk met productiewerk bij de afdeling Montage & Verpakken,' vertelt hij. 'Ik groeide door. Eerst als assistent van de voormannen, later werd ik zelf voorman.' Toch voelde hij dat er meer in zat. 'Ik wilde verder. Ik wilde mezelf uitdagen. En dat lukte via detachering.' Hij koos bewust voor een totaal nieuwe wereld: de horeca. 'In het begin was dat spannend, maar nu vooral heel leuk. Waar ik vroeger veel voor mezelf hield, ben ik nu opener. Ik was bang hoe mensen zouden reageren. Nu voel ik me zelfverzekerder, spreek ik me beter uit en kom ik meer voor mezelf op.'

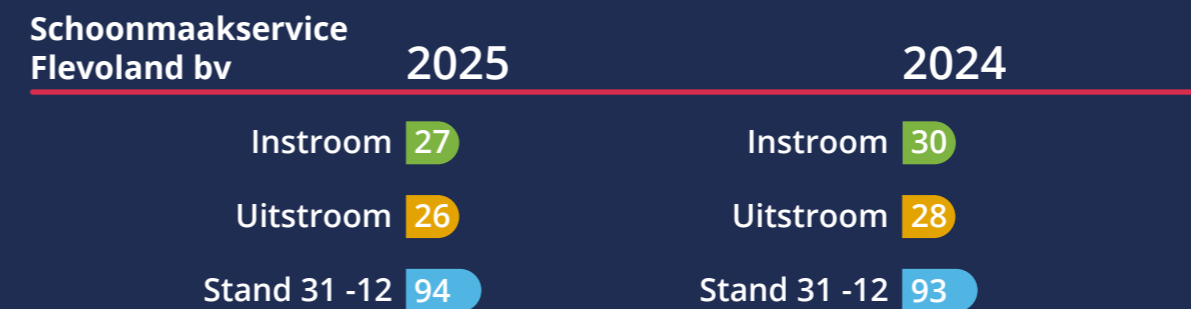




# Interne organisatie

# Personeel

In onderstaand overzicht is te zien hoe ons personeelsbestand zich ontwikkelde in 2025 ten opzichte van 2024.





## \* Ik kijk naar hoe we iets passend kunnen maken

Dennis Lingeman, leidinggevende technische dienst bij Concern voor Werk

'Als wij ons werk niet doen, kan de buitendienst niet aan de slag. Dan ligt alles stil,' zegt Dennis Lingeman, leidinggevende technische dienst bij Concern voor Werk. 'Als iemand met een machine of gereedschap moet werken dat eigenlijk net niet past, dan kijken wij hoe we het passend kunnen maken. Een schoffel inkorten voor iemand die kleiner is. Een knopje op een machine verplaatsen voor iemand die slecht ziet. Een extra steun maken. Kleine ingrepen, maar ze maken het werk veiliger en fijner voor iemand.' Die ruimte om te ontwikkelen wordt niet alleen gegeven, maar ook enorm gewaardeerd als iemand het pakt. 'Je ziet bij ons letterlijk het resultaat van het werk terug in de wijk. Het groen ligt er netjes bij. Dat geeft trots.' Ook is er veel dankbaarheid en spontaniteit. 'Soms krijg ik zomaar een knuffel uit het niets. Of wenst de hele werkvloer me tegelijk goedemorgen,' lacht Dennis. 'Dat maakt mijn dag goed en geeft me echt het gevoel alsof ik het verschil maak met kleine dingen.'

# Personeel en organisatie

Concern voor Werk investeert in mensen. Ontwikkeling, veiligheid en werkgeluk vormen de basis voor een sterke organisatie. In 2025 hebben wij deze basis verder versterkt met de introductie van de Concern voor Werk Academie.

## Een werkomgeving waarin mensen groeien

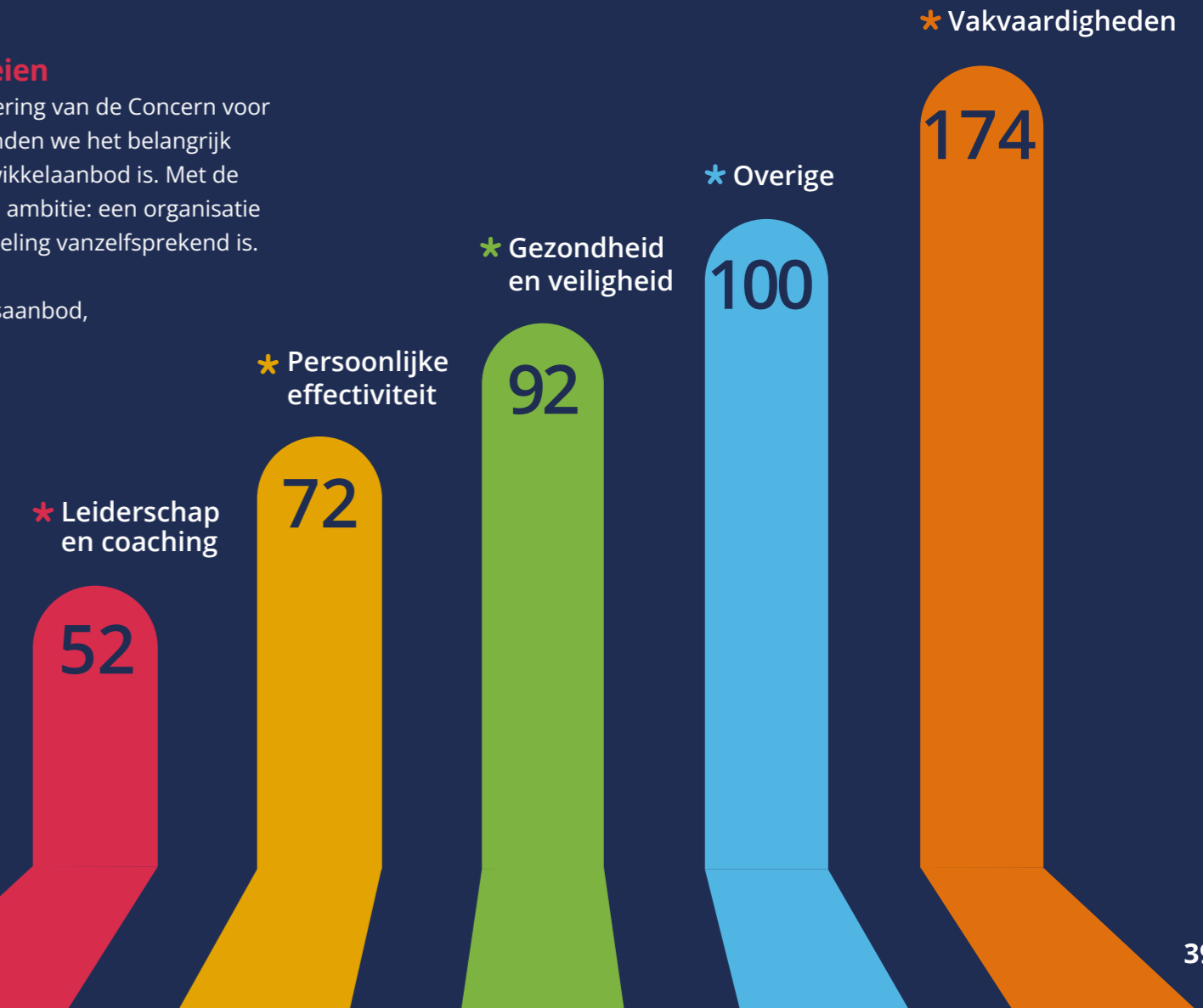
In 2025 bereikten we een belangrijke mijlpaal: de lancering van de Concern voor Werk Academie. Als werk-, leer- en ontwikkelbedrijf vinden we het belangrijk dat er voor iedereen een inspirerend en passend ontwikkelaanbod is. Met de academie zetten we een concrete stap dichterbij onze ambitie: een organisatie waarin leren en werken hand in hand gaan en ontwikkeling vanzelfsprekend is.

De academie biedt een breed en toegankelijk trainingsaanbod, verdeeld over thema's:

- \* Persoonlijke effectiviteit
- \* Leiderschap & coaching
- \* Vakvaardigheden
- \* Gezondheid & veiligheid
- \* Overige

Zo creëren we een werk-, leeromgeving waarin onze medewerkers nieuwe vaardigheden ontdekken, hun talenten versterken en zich verder kunnen ontwikkelen.

## Aantal opleidingen per categorie (490)



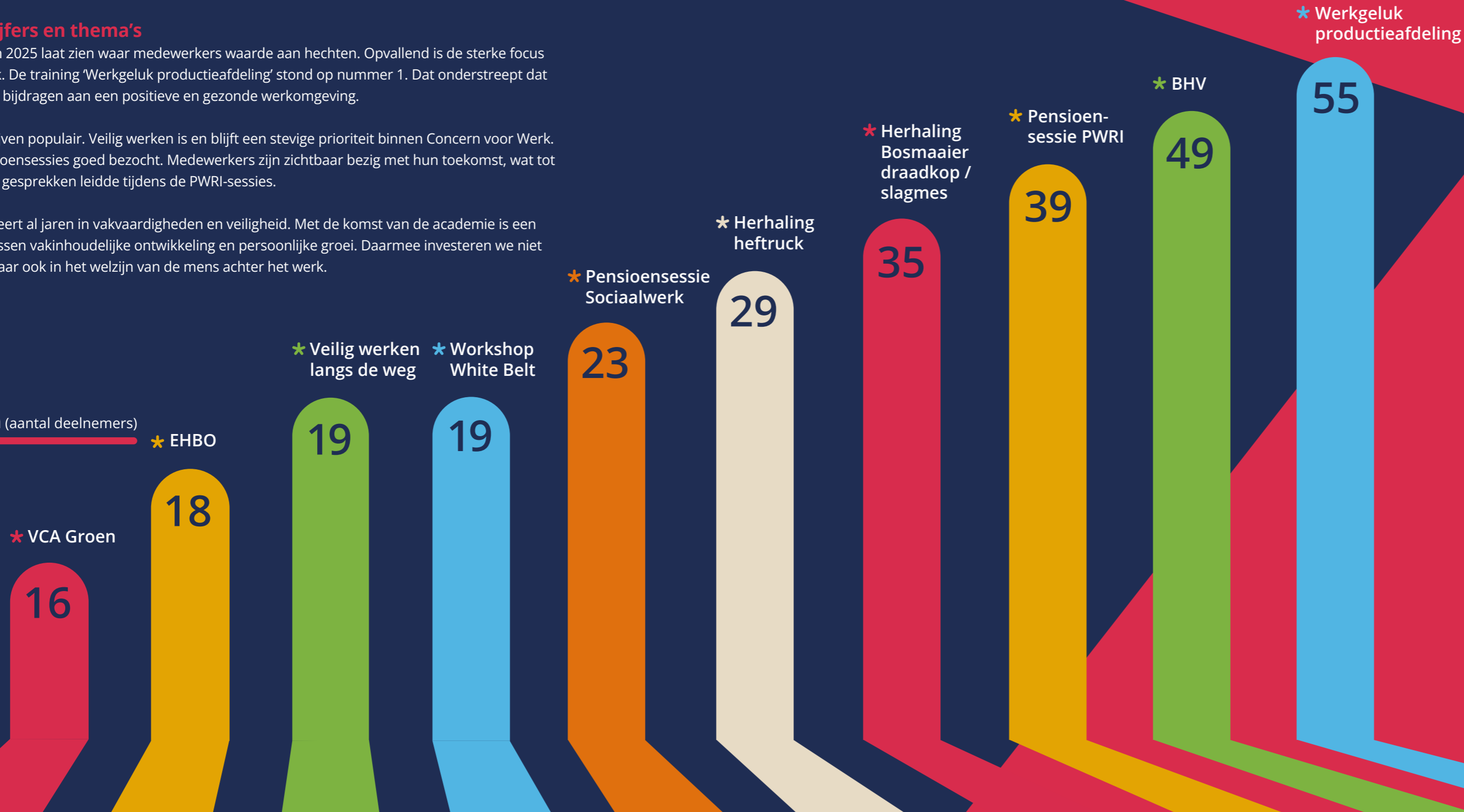
## Ontwikkeling en cijfers en thema's

De Top 10 opleidingen van 2025 laat zien waar medewerkers waarde aan hechten. Opvallend is de sterke focus op veiligheid én werkgeluk. De training 'Werkgeluk productieafdeling' stond op nummer 1. Dat onderstreept dat medewerkers actief willen bijdragen aan een positieve en gezonde werkomgeving.

Ook de BHV-trainingen blijven populair. Veilig werken is en blijft een stevige prioriteit binnen Concern voor Werk. Daarnaast waren de Pensioensessies goed bezocht. Medewerkers zijn zichtbaar bezig met hun toekomst, wat tot waardevolle en betrokken gesprekken leidde tijdens de PWRI-sessies.

Concern voor Werk investeert al jaren in vakvaardigheden en veiligheid. Met de komst van de academie is een betere balans ontstaan tussen vakinhoudelijke ontwikkeling en persoonlijke groei. Daarmee investeren we niet alleen in vakmanschap, maar ook in het welzijn van de mens achter het werk.

### Top 10 opleidingen (aantal deelnemers)



# Kwaliteit, Arbo en Milieu

**Kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid vormen de basis van onze bedrijfsvoering. In dit hoofdstuk lichten wij toe hoe wij in 2025 hebben gewerkt aan kwaliteitsborging, veilige arbeidsomstandigheden en het beperken van onze milieu-impact.**

## Kwaliteitsborging en beheer

In 2025 is één klacht gemeld bij de KAM-coördinator, betreffende een ingehuurd kracht binnen de Groenvoorziening. De klacht is zorgvuldig behandeld. Door regelmatig afdelingen te bezoeken en actief rondes te lopen, werden potentiële risico's tijdig gesignaleerd en waar mogelijk direct aangepakt. Incidenten zijn systematisch geëvalueerd om herhaling te voorkomen en risico's te beperken. De zogenoemde 5S-/veiligheidsrondes zijn in 2025 vijf keer uitgevoerd. Deze rondes leveren structureel verbeterpunten op. Voor 2026 zijn zes veiligheidsrondes gepland.

## Audits en certificering

Ieder kwartaal vindt een interne audit plaats, uitgevoerd door een externe partij. De resultaten waren over het algemeen positief, met enkele verbeteradviezen die zijn teruggekoppeld aan de werkleiders. In maart 2025 zijn de certificeringen ISO 9001, BRL Groenkeur en VCA periodiek getoetst. Er zijn geen afwijkingen geconstateerd.

## Duurzaamheidsmeerjarenplan

Concern voor Werk streeft naar het structureel verminderen van de milieu-impact. Dit geldt niet alleen voor de Groenvoorziening, maar voor de gehele organisatie. Duurzaamheid wordt enerzijds gestimuleerd door Europese en nationale regelgeving. Anderzijds beschouwen wij het als onze eigen verantwoordelijkheid om als sociaal betrokken organisatie duurzaam te handelen en dit zichtbaar uit te dragen.

## Lopende ontwikkelingen

Alle RI&E's (Risico-Inventarisatie en -Evaluatie) zijn in 2025 herzien. Op 8 en 9 december heeft een externe hogere veiligheidskundige de documenten getoetst. De RI&E's zijn actueel en als goed beoordeeld. Eind 2025 is het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) uitgevoerd voor de afdelingen Technische Dienst, Kwekerij en Hout. In het eerste kwartaal van 2026 wordt het PMO binnen de rest van de organisatie uitgerold. Daarnaast is in december gestart met het op maat maken van het Kwaliteitsmanagementsysteem. De implementatie hiervan zal in de loop van 2026 worden afgerond.

## Arbo en Veiligheid

In 2025 is afgesproken om incidentmeldingen te onderscheiden in arbeidsgerelateerde en niet-arbeidsgerelateerde incidenten. Niet-arbeidsgerelateerde incidenten betreffen situaties waarbij geen aanvullende veiligheidsmaatregelen nodig zijn, bijvoorbeeld wanneer een incident voortkomt uit een medische aandoening. Alle meldingen worden geanalyseerd om waar nodig maatregelen te treffen en de veiligheid verder te verbeteren.



# Marketing en communicatie

**Goede communicatie verbindt mensen, organisaties en doelen. In 2025 hebben wij ingezet op duidelijke communicatie, een consistente uitstraling en het versterken van relaties met onze doelgroepen.**

## Terugblik op 2025

In 2025 hebben we verder gebouwd aan een stevige marketing- en communicatiestructuur voor Concern voor Werk. Als basis hiervoor is een eerste aanzet gemaakt voor een strategisch marketing- en communicatieplan. We hebben onze marketing- en communicatieprocessen in kaart gebracht, zodat we minder ad hoc en meer proactief kunnen samenwerken. Ook zijn we gestart met een social mediastrategie en een contentplanning. Daarmee brengen we meer structuur aan in onze communicatie en maken we onze inspanningen beter planbaar en meetbaar.

## Vernieuwing huisstijl en website

Een belangrijk onderdeel van onze externe communicatiestrategie is de vernieuwing van de huisstijl en website van Concern voor Werk. Deze sluiten aan bij onze vernieuwde merkpositionering en ons merkverhaal.

Samen met marketingbureau Merkstrijders uit Emmeloord is een nieuwe grid ontwikkeld voor de website van Concern voor Werk. Ook is een eerste opzet gemaakt voor de vernieuwde huisstijl.

De nieuwe website en huisstijl helpen ons om duidelijker te laten zien wie we zijn, waar we voor staan en wat we voor mensen en bedrijven betekenen, passend bij onze kernwaarden en strategische koers. Dit jaarverslag laat een eerste beeld zien van die nieuwe huisstijl.

## Interne communicatie

In 2025 hebben we het interne communicatieplan verder uitgerold. Belangrijke speerpunten waren:

- ★ Het delen van ons merkverhaal. Via intranet en de interne nieuwsbrief delen we inspirerende verhalen en successen. Zo vergroten we de verbinding binnen de organisatie en maken we zichtbaar waar we samen aan werken.
- ★ Inzet van informatiezuilen. Medewerkers kunnen intranetberichten lezen via speciale zuilen in de centrale ruimten van onze locaties in Emmeloord en Lelystad.
- ★ Verkenning van een medewerkersapp. Niet alle medewerkers hebben toegang tot intranet. Daarom hebben we de mogelijkheden onderzocht voor een app, gekoppeld aan onze intranetomgeving. Deze app wordt een belangrijke aanvulling op onze interne communicatiemiddelen. Naar verwachting rollen we deze in 2026 uit.
- ★ Het verbeteren van onze uitingen. Zoals het jaarverslag.

Met deze stappen zorgen we ervoor dat informatie beter toegankelijk wordt en medewerkers zich meer verbonden voelen met de organisatie.

## Tijdelijke ondersteuning marketingcommunicatie

In november eindigde de opdracht van onze marketingmanager. We hebben communicatiebureau Flow Media uit Lelystad gevraagd om ons tijdelijk te ondersteunen bij het verder ontwikkelen van onze marketing- en communicatiestrategie.

Flow Media nam daarnaast de operationele communicatie-ondersteuning voor Concern voor Werk op zich. In gesprekken met managers en het MT is de koers voor 2026 aangescherpt en vertaald naar een concrete aanpak.

## Vooruitblik op 2026

In 2026 richten we de marketing- en communicatieafdeling verder in; in februari start een nieuwe communicatiemedewerker. In april krijgt ons nieuwe merkverhaal een zichtbaar gezicht: de vernieuwde website en huisstijl van Concern voor Werk gaan dan live.

Daarnaast vieren we in 2026 ons 25-jarig jubileum. Een mijlpaal die we niet ongemerkt voorbij laten gaan en die we benutten om stil te staan bij onze ontwikkeling én vooruit te kijken.

## ★ Een onmisbare schakel

*Max*

In 2022 startte Max als stagiair op de houtafdeling in Emmeloord. Hoewel deze afdeling op dat moment nog een uitdaging voor hem bleek, viel zijn doorzettingsvermogen en leergierigheid meteen op. Later dat jaar maakte Max de overstap naar de Montapak-afdeling in Emmeloord. Daar kwam hij zichtbaar tot zijn recht. Hij voelde zich thuis in het team en groeide snel in zijn rol. Op 1 augustus 2023 kreeg Max een arbeidsovereenkomst aangeboden: een mooie mijlpaal én een bevestiging van het vertrouwen in zijn potentieel. Sindsdien heeft hij zich verder ontwikkeld. Zijn enthousiasme, positieve energie en sterke motivatie vormen de drijvende kracht achter zijn groei. Waar Max begon met reguliere werkzaamheden zoals in- en verpakken, is hij inmiddels uitgegroeid tot een flexibele en onmisbare schakel tussen de werkvloer en het magazijn. Zijn ontwikkeling is ondersteund door verschillende trainingen via de Concern voor Werk Academie. Zo volgde hij onder meer de training Werkgeluk, een assertiviteitstraining en behaalde hij certificaten voor heftruck, reachtruck en elektrische pallettruck.



# Risicoparagraaf



# Risicobeheersing en financiële weerbaarheid

**Concern voor Werk opereert in een dynamische context waarin maatschappelijke, arbeidsmarkt- en wetgevingsontwikkelingen elkaar snel opvolgen. Om onze maatschappelijke opdracht duurzaam te kunnen uitvoeren, monitoren wij structureel risico's die van invloed zijn op onze organisatie, onze doelgroepen en onze financiële continuïteit.**

## Risico's

Hieronder brengen we mogelijke risico's in kaart.

### Arbeidsmarkt en beschikbaarheid personeel

Het structureel dalende aantal WSW-dienstverbanden leidt tot een verschuiving in de samenstelling van onze personele bezetting. Om productie en dienstverlening op niveau te houden, worden vaker reguliere medewerkers ingezet. Dit verhoogt de kostprijs en vergoot de gevoeligheid voor de krapte op de arbeidsmarkt.

### Wijzigende samenwerking met gemeenten en regionale partners

De samenwerking met onze gemeenten, Werkbedrijf Lelystad, WerkCorporatie Noordoostpolder en Urk Werkt vormt de ruggengraat van onze dienstverlening. Wijzigingen in rollen, afspraken of taakverdeling kunnen direct effect hebben op onze bedrijfsvoering en financiële ruimte.

### Wet- en regelgeving (participatie, arbeidsmarkt en fiscaliteit)

Wijzigingen in wetgeving kunnen substantiële gevolgen hebben voor onze taakstelling en onze financiële positie. De invoering van de Participatiewet in Balans per 1 januari 2026 vraagt aanpassing van processen en methodiek.

### Commerciële en operationele risico's

Concern voor Werk opereert deels in een concurrerende markt. Hierdoor zijn we gevoelig voor schommelingen in vraag, aanbestedingen en afhankelijkheid van grote opdrachtgevers.

### Energie- en grondstoffenprijzen

De energie-intensieve processen binnen het kassencomplex en de Warmtekrachtkoppeling (WKK) brengen risico's met zich mee. De energiemarkt is onzeker en kent hoge volatiliteit.

### Financiële positie gemeenten

Vanaf 2026 krijgen aandeelhoudende gemeenten te maken met forse kortingen op hun budgetten. Dit kan gevolgen hebben voor budgetten, opdrachten, investeringsruimte en ontwikkelingen binnen de Banenafpraak.

### Fraude- en integriteitsrisico's

Er is een actuele frauderisicoanalyse opgesteld. De belangrijkste risico's betreffen onrechtmatige toe-eigening van bedrijfsmiddelen en niet-gemelde afspraken met klanten of leveranciers.

### Continuïteit

Op basis van de huidige financiële positie, het weerstandsvermogen en de afspraken binnen de Gemeenschappelijke Regeling IJsselmeergroep is de continuïteit van Concern voor Werk gewaarborgd.

De risico's zijn geïnventariseerd en gekwantificeerd. Het theoretisch risicobedrag is afgezet tegen het weerstandsvermogen. De onderbouwing en de conclusies zijn vastgelegd in een door de Raad van Commissarissen goedgekeurde nota en worden jaarlijks geactualiseerd bij de begroting en de jaarrekening.

Deze jaarrekening is opgesteld vanuit de continuïteitsveronderstelling. Conform artikel 16 van de Gemeenschappelijke Regeling IJsselmeergroep zullen, indien het eigen vermogen ontoereikend is, de deelnemende gemeenten een eventueel exploitatietekort afdekken.

## \* Ze horen erbij, dat voel je aan alles

Tanja, facilitair adviseur bij gemeente Noordoostpolder

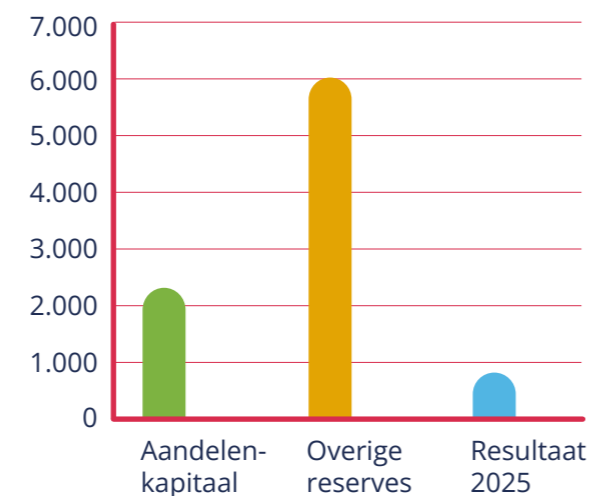
'Medewerkers van Concern voor Werk worden écht gedragen binnen onze organisatie,' zegt Tanja de la Vieter, facilitair adviseur bij de gemeente Noordoostpolder. Sinds 2009 werkt de gemeente samen met Concern voor Werk voor schoonmaak en catering. En schoonmaak is een dienst waar, als het niet goed gaat, iedereen iets van vindt', zegt ze met een glimlach. 'Gelukkig is dat bij ons niet het geval. Het loopt naar volle tevredenheid. Sterker nog: dit is het makkelijkste schoonmaakcontract dat ik ooit heb gehad.'

De medewerkers verzorgen ook dagelijks de lunch, vergaderondersteuning en schoonmaak van het gemeentehuis. 'De kwaliteit is goed. Maar het sociale aspect is minstens zo belangrijk.' Wat Tanja vooral waardeert, is de mentaliteit en betrokkenheid. 'Ze draaien hun hand niet om voor lastige klussen. En ze horen erbij. We vieren successen samen, denken mee tijdens de Ramadan en drinken samen koffie. Dat maakt het verschil.'

### Beschikbare weerstandscapaciteit Concern voor Werk

De vermogensposten van Concern voor Werk ultimo 2025 zijn hieronder opgenomen.

#### Saldo 31-12-2025 x1000



### Weerstandsvermogen en solvabiliteit

De solvabiliteitsratio (eigen vermogen/totaal vermogen) per 31 december 2025 bedraagt 51,4% (te weten € 8.816.000/€ 17.147.00).

Weerstandscapaciteit € 8.816.000

Risico's € 7.553.000

Overschot € 1.263.000

Er bestaat geen absolute norm voor solvabiliteit. Voor commerciële bedrijven hanteren stakeholders, met name banken, doorgaans een bandbreedte van 25 tot 35%, afhankelijk van sector en risicoprofiel. Binnen de SW-sector ligt de gemiddelde solvabiliteit eveneens tussen de 25% en 35%.

Een norm moet altijd worden gezien in relatie tot de omvang en aard van de activiteiten van Concern voor Werk. Daarbij spelen de afhankelijkheid van subsidiestromen, de onzekerheid over de toekomst van de WSW en het relatief vaste karakter van een groot gedeelte van de kosten (bijv. loonkosten WSW) een rol.

Concern voor Werk NV streeft ernaar bedrijfsrisico's vanuit het eigen vermogen te kunnen dekken, inclusief risico's rondom innovatie en verduurzaming. Structurele beleidswijzigingen met grote financiële impact kunnen echter niet duurzaam uitsluitend vanuit het weerstandsvermogen worden gedragen.



# Jaarrekening

## GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

Na resultaatbestemming (x € 1.000)

| Activa                     | Ref  | 31-12-2025    | 31-12-2024    |
|----------------------------|------|---------------|---------------|
| <b>Vaste activa</b>        |      |               |               |
| Materiële vaste activa     | I.1  | <b>6.195</b>  | <b>5.920</b>  |
| <b>Vlottende activa</b>    |      |               |               |
| Vorraden                   | II.1 | 199           | 214           |
| Vorderingen                | II.2 | 1.426         | 1.808         |
| Vordering op participanten | II.3 | 7.826         | 5.449         |
| Overlopende activa         | II.4 | 407           | 409           |
| Liquide middelen           | II.5 | 1.094         | 2.095         |
| Totaal                     |      | 10.952        | 9.975         |
| <b>Totaal generaal</b>     |      | <b>17.147</b> | <b>15.895</b> |

| Passiva  | Ref       | 31-12-2025    | 31-12-2024    |
|--|-----------|---------------|---------------|
| <b>Groepsvermogen</b>                            |           |               |               |
| Geplaatst en gestort aandelenkapitaal            | III.1     | 2.250         | 2.250         |
| Overige reserves                                 | III.2     | 6.566         | 5.999         |
| Totaal   |           | 8.816         | 8.249         |
| <b>Voorziening voor verplichting en risico's</b> | <b>IV</b> | <b>588</b>    | <b>500</b>    |
| <b>Langlopende schulden</b>                      | <b>V</b>  |               |               |
| Lening o.g.                                      |           | 600           | 1.000         |
| <b>Kortlopende schulden</b>                      |           |               |               |
| Schulden aan leveranciers en handelskredieten    | VI.1      | 1.388         | 1.116         |
| Belasting en premies sociale verzekeringen       | VI.2      | 1.373         | 1.314         |
| Pensioenpremies                                  | VI.3      | 830           | 176           |
| Overige schulden                                 | VI.4      | 1.111         | 1.075         |
| Overlopende passiva                              | VI.5      | 2.441         | 2.465         |
| Totaal   |           | 7.143         | 6.146         |
| <b>Totaal generaal</b>                           |           | <b>17.147</b> | <b>15.895</b> |

## GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

(x € 1.000)

|   | Ref.   | 2025          | 2024          |
|---|--------|---------------|---------------|
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                          |        |               |               |
| Netto-omzet   | VII.1  | 18.668        | 18.695        |
| Subsidies   | VII.2  | 19.377        | 18.326        |
| Bijdrage GR   | VII.3  | 43            | -             |
| Overige bedrijfsopbrengsten                         | VII.4  | 95            | 87            |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                  |        | <b>38.183</b> | <b>37.108</b> |
| <b>Bedrijfslasten</b>                               |        |               |               |
| Kosten van grond- en hulpstoffen                    | VIII.1 | 992           | 1.222         |
| Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten | VIII.2 | 2.353         | 2.602         |
| Lonen en salarissen                                 | VIII.3 | 9.889         | 9.017         |
| Sociale lasten en pensioenen                        | VIII.4 | 4.439         | 3.131         |
| Doorbelaste loonkosten door GR                      | VIII.5 | 14.354        | 14.188        |
| Overige personele kosten                            | VIII.6 | 948           | 1.155         |
| Afschrijvingen                                      | VIII.7 | 772           | 761           |
| Overige bedrijfskosten                              | VIII.8 | 3.945         | 4.222         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                       |        | <b>37.692</b> | <b>36.298</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                            |        | <b>491</b>    | <b>810</b>    |

|   | Ref. | 2025       | 2024       |
|---|------|------------|------------|
| Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten | IX   | 133        | 18         |
| Rentelasten en soortgelijke kosten            | IX   | -57        | -77        |
|   |      | <b>76</b>  | <b>-59</b> |
| <b>Resultaat voor belasting</b>               |      | <b>567</b> | <b>751</b> |
| <b>Belastingen</b>                            |      | <b>-</b>   | <b>-</b>   |
| <b>Resultaat na belastingen</b>               |      | <b>567</b> | <b>751</b> |

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT



Aan de aandeelhouders en raad van commissarissen van Concern Voor Werk N.V.

## A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Concern Voor Werk N.V. te Emmeloord gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Concern Voor Werk N.V. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Concern Voor Werk N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de

onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### Controleaanpak frauderisico's

#### Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt

In iedere organisatie heeft het management de mogelijkheid om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken, die anderszins effectief lijken te werken.

Wij besteden om die reden bij de controle aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het management bij:

- Journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- Schattingen en schattingsprocessen;
- Significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening;
- De betaalorganisatie.

### Controlewerkzaamheden en waarnemingen

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. We hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld en geëvalueerd.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening. Daarnaast hebben wij controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van de directie, waaronder de waardering van de vaste activa en vorderingen, alsmede de afgrenzing van verplichtingen tussen boekjaren.

Wij hebben de toelichting in de risicoparagraaf in het jaarverslag geëvalueerd en verwijzen naar de desbetreffende passage.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het management.

### Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, ten gevolge van een te laag verantwoorde omzet of te hoog verantwoorde kosten

Bij Concern Voor Werk N.V. kan er druk worden ervaren vanuit de aandeelhouder ten aanzien van de gerapporteerde resultaten. Dit kan ertoe leiden dat het management prikkels ervaart om het resultaat te beïnvloeden, bijvoorbeeld door omzet niet (tijdig) te verantwoorden dan wel kosten te hoog of versneld te verantwoorden, teneinde de gerapporteerde winst te verlagen.

Wij hebben controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de afgrenzing van opbrengsten en kosten. In dit kader hebben wij specifiek aandacht besteed aan de verwerking van incidentele lasten die zijn verantwoord onder de overlopende passiva. Wij hebben deze posten nader gecontroleerd aan de hand van onderliggende documentatie, zoals contracten, facturen en overige relevante bescheiden, en beoordeeld of deze lasten betrekking hebben op het verslagjaar en voldoen aan de verslaggevingsgrondslagen.

Daarnaast hebben wij door middel van data-analyse en deelwaarnemingen bijzondere en incidentele boekingen geïdentificeerd en beoordeeld, met specifieke aandacht voor mogelijke resultaatsturing door het (te laag) verantwoorden van opbrengsten dan wel het (te hoog of versneld) verantwoorden van kosten.

Per jaareinde hebben wij afgrenzingswerkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen dat transacties in het juiste boekjaar zijn verantwoord. Tevens hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar correcties zijn geboekt, zoals vrijval van overlopende passiva of aanvullende boekingen,

die een indicatie kunnen vormen voor mogelijke onjuistheden in de verantwoording in het huidige boekjaar.

### **Controlewerkzaamheden en waarnemingen**

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor de delen van de opbrengstenverantwoording waar een frauderisico is onderkend. Wij hebben middels aanvullende cijferanalyses voldoende zekerheid over de nauwkeurigheid van de opbrengstenverantwoording gekregen. Deze cijferanalyses bestaan onder andere uit vergelijkingen met primaire registraties, onderliggende contracten en overeenkomsten en planningsoverzichten. Ook hebben wij notulen van de bestuursvergaderingen gelezen en een detailcontrole verricht op de gerealiseerde opbrengsten.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de opbrengstenverantwoording.

### **Controleaanpak continuïteit**

Zoals toegelicht in de risicoparagraaf in het jaarverslag heeft de directie haar continuïteitsbeoordeling voor de periode van twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de directie te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de directie alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en de directie bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten;
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd; en
- Inwinnen van inlichtingen bij de directie over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de raad van bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling. Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door het management gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is.

### **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Voorwoord
- Bericht van de directie
- Bericht van de raad van commissarissen
- Bericht van de ondernemingsraad
- Het bestuursverslag
- De overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

#### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit

beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden én de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van

de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het bestuur en de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amersfoort, 2 april 2026  
Eshuis Registeraccountants B.V.  
A. van de Groep MSc RA



**concern \*  
voor werk**