


# Jaarverslag 2023 NV Empatec

# Inhoudsopgave

**Empatec in het kort ..... 3**

**1 Verslag Raad van Commissarissen ..... 6**

**2 Bestuursverslag ..... 12**

*2.1 Algemeen ..... 12*

*2.2. Business case Werkleerbedrijf Fryslân-West 2022-2026 ..... 13*

*2.3 Meerjarenbeleidsplan 2024-2028 ..... 15*

*2.4 Resultaten van de re-integratie activiteiten van Pastiel en Wurkjouwer ..... 16*

*2.5 Resultaten van de vakbedrijven van Empatec ..... 20*

*2.6. Personele ontwikkeling ..... 24*

2.6.1. Bezetting ..... 24

2.6.2 Ziekteverzuim ..... 27

2.6.3 Sociale veiligheid bij Empatec ..... 28

2.6.4 Opleidingen ..... 29

2.6.5. Ondernemingsraad ..... 30

*2.7 Financiële ontwikkeling ..... 30*

*2.8 Investeringen ..... 33*

*2.9 Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM) ..... 33*

*2.10 Financiering en liquiditeit ..... 34*

*2.11 Interne beheersing ..... 34*

*2.12 Ontwikkelingen en vooruitzichten 2024 ..... 35*

*2.13 Risico paragraaf en continuïteit ..... 36*

*2.14 Organisatie en stakeholders ..... 38*

*2.15 Tenslotte ..... 39*

**3 Jaarrekening 2023 Empatec ..... 40**

*3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023 ..... 40*

*3.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2023 ..... 41*

*3.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023 ..... 42*

*3.4 Grondslagen voor de financiële verslaglegging (geconsolideerd) ..... 43*

*3.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023 ..... 48*

*3.6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening 2023 ..... 51*

*3.7 Enkelvoudige balans per 31 december 2023 Empatec ..... 54*

*3.8 Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2023 Empatec ..... 55*

*3.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2023 ..... 56*

*3.10 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening 2023 ..... 60*

*3.11 Overige informatie ..... 62*

*3.12 Overige gegevens ..... 64*

*3.13 Controleverklaring ..... 66*

# Empatec in het kort

## Empatec, Pastiel en Wurkjouwer

NV Empatec (in het vervolg Empatec) is de overkoepelende organisatie van Empatec en Pastiel. Deze bedrijven vormen een modern sociaal ontwikkelbedrijf en bieden, samen met vier gemeenten in Fryslân-West, een toegevoegde waarde voor mensen die via de Participatiewet en de voormalige WSW een beroep op ons doen. Daarnaast zijn wij een volwaardige partner voor alle opdrachtgevers door het leveren van producten en diensten die waarde toevoegen op het vlak van werk en re-integratie. Wij geloven dat er voor alle mensen een plek is op de publieke en private arbeidsmarkt. De gemeenten, onze medewerkers en onze klanten hebben een groot belang bij een economisch gezond bedrijf dat voor iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk, inkomen, groei, identiteit en zelfstandigheid betekent of kan betekenen. En dat is wat wij doen.

## Passie voor onze mensen

- We bestaan voor onze mensen en door onze mensen.
- We werken iedere dag met hart en ziel aan het verbeteren van de relaties met onze omgeving.
- We zijn trots op onze mensen en het werk dat ze leveren.

## Empatec

Empatec is een ambitieus sociaal ontwikkelbedrijf en met 1100 medewerkers één van de grootste werkgevers van Friesland. Ongeveer de helft van onze medewerkers werkt bij reguliere werkgevers op de private arbeidsmarkt, de andere helft bij onze bedrijven in Sneek, Franeker en Wier.

## Pastiel

Pastiel begeleidt zoveel mogelijk op maat mensen, die nu niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen, naar regulier betaald werk. Hiervoor richten we onze energie op de toekomst en de mogelijkheden van mensen. We hebben aandacht voor de persoonlijke situatie van onze kandidaten en weten wat er speelt. Thuis en op de werkvloer. Ook naar de werkgever toe tonen we interesse. Zo weten we wat de situatie is en hoe de organisatie eruit ziet. We denken in oplossingen die werken en bespreken problemen als deze zich voordoen. We zijn continu in beweging, signaleren kansen in de markt en zijn loyaal. Met enthousiasme werken we aan de doelen die we hebben gesteld en zijn we gefocust op resultaat. Zonder het belang van de ander uit het oog te verliezen. Dit doen we met de blik vooruit, praktisch en gedreven.

Kandidaten die nog niet aan de slag kunnen bij Empatec of bij werkgevers worden met diverse programma's bij Wurkjouwer voorbereid op het arbeidsproces. Bij Wurkjouwer is aandacht voor de individuele ontwikkeling van de belangrijkste basisvaardigheden die noodzakelijk zijn om 'arbeidsfit' te worden. Tijdens het Wurkjouwer-traject vindt een nauwkeurige monitoring plaats van kandidaten. Gedurende dit traject wordt, in samenwerking met de opdrachtgevers Súdwest-Fryslân en De Fryske Marren, bepaalt in welke mate kandidaten kunnen doorgroeien naar een re-integratietraject bij Pastiel. Bij kandidaten waar dit helaas niet slaagt, heeft Wurkjouwer een belangrijke doorverwijsfunctie. Doorverwijzing (via de gebiedsteams) naar een betere zorg, dagbesteding, onderwijs of vrijwilligerswerk behoort tot de mogelijkheden. Omdat Wurkjouwer ook regelmatig stages organiseert, komt het gelukkig ook voor dat kandidaten vanuit Wurkjouwer rechtstreeks uitstromen naar de arbeidsmarkt.

## De juiste werkplek

Empatec biedt de juiste werkplek voor iedereen met afstand tot de arbeidsmarkt. Wij geloven in werkgeluk en geloven in de mogelijkheden van mensen. Wij leveren daarmee toegevoegde waarde aan ons product of aan onze dienst. Dat doen we met een moderne infrastructuur in 5 vakbedrijven, verspreid over ons hele regionale werkgebied. Onze vakbedrijven hebben alle benodigde certificeringen en keurmerken waar dit van toepassing is.

Empatec biedt een passende arbeidsmatige werkomgeving aan waarin mensen kunnen werken en groeien. We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid en gaan daarom duurzaam om met de mensen en de middelen waarmee wij werken. We streven hierbij naar de best haalbare kwaliteit van ons werk. Daarom werken we actief en met aandacht aan onze opdrachten en aan het goed volbrengen hiervan.

Empatec biedt verschillende diensten en producten aan, deze werkzaamheden zijn onderverdeeld in de volgende bedrijven. Zij zetten zich met plezier in voor onze veelzijdige opdrachtgevers:

- Dienstverlenende bedrijven: Publieke Werken, Natuurbeheer, Hoveniers en Facilitaire Services
- Verpakken (food en non-food)
- Metaal (o.a. plaatbewerking en montage)
- Hout (o.a. machinaal en handmatig)
- Kas (o.a. telen van groenten en fruit en detacheringen in sector agrarisch, groenten en fruit)

Juridische structuur

Empatec is statutair gevestigd te Sneek en geregistreerd onder KvK-nummer 01095065. Empatec voert werkzaamheden uit in opdracht van de deelnemende gemeenten in de GR Fryslân-West. Dit in het kader van gesubsidieerde arbeid geregeld in de wet sociale werkvoorziening en de Participatiewet. Alle aandelen Empatec worden gehouden door de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West. Empatec is 100% eigenaar van Empathiek BV en heeft sinds 2019 een belang van 24% in Grienskip BV (een samenwerking met Wetterskip Fryslân en Caparis). Empathiek BV is statutair gevestigd te Sneek en geregistreerd onder KvK nummer 81113870. Empathiek BV is eind 2020 opgericht voor de dienstverbanden van medewerkers vanuit de Participatiewet (die vallen onder de in juli 2021 in werking getreden CAO Aan de Slag).


HELDEN
- VAN -
empatec
Dit zijn ze dan! De Helden van Empatec:
Anneke, Gelf, Tietie, Harry, Bennie, Ytsje, Klaas en Ria.
Samen met nog 1092 collega's vormen zij de basis van
werkleerbedrijf Empatec.
Waar zouden we zijn zonder deze bijzondere mensen? Onze Helden! Het zijn harde werkers, makers, doeners én aanpakkers. Met z'n allen leveren wij de meest fantastische producten en diensten af. Elke dag weer. Wij geloven in werk!
De Helden werken bij Empatec Meubel, Metaal, Verpakken, Natuurbeheer, Hoveniers, Publieke Werken, Facilitaire Services, Kas. Of via Detachering & Coaching bij een regulier bedrijf. Het zijn echte vakmensen.
En ze laten zich niet beperken!
Leer onze Empatec Helden kennen:
www.empatec.nl/helden-van-empatec
#iklaatmenietbeperken

# 1 Verslag Raad van Commissarissen

## Aanbieding jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag van NV Empatec aan waarin de jaarrekening over 2023 is opgenomen. Het jaarverslag is opgesteld door de bestuurder.

Eshuis Accountants en Adviseurs – door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) als accountant benoemd - heeft de jaarrekening 2023 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De controleverklaring is opgenomen onder de Overige gegevens.
Zowel de auditcommissie als de voltallige Raad van Commissarissen hebben met de accountant de belangrijkste bevindingen ten aanzien van de uitgevoerde controle besproken, ook waar het betreft de ontwikkeling van de interne beheersing. Tevens is het jaarverslag in aanwezigheid van de bestuurder besproken in de Raad van Commissarissenvergadering. De Raad van Commissarissen is van mening dat dit jaarverslag voldoet aan alle geldende voorschriften en aan de eisen van good governance.

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening 2023 en kan zich verenigen met het voorstel van de bestuurder om het resultaat ad € 656.000 over het boekjaar 2023 toe te voegen aan de algemene reserve.

Op 31 mei 2024 wordt de jaarrekening aan de AVA ter vaststelling voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt voor dat aan de bestuurder decharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

## Een jaar waarin belangrijke besluiten zijn genomen

Wij geloven in werkgeluk! Daar draait het om bij Pastiel, Wurkjouwer én NV Empatec. Alle drie spelen ze een essentiële rol bij de sociale opdracht van het bedrijf. Pastiel helpt mensen in de bijstand aan betaald werk. NV Empatec biedt mensen een passende werkplek. Dit is van het grootste belang voor de toekomst van iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt in westelijk Fryslân. De sociale opdracht en missie van NV Empatec hebben daarom de volledige aandacht van de Raad van Commissarissen. Het jaar 2023 was een jaar dat begon met grote onzekerheden. Mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne stegen de energiekosten, loonkosten en overige kosten zeer sterk. Als direct gevolg daarvan moest eind 2022 het moeilijke besluit genomen worden om de teelt van tomaten in de kassen in Wier in 2023 stop te zetten. Daarnaast moest een actief prijsbeleid borgen dat we de gestegen kosten aan onze afnemers konden doorberekenen.

Kijkend naar het resultaat van NV Empatec in 2023 kunnen we constateren dat de directie en team hierin goed geslaagd zijn. Het resultaat was beter dan begroot doordat er sterk op kosten is gestuurd en tevens keuzes zijn gemaakt ten aanzien van producten en afnemers. Tevens konden en we door de businesscase onze re-integratie activiteiten uitbreiden en nieuwe instroom van doelgroepen en kandidaten hebben kunnen verwelkomen.

In 2023 konden we de koers van NV Empatec voor de komende jaren definitief vaststellen met instemming van alle betrokken partijen. In het najaar van 2023 is tevens het implementatieplan door het bestuur van de GR Fryslân-west en de Colleges van de gemeenten geaccordeerd. In het najaar werden de Raden geïnformeerd en konden zijn hun wensen en bedenkingen kenbaar maken.

Daarnaast heeft de RvC, samen met een afvaardiging van het bestuur van de GR, de directie en OR van NV Empatec in 2022 de werving, selectie en benoeming van de nieuwe directeur-bestuurder van NV Empatec succesvol afgerond, waarbij mevrouw S. de Boer op 1 maart 2023 als nieuwe directeur-bestuurder van NV Empatec is gestart. We zijn blij dat de bestuurderspositie na een lange interim-fase weer op een goede manier voor vast kon worden ingevuld.

## Samenstelling en honorarium Raad van Commissarissen

In 2023 is de samenstelling van de Raad ongewijzigd gebleven. Een en ander leidt tot het volgende overzicht van de samenstelling van de Raad van Commissarissen van NV Empatec gedurende 2023:

| Naam | Benoemd | Zitting tot | Beroep in 2023 | Nevenfuncties in 2023 |
|---|---|---|---|---|
| E. van der Sluis (m, 1969) voorzitter en lid remuneratie commissie | 29-11-2018 | 29-11-2026 | Voorzitter College van Bestuur Voortgezet Onderwijs Noord-Groningen | RvA Solve Consulting NL. Directeur MakeSense changemanagement |
| H. A. Bouma (m, 1955) vice-voorzitter en lid audit commissie | 29-11-2018 | 29-11-2026 | Managing Director LIMIS Development BV | Voorzitter RvC Douma Staal BV, Voorzitter RvA RUG- Campus Fryslân; Lid RvC Lode Holding BV Groningen; Voorzitter bestuur Technolab Súdwest-Fryslân; Vicevoorzitter ondernemersvereniging Top&Twel; Voorzitter Project Support Gobabis (ontwikkelings samenwerking) |
| A. Antuma – Koops (v, 1969), lid en voorzitter remuneratie commissie | 23-04-2020 | 23-04-2024 (herbenoembaar) | Directeur Rabobank | Lid RvC en voorzitter audit commissie Ommelander Ziekenhuisgroep |
| J. S. Huizinga (m, 1961) lid en voorzitter audit commissie | 25-02-2021 | 25-02-2025 (herbenoembaar) | Bestuurder en toezichthouder | Lid RvT stichting MEE Noord (voorzitter audit commissie); Voorzitter College van Kerkrentmeesters Protestantse gemeente Heerenveen; Bestuurslid Stichting Friesland 1940-1945; Bestuurslid Stichting Coöperatiekring Fryslân; Bestuurslid Meindersma-Sybenga Stichting |
| G. B. Duursma (v, 1972), lid | 02-03-2022 | 02-03-2026 (herbenoem-baar) | DGA Fergees horeca BV | Lid RvT NHL Stenden, lid Economic Board Noord-Nederland, Voorzitter Frysk Alumny Sirkel RUG, Lid RvA Get There, Voorzitter RvC Zevenwouden verzekeringen . |

Eind 2023 heeft mevrouw Antuma-Koops aangegeven geen nieuwe termijn te ambiëren gezien haar nieuwe functie bij de Rabobank. In 2024 zal de werving van een nieuw lid worden opgestart in afstemming met de AvA en OR.

## Diversiteit

NV Empatec streeft naar een evenwichtige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke topfunctionarissen. In 2023 bestond het directieteam van NV Empatec uit twee vrouwelijke (waarvan één statutair bestuurder) en twee mannelijke leden. De Raad van Commissarissen bestaat uit drie mannelijke en twee vrouwelijke commissarissen.

## Remuneratie Bestuur en Raad van Commissarissen

NV Empatec valt formeel niet onder de werking van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Maar NV Empatec beschouwt de WNT wel als een referentiekader. Gezien de aard van het bedrijf en de context waarbinnen NV Empatec opereert, is een transparante verantwoording over de beloning van de commissarissen en bestuurders binnen NV Empatec in onze ogen wenselijk. De beloning is toegelicht in de paragraaf 3.11 van de jaarrekening. De Raad van Commissarissen past geen systeem van variabele beloning toe. Overige arbeidsvoorwaardelijke regelingen en kostenvergoedingen volgen de bepalingen uit de arbeidsvoorwaardenregeling NV Empatec en de NV Empatec bedrijfsregelingen.

## Aanstelling bestuurder

De aanstelling van de bestuurder bij NV Empatec is voor onbepaalde tijd (arbeidsrechtelijke overeenkomst), ingaande 1 maart 2023.

## Activiteiten Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2023 zes keer formeel vergaderd. Daarnaast hebben op meerdere momenten informele overleggen plaatsgevonden (uit hoofde van de advies- en werkgeversrol), waarbij de Raad en directieteam elkaar hebben bijgepraat over actuele ontwikkelingen zoals over de businesscase en implementatieplan. In zijn vergaderingen heeft de Raad zich daarbij onder meer gericht op:

- De realisatie van de taken en doelstellingen van NV Empatec;
- Het houden van toezicht op het functioneren van directeur-bestuurder
- De realisatie van haar sociale opgave voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- De financiële verslaglegging (maand en kwartaalcijfers inclusief prognoses) en toezicht op het doorvoeren van verbeteracties naar aanleiding van bijvoorbeeld rapportages van de accountant, spendlab, etc;
- De naleving van wet- en regelgeving.
- Bedrijfsbezoeken bij de vakbedrijven.

Daarnaast heeft de Raad onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Het (concept) implementatieplan werkleerbedrijf Fryslân-West inclusief planning en communicatie;
- Wijziging statuten NV Empatec;
- Benoeming van de nieuwe directeur-bestuurder;
- Strategie rondom duurzaamheid;
- De voortgang en doorontwikkeling van diverse vakbedrijven waaronder Pastiel en Maakwerk;
- Voortgang strategisch marketingplan NV Empatec;
- Toekomstige scenario's voor de Kas in Wier als gevolg van stoppen van de teelt van tomaten;
- Financiële toekomstverkenning van NV Empatec;
- Strategie van NV Empatec via de jaarlijkse strategie dag met DT en RvC;
- Riskmanagement (met verdieping op de gehanteerde methodiek), fraude risico analyse en KAM bij NV Empatec;
- Ontwikkelingen rondom Informatiebeveiliging bij NV Empatec (NEN 7510);
- Cedris kwaliteitsrapportage en benchmark 2022;
- Kamerbrief van ministerie van SZW naar aanleiding van onderzoek Berenschot over toekomstbestendige infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven en APE over de financiering van Beschut Werk.

Tenslotte heeft de Raad onder meer de volgende onderwerpen goedkeuring verleend:

- Het jaarverslag 2022, inclusief de jaarrekening;
- De begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2028;
- Wijziging van de statuten van NV Empatec als onderdeel van de businesscase;
- Besluit benoeming nieuwe directeur-bestuurder;
- Toezichtvisie RvC NV Empatec.

De vergaderingen van de Raad van Commissarissen zijn genotuleerd. Tevens zijn actie- en besluitenlijsten bijgehouden. De directeur-bestuurder heeft de Raad van Commissarissen zowel mondeling als schriftelijk regelmatig geïnformeerd over de externe ontwikkelingen, de beoogde doelen en behaalde resultaten. Bij de vergaderingen waren de directeur-bestuurder, de operationeel directeur en de manager Finance & Control van NV Empatec aanwezig. Ook zijn er verschillende presentaties gegeven door medewerkers van NV Empatec en ook door derden.

## Overleg Raad van Commissarissen met stakeholders

De Raad van Commissarissen heeft in 2023 regelmatig overleg gehad met de stakeholders van NV Empatec, zoals gemeenten (wethouders en ambtelijk). In deze overleggen is onder meer besproken:

- De ontwikkeling richting een werkleerbedrijf en de governance van de onderneming, mede naar aanleiding van het implementatieplan werkbedrijf Fryslân-West;
- De jaarrekening en het jaarverslag 2022;
- De begroting 2024;
- Proces en besluitvorming bij selectie en benoeming nieuwe commissaris;
- Wijziging van de statuten van NV Empatec;
- Bezoldiging van de RvC;
- De noodzaak om tot heldere beleidskeuzes te komen in businesscase en implementatieplan, dat mede het kader vormt voor de Raad van Commissarissen voor de uitoefening van haar toezichtfunctie.

## Overleg Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad

Het contact met de Ondernemingsraad is open en constructief. Een van de commissarissen heeft in mei en december de vergaderingen van de Ondernemingsraad bijgewoond. Belangrijke thema's in de overleggen waren de ontwikkeling richting een werkleerbedrijf, de organisatieontwikkeling en het personele beleid. Ook is de Ondernemingsraad betrokken geweest bij de selectie van de nieuwe directeur-bestuurder.

## Overleg Raad van Commissarissen en de accountant

In 2023 heeft de Raad van Commissarissen met de accountant gesproken over de jaarrekening 2022 en zijn bevindingen hierbij.

## Overige activiteiten

De leden van de Raad van Commissarissen zorgen ervoor voortdurend op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de branche en de benodigde kennis en ervaring op te doen. Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Commissarissen relevante informatie van de directeur-bestuurder.

## Zelfevaluatie

In overeenstemming met best practices van good governance en de Branchecode Cedris evalueert de Raad van Commissarissen zichzelf jaarlijks. Eens in de drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder begeleiding van een externe deskundige. In december 2022 vond de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen zonder externe begeleiding plaats, deels in aanwezigheid van de bestuurder. Inzichten en actiepunten zijn vastgelegd in een verslag en de opvolging is geborgd en wordt gemonitord. Inzichten over het functioneren van de Raad en het samenspel met bestuurder en directieteam zijn vastgelegd en zullen tot aanpassingen leiden in het functioneren van de Raad, m.b.t. agenda-opzet, onderlinge rolverdeling, de instelling van ad hoc themacommissies en andere verbeterpunten. De zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen over 2023 met externe begeleiding vindt plaats in februari 2024.

## Commissies Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kent een Auditcommissie en een Remuneratiecommissie. De Auditcommissie bereidt het toezicht van de Raad van Commissarissen voor op het gebied van de financiële informatieverschaffing, het systeem van interne beheersing en controle van risico's, het controleproces van de accountant en de naleving van wet- en regelgeving. De Remuneratiecommissie adviseert de Raad over arbeidsvoorwaarden (waaronder de beloning) en werving, selectie en beoordeling van de directeur-bestuurder en aanverwante onderwerpen.

## Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in 2023 uit de heer J.S. Huizinga en de heer H.A. Bouma. De vergaderingen van de Auditcommissie worden bijgewoond door de directeur-bestuurder, de manager Finance & Control en de operationeel directeur.

De Auditcommissie heeft overleg gevoerd met de accountant in het kader van de jaarrekening en het jaarverslag 2022, alsmede over diens bevindingen ten aanzien van de ontwikkeling van de interne beheersing.

In de Auditcommissie kwamen o.a. de volgende onderwerpen aan bod:

- De jaarrekening en het jaarverslag 2022;
- De maandelijkse financiële rapportages en prognoses per kwartaal;
- De sturingsinformatie op (financiële) prestaties NV Empatec;
- Actuele en latente bedrijfsrisico's en risk management bij NV Empatec;
- Liquiditeit en financiering;
- Update doorontwikkeling interne beheersing (o.a. van de accountant);
- Financiële toekomstverkenning;
- Informatiebeveiliging;
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid;
- Fraude risico analyse;
- Cedris benchmark 2022;
- De begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2028;
- Verkenning planvorming verduurzaming.

## Remuneratiecommissie

In 2023 bestond de Remuneratiecommissie uit de heer E. van der Sluis en mevrouw A. Antuma. In de Remuneratiecommissie kwamen de volgende onderwerpen aan bod:

- Benoeming nieuwe directeur-bestuurder;
- Opstellen profiel, werving en selectie en benoeming nieuwe commissaris ingaande 2024;
- Communicatie en afstemming van bovenstaande met (gemeentelijke) aandeelhouders;
- Eerste 100 dagen gesprek met de nieuwe bestuurder
- Evaluatiegesprek bij vertrek interim-bestuurder
- Jaar/startgesprek met bestuurder en bespreking Bestuursplan 2024;

## Overige aandachtspunten van de Raad van Commissarissen

### Financiële continuïteit

De Raad van Commissarissen is van oordeel dat NV Empatec een financieel gezond bedrijf is dat tegen een stootje kan. Ook in 2024 zal dat het geval zijn. Maar een jaarlijks sluitende exploitatie blijft een uitdaging door lage instroom van nieuwe medewerkers uit kwetsbare doelgroepen en stijgende (loon)kosten en onzekere economische vooruitzichten. Voor de jaren na 2024 is van belang dat goede afspraken met de GR en de daarin deelnemende gemeenten kunnen worden gemaakt en worden nagekomen voor het publieke deel van de omzet van NV Empatec. Maar ook in de bedrijfsvoering zal NV Empatec scherp aan de wind moeten blijven zeilen, zoals ook in 2023 is gedaan.

Met de businesscase en implementatieplan en hierin opgenomen opdrachten voor het werkleerbedrijf NV Empatec voor de doelgroepen beschut en perspectiefrijk, de hiermee samenhangende re-integratie middelen en pilots voor de noodzakelijke nieuwe instroom is het mogelijk een structurele bijdrage te leveren aan een meer inclusieve arbeidsmarkt in Fryslân-West.

### Financiële beheersing

Directieteam en RvC kijken kritisch naar (financiële) beheersrisico´s. Adviezen op dit vlak van de accountant en externe adviseurs worden serieus genomen. De financiële beheersing is vast onderdeel van de agenda van zowel de Auditcommissie als de voltallige Raad. In de afgelopen jaren

heeft zich een versterkte en verbeterde financiële organisatie ontwikkeld. De Raad van Commissarissen is blij met de samenwerking met de gemeenten en de GR en zien dat als noodzakelijk uitgangspunt voor het realiseren van voldoende instroom en het waarborgen van de kwaliteit en de omvang van NV Empatec.

### Strategische ontwikkelingen

De deelnemende gemeenten binnen de GR Fryslân-West hebben de businesscase en het implementatieplan werkleerbedrijf Fryslân- West 2022-2026 goedgekeurd. Hieruit voortvloeiende activiteiten zijn in 2023 uitgevoerd of zijn onderhanden in samenwerking met de gemeenten.

De essentie van de businesscase is dat NV Empatec zich verder door ontwikkelt als een werkleerbedrijf, terwijl er ook ruimte blijft voor beschut werk voor hen die dat nodig hebben. De deelnemende gemeenten ondersteunen deze ontwikkelingen door zoveel mogelijk opdrachten bij NV Empatec onder te brengen en het vrij van kosten ter beschikking stellen van (een dalend volume) SW-personeel. De Raad van Commissarissen heeft steeds benadrukt dat duidelijke beleidskaders en heldere afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en kosten noodzakelijk zijn. Op dit gebied zijn inmiddels op belangrijke onderdelen goede stappen gezet in de businesscase en implementatieplan. De Raad spreekt hier de verwachting uit dat de samenwerking met GR en deelnemende gemeenten op constructieve wijze zal blijven plaatsvinden. Raad blijft van mening dat gemeenten een grote rol hebben in nieuwe instroom en het waarborgen van de kwaliteit en omvang van de resterende vakbedrijven van NV Empatec op (middel)lange termijn.

### Integriteit

De Raad van Commissarissen heeft blijvende aandacht voor integriteit. Naast de aanwezigheid van regelingen en protocollen krijgt daarbij ook uitdrukkelijk de 'zachte kant' van integriteit aandacht van de Raad van Commissarissen. De Raad onderkent het belang hiervan en stimuleert de daarbij passende cultuur en gedrag binnen NV Empatec. Onder meer door specifiek aandacht te geven aan veiligheid op de werkvloer en aandacht voor meldingen/klachten bij de vertrouwenspersoon.

De Raad van Commissarissen heeft in 2023 geen zaken gesignaleerd die kunnen worden beschouwd als schendingen van integriteit of van belangenverstrengelingen. De leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2023 uitsluitend hoofd- en nevenfuncties vervuld die verenigbaar zijn met hun toezichthoudende taak. Dit geldt eveneens voor de directie. Nieuwe (neven)functies van leden van de Raad of de directie zijn getoetst aan de geldende onafhankelijkheids- en integriteitsnormen.

### Tot slot

De Raad van Commissarissen is trots op de resultaten die in 2023 binnen NV Empatec zijn behaald. Het was door de energiecrisis, sterke inflatie en gestegen (loon)kosten en de invulling van de positie van bestuurder een uitdagend jaar.

Ook in dit bijzondere jaar was er weer een plezierige en constructieve samenwerking met directie, management en Ondernemingsraad. Wij danken alle medewerkers - de Helden van Empatec!-, management en directie voor hun inzet en betrokkenheid bij de ontwikkeling van NV Empatec, haar mensen en haar stakeholders. Tenslotte wensen wij de nieuwe directeur-bestuurder heel veel succes in haar nieuwe functie en kijken uit naar de komende jaren.

Sneek, 15 mei 2024

Namens de Raad van Commissarissen van NV Empatec,

Mr. Eise van der Sluis

Voorzitter

# 2 Bestuursverslag

## *2.1 Algemeen*

Het jaar 2023 was een bewogen jaar met uitdagende financiële en economische omstandigheden gekenmerkt door sterk gestegen (loon)kosten, inflatie, afnemende vraag bij een deel van de klanten, verstoringen in aanvoerketens en door te berekenen prijsverhogingen. Dit vergde in 2023 veel operationele en tactische aandacht en met succes. Onze resultaten over 2023 stemmen tot tevredenheid.



Daarnaast hebben we in 2023 veel tijd en energie geïnvesteerd in onze vele stakeholders. Bijvoorbeeld in februari 2023 hebben we een miniconferentie 'Mooi werk voor iedereen' georganiseerd. Met o.a. gemeenten, onderwijs, zorg en welzijnsinstellingen en UWV hebben we gesproken over 'hoe zorgen we dat iedereen kan meedoen' en 'wat verstaan we onder mooi werk en hoe kunnen we hierin elkaars kracht benutten?' We kijken terug op zeer mooie gesprekken, prachtige verbindingen en zien uit naar het vervolg!

Ook is er in 2023 vooruitgang geboekt op vele strategische punten. In de begroting 2023 waren 3 strategische prioriteiten opgenomen.

Als eerste de mens centraal; de instroom van doelgroepen verhogen, medewerkers ontwikkelen en diversiteit van werksoorten behouden. In 2023 hebben wij geconstateerd dat de instroom van gemeenten en UWV gestaag doorzet en dat al onze gemeenten samen met Empatec inzetten op afbouw van de wachtlijst Beschut Werk. Door middel van onder andere werkleerlijnen en gerichte coaching worden kandidaten toegeleid naar bijvoorbeeld externe werkgevers, intern beschut werk of activeringstrajecten. Hierbij is onze diversiteit van werksoorten onmisbaar.

Ten tweede inzetten op het versterken van ons resultaat, de toevoegde waarde vergroten en optimaliseren van klant- en productportfolio. 2023 was dit betreft een uitdagend jaar. Iedere sector in Nederland werd getroffen door sterk gestegen energiekosten en verstoringen in de logistieke keten die tot flinke kostenstijgingen, inflatie en loonstijgingen hebben geleid. Dit was in de begroting 2023 ook voorzien en zo goed mogelijk ingeschat. Dit betekende ook dat ingezet moest worden op een actief prijsbeleid. Terugkijkend kunnen we constateren dat we hierin goed geslaagd zijn, mede ook doordat we steeds meer inzetten op passende werksoorten bij klanten die duurzaamheid en maatschappelijke relevantie hoog in het vaandel hebben staan en de waarde van onze organisatie inzien om dit te realiseren.

Als derde en laatste strategisch prioriteit: het optimaliseren van de bedrijfsvoering, specifiek marketing en communicatie en optimalisatie van onze infrastructuur. Hierbij is een organisatie breed strategisch marketingtraject doorlopen om op basis van de businesscase en het implementatieplan de richting van Empatec in de toekomst verder vorm te geven.

Ook was 2023 het jaar waar, voorafgegaan door de Raden van Fryske Marren, Harlingen Waadhoeke, ook de raad van Súdwest-Fryslân in het voorjaar van 2023 de businesscase Werkleerbedrijf Fryslân-West heeft vastgesteld. Daarnaast is in het najaar van 2023 het implementatieplan door het bestuur van de GR Fryslân-West en Colleges van B&W van de gemeenten geaccordeerd. In het najaar 2023 werden tevens de Raden geïnformeerd en konden zij hun wensen en bedenkingen kenbaar maken.

Hiermee is een grote stap genomen in de toekomstige koers van Empatec en de GR Fryslân-West als werkleerbedrijf voor de 4 gemeenten. In het volgende hoofdstuk gaan we nader hierop in.

Onderdeel van de strategische marketingkoers van Empatec was het vaststellen van de identiteit van de organisatie. Vanuit de identiteit van Empatec is gekozen voor een thema wat symbool staat voor Empatec: Werkgeluk. De nieuwe slogan voor Empatec zal vanaf 2024 zijn: "Wij geloven in werkgeluk!" In 2023 is gestart met de uitrol van het thema Werkgeluk, wat zijn vervolg gaat krijgen in 2024 e.v. Het directieteam heeft in december 2023 alle bedrijfsonderdelen bezocht waarbij de campagne Werkgeluk aan alle medewerkers is geïntroduceerd en onder genot van een ontbijtje, lunch en hapje de nu al fameuze Empatec pub-quiz werd gespeeld.



## *2.2. Business case Werkleerbedrijf Fryslân-West 2022-2026*

De gemeenten Súdwest-Fryslân, De Fryske Marren, Waadhoeke en Harlingen werken sinds de decentralisaties in 2015 aan een gezamenlijke visie op de uitvoering van de Participatiewet en de rol van Empatec als Werkleerbedrijf. Hiertoe zijn een position paper (2018) en keuzedocument (2021) opgesteld en besproken met de colleges en raden. Deze stukken zijn in 2021 door de deelnemende gemeenten, GR en Empatec vertaald in een businesscase 'Werkleerbedrijf Fryslân-West'. De businesscase Werkleerbedrijf Fryslân-West 2022-2026 is door de raden van de gemeenten Waadhoeke, De Fryske Marren, Harlingen en Súdwest-Fryslân geaccordeerd. In 2023 is hierna gestart met het implementatieplan. Dit implementatieplan omvat de volgende onderdelen:

1. Gemeenschappelijke regeling aanpassen
2. Implementatieplan:
    a) Procesbegeleider
    b) Onderzoek mogelijk opheffen Empaselect BV en Empathiek BV
    c) Aanpassen Statuten NV
    d) Aanpassen aanwijzingsbesluit, samenwerkingsovereenkomst (SOK) en jaarovereenkomst GR-NV
    e) Governance uitwerken
    f) Aanpassing re-integratieketen en pilots
    g) Structuur en formatie Empatec uitwerken
    h) DVO's Pastiel – gemeenten actualiseren
    i) Meerjarenbegroting / nul-optie / P&C Cyclus / risico paragraaf uitwerken
    j) Duurzaamheidsinvesteringen in kaart brengen
    k) Overlegstructuur opstellen

Het implementatieplan is in het najaar van 2023 door de Colleges van de gemeenten geaccordeerd en via een wensen en bedenkingen procedure afgestemd met de Raden van de gemeenten. Tegelijkertijd is de uitvoering van het implementatieplan met de gemeenten ter hand genomen en verloopt voorspoedig.

Het werkleerbedrijf is een doorontwikkeling van Empatec. De bij Empatec opgebouwde ervaring, kennis en expertise vormen de basis voor het nieuwe bedrijf. Het werkleerbedrijf zal zich geleidelijk

aanpassen aan de afname van de Wsw-medewerkers in de komende jaren enerzijds en de instroom van Nieuw beschut medewerkers en andere doelgroepen van onder andere de Participatiewet (BAB/LKS, wachtlijsten) anderzijds. Per saldo zal dit ertoe leiden dat de totale omvang van de vakbedrijven zal afnemen, totdat deze zich stabiliseert op het voor Fryslân-West noodzakelijk niveau.

Daarbij is de verwachting dat nieuwe landelijke wet- en regelgeving, aan gemeenten, in aantallen en middelen, meer ruimte gaat bieden om beschut werk te organiseren voor doelgroepen van de Participatiewet. In de kamerbrieven van de minister van SZW van juli en december 2023 worden hiertoe de eerste contouren inclusief bijbehorende budgetten geschetst om enerzijds de bestaande infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven te bestendigen en anderzijds de financiering van de doelgroepen (Beschut Werk, WSW, BAB/LKS) te verbeteren.

Het werkleerbedrijf is een publiek bedrijf van en voor de vier gemeenten die via de GR eigenaar zijn van het bedrijf. Het Werkleerbedrijf voert voor de gemeenten de wettelijke taak van de Wet sociale werkvoorziening uit, is werkgever voor Nieuw Beschut medewerkers en voert re-integratietaken in het kader van de Participatiewet uit.

Het werkleerbedrijf is een uitvoeringsorganisatie dat onderdeel uitmaakt van de sociale keten. De gemeenten bepalen de strategie en de beleidsdoelen en de te behalen resultaten. De ambities die in de businesscase worden beschreven, vormen het uitgangspunt voor de begroting en het meerjarig strategische beleid plan van het werkleerbedrijf (hierover later meer). Het werkleerbedrijf rapporteert periodiek over de resultaten en laat zien in welke mate de doelen zijn gerealiseerd.

De kerntaken van het werkleerbedrijf zijn:

- Ondersteuning van medewerkers en kandidaten bij hun ontwikkeling;
- Begeleiding naar en in het werk;
- Geven van arbeidsdeskundig advies;
- Het doen van loonwaarde metingen;
- Detacheren van doelgroep medewerkers;
- Het onderhouden van een werkgeversnetwerk;
- Bieden van passend werk aan degenen die dat (tijdelijk) nodig hebben;
- Het vormgeven en uitvoeren van leerwerklijnen ten behoeve van de doelgroep.

Met het werkleerbedrijf, hebben de gemeenten, tegen aanvaardbare kosten, een eigen werkleerbedrijf dat Wsw-medewerkers en andere doelgroepen zoals vanuit de Participatiewet werk kan blijven bieden en beschikken de gemeenten over een infrastructuur om inwoners met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt naar werk bij reguliere werkgevers te begeleiden of, als dat (nog) geen optie is, zelf beschut werk te bieden.

Voor Empatec leidt dit tot de volgende set van strategische uitgangspunten:

- Het is de ambitie om in 2022 en verder 10% van de medewerkers van de doelgroep nieuw beschut bij het reguliere bedrijfsleven (detachering of werken op locatie) werkzaam te laten zijn. Deze doelstelling is in 2023 behaald;
- Het is de ambitie om in 2026, 55% van de medewerkers van de doelgroep WSW bij het reguliere bedrijfsleven (detachering of werken op locatie) werkzaam te laten zijn;
- Het is de ambitie om in 2022 en verder 50% van instroom perspectiefrijk binnen 9 maanden te plaatsen bij een reguliere werkgever. Deze doelstelling is in 2023 behaald.
- Het werkleerbedrijf werkt kostenneutraal in 2026 (de nuloptie), de omzet en NTW (netto toegevoegde waarde) zijn ter dekking van de kosten van het werkleerbedrijf conform de afspraken rondom de kostenverdeling ingaande boekjaar 2020. De gemeenten betalen geen gemeentelijke bijdrage aan Empatec conform afgelopen jaren maar wel aan de GR ter dekking van het subsidietekort van de loonkosten;
- Het werkleerbedrijf is de enige uitvoerder van gemeenten voor de categorie perspectiefrijk;

- De opdrachten op het gebied van dienstverlening, zoals schoonmaak, groen, onderhoud, brugwachters etc. zoals de gemeenten die verstrekken aan het werkleerbedrijf Empatec zijn minimaal gelijk aan die van het voorgaande jaar. Hiermee wordt geborgd dat de beoogde financiële resultaten worden gerealiseerd;
- Het werkleerbedrijf beweegt mee met de conjunctuur en de impact die dat heeft op de (onderkant van de) arbeidsmarkt, deze noodzaak zagen we ook bij de corona epidemie waarbij gedetacheerde medewerkers terugkomen bij Empatec. Daarom zijn er voldoende kwalitatieve en kwantitatieve beschutte werkplekken noodzakelijk;

Daarnaast zien wij de volgende kansen die een groot maatschappelijk rendement kennen en een positieve bijdrage leveren aan het werkleerbedrijf Empatec:

- De businesscase omvat de (re-integratie) middelen en activiteiten voor de uitvoering van het basispakket en het pluspakket voor De Fryske Marren, Harlingen, Súdwest-Fryslân en Waadhoeke. Het pluspakket zal een positieve invloed hebben op het resultaat van de NV naast het nog veel belangrijker positieve maatschappelijke effect van mensen die aan het werk zijn;
- Uit onderzoek en arbeidsmarkt gegevens blijkt dat de invoering van de Participatiewet nauwelijks heeft geleid tot de beoogde verhoging van (kansen op een) baan voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Daarom worden landelijk initiatieven ontwikkelt om gemeenten meer middelen en instrumenten te geven om dit om te buigen, deze ontwikkelingen gaan helaas erg traag. Wel is te verwachten dat dit gaat leiden tot hogere instroom bij het werkleerbedrijf Empatec en meer specifiek de vakbedrijven. Hierop anticiperend is het aantal werksoorten en regionale spreiding ongewijzigd gebleven, los van de reeds in gang gezette optimalisaties, bijvoorbeeld bij meubel, verpakken en kas. Deze hogere instroom zal een positieve invloed hebben op het resultaat van de NV naast het nog veel belangrijker positieve maatschappelijke effect van mensen die aan het werk zijn;
- De gewijzigde financiering van loonkostensubsidie geeft gemeenten ingaande 2022 meer ruimte om dit instrument in te zetten. Wanneer gemeenten dit instrument minder inzetten dan het landelijk gemiddelde leidt dit zelfs tot een budgettair nadeel. Wij willen graag met onze deelnemende gemeenten afspraken maken om dit gezamenlijk op te pakken. Deze nieuwe trajecten zullen een positieve invloed hebben op het resultaat van de NV naast het nog veel belangrijker positieve maatschappelijke effect van mensen die aan het werk zijn;
- Landelijk is een flinke uitstroom en verlaging van maatschappelijke kosten gerealiseerd via een zogeheten detacheringsfaciliteit bij werkleerbedrijven. Dit instrument is onmisbaar bij een werkleerbedrijf. Deze optie zal nader uitgewerkt worden. Deze nieuwe trajecten zullen een positieve invloed hebben op het resultaat van de NV naast het nog veel belangrijker positieve maatschappelijke effect van mensen die aan het werk zijn.

## *2.3 Meerjarenbeleidsplan 2024-2028*

Voor de jaren 2024-2028 wordt een meerjarenbeleidsplan ontwikkeld. De business case transitie Werkleerbedrijf is leidend in de strategische koers voor de komende jaren. Om het meerjarenbeleidsplan tot uitvoering te brengen zijn er vier strategische thema's benoemd, die vervolgens geoperationaliseerd worden in strategische initiatieven. Hierin zullen ook de maatschappelijke doelstellingen uitgewerkt worden. Dit meerjarenbeleidsplan is in het voorjaar van 2024 gereed.

Strategische thema's 2024

Voor 2024 en verder zijn onze strategische thema's hiernaast grafisch weer gegeven.

Binnen de gestelde randvoorwaarden: de businesscase is de basis, samenwerking gemeenten door ontwikkelen en financieel gezond blijven.

In het meerjarenbeleidsplan 2024-2028 van Empatec zijn deze strategische prioriteiten nader toegelicht. In de (meerjaren)begroting 2024 zijn de kosten die samenhangen met deze strategische thema's en initiatieven opgenomen.




## *2.4 Resultaten van de re-integratie activiteiten van Pastiel en Wurkjouwer*

PASTIEL

Het doel van Pastiel is om tegen aanvaardbare gemeentelijke kosten zoveel mogelijk mensen vanuit de bijstand naar betaald werk te begeleiden. Naast het maatschappelijke voordeel hiervan draagt een succesvol re-integratiebeleid ook bij aan een daling van de bijstandsgelden (BUIG-budget) bij onze gemeenten. Pastiel wordt door onze gemeenten op verschillende manieren ingezet:

- Gemeente De Fryske Marren (DFM) zet Pastiel in voor iedereen die zich meldt voor een bijstandsuitkering. Pastiel is voor DFM de enige aanbieder van re-integratie. Naast de reguliere re-integratie worden er daarnaast ook nog extra werkzaamheden uitgevoerd in het kader van nieuwe Wet Inburgering en de begeleiding van Oekraïners naar de reguliere arbeidsmarkt;
- Gemeente Súdwest-Fryslân (SWF) zet Pastiel in als één van de vier re-integratiepartijen. Via een aanbestedingstraject in 2020 hebben Pastiel en Wurkjouwer opdrachten gegund gekregen van SWF vanaf 2021. Deze trajecten zijn in 2023 via een DVO (dienstverleningsovereenkomst conform de overige gemeenten) verder uitgebreid conform de uitgangspunten van de businesscase. Aan de inwoner wordt overgelaten voor welke aanbieder in het kader van een re-integratietraject hij/zij kiest (Empatec of een externe private aanbieder). Aanvullend zijn extra werkzaamheden uitgevoerd t.b.v. statushouders (MAP en B-1 trajecten)
- De Dienst Noardwest Fryslân (gemeenten Waadhoeke en Harlingen) gebruikt Pastiel als first supplier bij het gunnen van re-integratie opdrachten. Is Pastiel volgens de Dienst niet passend in haar aanbod dan wordt er gebruik gemaakt van één van de andere (private) aanbieders. In totaal wordt er naast Pastiel gebruikt gemaakt van ongeveer een twintigtal andere re-integratieaanbieders. NWF werkt op het gebied van open house aanbesteding waardoor elke willekeurige re-integratiepartij zich kan aanmelden. Aanvullend zijn extra werkzaamheden uitgevoerd t.b.v. statushouders (MAP en B-1 trajecten)

In 2023 is met de gemeente Súdwest-Fryslân en de Dienst Noardwest Fryslân (gemeenten Waadhoeke en Harlingen) gewerkt aan een uniform dienstverleningsmodel zoals in de businesscase is opgenomen. Hiermee wordt (o.a.) Pastiel in een eerdere fase integraal betrokken bij een (inkomens)vraag van een inwoner van deze gemeenten en kan sneller wordt ingezet op (passend) werk. Dit zal in 2024 verder worden doorontwikkeld. Ook is, in samenwerking met alle gemeenten, een uniforme methodiek voor bepaling van het arbeidspotentieel geïmplementeerd in 2023. Dit heeft in 2023 tot veelvuldig overleg en afstemming met de medewerkers van onze gemeenten en sociale

wijkteams geleid en zijn inspirerende (thema)bijeenkomsten georganiseerd. Ook hebben wij onze integrale dienstverlening eind 2023 opgetekend in een Productengids die in samenwerking met gemeenten de dienstverlening verder kan verduidelijken en concretiseren.

Onderstaand schema geeft een integraal beeld van de bouwstenen van het werkleerbedrijf en zorgt voor een succesvolle participatie en re-integratie van de inwoners van onze gemeenten:




Naast bovengenoemde werkzaamheden voor gemeenten signaleren wij (zoals ook gememoreerd in de businesscase) dat de rol en (re-integratie) budgetten van het UWV op de arbeidsmarkt van Fryslân(-West) toeneemt. Naast het basispakket zoals Empatec deze uitvoert voor de deelnemende gemeenten heeft Empatec bovendien met deze infrastructuur de potentie om in het pluspakket voor gemeenten en ook UWV (ook die organisatie bedient inwoners van de vier gemeenten) meer werkzaamheden te verrichten. Hiermee kan het Werkleerbedrijf de basis van de organisatie vergroten en kunnen gemeenten efficiencyvoordelen realiseren bij de uitvoering van het basispakket. Pastiel en UWV werken vanaf 2023 intensiever samen voor de instroom en begeleiding van Wajong kandidaten. In totaal zijn er in 2023 vanuit het UWV ruim 9 kandidaten (met een Wajong-uitkering) ingestroomd

In 2023 is ten behoeve van de toenemende nieuwe instroom een Client Volg Systeem in AFAS gebouwd en in het laatste kwartaal van 2023 geïmplementeerd. Hiermee is een integraal informatiesysteem voor Pastiel aanwezig waarin alle coaches kunnen werken, documenten worden verzameld en actuele informatievoorziening en workflows gegenereerd worden.

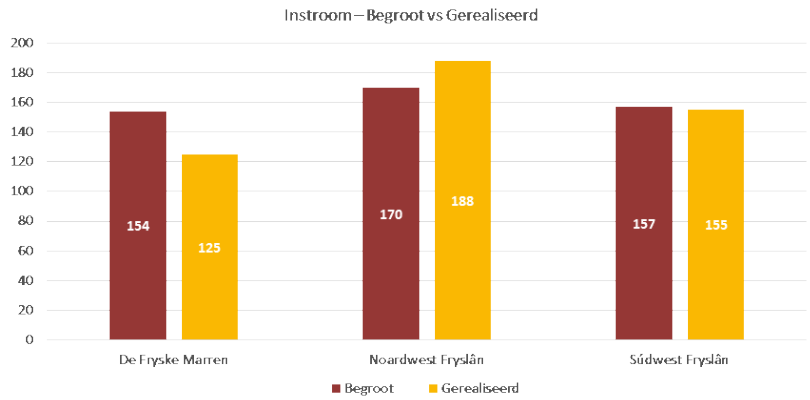


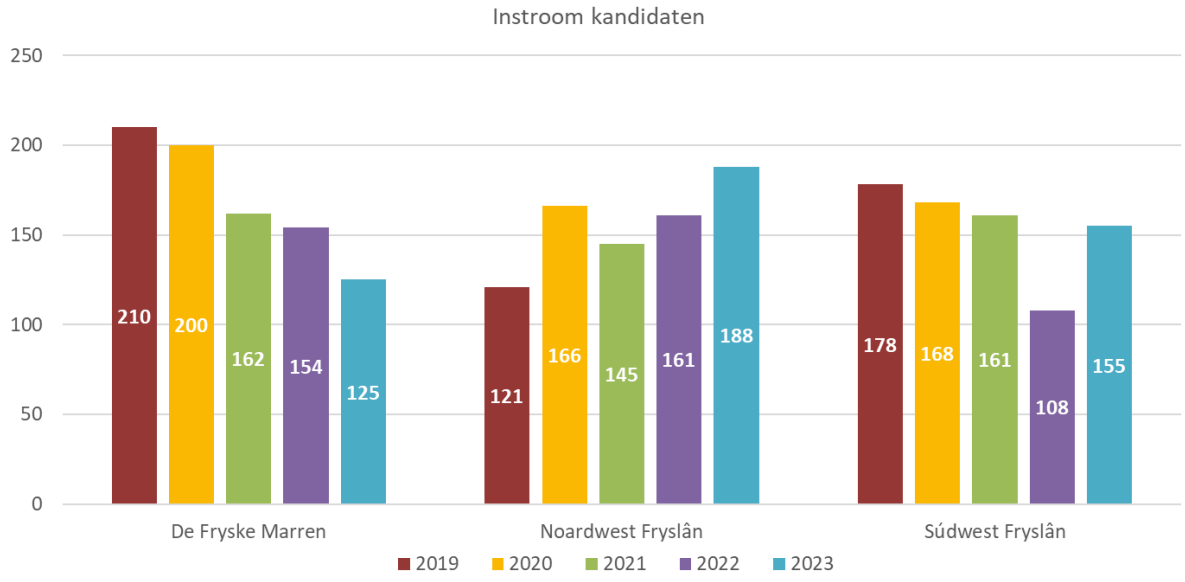
Daarnaast zijn in 2023 bij ieder vakbedrijf werkleerlijnen operationeel en zijn kandidaten in het kader van hun re-integratie of opleiding voor een periode van 6-8 weken werkzaam bij een vakbedrijf om vaardigheden op te doen. Dit betrof in 2023 ca 80 kandidaten.

Ook is in 2023 samen met gemeente De Fryske Marren de huisvesting van Pastiel en Wurkjouwer verkend omdat we nu op 2 locaties in Joure werkzaam zijn. Dit huisvestingstraject zal ook in 2024 een verder vervolg krijgen. Eind 2023 is tenslotte een geactualiseerde organisatiestructuur voor Pastiel en Wurkjouwer ontwikkeld en voorgelegd aan de OR. Hierbij wordt ook geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van onze doelgroep door inzet van praktijkbegeleiders die vanuit Pastiel de vakbedrijven ondersteunen

## Instroom

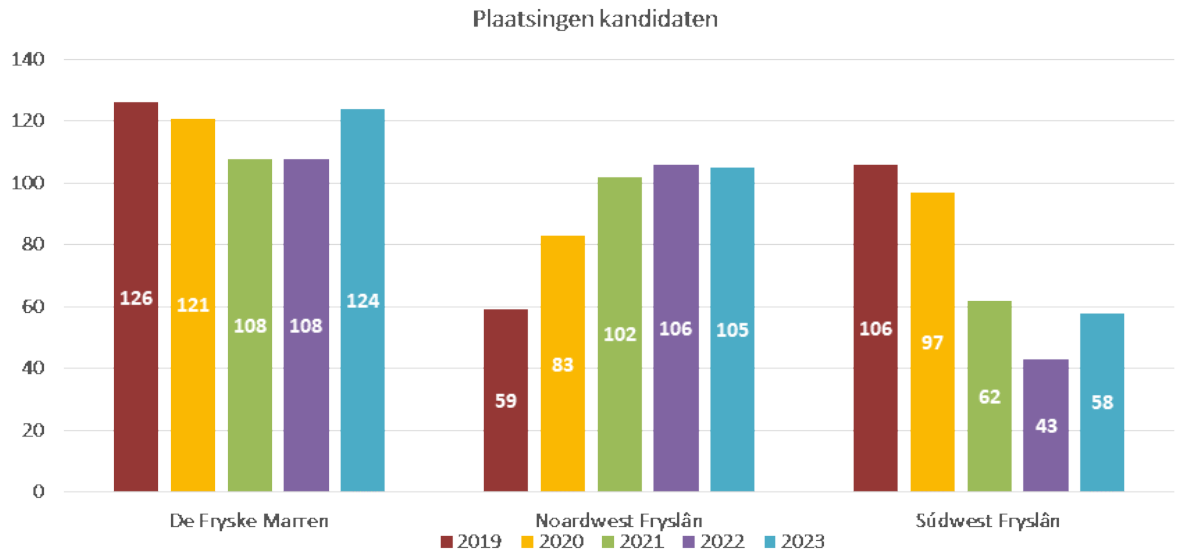
De totale instroom bij Pastiel was in 2023 iets lager dan we hadden begroot op basis van ervaringen van de voorafgaande jaren. In totaal zijn er 468 kandidaten ingestroomd (begroot was 481). Alleen in de gemeente De Fryske Marren is de instroom van kandidaten in de Participatiewet achtergebleven. We zien dat de instroom in de bijstand afneemt en dit heeft ook direct gevolgen op de aanmelding/instroom bij Pastiel. In 2023 heeft de focus ook meer gelegen op de instroom uit de zittende/bestaande bestanden van de gemeenten en nieuwe doelgroepen. Door een uitvoeringsoverleg tussen Pastiel en gemeenten worden deze kandidaten in beeld gebracht en besproken. De kandidaten in het bestaande bestand zijn niet altijd geschikt voor een traject richting werk en gemeenten hebben niet altijd voldoende zicht op dit zittende bestand. De winst en uitdaging voor de komende tijd zit hem daarom vooral om de kandidaten met arbeidspotentieel uit het zittende bestand inzichtelijk te maken.



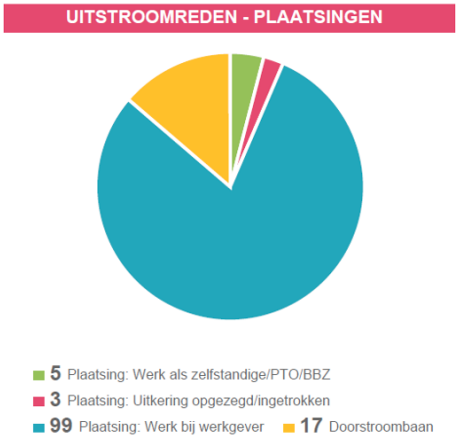

## Plaatsingen

De instroom in de Participatiewet heeft natuurlijk ook zijn weerslag op het aantal plaatsingen. In totaal zijn er 287 kandidaten geplaatst. Het totale plaatsingspercentage komt hiermee uit op 61% (conform vorig jaar).

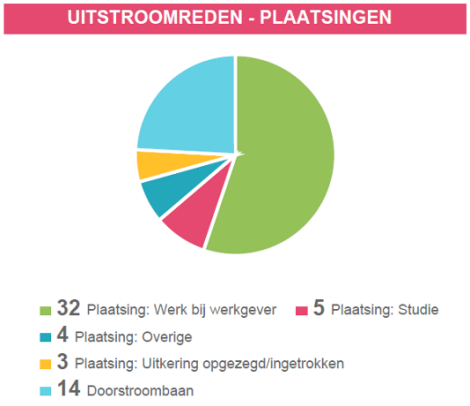



Hieronder wordt de uitstroom in 2023 voor de betreffende gemeenten nader toegelicht.

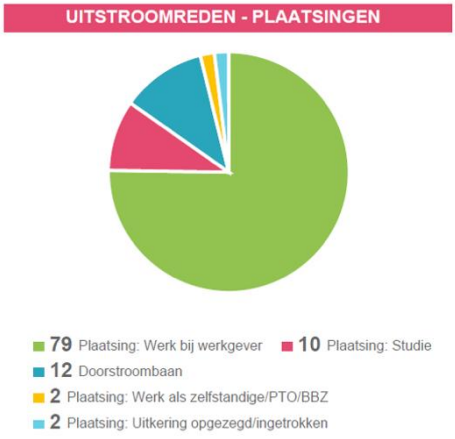
*De Fryske Marren*




*Súdwest-Fryslân*



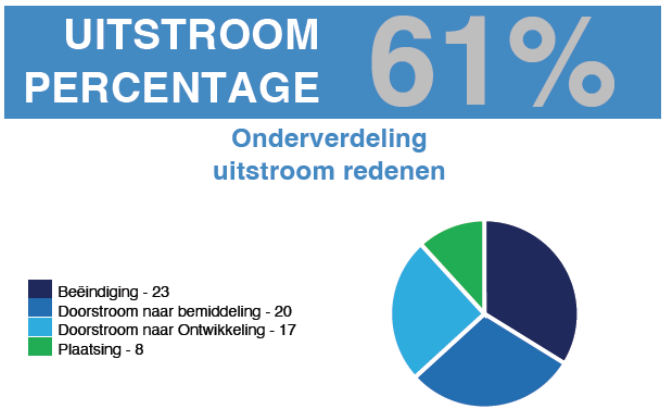

*Noardwest Fryslân*




De Fryske Marren (DFM)

In 2023 zijn via de gemeente De Fryske Marren in totaal 69 deelnemers ingestroomd bij Wurkjouwer. Eind december 2023 zaten er nog 111 deelnemers in een traject. In 2023 zijn er in totaal 68 deelnemers uitgestroomd (zie hiernaast).

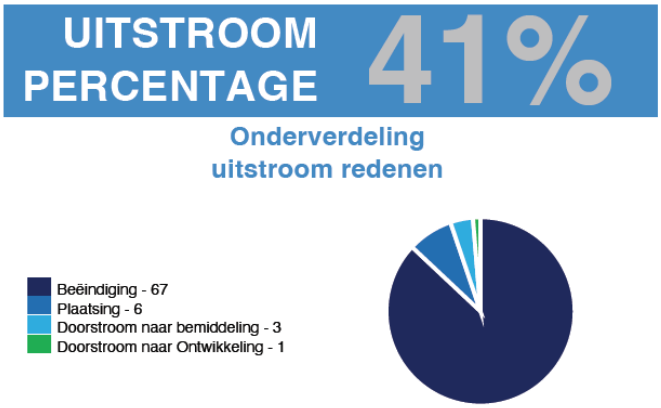
Voor deelnemers is Wurkjouwer een veilige werkplek waar zij zich welkom en op hun gemak voelen, succeservaringen meemaken, groeien en ontwikkelen. Voor onze deelnemers is werken en gecoacht worden binnen Wurkjouwer hierdoor van doorslaggevende betekenis in de ontwikkeling van diverse aspecten zoals; basale vaardigheden, werknemersvaardigheden en persoonlijke verzorging (kleding, hygiëne, etc.). De locatie is optimaal ingericht om de deelnemers te ondersteunen tijdens hun activeringstraject.



De voorzieningen en het werkaanbod zijn divers en vakgericht. Werkzaamheden bestaan onder anderen uit: werken met hout of metaal, repareren en monteren van fietsen, Wmo-klussen en huishoudelijke taken.

### Wurkjouwer Súdwest-Fryslân

In september 2017 is Wurkjouwer Súdwest-Fryslân als pilot gestart omdat men in deze regio de nodige problemen ervaarde met burgers met een (hele) grote afstand tot de maatschappij en de arbeidsmarkt. Het eerste jaar is succesvol afgesloten waarop is besloten om de pilot te verlengen. In 2023 zijn van de gemeente Súdwest-Fryslân in totaal 72 deelnemers ingestroomd (2022: 50) bij Wurkjouwer. Eind december 2023 zaten er nog 47 deelnemers in een traject (2022: 46). Deze groep is intern in re-integratie- traject. In totaal zijn 77 deelnemers uitgestroomd (2022: 45).




De activiteiten bij Wurkjouwer Súdwest-Fryslân bestaan uit diverse werkzaamheden en projecten zoals het fietsenproject. Fietsen worden ter beschikking gesteld aan deelnemers en eventueel andere partijen zoals bijvoorbeeld aan Limor, Mindup, Friese Poort enzovoort. Verder is er een kleine metaalhoek en houtafdeling. Deelnemers hebben ook de mogelijkheid om creatief bezig te zijn met bijvoorbeeld naailessen en pitrietwerkzaamheden. Naast deze activiteiten, is Wurkjouwer Súdwest-Fryslân ook bezig met scholing in de breedste zin van het woord. Vooral voor nieuwkomers biedt Wurkjouwer een praktische aanpak waarbij veelal met foto's kunnen laten zien wat de benaming is van bijvoorbeeld gereedschappen, machines en veiligheid.

## *2.5 Resultaten van de vakbedrijven van Empatec*

### Kas Wier



De activiteiten bij de Kas hebben in 2023 vooral in het teken gestaan van de strategische heroriëntatie van deze locatie aangezien eind 2022 besloten is tot het stoppen van de teelt van tomaten. Als eerste is in 2023 ingezet op nazorg voor en herplaatsing van onze medewerkers die soms al jaren werkzaam waren op de locatie in Wier. We zijn in staat geweest om een deel van onze medewerkers extra te detacheren bij AGF-gerelateerde bedrijven (Aardappelen Groenten en Fruit) in de omgeving van Wier waardoor deze opbrengsten hoger zijn dan begroot. Daarnaast zijn medewerkers bij andere bedrijfsonderdelen van Empatec werkzaam geweest, bijvoorbeeld bij montage- of verpakkingswerkzaamheden.

Daarnaast is met een brede groep van (externe) stakeholders waaronder werkgevers, medewerkers, bestuurders, ambtenaren etc nagedacht over de toekomst van de kas in Wier. Dit heeft geresulteerd in een aanpak voor activatie van inwoners in de gemeente Waadhoeke met een achterstand op de arbeidsmarkt onder de voorlopige werknaam 'Groeituin'. Dit in aansluiting bij het voornemen zoals opgenomen in het coalitieakkoord van de Waadhoeke. In samenwerking met de raadsleden, bestuurders en ambtenaren van de gemeente Waadhoeke is een plan ontwikkelt die in 2024 tot besluitvorming zal leiden.



## Verpakken

Binnen Verpakken onderscheiden we een aantal activiteiten: Verpakken WOL (werken op locatie), verpakken Food en verpakken Non-food. WOL locaties zijn bijvoorbeeld Reshare in Sneek en Rentex in Bolsward. In 2022 is de strategie geactualiseerd en zal meer worden ingezet op machinaal verpakken en WOL-locaties zonder verlies van arbeidsplaatsen. Daarnaast is succesvol geanticipeerd op de aangekondigde krimp van werkzaamheden bij Frisia in Harlingen en zijn medewerkers elders herplaatst.

In 2023 zijn de resultaten van Verpakken beter dan begroot. In 2023 zijn de vruchten geplukt van de ingezette strategie gericht op hogere productiviteit, slimme automatisering, betere productieplanning, optimaliseren van de klantportfolio en het realiseren van hogere prijsstelling. Wel waren er veel verstoringen in de aanvoerketens en minder werk door hoge voorraden bij afnemers en afnemende economische groei. Dit zal de komende tijd een belangrijk aandachtspunt blijven.



## Hout



Het vakbedrijf Hout houdt zich vooral bezig met het vervaardigen van meubelen van steigerhout (waaronder keukens), verpakkingskisten en heimutsblokken. Het jaar 2021 stond voor Hout in het teken van de transformatie omdat het vakbedrijf te afhankelijk was van enkele strategische klanten waarbij eveneens de winstgevendheid onder druk stond. Daarom is in 2021 een strategische keuze in werksoorten gemaakt en zijn de meer complexe werksoorten afgestoten. De resterende werksoorten sluiten veel beter aan bij de capaciteiten van de huidige doelgroep. In 2022 en 2023 is een ambitieus plan neergezet met nieuw te verwerven opdrachten binnen de werksoorten die zijn behouden. Daarnaast lag de focus op verbeterd operationeel management: tijdiger klantbediening, voorraad op orde en actief prijsbeleid. De externe oriëntatie en marketing is versterkt met de introductie van de merknaam 'Maakwerk'.

Ondanks alle inspanning kwam de verwerving van nieuwe klanten later op gang. Daarnaast deden enkele bestaande grote klanten minder opdrachten waardoor de omzet, NTW en resultaat in 2023 onder begroting zijn uitgekomen. Door de acquisitie van de nieuwe klanten, is de afhankelijkheid van een zeer beperkt aantal klanten afgenomen. In 2024 zal een evaluatie worden uitgevoerd om de resultaten tot en met heden en trends nader te analyseren en toekomstige scenario's te ontwikkelen.

## Metaal



Het vakbedrijf Metaal richt zich op het vervaardigen van lespakketten (o.a. lasplaatjes) voor vakopleidingen, montage en assemblage activiteiten, onderdelen voor de maakindustrie en maatwerk voor kunststofindustrie (Lankhorst).

Het Metaalbedrijf heeft naast de vestiging op de hoofdlocatie in Sneek ook een WOL locatie bij Lankhorst in Sneek.

Na versterking van het management van Metaal in 2020, is de focus in de afgelopen jaren verder gelegd op het verbeteren van operationeel management; de klant wordt op tijd en volledig geleverd, de voorraden zijn op orde en de verkoop- en inkoopprijzen zijn geoptimaliseerd. Daarnaast zijn de bedrijfsbureaus van Metaal en Hout geoptimaliseerd en is het accountmanagement versterkt. Eind 2022 is gestart met de werkzaamheden voor een nieuwe topklant die in potentie voor een significante omzet kan zorgen. Deze nieuwe topklant heeft in 2023 een aanzienlijke bijdrage kunnen leveren maar de duurzaamheidssector blijkt ook heel volatiel te zijn waardoor de omzet in de laatste maanden van 2023 achter is gebleven bij de verwachtingen. Hierdoor is de omzet, NTW en resultaat van Metaal in Sneek onder begroting gebleven.

Bij Lankhorst is door oa extern onderhoud bij Lankhorst en hogere kosten in verband met onderhoud en ziektevervanging het resultaat onder begroting gebleven. De externe oriëntatie en marketing is versterkt met de introductie van de merknaam ‘Maakwerk’.

## Dienstverlening

De dienstverlenende activiteiten, die onder de merknamen: Empatec Facilitaire Services, Empatec Hoveniers, Empatec Publieke Werken en Empatec Natuurbeheer worden verricht, zijn onderdeel van het vakbedrijf Dienstverlening. Het betreft hier hoveniers, natuurbeheerders, stratenmakers, schilders, timmerlieden, brugwachters en schoonmakers die zorgen voor een groene, schone en duurzame woon- en leefomgeving in de regio Zuidwest Fryslân.



In 2023 zijn de ingezette strategische keuzes verder gerealiseerd. De interne schoonmaak is als beschut werk voor onze eigen panden geïntegreerd met de afdeling Algemene Zaken. Daarnaast is het klantportfolio geoptimaliseerd. Hier is scherp gekeken naar het rendement, haalbaarheid van kwaliteitseisen passend bij de vaardigheden van de medewerkers. Er zijn strategische keuzes gemaakt zoals het stoppen met complexe tuin aanlegklussen en meer focus te hebben op onderhoudsopdrachten bij hoveniers. De inzet van extern ingehuurd personeel is blijvend drastisch beperkt.

De NTW van het vakbedrijf Dienstverlening is iets onder begroting geëindigd. In het najaar kon weinig extra werkzaamheden gecontracteerd worden door het groeizame weer (relatieve hoge temperaturen, veel regen). Hierdoor was de beschikbare capaciteit nodig voor de reguliere contracten en kon geen extra werk uitgevoerd worden. Ook speelt hierbij de lagere instroom van nieuwe doelgroepen en daardoor minder capaciteit om extra werk uit te voeren. Door lagere kosten is het resultaat van Dienstverlening onder aan de streep beter dan begroot.

Samenwerking met Wetterskip Fryslân en Caparis

Zowel Empatec als Caparis onderhouden al jarenlang in een groot deel van de provincie Fryslân de groenvoorziening op terreinen van Wetterskip Fryslân. Het Wetterskip heeft in 2018 de wens aangegeven om het onderhoud in geheel Fryslân door Empatec en Caparis te laten verzorgen. Dit heeft geleid tot de oprichting van een gezamenlijk werkleerbedrijf dat begin 2019 onder de naam Grienskip BV operationeel is geworden. In 2019 heeft dit bedrijf juridisch en organisatorisch vorm gekregen. Zowel Wetterskip (52%), Caparis (24%) en Empatec (24%) zijn aandeelhouders in Grienskip BV. Caparis en Empatec leveren arbeid aan Grienskip (in de vorm van detachering van medewerkers) en Wetterskip verstrekt aan Grienskip de opdrachten. Nadat het reguliere werk op de juiste wijze binnen Grienskip is ingeregeld, is in 2021 het werkleeronderdeel binnen Grienskip opgezet en heeft deze zijn eerste kandidaten succesvol afgeleverd. Dit is in 2022 en 2023 verder geprofessionaliseerd.

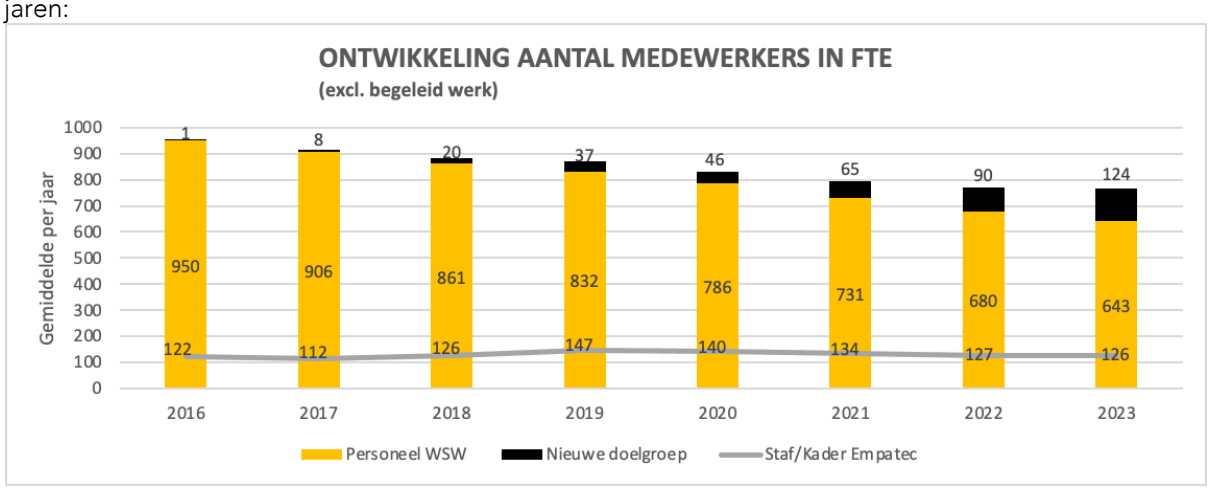


## *2.6. Personele ontwikkeling*

### 2.6.1. Bezetting

*Ontwikkeling totale populatie*

De ontwikkeling van het aantal medewerkers (doelgroepen en staf/kader) is als volgt de afgelopen jaren:



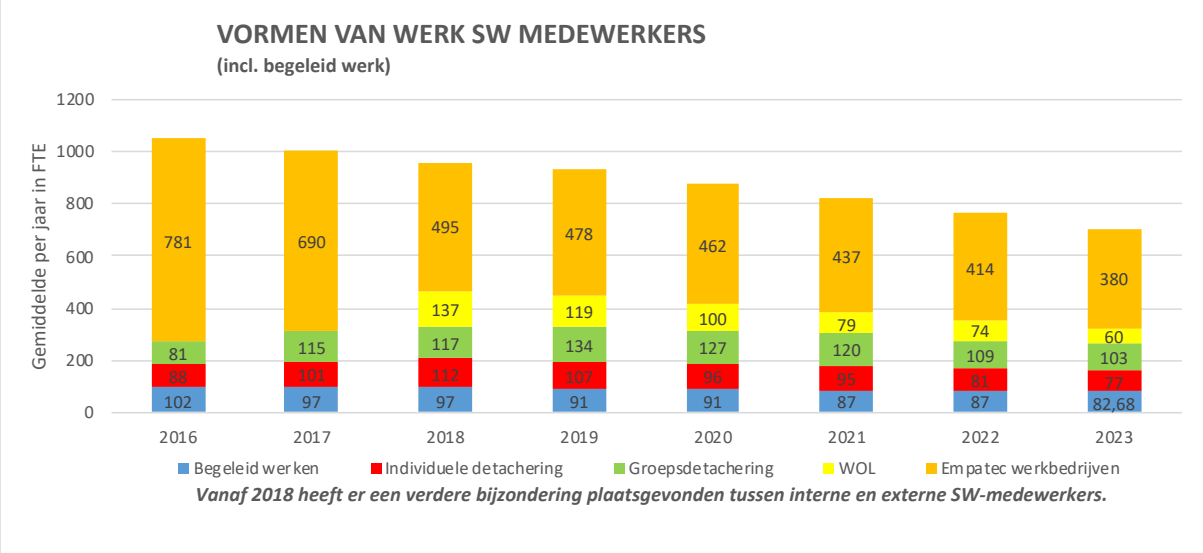

Het aantal gesubsidieerde medewerkers is in 2023 iets lager dan 2022. De afname van het aantal SW-medewerkers is bijna volledig gecompenseerd door de instroom van nieuwe doelgroepen zoals Beschut Werk (inclusief wachtlijst aanpak van onze gemeenten) en BAB/LKS.

De ontwikkeling van de formatie van staf en kader is in 2023 in lijn met 2022. In 2021 is staf en kader gedaald met 15 fte doordat vooral bij het vakbedrijf meubel en dienstverlening een transformatie is doorgevoerd en minder staf / kader is aangenomen dan vertrokken is (oa door pensionering). Daarnaast neemt het aantal WSW'ers dat staf/kader functie invult af door pensionering. Aangezien de nieuwe instroom moeilijker in staat is om staf/kader functies in te vullen moeten deze functies met

(ongesubsidieerde) medewerkers worden ingevuld, dit heeft een formatie- en kostenverhogend effect.

In 2022 en 2023 is de formatie bij de ondersteunende diensten afgenomen en is de formatie bij de vakbedrijven en Pastiel toegenomen door toegenomen bedrijfsactiviteiten en omzet. Het overzicht bevat ook de openstaande vacatures.

*SW-medewerkers*
Empatec is van origine opgezet voor haar SW-medewerkers. De huidige samenstelling van de SW-groep ziet er binnen Empatec als volgt uit:




In het streven om zoveel mogelijk SW-medewerkers bij reguliere werkgevers onder te brengen onderscheidt Empatec de volgende vormen:

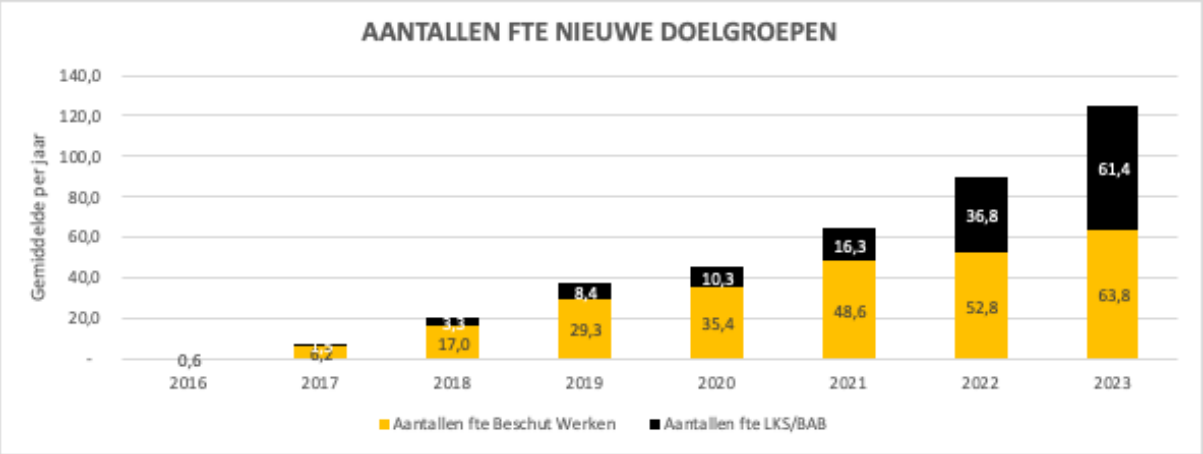
- Begeleid Werken: in dat geval is de SW-medewerker in dienst van een externe werkgever (conform arbeidsvoorwaarden van die werkgever) en verstrekt de GR een loonkostensubsidie aan die werkgever en begeleidt Empatec de betrokken medewerker en werkgever. In deze situatie hebben medewerkers met een SW-status altijd een terugkeergarantie.
- Individuele detachering: een individuele SW-medewerker die bij een klant is gedetacheerd. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de tuinbouw, als naaister in een atelier, als chauffeur bij PostNL. Deze medewerkers worden gecoacht en begeleid door ons bedrijf Detachering & coaching.
- Groepsdetachering: in groepen worden SW-medewerkers (variërend van per uur tot jaar-rond) gedetacheerd bij een klant (bijvoorbeeld bij een gemeentelijk Groenbedrijf). Meestal stuurt een leidinggevende van de opdrachtgever de SW-medewerkers aan en vindt verrekening plaats op basis van een vooraf afgesproken uurtarief.
- Werken op locatie: ook in dit geval werken SW-medewerkers van Empatec bij de opdrachtgever, zij worden in dit geval aangestuurd door een leidinggevende die in dienst is van Empatec en verrekening vindt veelal plaats op basis van stuksprijzen. In dit geval ligt het financiële risico veelal bij Empatec. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij: Rentex en Reshare.

Voor medewerkers die we niet via bovenstaande vormen kunnen inzetten hebben we een beschutte omgeving met een aantal werkbedrijven: Meubelbedrijf, Metaalbedrijf, Verpakkingsbedrijf, Kas en Dienstverlening (met hierin o.a. hoveniers, natuur beheer en facilitaire services zoals schoonmaak en catering).

*Bijna de helft van de SW-medewerkers werkt sinds 2019 bij een regulier bedrijf!*
Uit de tabel 'vormen van werk SW-medewerkers' is zichtbaar dat, gelijk aan de trend in 2020 en 2021 ook in 2022 het aantal medewerkers dat gedetacheerd is of werkzaam is bij WOL-locaties afneemt door de Corona epidemie. Voor 2023 is het aantal medewerkers dat werkzaam is bij een WOL-locatie afgenomen omdat door automatisering een groot deel van de werkzaamheden van de WOL-Locatie Frisia in Harlingen is komen te vervallen ingaande maart 2023.

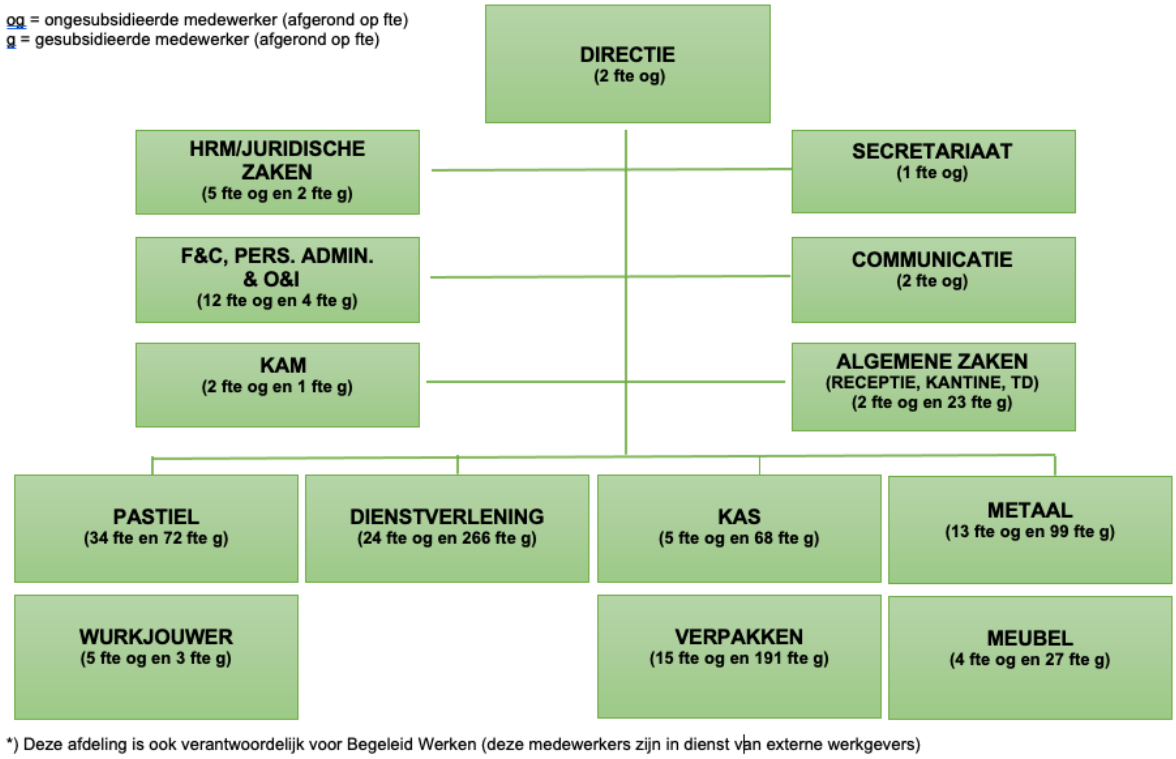
Sinds enige jaren is circa 46% van onze SW-medewerkers bij reguliere werkgevers aan het werk. In de businesscase is de ambitie opgenomen dat eind 2026 55% van onze SW-medewerkers op de één of andere wijze buiten de organisatie werkzaam is, gezien de ontwikkelingen van de afgelopen jaren, nog een stevige uitdaging. Ook omdat de Sw-medewerkers ouder worden en hun capaciteiten hiermee afnemen.

*Nieuwe doelgroepen*
Sinds 2015 is de instroom van nieuwe SW-medewerkers gestopt. Sinds die tijd is er instroom van nieuwe medewerkers die de indicatie 'Beschut werk' hebben gekregen bij het UWV en worden medewerkers aangetrokken met Loonkostensubsidie (LKS). De ontwikkeling van deze nieuwe instroom is hieronder weergegeven.




Zowel de doelgroep Beschut Werker als de doelgroep LKS/BAB-indicatie laat in 2023 een flinke groei zien. De doelgroep Beschut Werk groeit door enerzijds de reguliere jaarlijkse toename van de taakstelling en financiering met ca 6 per jaar. Daarnaast hebben de gemeenten Súdwest-Fryslân, Harlingen en Waadhoek extra middelen beschikbaar gesteld om de wachtlijst aan Beschut Werkers op te lossen. De doelgroep LKS/BAB neemt sinds tweede kwartaal van 2022 sterk toe. Dit wordt veroorzaakt door een groep die tussen wal en schip valt. BAB'er die soms al meerdere malen zijn geplaatst bij reguliere werkgevers maar weer terugvallen maar niet in aanmerking komen voor de indicatie Beschut Werk. Deze doelgroep wordt steeds vaker in dienst genomen bij het Werkleerbedrijf en bij reguliere werkgevers gedetacheerd of intern geplaatst.

*Organogram Empatec, formatie per bedrijfsonderdeel*
In het organigram hieronder staan, naast de diverse bedrijven die onder de Empatec-paraplu vallen, ook de ondersteunende diensten. Tevens zijn per bedrijfsonderdeel de fte's ultimo 2023 aangegeven. Onder de gesubsidieerde fte's (g) worden zowel de SW-medewerkers verstaan als de medewerkers Beschut Werk. Onder de ongesubsidieerde fte's (og) worden niet alleen de vaste medewerkers (staf/kader) verstaan, maar ook de externe inhuur (zoals bijvoorbeeld uitzendkrachten en kandidaten Pastiel die in het kader van werkervaring tijdelijk ingezet worden bij Grienskip).




*) Deze afdeling is ook verantwoordelijk voor Begeleid Werken (deze medewerkers zijn in dienst van externe werkgevers)

## 2.6.2 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is in onderstaande tabel gespecifieerd. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen het ziekteverzuim van staf/kader (ongesubsidieerd) en Sw'ers en beschut werk etc (gesubsidieerden)

| Doelgroep | Type | Verzuim 2023 | Verzuim 2022 |
|---|---|---|---|
| Staf/kader (ongesubsidieerd) | Kort | 0,30% | 0,51% |
| | Middel | 0,96% | 1,52% |
| | Lang | 4,73% | 3,43% |
| | Langer dan 1 jr | 2,34% | 1,66% |
| | **Totaal** | **8,33 %** | **7,12 %** |
| Sw/Beschut Werk etc (gesubsidieerd) | Kort | 0,88% | 0,91% |
| | Middel | 2,33% | 2,76% |
| | Lang | 5,36% | 5,17% |
| | Langer dan 1 jr | 3,69% | 3,92% |
| | **Totaal** | **12,27%** | **12,76%** |

In algemene zin zijn er een aantal trends te onderkennen:

- Het ziekteverzuim bij staf/kader (ongesubsidieerd) is gestegen, bij gesubsidieerd iets gedaald;
- Deze stijging is in lijn met de landelijke trend over 2022 en 2023 waarbij het ziekteverzuim in Nederland flink toenam;

- Betrokkenheid van leidinggevenden en de inzet van job- en ontwikkelcoaches en case management laten zien dat aandacht voor o.a. het verzuim helpt bij het reduceren en voorkomen (preventief);
- Achterstanden UWV bij beoordeling WIA aanvragen is in 2023 nog steeds aanwezig (neemt zelf weer iets toe). De achterstand bij dossiers van medewerkers ouder dan 60 jaar is nog steeds aanwezig;
- Deze medewerkers tellen, ook na 2 jaar, mee in het ziekteverzuimpercentage;
- Nieuwe instroom gesubsidieerd kent een hoger ziekteverzuim percentage van WSW;
- Gemiddelde leeftijd personeelsbestand gesubsidieerd stijgt waardoor risico op hoger ziekteverzuim toeneemt.

Het ziekteverzuim van Sw/Beschut (gesubsidieerden) is in 2023 iets afgenomen terwijl in 2022 deze iets was toegenomen. Gelet op de populatie binnen de SW/Beschut verwachten we hier geen grote dalingen meer te kunnen realiseren. Doordat de gemiddelde leeftijd toeneemt en bij nieuwe doelgroepen sprake is van een groter omvang van problematieken is dat ook logisch, de landelijke cijfers geven dit ook weer (zie hieronder). Onze aandacht voor ziekteverzuimbegeleiding en inzetbaarheid blijft echter onverminderd groot.

Ten opzichte van de landelijke benchmark is het verzuim van Sw/Beschut Werk etc (gesubsidieerd) bij Empatec al jaren ruim onder de landelijke cijfers. Landelijk was het verzuim in 2022 16,3% (2021: 16%, 2020 15% bron: Cedris Benchmark). Hier zit Empatec ruim onder (voor 2023 zijn de landelijke cijfers nog niet bekend).

Het ziekteverzuim van staf/kader (ongesubsidieerd) is ten opzichte van 2022 toegenomen tot 8,3%. De toename zit uitsluitend in langdurig verzuim, waarbij we een mix zien van lichamelijke en psychische oorzaken welke veelal niet werk gerelateerd zijn. We ondernemen acties om het ziekteverzuim bij staf en kader te verlagen. Het kort en middellang verzuim is gedaald ten opzichte van vorig jaar.

### 2.6.3 Sociale veiligheid bij Empatec

Met plezier naar het werk gaan is belangrijk. Iedereen dient zich veilig te voelen bij Empatec en Pastiel. Samen zijn we verantwoordelijk voor een goede sfeer en de manier waarop we met elkaar omgaan. Ongewenste omgangsvormen staan we niet toe. Daarom is het ook van belang dat helder is welk gedrag wel en welk gedrag niet aanvaardbaar is binnen Pastiel/Empatec. Om dat duidelijk te maken hebben we beleid en communiceren hierover.

Wat doen we op dit gebied:

1. We hebben een beleid ‘ongewenste omgangsvormen’. Begin 2024 gaan we dit veranderen in het beleid “gewenste omgangsvormen”. Dit past beter in ons streven naar een positieve en veilige werkomgeving. In het huidige beleid staan maatregelen en activiteiten die kunnen helpen in het voorkomen en/of beperken van ongewenste omgangsvormen en die een goede werksfeer bevorderen.
2. Onderdeel van het beleid zijn ook de afspraken hoe we omgaan met:
    a. Social media
    b. Internet en e-mail
    c. Het toepassen van sancties als medewerkers zich niet houden aan de regels
    d. Richtlijnen hoe te handelen bij klachten over agressie en ongewenste omgangsvormen
    e. De externe geschillencommissie
3. Er is een gedragscode die iedereen bewust moet maken van de eigen verantwoordelijkheid voor zijn/haar gedrag. Iedereen ontvangt deze gedragscode bij aanstelling of start van het traject. De gedragscode is in meerdere talen beschikbaar.
4. Er is een commissie vertrouwenspersonen. In hun folder staan de foto’s van de leden, hun telefoonnummers en waar men hen voor kan benaderen. De folder wordt bij aanstelling of start van het traject gedeeld met de nieuwe medewerkers. Er zijn meerdere vertrouwenspersonen in de organisatie, maar in ieder geval één op elke vestiging. Hierdoor

zijn de leden eenvoudig te bereiken. De commissie heeft een diverse samenstelling. Een klager kan zelf kiezen bij welke vertrouwenspersoon men het verhaal wil doen. De vertrouwenspersonen staan ook elke keer vermeld in het personeelsblad. De commissie stelt jaarlijks haar jaarverslag op welke gedeeld wordt met het Directieteam en de OR.

5. Er is een klachtencoördinator waar men alle klachten/vermoedens van misstanden/ meldingen onveilige situaties kan melden. Het meldpunt verwijst de klacht i.o. met de klager evt. intern door naar de commissie ongewenste omgangsvormen of de geschillencommissie als die beter in staat zijn om de klacht adequaat op te lossen.

Daarnaast hebben we regelmatig aandacht voor het onderwerp in overleggen d.m.v. toolboxen, kletspotten e.d. Zo vergroten we de bewustwording binnen Empatec. We blijven hierop investeren.

## 2.6.4 Opleidingen

### SW en Nieuw Beschut

De Sw-medewerkers en nieuwe instroom zoals Nieuw Beschut krijgen binnen Empatec de gelegenheid om hun vaardigheden en talenten verder te ontwikkelen, veelal 'on-the-job' maar ook vaak ondersteund met een passende opleiding. Dit is een breed palet resulterend in een diploma of certificaat tot lasser, CNC frezer, bosmaaier, chauffeur, vorkheftruck-chauffeur, veilig werken met minikraan, motorzaag of hoogwerker, BHV, basisveiligheid (VCA), hovenier etc.

Ook trainingen over veilig werken, omgaan met geld, taalvaardigheid, veilig gebruik maken van internet en gezondheid worden gevolgd door de medewerkers.

Pastiel deelnemers volgen opleidingen die passen binnen hun traject naar werk. Te denken valt aan VCA, Nederlands, heftruckchauffeur, lassen en groot rijbewijs.

Verder voert Pastiel diverse (nieuwe) inburgerroutes uit voor nieuwkomers in onze gemeenten. Dit zijn o.a. de B1 en Z-route, hierin zit eveneens (enige) scholing, zoals de MAP (module arbeidsmarkt-participatie).

### Ontwikkelcoach

Binnen twee vakbedrijven is een ontwikkelcoach werkzaam die op basis van individuele gesprekken en observaties (i.s.m. leidinggevenden) een ontwikkeltraject voor Sw-medewerkers heeft gestart. In een ontwikkelmatrix wordt weergegeven waar de medewerker staat, waar hij/zij in ontwikkeld kan worden en of er mogelijkheden zijn voor detachering en/of begeleid werken. In andere vakbedrijven (met name dienstverlening) wordt deze rol vervuld door de jobcoaches.

### Staf en kader

Een aantal staf-en kader medewerkers hebben opleidingen gevolgd voor o.a. jobcoach, Dariuz wegwijzer, loonwaarde specialist, gebarentaal, Organizational behavior management (OBM) (prestaties optimaliseren door positieve gedragsbeïnvloeding), werkleider participatiewet proof, ACT (Acceptance Commitment Therapy), Green Belt en Fusio 360 (3D tekenen). Of specialisaties zoals TMA (talent management analyse), autisme- en interculturele coaching.

### Stagecarrousel

In 2022 draait de stage carrousel voor het speciaal onderwijs, Pro/VSO scholen en Renn4 nog steeds naar tevredenheid. Leerlingen van De Diken, de Piet Bakkerschool (praktijkonderwijs) en Renn4 uit regio Sneek en leerlingen van VSO Twalûk uit regio Franeker, hebben als lesonderdeel arbeidsoriëntatie bij Empatec. In duo's of trio's doen de leerlingen praktijkervaring op bij de verschillende vakbedrijven. Docenten van de scholen komen mee om de leerlingen op de werkvloer te begeleiden. De stage draagt bij aan het accepteren van een beschutte werkomgeving die in de toekomst misschien ook voor de leerlingen aan de orde zijn. Daarnaast draagt het bij aan een bredere horizon m.b.t. functies en beroepen, het uitproberen van werkzaamheden en het nadenken

over toekomstmogelijkheden. De scholen waarderen de samenwerking met Empatec, ze zien een toegevoegde waarde.  De docenten geven aan dat de stageperiode voor hen een belangrijke observatie is om te bepalen hoeveel begeleiding een leerling op de werkvloer nodig heeft. Dit om te bepalen welke adviezen en keuzes gemaakt moeten worden aan het eind van de schoolperiode m.b.t. doorgeleiding naar dagbesteding, beschutwerk of regulier werk.

### 2.6.5. Ondernemingsraad

2023 was voor de OR wederom een intensief jaar die vooral in het teken stond van de algemene verkiezingen voor de OR in oktober 2023 en organisatiewijzigingen naar aanleiding van de businesscase. De OR en het directieteam van Empatec hebben veelvuldig formeel en informeel overleg gehad over deze ontwikkelingen.

Daarnaast waren er ook de gebruikelijke OR-vergaderingen en vergaderingen van de financiële commissie over de begroting 2024, jaarrekening en jaarverslag 2022 en kwartaalrapportages van Empatec over het lopende jaar 2023.

Tevens zijn er door de algemeen directeur/bestuurder van Empatec adviesaanvragen gedaan over onder ander wijziging statuten NV, integriteitsbeleid, harmonisatie arbeidsvoorwaarden, toekomst van de Kas (groeituin) en wijziging organisatiestructuur Pastiel en Maakwerk. Instemming is verleend aan onder andere de regeling klachtenbehandeling, brugwachtersregeling, RVU-regeling en melding misstanden (klokkenluidersregeling). Daarnaast is met de algemeen directeur/bestuurder gesproken over oa. het implementatieplan Werkleerbedrijf Fryslân-West, evaluatie track&trace gebruik, inzet werkkostenregeling afgelopen jaren, werkdruk staf/kader, voortgang traject toekomst Kas (groeituin), toezichtvisie van de RvC en het strategisch marketing plan. Tenslotte heeft de OR in mei en december overleg gehad met het RvC-lid die de OR vertegenwoordigd en heeft de commissie Arbo periodiek overleg met de operationeel directeur over de Arbo aspecten.

Het directieteam van Empatec wil de OR bedanken voor de plezierige en open samenwerking en ziet uit naar continuering van de constructieve samenwerking in de komende jaren.

## *2.7 Financiële ontwikkeling*

*Toelichting op het resultaat 2023*
De ontwikkeling van de omzet en resultaat bij Empatec is altijd een afweging tussen drie uitgangspunten:

- 1. zinvol werk voor medewerkers;
- 2. ontwikkeling van medewerkers en (waar mogelijk) uitstroom;
- 3. realiseren van een (hogere) brutomarge op onze producten en diensten.

Binnen deze set van uitgangspunten moet ook het resultaat bezien worden. Het resultaat van 2023 is als volgt samen te vatten:

*cijfers x € 1.000*

| | 2023 | 2022 | Verschil |
|---|---|---|---|
| Netto omzet | 20.115 | 20.362 | 247- |
| Kosten grond- en hulpstoffen | 2.974- | 3.902- | 928 |
| Kosten uitbesteed werk | 102- | 321- | 218 |
| **Netto toegevoegde waarde** | **17.039** | **16.140** | **899** |
| | | | |
| Overige opbrengsten | 257 | 353 | 95- |
| Subsidie voor gederfde opbrengsten | - | 144 | 144- |
| **Bruto bedrijfsresultaat** | **17.296** | **16.636** | **660** |
| | | | |
| Lonen en salarissen | 7.040 | 5.924 | 1.116 |
| Sociale lasten en pensioenen | 1.900 | 2.163 | 262- |
| Overige personeelskosten | 361 | 562 | 201- |
| **Totaal loonkosten** | **9.301** | **8.648** | **653** |
| Afschrijvingen op materiële activa | 582 | 1.313 | 732- |
| Overige bedrijfskosten | 7.029 | 6.022 | 1.007 |
| | | | - |
| **Som van de bedrijfslasten** | **16.910** | **15.983** | **927** |
| | | | |
| **Bedrijfsresultaat** | **386** | **654** | **268-** |
| | | | |
| Rentebaten | 270 | 23 | 247 |
| Rentelasten | - | 22 | 22- |
| | | | |
| **Resultaat voor belastingen** | **656** | **655** | **2** |
| | | | |
| | **2023** | **2022** | |
| Resultaat NV Empatec | 656 | 655 | 1 |
| Resultaat Empaselect BV | - | - | - |
| Resultaat Empathiek BV | - | - | - |
| | **656** | **655** | **1** |

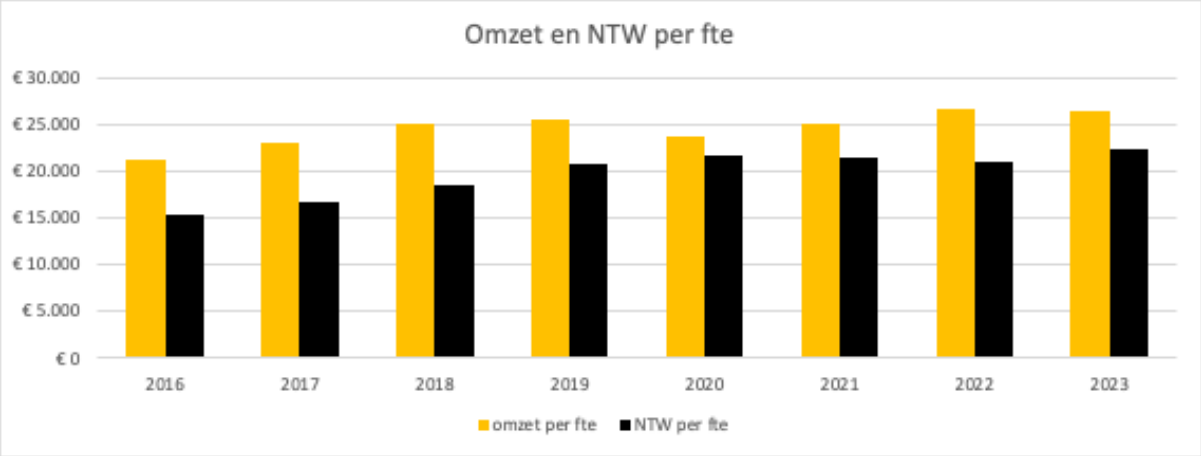
Het bedrijfsresultaat is in 2023 ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2022. De NTW is met € 0,9 mln. verbeterd en de bedrijfslasten zijn € 0,9 mln. hoger. Enerzijds zijn de loonkosten € 0,6 mln. hoger door mn. de CAO stijgingen en zijn de overige bedrijfskosten € 1,0 mln. hoger maar dit wordt gecompenseerd door lagere afschrijvingen (€ 0,7 mln.). Daarnaast is in 2023 geen Corona subsidie (subsidie voor gederfde opbrengsten) van het Rijk ontvangen (in 2022 € 0,14 mln.). Tenslotte zijn de rentebaten € 0,22 mln. hoger ten opzichte van 2022.

### *Omzet en NTW per medewerker*

Om de teruglopende Rijksbijdrage en stijgende loonkosten het hoofd te bieden is Empatec sinds bedrijfsmatiger en marktgerichter gaan werken. De belangrijkste doorgevoerde veranderingen waren:

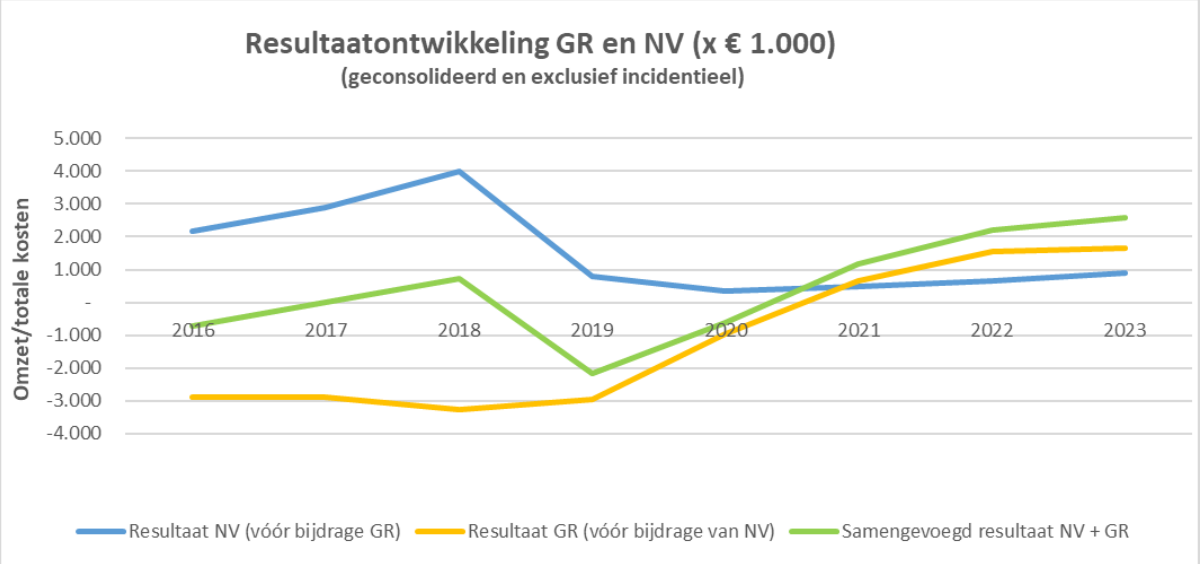
1. meer externe en klantgerichtheid;
2. marktconforme prijsstelling: ter voorkoming van oneigenlijke concurrentie en vanuit de overtuiging dat onze mensen waarde toevoegen waar de klant een reële prijs voor dient te betalen en mede ingegeven door de Wet Markt en Overheid hanteert Empatec zoveel mogelijk marktconforme verkoopprijzen waarin de integrale kosten zijn verwerkt;
3. decentralisatie van de organisatie;
4. investeringsprogramma voor leiderschapsontwikkeling.

Dit heeft ertoe geleid dat de omzet (en NTW) per medewerker de afgelopen jaren sterk verbeterd is en dat na het moeilijke (corona)jaar 2020 en deels 2021 de opgaande lijn weer zichtbaar is. De omzet per medewerker is in 2023 gedaald in verband met het stoppen van de teelt van tomaten in de Kas in Wier, de NTW per fte is wel toegenomen.




*Ontwikkeling gezamenlijk resultaat GR en NV*

De grafiek hieronder laat de resultaatontwikkeling van de NV en GR gezamenlijk zien. De blauwe lijn laat de ontwikkeling zien van het resultaat van de NV, de oranje lijn laat de ontwikkeling zien van de GR (exclusief bijdrage aan de GR van de NV) en de groene lijn laat de gezamenlijke situatie zien.




De NV kent jaarlijks een positief bedrijfsresultaat. Oorzaak van het dalende resultaat in 2019 en 2020 is de transformatie van het bedrijf (investering in personeelsontwikkeling en leiderschap, tijdelijke inhuur; goeddeels eenmalig). Het bedrijfsresultaat van GR is tot en met 2019 structureel negatief doordat de rijksbijdrage SW de loonkosten SW niet dekt. Naar verwachting zal dat in 2026 vrijwel geheel zijn weggewerkt.

Door verhoging van de gemeentelijke bijdrage en ingaande 2020 de nieuwe afspraken de kosten-verrekening tussen GR en NV (kostenverlagend voor GR, kostenverhogend voor NV) leidt dit tot een structureel positief resultaat in de GR.

Voor 2023 is ook sprake van een verbeterend positief gezamenlijk resultaat van circa € 2,4 mln. Dit wordt veroorzaakt door vooral het positieve resultaat bij de GR door een hogere rijksbijdrage WSW, mede naar aanleiding van een extra (incidentele) bijdrage vanuit het Rijk bij de voorjaarsnota 2023.

## 2.8 Investeringen

In 2023 is conform de (investerings)begroting een beperkt investeringsprogramma uitgevoerd. Deze is uitsluitend gericht op het doen van de noodzakelijke vervangingsinvesteringen. Belangrijkste investeringen in 2023 waren gebouw gebonden investeringen bij Verpakken en Maakwerk in Sneek, divers gepland groot onderhoud aan het gebouw, vervanging van deel van kantoormeubilair, een CNC freesbank voor Metaal (Lankhorst), diverse machines voor zagen, frezen en schaven en verbetering ventilatie en afzuiging Wurkjouwer Sneek.

Na vaststelling van de businesscase en implementatieplan werkleerbedrijf Fryslân-West door drie gemeenteraden in 2023 is nader verkend welke toekomstige (vervangings-)investeringen noodzakelijk zijn (inclusief toekomstbestendige, duurzame huisvesting). Dit is op hoofdlijnen uitgewerkt en verwerkt in de begroting 2024 van Empatec.

## 2.9 Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)

Binnen Empatec worden de activiteiten rondom kwaliteit, Arbo en milieu gecoördineerd en/of uitgevoerd door de afdeling KAM. Gezamenlijk met het operationeel managementteam (OMT) waarin alle managers van de vakbedrijven zitting hebben, is een KAM plan opgesteld. In 2023 stond dit vooral in het teken van de volgende activiteiten:

### Kwaliteit

1. Het jaarlijks vaststellen en prioriteren van de stakeholders, context en bijbehorende risico's en kansen door de directie. Met ingang van 2023 is dit in juni (in plaats van januari) uitgevoerd zodat dit aansluit bij de begrotingscyclus;
2. Het opstellen van een directiebeoordeling door het directieteam van het kwaliteitsmanagementsysteem;
3. Opnieuw succesvol doorlopen van de (externe) ISO 9001 audit bij de vakbedrijven Verpakken, Meubel en Metaal en het monitoren van de bevindingen en aanbevelingen;
4. Empatec heeft voor de Verpakken Food afdeling het FSCC 22000 certificaat (voedselveiligheid). In 2023 is er door de certificerende instantie een verplichte onverwachte audit uitgevoerd. Deze audit is succesvol verlopen;
5. Opnieuw doorlopen van de (externe) VCA-audit bij het vakbedrijf Dienstverlening en het monitoren van de bevindingen en aanbevelingen. Advies van de auditor is om te onderzoeken of VCA-certificering nog bij onze organisatie past. Hier worstelen meer soortgelijke organisaties mee. Samen met Dienstverlening wordt dit in 2024 onderzocht.;
6. Herintroduceren van CRM /Synergy om de klantcontacten/klachten en klanttevredenheid vast te leggen.

### Arbo

7. Het Arbobeleid is gemaakt en er is een Arbo-management review gemaakt door het directieteam en KAM;
8. Er is in 2023 een Arbo coördinator aangesteld die een aantal speerpunten op het gebied van Arbo en Veiligheid heeft opgepakt om de veiligheid te vergroten. Zo is er in 2023 o.a. gewerkt aan de aanvullende machine RI&E's en is de ATEX (explosie veiligheid document) bij Hout vernieuwd;
9. Vanuit het strategisch initiatief "verhogen veiligheid" is een projectplan gemaakt. Als eerste actie daaruit is een veiligheid cultuurdag gehouden met directie, managers, HRM en Arbo-preventiemedewerkers. De input uit deze dag wordt opgenomen in de Arbo jaar agenda voor 2024;

10. Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) volgens de 4 jaarlijkse cyclus bij alle afdelingen laten uitvoeren, coördineren en monitoring van de afwikkeling van de bevindingen en aanbevelingen. Er wordt vanaf 2024 met een nieuw Arbo managementsysteem gewerkt;
11. Er is een periodiek medisch onderzoek (PMO) uitgevoerd bij een aantal afdelingen. Dit wordt elke 4 jaar herhaald;
12. Verbeteren vastlegging werkinstructies arbeidsmiddelen. Arbowet eist dat medewerker instructie heeft gehad voor het werken met arbeidsmiddelen;
13. Er zijn totaal 16 opgeleide preventie medewerkers actief op de afdelingen. In 2023 hebben zij een opfristraining gevolgd;
14. Er is vastgelegd wat jeugd en kinderen voor werkzaamheden mogen doen en het toezicht van onze leiding of van de school op die werkzaamheden.

Milieu (incl duurzaamheid)

15. De aantallen gevaarlijke stoffen zijn verminderd door te schrappen wat niet gebruikt wordt en te kiezen voor mens en milieuvriendelijker alternatieven. Er is actie ondernomen om zoveel mogelijk de CMR stoffen te vervangen.
16. Het in 2022 opgestelde Duurzaamheid beleid is in 2023 verder uitgewerkt in een roadmap met maatregelen;
17. Op het gebied van Duurzaamheid is begonnen met het uitvoeren van de quick wins maatregelen zoals o.a. tussenmeters geplaatst, thermisch onderzoek uitgevoerd pand Sneek, kantoor en schoonmaakartikelen vervangen door duurzame keuze, periodieke controle persluchtleidingen etc.;
18. Er is een overzicht gemaakt van alle wet- en regelgeving waar de organisatie mee te maken heeft op gebied van Arbo en Milieu.
19. Rapportage Informatieplicht Energiebesparing is bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) ingediend.

## *2.10 Financiering en liquiditeit*

Empatec en GR Fryslân-West bankieren tot en met 2020 met verschillende bankrekeningen onder één overeenkomst bij de BNG. In het kader van de kredietfaciliteit saldeert de BNG de tegoeden en tekorten van GR en NV. Om deze reden heeft de liquiditeitsplanning in de afgelopen jaren altijd vanuit de gezamenlijke situatie plaatsgevonden. Vanuit vereisten van de BNG hebben de GR en de NV sinds 2021 een afzonderlijke overeenkomst met de BNG en worden tegoeden en tekorten niet meer gesaldeerd.

De liquiditeit van de NV is positief en bedraagt ultimo 2023: € 10,6 mln. (2022 € 9,0 mln.). De toename met € 1,6 mln. ten opzichte van 2022 wordt vooral veroorzaakt door het positieve resultaat van 2023, de beperkte investeringen en positieve ontwikkeling van het werkkapitaal.

Daarnaast is in 2023 nader onderzocht of we het rendement op onze liquiditeiten passend is bij onze kaders (laag risico profiel). Hiertoe is bijvoorbeeld gekeken naar deposito's bij Nederlandse banken. Gebleken is dat de vergoeding die we op dit moment bij de BNG ontvangen (die gekoppeld is aan de Euribor) het meest optimaal is.

## *2.11 Interne beheersing*

Vooruitlopend op de besluitvorming rondom de businesscase en het implementatieplan zoals deze in samenwerking met de gemeenten is opgesteld, is verder gewerkt aan het optimaliseren van onze organisatie. Onder andere de volgende zaken zijn gerealiseerd in dit boekjaar;

- Er is samen met de deelnemende gemeenten gewerkt aan uitwerken van de onderdelen van het Implementatieplan Werkleerbedrijf Fryslân-West zoals beschreven in paragraaf 2.2;
- Het verder uitbouwen, versnellen en vereenvoudigen van de planning en control cyclus via de maandelijkse financiële en inhoudelijke rapportages per bedrijfsonderdeel en op bedrijfsniveau, kwartaalcijfers inclusief prognoses (per bedrijfsonderdeel en op bedrijfsniveau) en bespreken van deze met de leidinggevenden van de vakbedrijven, directieteam, auditcommissie en Raad van Commissarissen;
- Per kwartaal met een afvaardiging van de financiële ambtenaren de kwartaalcijfers van de GR en NV bespreken;
- In 2023 is gestart met een meerjarig programma om de informatiebeveiliging van de NV en GR door te ontwikkelen en doorlopend te auditen en borgen. Hierbij wordt de NEN7510 norm (informatiebeveiliging in de zorg) als uitgangspunt gehanteerd. De methodiek is vergelijkbaar met de ISO zoals wij binnen Empatec al jaren hanteren (zie paragraaf 2.8);
- Versnellen van het jaarrekeningtraject;
- Uitvoeren van een financiële toekomstverkenning voor de komende 10 jaar die vervolgens ingebed is in de P&C cyclus waarbij naast de begroting van het nieuwe boekjaar ook structureel een meerjarenraming voor 4 jaar daarna wordt opgesteld in samenwerking met alle bedrijfsonderdelen;
- Opstellen van een fraude risicoanalyse;
- Opstellen van een accounting manual voor NV Empatec;
- Een externe partij is eind 2023 gestart met een audit op juiste, volledige en tijdige toepassing van loonheffingskortingen zodat we deze processen op basis van deze uitkomsten verder kunnen door ontwikkelen;
- Per kwartaal uitvoeren van een integrale analyse van de opbrengsten (LKS, loondispensatie, begeleidingsbijdrage) van de nieuwe doelgroepen om vast te stellen dat externe partijen juist, volledig en tijdig hun subsidies en bijdragen voldoen;
- Versterken van het resultaat van de vakbedrijven en optimaliseren van de hun infrastructuur door focus op werk met hoge toegevoegde waarde, optimaliseren van klant- en productportfolio en actief prijsbeleid gezien de sterk gestegen kosten
- Digitaal contractmanagement en -beheer inclusief opnieuw herintroduceren en door ontwikkelen CRM (Synergy);
- Verdere optimalisatie van AFAS (personeels- en salarisadministratie systeem) waardoor we een digitaal, toekomstbestendige personeels- en salarisadministratie hebben en de formatie op personeelsbeheer hebben kunnen reduceren. In 2023 is specifiek gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van een Client Volg systeem voor Pastiel op basis van AFAS;
- Afwikkelen van de aanbevelingen van de accountant zoals opgenomen in de managementletter van de GR en NV.

## *2.12 Ontwikkelingen en vooruitzichten 2024*

De ontwikkelingen en vooruitzichten van Empatec voor het jaar 2024 zijn vooral gericht om, conform de businesscase en implementatieplan Werkleerbedrijf Fryslân-West, door te ontwikkelen naar een werkleerbedrijf. In paragraaf 2.2 wordt deze strategie nader toegelicht. Concreet wordt daarom ingezet op o.a. de volgende ontwikkelingen:

Transitie werkleerbedrijf uitvoeren:
- doorontwikkeling leerlijnen
- nieuwe instroom borgen
- (inzicht in) ontwikkeling van doelgroepen vergroten
- Transitie kas naar groeituin

Interne cultuur en merktrots herpositioneren:
- Programma werkgeluk
- Duurzame inzetbaarheidsbeleid
- Leiderschapscultuur
- Arbo / informatie beveiliging

- Veiligheidscultuur

Klantgerichtheid verbeteren:
- Herintroductie CRM
- Accountmanagement
- Arrangementen en evenementen
- Online programma
- Website
- Onboarding verbeteren

Samenwerking gemeenten versterken:
- Nieuw dienstverleningsmodel met dienst NW Fryslân en met gemeente SWF
- Overleg structuur implementeren

## *2.13 Risico paragraaf en continuïteit*

### Risico paragraaf

In deze paragraaf worden de strategische risico's van Empatec beschreven. Wat grotendeels buiten onze invloedsfeer ligt maar wel van grote invloed is, is de transitie van de sociale werkvoorziening zoals die in 2015 in de Participatiewet is neergelegd. Hetgeen resulteerde in aanzienlijk minder rijksmiddelen, verminderde instroom, hogere gemeentelijke bijdrages, versnipperd lokaal beleid, transformatie van sociale werkvoorzieningsschappen en (inter)gemeentelijke sociale diensten. Inmiddels blijkt uit diverse onderzoeken dat de oorspronkelijke doelstelling van de Participatiewet niet gerealiseerd wordt. De inclusiviteit van de arbeidsmarkt neemt af. In het coalitieakkoord[1] van het inmiddels demissionair kabinet wordt een globale richting geduid. In juli en december 2023 heeft de minister van SZW een aantal maatregelen getroffen om enerzijds een toekomstig bestendige infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven te realiseren en tevens de inclusiviteit te vergroten. Bijvoorbeeld door een plan en financiering voor 10.000 extra banen en het wegnemen van belemmeringen rondom uitvoering en financiering van de doelgroep Beschut Werk. In 2024 en verder zal verder blijken wat het effect is op Empatec.

Daarnaast zijn de volgende specifieke risico's nog te benoemen:

- We signaleren een afnemende economische en industriële activiteit in NL en EU sinds halverwege 2023. Meer bedrijven gaan failliet of krimpen door hoge kosten, hoge voorraden en dalende omzetten en sectoren zoals die gericht op duurzaamheid zijn zeer volatiel en gevoelig voor rijksbeleid. Dit heeft naar verwachting impact hebben op onze toekomstige resultaten;
- De begroting 2024 en meerjarenraming gaat uit van ongewijzigde implementatie van de businesscase, het hierin opgenomen basis- en pluspakket voor re-integratie en een pilot voor LKS en detachering;
- Door de ouder wordende (sw-)doelgroep ontstaan knelpunten zoals langdurige ziekte, extra begeleiding, en de noodzaak tot het vinden van nieuw passend werk. Bij gebrek aan nieuwe instroom moeten een aantal sleutelposities bij vertrek door ziekte en pensionering van Sw-medewerkers worden ingevuld met ongesubsidieerde medewerkers;
- De instroom van nieuwe doelgroepen is onzeker qua aantallen en daarnaast hebben de nieuwe doelgroepen vaak een grotere afstand tot de arbeidsmarkt dan voorheen waardoor de loonwaarde ook lager is. Daarnaast is de nieuwe doelgroep BAB maar maximaal 2 jaar werkzaam bij Empatec. Dit heeft een negatief effect op omzet- en NTW-potentieel van Empatec;
- Sinds eind 2021 zien wij forse stijgingen van kosten (grondstoffen zoals metaal, hout en diensten zoals verzekeringen), energie (elektriciteit, brandstof en gas) en lonen (door CAO en/of koppelingen aan landelijke prijsindexaties). Dit kan het begrote resultaat 2024 en verder negatief beïnvloeden indien we dit niet geheel kunnen doorbelasten aan onze klanten;
- Bij diverse vakbedrijven wordt gewerkt aan uitbreiding van het klant- en/of productportfolio waardoor een hogere omzet en NTW wordt verwacht. Het risico is dat deze nieuwe omzet niet of

[1] *Coalitieakkoord 2021-2025 Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst: "Ondanks de grote krapte op de arbeidsmarkt, zijn er nog teveel mensen die er niet tussen komen en onnodig langs de kant staan. De komende jaren willen we daarom, samen met sociale partners, gemeenten en het UWV, meer mensen naar werk begeleiden. Verder gaan we meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk begeleiden en breiden we het aantal beschutte werkplekken uit."*

later komt als gevolg van algemene marktontwikkelingen of uitblijven van instroom van nieuwe medewerkers;
- Empatec is eigenaar van de panden op de locaties in Sneek, Franeker en Wier. Vooral het pand in Sneek is relatief oud (bouwjaar eerste deel 1980) en mogelijk zijn duurzaamheidsinvesteringen nodig bij uitbreiding, verbouw of renovatie van (delen van) het pand naar aanleiding van nieuwe wetgeving en bancaire eisen. Op basis van een eerste indicatief onderzoek van een extern bureau (E-kwadraat) is een investering van (eerste grove inschatting obv normbedragen) ca. € 2,64 mln. noodzakelijk. Deze is gereserveerd in de overige reserves van Empatec. Verdere uitwerking zal in 2024 plaatsvinden op dat moment is ook zekerheid over de hoogte van de benodigde budgetten voor verduurzaming, waarbij ultimo 2024 het meerjarenonderhoudsplan zal worden herijkt;
- De aanpassing van de organisatie aan de businesscase vergt veel inspanningen van iedereen om dit goed en structureel te realiseren en zorgvuldige afstemming met alle actoren waaronder de OR en vakbonden. De hiermee samenhangende frictiekosten worden geschat op € 500k per jaar 50%/50% verdeeld tussen GR en Empatec conform de businesscase voor de jaren 2022-2025. Het aandeel van Empatec is in de (meerjaren)begroting opgenomen (gereserveerd onder de overige reserves). Het aandeel van de GR is opgenomen in de begroting van de GR In 2023 is de transitie naar het Werkleerbedrijf in gang gezet. De aanpassingen vergen veel inspanningen en er is daarmee een risico op vertrek van medewerkers en daarmee kennis en ervaring. Gelet op de krapte op de arbeidsmarkt is het binden van goede medewerkers cruciaal om de transitie succesvol uit te voeren;

## Continuïteit

De GR Fryslân West heeft samen met de RvC begin 2018 de economische normen vastgesteld waaraan de resultatenrekening en balans van Empatec hebben te voldoen om de continuïteit van de NV te borgen. In het implementatieplan Werkleerbedrijf Fryslân-West zijn deze normen nader geëvalueerd en ongewijzigd voortgezet.
De normen staan in onderstaande tabel links weergegeven.

| TOETSINGSKADER ECONOMISCHE NORMEN | | | |
|---|---|---|---|
| | | Financiële continuïteit | Doelmatigheid |
| | | *Signaleringsgrenzen* | |
| ***Kengetallen*** | ***Formule*** | ***Ondergrens*** | ***Bovengrens*** |
| **a. Solvabiliteit** | Eigen Vermogen/Totale Vermogen | 30% (en minimaal > € 4,5 milj.) | 65% |
| **b. Liquiditeit** | Quick ratio ((Vlottende activa -/- voorraden) / vlottende passiva) | 1 | 1,5 |
| **c. Rentabiliteit** | Netto resultaat/Totale Vermogen | 0% | 10% |
| | | | |

| ECONOMISCHE NORMEN NV EMPATEC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ***Kengetallen*** | ***Formule*** | ***2021*** | ***2022*** | ***2023*** |
| **a. Solvabiliteit** | Eigen Vermogen*/Totale Vermogen | 68% | 55% | 54% |
| **b. Liquiditeit** | Quick ratio ((Vlottende activa -/- voorraden) / vlottende passiva) | 1,7 | 2,5 | 2,6 |
| **c. Rentabiliteit** | Netto resultaat/Totale Vermogen | 1,8% | 3,5% | 3,2% |
| *(bedragen x € 1.000)* | | | | |
| **a. Solvabiliteit** | Eigen vermogen* | 12.753 | 10.481 | 10.896 |
| | Totale vermogen | 18.875 | 18.904 | 20.348 |
| **b. Liquiditeit** | Vlottende activa | 9.890 | 11.311 | 13.082 |
| | Voorraden | 818 | 1.163 | 1.014 |
| | Vlottende passiva | 5.297 | 4.044 | 4.732 |
| **c. Rentabiliteit** | Netto resultaat | 336 | 655 | 656 |
| | Totale vermogen | 18.875 | 18.904 | 20.348 |

In de bovenstaande tabel rechts staat weergegeven hoe de feitelijke situatie is. Vastgesteld kan worden dat de jaarrekening 2023 zich binnen de gestelde normen bevindt. Hiermee is de continuïteit voor 2024 gewaarborgd.

*) Niet meegenomen in de bepaling van het eigen vermogen zijn de onder de overige reserves opgenomen reserveringen voor overeengekomen frictiekosten nav de businesscase ad € 1 mln. en verwachte duurzaamheidsinvesteringen ad € 2,64 mln. aangezien deze in de komende jaren besteed zullen worden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de begroting 2024 van NV Empatec

## *2.14 Organisatie en stakeholders*

### Aandeelhouders

De aandelen van Empatec zijn voor 100% in handen van de gemeenschappelijke regeling Fryslân-West (GR). De algemene vergadering van aandeelhouders bestaat in 2023 uit de leden van het Dagelijks Bestuur van de GR. Dit zijn:

| | |
|---|---|
| De Fryske Marren | L. Boelsma |
| Harlingen | P. Schoute |
| Súdwest-Fryslân | M. Poelman |
| Waadhoeke | M. van der Meer |

In 2023 heeft drie keer een aandeelhoudersvergadering plaatsgevonden in aanwezigheid van de Raad van Commissarissen en directie van Empatec. Besproken onderwerpen zijn onder andere de jaarrekening 2022 en begroting 2024 van de NV, wijziging van de statuten van de NV, bezoldiging van de RvC, procedure benoeming nieuwe lid van de RvC en stand van zaken rondom de Kas in Wier en businesscase en implementatieplan.

### Transparantie in Empatec en GR Fryslân-West

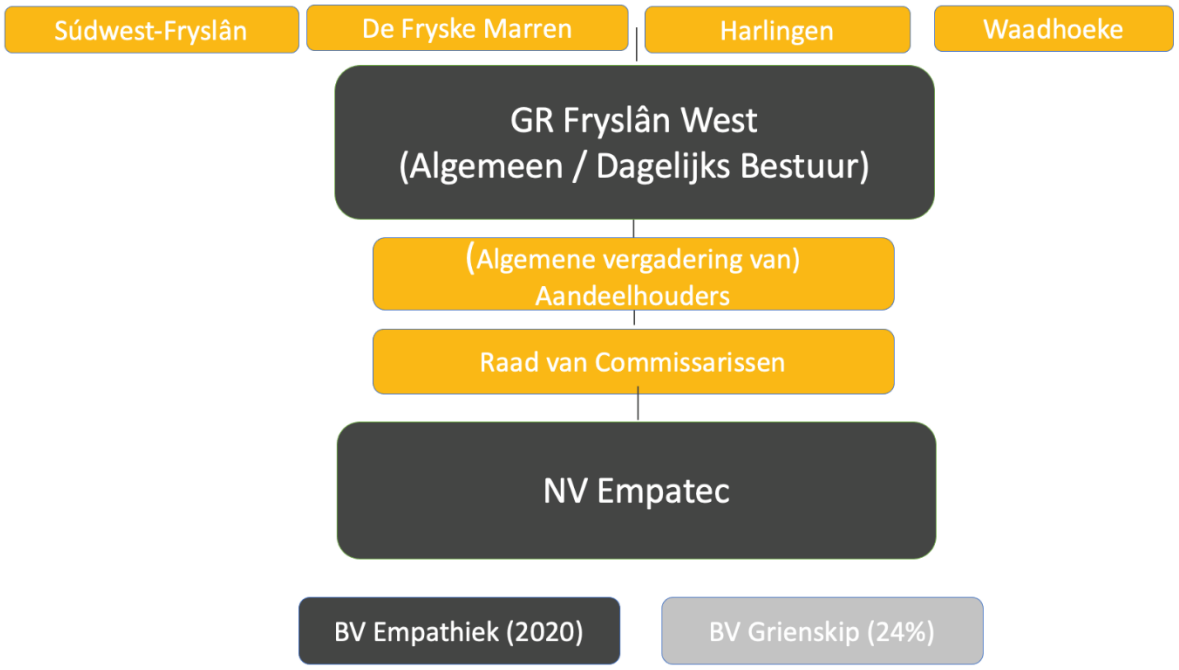
Om zowel een transparanter beeld te krijgen van Empatec en van de GR Fryslân-West, is besloten om de NV en GR eenduidiger te positioneren. Dit is in 2019 ingezet en in de jaren hierna verder vormgegeven. Zo is een GR-secretaris en GR-controller benoemd. Daarnaast is eind 2020 de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit van de GR Fryslân-West structureel verbeterd. De afspraken over de verdeling van de kosten zijn als volgt samen te vatten:

| GR Fryslân-West | Empatec |
|---|---|
| De GR ontvangt subsidies en bijdragen van de aangesloten gemeenten voor de uitvoering van de activiteiten in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) en voor de uitvoering van Beschut Werken. Ook heeft de GR het voornemen om activiteiten uit te voeren in het kader van nieuwe doelgroepen, die niet bij reguliere werkgevers aan het werk kunnen vanwege hun beperking. De GR is formeel de werkgever van mensen met een Wsw-aanstelling, mensen met een Beschut Werken indicatie en staf- en kaderpersoneel met een ambtelijke aanstelling. Daarnaast worden binnen de Gemeenschappelijke Regeling kosten geregistreerd die specifiek met de Wsw, Beschut Werk en nieuwe doelgroep te maken hebben, zoals vervoerskosten, voeren van de financiële- en salarisadministratie, studiekosten en bedrijfsgeneeskundige zorg. | Binnen Empatec vinden de economische activiteiten plaats van het sociale werkbedrijf Empatec. Via economische activiteiten wordt toegevoegde waarde gecreëerd, wat omzet oplevert, waarbij na aftrek van de diverse kosten een nettoresultaat overblijft. Kosten die binnen Empatec worden gemaakt betreffen onder meer materiaalverbruik, loonkosten van het staf- en kaderpersoneel (ook die met een ambtelijke aanstelling), afschrijvingen en overige bedrijfskosten. Ook de belangrijkste bezittingen (infrastructuur, machines en materieel) bevinden zich binnen Empatec. |

Kort samengevat is het subsidietekort/-resultaat de verantwoordelijkheid van de GR en gemeenten. Een hogere of lagere rijksbijdrage is een voor- of nadeel voor de GR en gemeenten. Zoals uit de meerjarige doorrekening die in de businesscase is opgenomen blijkt, heeft dit de komende jaren een positief effect op de gemeentelijke bijdrage. Empatec moet een minimaal breakeven resultaat halen met de kosteloos ter beschikking gestelde doelgroepen. Empatec ontvangt ook geen bijdrage van de GR of gemeenten.

Door bovenstaande is een reëel meerjarenperspectief voor Empatec en de GR gerealiseerd en een fundament gelegd onder een toekomstbestendiger werkleerbedrijf wat de gemeenten, GR en NV in 2021 verder vastgelegd de businesscase en implementatieplan Leerwerkbedrijf Fryslân-West en overeenkomsten tussen de GR, gemeenten en NV Empatec.

De verhoudingen tussen de GR Fryslân-West en Empatec zijn hieronder schematisch weergegeven:




## *2.15 Tenslotte*

Tot slot bedankt het directieteam graag al de medewerkers voor hun waardevolle werk en toewijding aan de klanten van Empatec, de kandidaten van Pastiel, de cliënten van de Wurkjouwer en tot slot aan ons bedrijf.

Sneek, 15 mei 2024

Sandra de Boer
Algemeen directeur/bestuurder

# 3 Jaarrekening 2023 Empatec

## *3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023*

(vóór resultaatbestemming) *cijfers x € 1.000*

| | 31-12-2023 | 31-12-2022 |
|---|---|---|
| **Activa** | | |
| | | |
| **Vaste activa** | | |
| | | |
| ***Materiële vaste activa*** | | |
| Bedrijfsgebouwen en -terreinen | 5.023 | 5.236 |
| Installaties en machines | 818 | 599 |
| Inventarissen en vervoermiddelen | 322 | 401 |
| Activa in uitvoering | 10 | 131 |
| **Totaal materiële vaste activa** | **6.173** | **6.367** |
| | | |
| ***Financiële vaste activa*** | | |
| Andere deelnemingen | 65 | 43 |
| Overige vorderingen | 14 | 20 |
| **Totaal financiële vaste activa** | **79** | **63** |
| | | |
| **Totaal Vaste activa** | **6.252** | **6.430** |
| | | |
| **Vlottende activa** | | |
| | | |
| ***Voorraden*** | | |
| Grond- en hulpstoffen | 549 | 599 |
| Onderhanden werk | 150 | 303 |
| Gereed product en handelsgoederen | 315 | 261 |
| **Totaal voorraden** | **1.014** | **1.163** |
| | | |
| ***Vorderingen*** | | |
| Handelsdebiteuren | 2.132 | 2.142 |
| Vorderingen groepsmaatschappijen | 201 | 56 |
| Overlopende activa | 143 | 113 |
| | | |
| **Totaal vorderingen** | **2.476** | **2.311** |
| | | |
| Liquide middelen | **10.606** | **9.000** |
| | | |
| **Totaal Vlottende activa** | **14.096** | **12.473** |
| | | |
| **Totaal** | **20.348** | **18.904** |

| | 31-12-2023 | 31-12-2022 |
|---|---|---|
| **Passiva** | | |
| | | |
| **Groepsvermogen** | **14.536** | **13.880** |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **Totaal Groepsvermogen** | **14.536** | **13.880** |
| | | |
| **Voorzieningen** | | |
| Overige voorzieningen | 1.081 | 979 |
| **Totaal voorzieningen** | **1.081** | **979** |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **Kortlopende schulden** | | |
| | | |
| Schulden aan leveranciers | 803 | 819 |
| Schulden aan groepsmaatschappijen | 1.516 | 1.392 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 795 | 670 |
| Schulden inzake pensioenen | 106 | 90 |
| Overlopende passiva | 1.512 | 1.074 |
| | | |
| **Totaal kortlopende schulden** | **4.732** | **4.044** |
| | | |
| **Totaal** | **20.348** | **18.904** |

## *3.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2023*

*cijfers x € 1.000*

| | 2023 | 2022 | Verschil |
|---|---|---|---|
| Netto omzet | 20.115 | 20.362 | 247- |
| Kosten grond- en hulpstoffen | 2.974- | 3.902- | 928 |
| Kosten uitbesteed werk | 102- | 321- | 218 |
| **Netto toegevoegde waarde** | **17.039** | **16.140** | **899** |
| | | | |
| Overige opbrengsten | 257 | 353 | 95- |
| Subsidie voor gederfde opbrengsten | - | 144 | 144- |
| **Bruto bedrijfsresultaat** | **17.296** | **16.636** | **660** |
| | | | |
| Lonen en salarissen | 7.040 | 5.924 | 1.116 |
| Sociale lasten en pensioenen | 1.900 | 2.163 | 262- |
| Overige personeelskosten | 361 | 562 | 201- |
| **Totaal loonkosten** | **9.301** | **8.648** | **653** |
| Afschrijvingen op materiële activa | 582 | 1.313 | 732- |
| Overige bedrijfskosten | 7.029 | 6.022 | 1.007 |
| | | | - |
| **Som van de bedrijfslasten** | **16.910** | **15.983** | **927** |
| | | | |
| **Bedrijfsresultaat** | **386** | **654** | **268-** |
| | | | |
| Rentebaten | 270 | 23 | 247 |
| Rentelasten | - | 22 | 22- |
| | | | |
| **Resultaat voor belastingen** | **656** | **655** | **2** |
| | | | |
| | **2023** | **2022** | |
| Resultaat NV Empatec | 656 | 655 | 1 |
| Resultaat Empaselect BV | - | - | - |
| Resultaat Empathiek BV | - | - | - |
| | **656** | **655** | **1** |

## *3.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023*

*cijfers x € 1.000*

| | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| **Kasstroom uit operationele activiteiten** | | |
| | | |
| Netto bedrijfsresultaat | **386** | **655** |
| Aanpassing voor: | | |
| * Afschrijvingen en waardeverminderingen | 582 | 1.313 |
| * Mutaties in voorzieningen | 101 | 100 |
| | | |
| Verandering in het werkkapitaal | | |
| * Mutaties voorraden | 149 | -150 |
| * Mutaties vorderingen | -165 | 351 |
| * Mutaties schulden op korte termijn | 688 | -378 |
| | | |
| **Kasstroom uit bedrijfsoperaties** | **1.740** | **1.891** |
| | | |
| Ontvangen interest | 270 | 0 |
| | | |
| | **2.011** | **1.891** |
| | | |
| **Kasstroom uit investeringsactiviteiten** | | |
| Investeringen in materiële activa | -425 | -284 |
| Investeringen in financiële activa | -16 | -22 |
| Desinvesteringen van materiële activa | 37 | 10 |
| Desinvesteringen van financiële activa | 0 | 0 |
| | **-405** | **-297** |
| | | |
| **Kasstroom uit financieringsactiviteiten** | | |
| Uitkering interim dividend | 0 | 0 |
| Aflossing langlopende schulden | 0 | 0 |
| Betaalde interest | 0 | 0 |
| | **0** | **0** |
| | | |
| **Mutatie geldmiddelen** | | |
| Saldo liquide middelen 1 januari | 9.000 | 7.404 |
| Saldo liquide middelen 31 december | 10.606 | 9.000 |
| **Mutatie geldmiddelen:** | **1.606** | **1.596** |

## *3.4 Grondslagen voor de financiële verslaglegging (geconsolideerd)*

Voor een betere interpretatie van de financiële overzichten worden de grondslagen van de financiële verslaggeving vooraf samengevat.

### Activiteiten

De activiteiten van Empatec, statutair gevestigd te Sneek en geregistreerd onder KvK-nummer 01095065 en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening en re-integratieactiviteiten. De vennootschap heeft ten doel:

a. in het kader van de Wet sociale werkvoorziening arbeid bieden onder aangepaste omstandigheden aan de in de Wet sociale werkvoorziening bedoelde personen;
b. in het kader van de Participatiewet het doen realiseren van dienstbetrekkingen en detacheringen van de in de Participatiewet bedoelde personen;
c. het initiëren, creëren, organiseren en uitvoeren van werk en het bevorderen van de arbeidsmarkt voor met name diegene die in de toetreding tot de arbeidsmarkt worden belemmerd;
d. het realiseren van sociale activering, scholing en andere stimuleringsactiviteiten ten behoeve van de in de Participatiewet bedoelde personen;
e. het initiëren, creëren, organiseren en uitvoeren van werkzaamheden terzake van-, alsmede het ontplooien van activiteiten gericht op de reïntegratie van langdurig werklozen, alsmede de reïntegratie van arbeidsgehandicapten;
f. het oprichten en verwerven van-, het deelnemen in-, het samenwerken met-, het voeren van de directie over-, het exploiteren van-, alsmede het (doen) financieren van andere ondernemingen, in welke rechtsvorm ook, met name in verband met de hiervoor onder sub a. en b. gemelde daartoe geëigende bedrijven, zoals fabrieken, werkplaatsen en dienstverlenende instellingen, door aanwending van alle middelen welke daaraan dienstbaar kunnen zijn of door tewerkstelling van personeel in het bedrijfsleven of bij de overheid en het voeren van management;
g. het verrichten in het kader van bovenstaande, van alle noodzakelijk en gewenste taken
h. voorzover deze krachtens de Wet sociale werkvoorziening dan wel de Participatiewet niet zijn voorbehouden aan het openbaar lichaam Werkvoorzieningschap Fryslân-West, gevestigd te Sneek, in deze statuten tevens aan te duiden als: "het openbaar lichaam";
i. het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.

### Groepsverhoudingen

Alle aandelen Empatec worden gehouden door de GR Fryslân-West. Empatec te Sneek staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Een overzicht van de gegevens vereist op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 BW is onderstaand opgenomen:

| Naam | Statutaire vestigingsplaats | Adres | Activiteiten | % Deel-neming | Geconsolideerd |
|---|---|---|---|---|---|
| Empathiek BV | Sneek | Tingieterstraat 1 | Re-integratie | 100% | Ja |
| Grienskip BV | Leeuwarden | Fryslânplein 3 | Re-integratie | 24% | nee |

### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding Empatec zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Empatec of de moedermaatschappij van Empatec en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Empatec is door de GR Fryslân-West aangewezen als de uitvoeringsorganisatie van de Participatiewet voor werk en re-integratie. Primaire doelstelling is het bieden van zinvolle arbeid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tegen aanvaardbare kosten. Om de kosten voor de GR Fryslân-West zo laag mogelijk te houden werd in het verleden, afhankelijk van de financiële draagkracht van de GR en/of NV een bijdrage verrekend. Vanaf boekjaar 2020 hebben de GR Fryslân-West en Empatec nieuwe afspraken gemaakt over de kostenverdeling tussen deze twee entiteiten. Op hoofdlijnen zijn de volgende afspraken gemaakt rondom de verdeling van de kosten:

| GR Fryslân-West | Empatec |
|---|---|
| Kosten (loonkosten) en opbrengsten (rijksbijdrage sw, loonkostensubsidie, begeleidingsbijdrage, gemeentelijke bijdrage, subsidies) die samenhangen met de doelgroepen zoals SW en Nieuw Beschut en overige doelgroepen. | Gerealiseerde omzet door bedrijfsactiviteiten van Empatec, Pastiel en Wurkjouwer<br><br>Kosten grond en hulpstoffen en uitbesteed werk<br><br>Kosten van kader/staf nodig voor de begeleiding van de doelgroepen<br><br>Overige kosten (direct en indirect) die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsmatige aansturing om de producten en diensten te vervaardigen. |

Deze kostenverdeling is verwerkt ingaande de jaarrekeningen 2020 en verder van de GR Fryslân-West en Empatec. Ook zijn de begrotingen 2023 (en daarin opgenomen meerjarenramingen) van de GR en NV en de businesscase en implementatieplan Leerwerkbedrijf Fryslân-West conform deze uitgangspunten opgesteld.

### Leasing

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

## GRONDSLAGEN VOOR DE CONSOLIDATIE

In de geconsolideerde jaarrekening van Empatec 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 Empatec.

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.

De resultaten van nieuw verworven groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen en vennootschappen worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum. Op die datum worden de activa, voorzieningen en schulden gewaardeerd tegen de reële waarden. De betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. De resultaten van afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie verwerkt tot het tijdstip waarop de groepsband wordt verbroken.

## ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening is opgemaakt op 15 mei 2024. Op onderdelen is in deze jaarrekening van deze modellen afgeweken. Er is in die gevallen aangesloten bij een indeling die in de WSW sector gebruikelijk is.
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.

## 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.
Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. De activeringsgrens bedraagt € 5.000.

De afschrijvingstermijnen bedragen:

| | |
|---|---|
| Terreinvoorzieningen | 10 - 20 jaar |
| Gebouwen | 6 - 40 jaar |
| Installaties | 5 - 20 jaar |
| Machines | 5 - 10 jaar |
| Inventaris | 5 - 10 jaar |
| Vervoermiddelen | 5 - 10 jaar |
| Vastgoedbeleggingen | 0 - 15 jaar |

### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op netto vermogenswaarde. De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde.

### Voorraden

Voorraden grond- en hulpstoffen en handelsgoederen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De waardering van de voorraden grond- en hulpstoffen komt tot stand op basis van fifo (first in first out). 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.

### Handelsvorderingen en overige vorderingen
Waardering geschiedt tegen nominale waarde. Voor het risico dat vorderingen niet invorderbaar of gedekt zijn, wordt een voorziening in mindering gebracht op de post.

### Liquide middelen
Deze zijn tegen nominale waarde gewaardeerd. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Empatec.

### Voorzieningen
Er zijn langlopende voorzieningen getroffen voor:
- personele verplichtingen;
- onderhoud.

Voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde.

### Personele verplichtingen
Deze voorziening is gevormd voor:
- overige langlopende personeelsbeloningen.

Voor de voorziening voor langlopende personeelsbeloningen is de richtlijn 271 van toepassing. Deze heeft betrekking op de verantwoording van uitgestelde beloningen waaronder toekomstige tijdsevenredig opgebouwde jubileumuitkeringen. De opgenomen verplichtingen zijn de beste schattingen van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

### Onderhoud
Dit betreft een voorziening voor de gelijkmatige verdeling van de onderhoudslasten voor groot onderhoud van de gebouwen. Deze voorziening 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.

### Leningen
Deze leningen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Het betreft schulden met een looptijd van langer dan een jaar.

### Kortlopende schulden
De kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

## GRONDSLAGEN VOOR DE WINST-EN- VERLIESREKENING

### 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 grond- en hulpstoffen / uitbesteed werk
De kostprijs van de omzet omvat de kostprijs van de verkochte en geleverde goederen, bestaande uit het directe materiaalverbruik, de directe loon- en machinekosten en de overige directe en indirecte kosten die aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. Voor de berekening van de netto toegevoegde waarde worden de kosten grond- en hulpstoffen/uitbesteed werk in mindering gebracht op de omzet.

### Overige opbrengsten
Hieronder zijn verantwoord de incidentele baten en overige inkomsten die niet direct aan een product of dienst zijn toe te rekenen.

### Personeelskosten
De loonkosten betreffen het personeel in dienst van Empatec, Empaselect BV en Empathiek BV. Empatec en Empaselect BV hebben voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Empatec. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Empatec betaalt hiervoor premies waarvan 19,53% (2022: 17,97%) door de werkgever wordt betaald en 8,37% (2021: 7,93%) door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Op 31 december bedroeg de dekkingsgraad 110% (2022: 110%).

Empathiek BV heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Empathiek BV. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Werk en (Re)Integratie (PWRI). Empathiek BV betaalt hiervoor premies voor de werkgever en werknemer, waarbij de inhouding is gebaseerd op de systematiek van het PWRI. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Op 31 december bedroeg de dekkingsgraad 126% (2022: 130%).

### Pensioenen
De vennootschap heeft diverse pensioenregelingen. De regelingen worden gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen. De pensioenverplichtingen uit zowel de Nederlandse als de buitenlandse regelingen worden gewaardeerd volgens de 'Verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de winsten- verliesrekening verantwoord.
Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of en zo ja welke verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan.
Deze additionele verplichtingen, waar onder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor de vennootschap en worden in de balans opgenomen in een voorziening. Bij eindloonregelingen wordt een verplichting (voorziening) voor (coming) backservice opgenomen indien toekomstige salarisverhogingen op balansdatum reeds zijn toegezegd. Ultimo 2023 waren er voor de groep geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

### Overige bedrijfskosten
De overige bedrijfskosten zijn verantwoord tegen de werkelijk betaalde kosten en omvatten de algemene kosten welke niet direct zijn toe te rekenen aan benoemde activiteiten.

### Belastingen
De vennootschap is subjectief vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting.

## GRONDSLAGEN VOOR HET KASSTROOMOVERZICHT
Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

# *3.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023*

## Activa

*cijfers x € 1.000*

| Materiële vaste activa | Totaal | *Bedrijfsgebouwen en -terreinen* | *Installaties en machines* | *Inventarissen en vervoermiddelen* | *Activa in uitvoering* |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| ***Stand per 1-1-2023*** | | | | | |
| Aanschaffingswaarde | 17.647 | 12.476 | 2.882 | 2.158 | 131 |
| Afschrijvingen | 11.279- | 7.240- | 2.283- | 1.756- | |
| **Boekwaarde 1-1-2023** | **6.368** | **5.236** | **599** | **402** | **131** |
| | | | | | |
| ***Mutaties in de boekwaarde in 2023*** | | | | | |
| Investeringen | 425 | 72 | 392 | 82 | 122- |
| Desinvesteringen | 82- | | 82- | | |
| Afschrijving desinvesteringen | 45 | | 45 | | |
| Afschrijvingen | 582- | 285- | 136- | 161- | |
| Bijzondere waardevermindering | - | | | | |
| **Totaal van de mutaties** | **-194** | **-213** | **219** | **-78** | **-122** |
| | | | | | |
| ***Stand per 31-12-2023*** | | | | | |
| Aanschaffingswaarde | 17.989 | 12.548 | 3.192 | 2.240 | 9 |
| Afschrijvingen | -11.816 | 7.525- | 2.374- | 1.917- | - |
| | | | | | |
| **Boekwaarde 31-12-2023** | **6.173** | **5.023** | **818** | **323** | **9** |

De activa in uitvoering betreffen nieuwe stoelen voor het kantoor.

| Financiële vaste activa | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Deelneming Grienskip | 65 | 43 |
| Overige vorderingen | 14 | 20 |
| **Totaal financiële vaste activa** | 79 | 63 |

| Specificatie financiële vaste activa | 31-12-2022 | af | bij | 31-12-2023 |
|---|---|---|---|---|
| Andere deelnemingen | 43 | 0 | 22 | 65 |
| Overige vorderingen | 20 | 6 | 0 | 14 |
| | 63 | 6 | 22 | 79 |

| Voorraden | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| **Gereed product en handelsgoederen** | | |
| Gereed product en handelsgoederen | 385 | 314 |
| Voorzieningen voor incourantheid en lagere marktwaarde | 71- | 53- |
| | **315** | **261** |

| Vorderingen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| ***Handelsdebiteuren*** | | |
| Handelsdebiteuren | 2.149 | 2.273 |
| Voorziening dubieuze debiteuren | 17- | 131- |
| | **2.132** | **2.142** |

| Vorderingen op groepsmaatschappijen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Rekening-Courant Grienskip B.V. | 201 | 56 |

| ***Overlopende activa*** | | |
|---|---|---|
| Vooruitbetaalde bedragen | 71 | 88 |
| Te ontvangen bedragen leveranciers | 49 | 17 |
| Te verzenden facturen | 11 | 1 |
| Overige overlopende activa | 12 | 7 |
| | **143** | **113** |

| Liquide middelen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| BNG Bank | 10.377 | 8.761 |
| Rabobank | 223 | 235 |
| Kas | 6 | 5 |
| | **10.606** | **9.000** |

# Passiva

| Groepsvermogen |
|---|
| Voor een toelichting op het vermogen verwijzen wij naar de toelichting op de enkelvoudige balans. |

| Voorzieningen | 2022 | 2023 |
|---|---|---|
| Onderhoud | 959 | 1.054 |
| Jubileumuitkeringen | 21 | 27 |
| **Totaal voorzieningen** | **979** | **1.081** |

| Specificatie voorzieningen | 31-12-2022 | onttrekking | toevoeging | 31-12-2023 |
|---|---|---|---|---|
| Onderhoud | 959 | 52 | 146 | 1.054 |
| Jubileumuitkeringen | 21 | - | 6 | 27 |
| | **979** | **52** | **152** | **1.081** |

**Voorziening jubileumuitkering**
Voor de voorziening voor langlopende personeelsbeloningen is de richtlijn 271 van toepassing. Deze heeft betrekking op de verantwoording van uitgestelde beloningen waaronder toekomstige tijdsevenredig opgebouwde jubileumuitkeringen. De opgenomen verplichtingen zijn de beste schattingen van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Deze verplichtingen hebben een langlopend karakter.

**Voorziening onderhoud**
Dit betreft een voorziening voor de gelijkmatige verdeling van de onderhoudslasten voor groot onderhoud van de gebouwen. Deze voorziening 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 de voorziening gebracht. Door prijsstijgingen is in 2023 een incidentele indexatie van 4,44% (conform CPI 2023) toegepast.

| Kortlopende schulden | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| ***Schulden aan groepsmaatschappijen*** | | |
| Te verrekenen met GR Fryslân-West | 1.516 | 1.392 |

De post te verrekenen met GR-Fryslân-West betreft de rekening-courant verhouding tussen de GR en de NV.

| ***Belastingen en premies sociale verzekeringen*** | | |
|---|---|---|
| BTW | 168 | 144 |
| Loonbelasting en premies sociale verzekeringen | 627 | 526 |
| **Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen** | **795** | **670** |

| ***Overlopende passiva*** | | |
|---|---|---|
| Reservering verlofuren | 556 | 309 |
| Te betalen verlofdagen ca. aan GR uit hoofde van kostenverdeling | 261 | 213 |
| Reservering vakantiegeld | 126 | 79 |
| Reservering loonkosten inzake RVU | 95 | 0 |
| Vooruitgefactureerde bedragen | 165 | 156 |
| Nog te ontvangen inkoopfacturen | 122 | 61 |
| Reservering langdurig ziekte | 0 | 75 |
| Te betalen accountants- en advieskosten | 65 | 65 |
| Reservering noodfonds | 50 | 50 |
| Overige overlopende passiva | 71 | 65 |
| **Totaal overlopende passiva** | **1.512** | **1.074** |

| Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Lease verplichtingen wagenpark (1 jaar) | 442 | 450 |
| Lease verplichtingen wagenpark (1-5 jaar) | 781 | 1.056 |
| Huur verplichtingen onroerend goed (1 jaar) | 198 | 176 |
| Huur verplichtingen onroerend goed (1-5 jaar) | 134 | 109 |
| Lease-verplichtingen printers ( 1 jaar) | 34 | 20 |
| Lease-verplichtingen printers ( 1-5 jaar) | 136 | - |
| Lease-verplichtingen printers ( >5 jaar) | 10 | |

*Ten aanzien van het in 2020 verkochten pand in Balk is in de verkoopovereenkomst een meerwaarde clausdule opgenomen, zodat indien het verkochte pand binnen tien jaar wordt doorverkocht voor niet-agrarische doeleinden, over de meerwaarde een verdeling van 50%/50% wordt toegepast.*

*Ten aanzien van Empathiek BV is een aansprakelijkheidsstelling overeenkomstig artikel 2:403 BW afgegeven.*

*Empatec NV, Empathiek BV en Werkvoorzieningschap Fryslan-West zijn opgenomen in een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Alle vennootschappen in de fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde omzetbelasting.*

## *3.6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening 2023*

*cijfers x € 1.000*

| Netto toegevoegde waarde | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Dienstverlening | 5.794 | 5.389 |
| Detacheringen | - | 69 |
| Metaal | 3.012 | 2.578 |
| Meubel | 801 | 601 |
| Wier | 678 | 1.373 |
| Verpakken | 1.987 | 2.295 |
| Pastiel | 4.064 | 3.062 |
| Wurkjouwer | 785 | 759 |
| Staf | 15 | 62 |
| ***Totaal vóór eliminatie interne omzet*** | ***17.136*** | ***16.188*** |
| Af: Eliminatie interne omzet | 97- | 48- |
| **Totaal N.T.W.** | **17.039** | **16.140** |

In verband met samenvoeging van het vakbedrijf Detachering en Pastiel in 2022 is in 2023 de detacheringsomzet verantwoord bij Pastiel.

| Specificatie netto toegevoegde waarde | Omzet | Materieel verbruik/ uitbesteed werk | NTW |
|---|---|---|---|
| Dienstverlening | 6.213 | 419 | 5.794 |
| Detacheringen | - | - | - |
| Metaal | 5.200 | 2.188 | 3.012 |
| Meubel | 1.295 | 494 | 801 |
| Wier | 693 | 15 | 678 |
| Verpakken | 1.981 | 6- | 1.987 |
| Pastiel | 4.130 | 66 | 4.064 |
| Wurkjouwer | 788 | 3 | 785 |
| Staf | 44 | 29 | 15 |
| ***Totaal vóór eliminatie interne omzet*** | ***20.344*** | ***3.208*** | ***17.136*** |
| Af: Eliminatie interne omzet | 228- | 131- | 97- |
| **Totaal N.T.W.** | **20.116** | **3.077** | **17.039** |

| Overige opbrengsten | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Resultaat desinvesteringen | - | 78 |
| Begeleidingsfee begeleid werk | 257 | 275 |
| **Totaal overige opbrengsten** | **257** | **353** |

| Subsidie voor gederfde opbrengsten | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Subsidie voor gederfde opbrengsten | - | 144 |
| **Totaal subsidie voor gederfde opbrengsten** | **-** | **144** |

**Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden pas genomen als met redelijke zekerheid kan worden gesteld dat de Empatec NV de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen en de subsidies zullen worden ontvangen.

Andere overheidssubsidies worden systematisch als inkomsten opgenomen over de perioden waarin de gerelateerde kosten die ze beogen te compenseren, worden opgenomen. Overheidssubsidies die worden ontvangen als compensatie voor reeds opgelopen lasten of verliezen of met het oog op het verlenen van onmiddelijke financiële steun zonder toekomstige relateerde kosten, worden opgenomen in winst of verlies in de periode waarin ze invorderbaar zijn.

| Loonkosten Empatec | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| **Loonkosten personeel Empatec** | | |
| Bruto lonen | 7.610 | 5.254 |
| Sociale Lasten | 1.040 | 902 |
| Pensioenlasten / FPU | 860 | 831 |
| Overige personeelskosten | 318 | 468 |
| Doorberekende kosten aan aandeelhouder | 527- | 533- |
| **Totaal loonkosten personeel** | **9.301** | **6.922** |

*Het personeelsbestand is gestegen van 106 fte in 2022 naar 106,3 fte in 2023. Van deze 106,3 fte zijn 98,8 fte ongesubsidieerde medewerkers waarvan de kosten vallen in de NV en 7,5 fte doelgroep medewerkers waarvan de kosten worden doorbelast aan de GR. (2022: ongesubsidieerd 98.4 en doelgroep 7,6) n.a.v. de afspraken uit de kostenverdeling. Daarnaast worden de kosten van de 18,6 fte aan ambtenaren aan de NV toegerekend (2022: 20,3) n.a.v. de afspraken uit de kostenverdeling.*

*Informatie inzake de bezoldiging van topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen uit hoofde van de Wet Normering Topinkomens (WNT) is opgenomen in de bijlage bij deze jaarrekening*

| Loonkosten overig personeel Empaselect | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Bruto lonen | - | 1.232 |
| Soc. Lasten | - | 238 |
| Pensioenlasten / FPU | - | 192 |
| Overige personeelskosten | - | 63 |
| **Totaal loonkosten** | **-** | **1.725** |

*In 2023 is Empaselect opgeheven en worden de loonkosten verantwoord onder loonkosten personeel Empatec NV.*

| Loonkosten overig personeel Empathiek | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Bruto lonen | 43- | 30- |
| Soc. Lasten | - | - |
| Pensioenlasten / FPU | - | - |
| Overige personeelskosten | 43 | 30 |
| **Totaal loonkosten** | **0** | **0-** |

*Het aantal fte's in 2023 bedroeg gemiddeld 116,7. Dit was in 2022 81,6 FTE. Dit betreffen mensen uit de doelgroep Participatiewet vallende onder de CAO Aan de slag.*
*De loonkosten worden conform kostenverdeling verantwoord in de GR.*

| Totaal Loonkosten Empatec/ Empaselect/ Empathiek | 9.301 | 8.647 |
|---|---|---|

| Afschrijvingen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Afschrijvingen | 582 | 824 |
| Bijzondere waardevermindering | - | 489 |
| **Totaal Afschrijvingen** | **582** | **1.313** |

*Voor de specificatie van de post 'Afschrijvingen' verwijzen wij naar de toelichting balanspost activa.*

| Overige bedrijfskosten | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| **Personeelskosten** | | |
| Leasekosten | 520 | 574 |
| Bedrijfsgeneeskundige zorg | 7 | 10 |
| Werkkleding | 144 | 116 |
| Vakonderwijs | 54 | 38 |
| Begeleid werken | 5 | 5 |
| Werkkostenregeling | 122 | 133 |
| Vervoerskosten | 2 | 0- |
| Medische en arbeidskundige onderzoeken | 219 | 251 |
| Overige kosten | 1 | 4 |
| **Totaal personeelskosten** | **1.075** | **1.131** |
| | | |
| **Huisvestingkosten** | | |
| Huur | 288 | 277 |
| Onderhoudskosten | 921 | 728 |
| Energie | 1.129 | 1.082 |
| Belastingen | 46 | 43 |
| **Totaal huisvestingskosten** | **2.384** | **2.130** |
| | | |
| **Indirecte productiekosten:** | | |
| Hulpstoffen | 93 | 121 |
| Gereedschappen | 185 | 104 |
| Afval- milieukosten | 59 | 49 |
| Vrachtkosten | 73 | 63 |
| Reclame- en verkoopkosten | 261 | 116 |
| Overige verzekeringen | 244 | 210 |
| Overige kosten | 22 | 53 |
| **Totaal indirecte productiekosten** | **936** | **716** |
| | | |
| **Algemene kosten:** | | |
| Kosten externe dienstverlening en inleen personeel | 591 | 689 |
| Automatiseringskosten | 554 | 515 |
| Accountants- en adivieskosten* | 50 | 49 |
| Contributie en abonnementen | 99 | 94 |
| Kantoorbenodigdheden | 86 | 70 |
| Kantinekosten | 301 | 247 |
| Overige kosten | 953 | 382 |
| **Totaal algemene kosten** | **2.634** | **2.045** |
| | | |
| **Totaal overige bedrijfskosten** | **7.029** | **6.022** |

** Deze post is inclusief de honoraria van de accountant in 2023:*
*- controle jaarrekening en verantwoordingen € 50.000*
*- overige opdrachten € 0*

# *3.7 Enkelvoudige balans per 31 december 2023 Empatec*

(vóór resultaatbestemming) *cijfers x € 1.000*

| | 31-12-2023 | 31-12-2022 |
|---|---|---|
| **Activa** | | |
| | | |
| **Vaste activa** | | |
| ***Materiële vaste activa*** | | |
| Bedrijfsgebouwen en -terreinen | 5.023 | 5.236 |
| Installaties en machines | 818 | 599 |
| Inventarissen en vervoermiddelen | 322 | 401 |
| Activa in uitvoer | 10 | 131 |
| **Totaal materiële vaste activa** | ***6.173*** | ***6.367*** |
| | | |
| Financiële vaste activa | | |
| Deelnemingen | | 304 |
| Andere deelnemingen | 65 | 43 |
| Overige vorderingen | 14 | 14 |
| **Totaal financiële vaste activa** | ***79*** | ***361*** |
| | | |
| **Totaal Vaste activa** | **6.252** | **6.729** |
| | | |
| **Vlottende activa** | | |
| | | |
| *Voorraden* | | |
| Grond- en hulpstoffen | 549 | 599 |
| Onderhanden werk | 150 | 303 |
| Gereed product en handelsgoederen | 315 | 261 |
| | ***1.014*** | ***1.163*** |
| | | |
| *Vorderingen* | | |
| Handelsdebiteuren | 2.132 | 2.142 |
| | | |
| Vordering op deelnemingen | 2.126 | 355 |
| Overlopende activa | 143 | 100 |
| | ***4.401*** | ***2.597*** |
| | | |
| Liquide middelen | ***8.429*** | ***8.548*** |
| | | |
| **Totaal vlottende activa** | **13.843** | **12.308** |
| | | |
| **Totaal** | **20.096** | **19.037** |

| | 31-12-2023 | 31-12-2022 |
|---|---|---|
| **Passiva** | | |
| | | |
| **Eigen vermogen** | | |
| Geplaatst aandelenkapitaal | 4.500 | 4.500 |
| Agioreserve | 38 | 38 |
| Statutaire reserve | 6.339 | 5.761 |
| Overige reserve | 3.004 | 2.927 |
| Resultaat lopend boekjaar | 656 | 655 |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **Totaal Eigen vermogen** | **14.537** | **13.881** |
| | | |
| | | |
| **Voorzieningen** | | |
| Overige | ***1.081*** | ***970*** |
| | | |
| | | |
| | | |
| **Kortlopende schulden** | | |
| | | |
| Schulden aan leveranciers | 803 | 819 |
| Schulden aan groepsmaatschappijen | 1.516 | 1.392 |
| Schulden aan deelnemingen | - | 456 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 663 | 502 |
| Schulden inzake pensioenen | 106 | 69 |
| Overlopende passiva | 1.390 | 948 |
| | | |
| | | |
| | | |
| **Totaal kortlopende schulden** | **4.479** | **4.185** |
| | | |
| **Totaal** | **20.096** | **19.037** |

## *3.8 Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2023 Empatec*

*cijfers x € 1.000*

| | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Netto omzet | 20.115 | 20.362 |
| Kosten materiaalverbruik en uitbesteed werk | 2.974- | -3.902 |
| Kosten uitbesteed werk e.d. | 102- | -321 |
| **Netto toegevoegde waarde** | **17.039** | **16.140** |
| | | |
| Overige opbrengsten | 257 | 357 |
| Subsidie voor gederfde opbrengsten | - | 144 |
| **Bruto bedrijfsresultaat** | **17.296** | **16.640** |
| | | |
| Lonen en salarissen | 7.083 | 6.929 |
| Sociale lasten en pensioenen | 1.900 | 1.303 |
| Overige personeelskosten | 318 | 415 |
| Afschrijvingen op materiële activa | 582 | 1.313 |
| Overige bedrijfskosten | 7.028 | 6.026 |
| **Som van de bedrijfslasten** | **16.911** | **15.986** |
| | | |
| **Bedrijfsresultaat** | **386** | **654** |
| | | |
| Rentebaten | 270 | 23 |
| Rentelasten | - | 22 |
| | | |
| **Resultaat voor belastingen** | **656** | **655** |
| | | |
| Resultaat deelneming | 0 | 0 |
| **Totaal** | **656** | **655** |

## 3.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2023

### Activa

*cijfers x € 1.000*

| Materiële vaste activa | Totaal | Terreinen en gebouwen | Installaties en machines | Inventarissen en vervoermiddelen | activa in uitvoering |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Stand per 1-1-2023*** | | | | | |
| Aanschaffingswaarde | 17.647 | 12.476 | 2.882 | 2.158 | 131 |
| Afschrijvingen | 11.279- | 7.240- | 2.283- | 1.756- | |
| **Boekwaarde 1-1-2023** | **6.368** | **5.236** | **599** | **402** | **131** |
| ***Mutaties in de boekwaarde in 2023*** | | | | | |
| Investeringen | 425 | 72 | 392 | 82 | 122- |
| Desinvesteringen | 82- | | 82- | | |
| Afschrijving desinvesteringen | 45 | | 45 | | |
| Afschrijvingen | 582- | 285- | 136- | 161- | |
| Bijzondere waardevermindering | - | | | | |
| **Totaal van de mutaties** | **-194** | **-213** | **219** | **-78** | **-122** |
| ***Stand per 31-12-2023*** | | | | | |
| Aanschaffingswaarde | 17.989 | 12.548 | 3.192 | 2.240 | 9 |
| Afschrijvingen | -11.816 | 7.525- | 2.374- | 1.917- | - |
| **Boekwaarde 31-12-2023** | **6.173** | **5.023** | **818** | **323** | **9** |

| | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| **Financiële vaste activa** | | |
| Deelneming Empaselect | - | 304 |
| Deelneming Empathiek | - | - |
| Deelneming Grienskip | 65 | 43 |
| Overige financiële activa | 14 | 14 |
| **Totaal financiële vaste activa** | 79 | 361 |

| Specificatie financiële vaste activa | 31-12-2022 | af | bij | 31-12-2023 |
|---|---|---|---|---|
| Deelneming Empaselect | 304 | 304 | - | - |
| Deelneming Empathiek | - | - | - | - |
| Andere deelnemingen | 43 | - | 22 | 65 |
| Overige financiële activa | 14 | - | - | 14 |
| | **361** | **304** | **22** | **79** |

| Voorraden | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| **Gereed product en handelsgoederen** | | |
| Gereed product en handelsgoederen | 385 | 314 |
| Voorzieningen voor incourantheid en lagere marktwaarde | 71- | 53- |
| | **315** | **261** |

| Vorderingen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| ***Handelsdebiteuren*** | | |
| Handelsdebiteuren | 2.149 | 2.273 |
| Voorziening dubieuze debiteuren | 17- | 131- |
| | **2.132** | **2.142** |
| ***Vorderingen op deelnemingen*** | | |
| Rekening-Courant verhouding met Empaselect B.V. | - | - |
| Rekening-Courant verhouding met Empathiek B.V. | 1.926 | 299 |
| Rekening-Courant verhouding met Grienskip B.V. | 201 | 56 |
| | **2.126** | **355** |
| ***Overlopende activa*** | | |
| Vooruitbetaalde bedragen | 69 | 88 |
| Te ontvangen bedragen leveranciers | 28 | 8 |
| Nog te verzenden facturen | 11 | 1 |
| Overige overlopende activa | 35 | 3 |
| | **143** | **100** |

| Liquide middelen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| BNG Bank | 8.200 | 8.308 |
| Rabobank | 223 | 235 |
| Kas | 6 | 5 |
| | **8.429** | **8.548** |

# Passiva

*Verlooptabel Eigen Vermogen*

| Eigen Vermogen | 31-12-2022 | af | bij | 31-12-2023 |
|---|---|---|---|---|
| Geplaatst aandelenkapitaal | 4.500 | - | - | 4.500 |
| Agioreserve | 38 | - | - | 38 |
| Statutaire reserve | 5.761 | - | 578 | 6.339 |
| Overige reserves | 2.927 | 578 | 654 | 3.004 |
| Resultaat lopend boekjaar | 655 | 655 | 656 | 656 |
| **Totaal eigen vermogen** | 13.881 | 1.233 | 1.888 | 14.537 |

**Eigen vermogen**
Het eigen vermogen bestaat uit:

***1. Geplaatst aandelenkapitaal***
Het maatschappelijk kapitaal van NV Empatec bedraagt € 20.000.000. Het door de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West gestort en geplaatst aandelenkapitaal bedraagt 450.000 aandelen met een nominale waarde van € 10 per aandeel.
Er is een agioreserve op de gestorte en geplaatste aandelen van € 38.000.

***2. Statutaire reserve***

De statutaire reserve van NV Empatec bedraagt maximaal 40% van het geconsolideerde balanstototaal verminderd met de nominale waarde van de aandelen. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar artikel 30 lid 3 van de statuten.

***3. Overige reserves***
Dit zijn de reserves boven de statutaire reserve. Deze zijn (conform besluitvorming bij begroting 2023 en inclusief resultaat lopend boekjaar 2023) gereserveerd voor duurzaamheidsinitatieven (€ 2,64 mln.) en frictiekosten businesscase (€ 1 mln.).

| Specificatie overige reserves na winstverdeling | 2023 |
|---|---|
| **Doelgebonden** | |
| Reserve duurzaamheid | 2.640 |
| Reserve transitiekosten businesscase | 1.000 |
| **Overige** | |
| Overige reserves | 20 |
| | |
| **Totaal overige reserves** | 3.660 |

| Voorzieningen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Onderhoud | 1.054 | 958 |
| Jubileumuitkeringen | 27 | 12 |
| **Totaal voorzieningen** | **1.081** | **970** |

| Specificatie voorzieningen | 31-12-2022 | onttrekking | toevoeging | 31-12-2023 |
|---|---|---|---|---|
| Jubileumuitkeringen | 12 | - | 15 | 27 |
| Onderhoud | 958 | 50 | 147 | 1.054 |
| | **970** | **50** | **162** | **1.081** |

| Kortlopende schulden | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| | | |
| **Rekening-courant groepsmaatschappijen** | | |
| Te verrekenen met GR Fryslân-West | 1.516 | 1.392 |
| **Totaal rekening courant met groepsmaatschappijen** | **1.516** | **1.392** |
| | | |
| ***Schulden aan deelnemingen*** | | |
| Rekening-Courant verhouding met Empaselect B.V. | - | 456 |
| Rekening-Courant verhouding met Empathiek B.V. | - | - |
| Rekening-Courant verhouding met Grienskip B.V. | - | - |
| **Totale rekening courant schulden** | **-** | **456** |

| *Belastingen en premies sociale verzekeringen* | | |
|---|---|---|
| BTW | 168 | 141 |
| Loonbelasting en premies sociale verzekeringen | 496 | 361 |
| **Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen** | **663** | **502** |

| *Overlopende passiva* | | |
|---|---|---|
| Reservering verlofuren | 556 | 260 |
| Te betalen verlofdagen ca. aan GR uit hoofde van kostenverdeling | 261 | 213 |
| Reservering vakantiegeld | 2 | 3 |
| Reservering loonkosten RVU | 95 | - |
| Vooruitgefactureerde bedragen | 165 | 156 |
| Nog te ontvangen inkoopfacturen | 118 | 61 |
| Reservering langdurig ziekte | - | 75 |
| Te betalen accountants- en advieskosten | 65 | 65 |
| Reservering noodfonds | 50 | 50 |
| Overige overlopende passiva | 76 | 63 |
| **Totaal overlopende passiva** | **1.390** | **948** |

| **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen** | **2023** | **2022** |
|---|---|---|
| Lease verplichtingen wagenpark (1 jaar) | 442 | 450 |
| Lease verplichtingen wagenpark (1-5 jaar) | 781 | 1.056 |
| Huur verplichtingen onroerend goed (1 jaar) | 198 | 176 |
| Huur verplichtingen onroerend goed (1-5 jaar) | 134 | 109 |
| Lease-verplichtingen printers ( 1 jaar) | 34 | 20 |
| Lease-verplichtingen printers ( 1-5 jaar) | 136 | - |
| Lease-verplichtingen printers ( >5 jaar) | 10 | 20 |

## *3.10 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening 2023*

*cijfers x € 1.000*

| Netto toegevoegde waarde | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Dienstverlening | 5.794 | 5.389 |
| Detacheringen | - | 69 |
| Metaal | 3.012 | 2.578 |
| Meubel | 801 | 601 |
| Wier | 678 | 1.373 |
| Verpakken | 1.987 | 2.295 |
| Pastiel | 4.064 | 3.062 |
| Wurkjouwer | 785 | 759 |
| Staf | 15 | 62 |
| ***Totaal vóór eliminatie interne omzet*** | ***17.136*** | ***16.188*** |
| Af: Eliminatie interne omzet | 97- | 48- |
| **Totaal N.T.W.** | **17.039** | **16.139** |

| Specificatie netto toegevoegde waarde | Omzet | Materiaal verbruik/ uitbesteed werk | NTW |
|---|---|---|---|
| Dienstverlening | 6.213 | 419 | 5.794 |
| Detacheringen | - | - | - |
| Metaal | 5.200 | 2.188 | 3.012 |
| Meubel | 1.295 | 494 | 801 |
| Wier | 693 | 15 | 678 |
| Verpakken | 1.981 | 6- | 1.987 |
| Pastiel | 4.130 | 66 | 4.064 |
| Wurkjouwer | 788 | 3 | 785 |
| Staf | 44 | 29 | 15 |
| ***Totaal vóór eliminatie interne omzet*** | ***20.344*** | ***3.208*** | ***17.136*** |
| Af: Eliminatie interne omzet | 228- | 131- | 97- |
| **Totaal N.T.W.** | **20.116** | **3.077** | **17.039** |

| Overige opbrengsten | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Boekwinst desinvesteringen | - | 82 |
| Bgeleidingsfee begeleid werk | 257 | 275 |
| **Totaal overige opbrengsten** | **257** | **357** |

| Subsidie voor gederfde opbrengsten | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Subsidie voor gederfde opbrengsten | - | 144 |
| **Totaal subsidie voor gederfde opbrengsten** | **-** | **144** |

| Loonkosten personeel Empatec | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Bruto lonen | 7.610 | 7.462 |
| Soc. Lasten | 1.040 | 664 |
| Pensioenlasten / FPU | 860 | 639 |
| Overige personeelskosten | 318 | 415 |
| Doorberekende kosten aan aandeelhouder | 527- | 533- |
| **Totaal Loonkosten personeel Empatec** | **9.301** | **8.647** |

*Op basis van de in maart 2020 afgesproken kostenverdeling wordt een deel van de administratieve kosten tbv de doelgroepen doorbelast aan de GR Fryslân-West.*

*Informatie inzake de bezoldiging van topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen uit hoofde van de Wet Normering Topinkomens (WNT) is opgenomen in de bijlage bij deze jaarrekening*

| Afschrijvingen | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| Afschrijvingen | 582 | 824 |
| Bijzondere waardevermindering | - | 489 |
| **Totaal Afschrijvingen** | **582** | **1.313** |

*Voor de specificatie van de post 'Afschrijvingen' verwijzen wij naar de staat van de activa per 31-12-2023*

| Overige bedrijfskosten | 2023 | 2022 |
|---|---|---|
| **Personeelskosten overig** | | |
| Leasekosten | 520 | 574 |
| Bedrijfsgeneeskundige zorg | 7 | 10 |
| Werkkleding | 144 | 116 |
| Vakonderwijs | 54 | 38 |
| Begeleid werken | 5 | 5 |
| Werkkostenregeling | 121 | 130 |
| Vervoerskosten | 2 | 0- |
| Medische en arbeidskundige onderzoeken | 219 | 251 |
| Overige kosten | 3 | 3 |
| **Totaal personeelskosten** | **1.075** | **1.126** |
| **Huisvestingkosten** | | |
| Huur | 288 | 277 |
| Onderhoudskosten | 921 | 732 |
| Energie | 1.129 | 1.082 |
| Belastingen en verzekeringen | 46 | 43 |
| **Totaal huisvestingskosten** | **2.384** | **2.133** |
| **Indirecte productiekosten:** | | |
| Hulpstoffen | 93 | 120 |
| Gereedschappen | 185 | 104 |
| Afval- milieukosten | 59 | 48 |
| Vrachtkosten | 73 | 63 |
| Reclame- en verkoopkosten | 250 | 118 |
| Overige verzekeringen | 244 | 209 |
| Verpakkingsmateriaal | 32 | 53 |
| **Totaal indirecte productiekosten** | **936** | **716** |
| **Algemene kosten** | | |
| Kosten externe dienstverlening en inleen personeel | 591 | 689 |
| Automatiseringskosten | 554 | 511 |
| Accountants- en advieskosten | 50 | 49 |
| Contributie en abonnementen | 99 | 89 |
| Kantoorbenodigdheden | 86 | 67 |
| Kantinekosten | 301 | 249 |
| Prijs- en voorraadverschillen | 6- | 120- |
| Overige kosten | 959 | 517 |
| **Totaal algemene kosten** | **2.634** | **2.051** |
| **Totaal overige bedrijfskosten** | **7.028** | **6.026** |

# *3.11 Overige informatie*

## Honorarium commissarissen en bestuurders

Empatec valt niet onder de werking van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Gezien de aard van het bedrijf willen wij in de jaarrekening van Empatec transparant verantwoording afleggen over het honorarium van de commissarissen en bestuurders binnen Empatec. In de tabellen hierna is de bezoldiging van de commissarissen en bestuurders van Empatec over 2023 en 2022 weergegeven.

De WNT is van toepassing op NV Empatec. Het voor NV Empatec toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000 (Algemeen bezoldigingsmaximum)

**1. Bezoldiging topfunctionarissen**

*1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking*

| **Gegevens 2023** | | |
|---|---|---|
| **bedragen x €** | **Mevr. S. de Boer** | **Dhr. R. Geerling** |
| **Functiegegevens** | Algemeen Directeur | Algemeen Directeur |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023 | 01/03 - 31/12 | 01/01 - 1/3 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1 | 1 |
| Dienstbetrekking? | ja | nee |
| **Bezoldiging** | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | € 135.243 | € 36.450 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 18.936 | € - |
| *Subtotaal* | 154.179 | 36.450 |
| | | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | € 186.953 | € 36.658 |
| | | |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. |
| **Bezoldiging** | € 154.179 | € 36.658 |
| | | |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. |

| **Gegevens 2022** | |
|---|---|
| **bedragen x € 1** | **Dhr. R. Geerling** |
| **Functiegegevens** | Algemeen Directeur |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022 | 20/04 - 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1 |
| Dienstbetrekking? | nee |
| **Bezoldiging** | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | € 148.770 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | € - |
| *Subtotaal* | € *148.770* |
| | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | € 150.904 |
| | |
| **Bezoldiging** | € 148.770 |

*1c. Toezichthoudende topfunctionarissen*

| **Gegevens 2023** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **bedragen x € 1** | **Dhr. E. van der Sluis** | **Dhr. J.S. Huizinga** | **Mw. A. Antuma** | **Dhr. H. Bouma** | **Mw. G. Duursma** |
| **Functiegegevens** | Voorzitter | Lid | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 |
| | | | | | |
| **Bezoldiging** | | | | | |
| Totale bezoldiging | € 9.000 | € 7.500 | € 6.000 | € 7.500 | € 6.000 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | € 33.450 | € 22.300 | € 22.300 | € 22.300 | € 22.300 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| | | | | | |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |

| **Gegevens 2022** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **bedragen x € 1** | **Dhr. E. van der Sluis** | **Dhr. J.S. Huizinga** | **Mw. A. Antuma** | **Dhr. H. Bouma** | **Mw. G. Duursma** |
| **Functiegegevens** | Voorzitter | Lid | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 02/03 - 31/12 |
| | | | | | |
| **Bezoldiging** | | | | | |
| Bezoldiging | € 9.000 | € 7.500 | € 6.000 | € 7.500 | € 4.500 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | € 32.400 | € 21.600 | € 21.600 | € 21.600 | € 17.990 |

Overige rapportageverplichtingen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## *3.12 Overige gegevens*

### Statutaire resultaatsbestemming

In artikel 30 van de statuten van de vennootschap staat het volgende opgenomen betreffende de winstbestemming

1. De winst staat ter beschikking van de algemene vergadering, met inachtneming van het hierna in dit artikel bepaalde.
2. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of volgens lid 3 moeten worden aangehouden. Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. Op aandelen wordt geen winst ten behoeve van de vennootschap uitgekeerd. De vordering van een aandeelhouder tot uitkering vervalt ten bate van de vennootschap door een tijdsverloop van vijf jaren na de betaalbaarstelling. Tenzij de algemene vergadering anders besluit, is het winstbedrag dat op ieder aandeel wordt uitgekeerd, betaalbaar een maand nadat het is vastgesteld. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen die de vennootschap in haar eigen kapitaal houdt niet mede, tenzij deze aandelen belast zijn met een vruchtgebruik of daarvan met medewerking van de vennootschap certificaten zijn uitgegeven.
3. Het na toepassing van lid 2 resterende gedeelte van de winst wordt gereserveerd, totdat het eigen vermogen van de vennootschap, voorzover dat de nominale waarde van de door anderen dan de vennootschap zelf gehouden aandelen overstijgt, veertig procent (40%) bedraagt van het met de nominale waarde van voormelde aandelen verminderde balanstotaal. De volgens de vorige volzin gereserveerde winst geldt als statutair aan te houden reserve, behoudens voorzover de waarde van deze reserve een waarde gelijk aan veertig procent (40%) van het met de nominale waarde van de aldaar bedoelde aandelen verminderde balanstotaal overstijgt.
4. Van het na toepassing van de vorige leden van dit artikel resterende gedeelte van de winst wordt een zodanig gedeelte gereserveerd als de raad van commissarissen geraden acht.
5. Het na toepassing van de vorige leden van dit artikel resterende gedeelte van de winst staat ter beschikking van de algemene vergadering met dien verstande dat reservering zal plaatsvinden indien niet anders wordt besloten.
6. Indien blijkens de vastgestelde winst en verliesrekening over enig jaar verlies is geleden, hetwelk niet uit een reserve kan worden bestreden of op andere wijze gedelgd wordt geschiedt in de volgende jaren geen winstuitkering zolang zodanig verlies niet is aangezuiverd.
7. De algemene vergadering kan op voorstel van het bestuur met goedkeuring van de raad van commissarissen besluiten tot winstuitkering aan de houders van gewone aandelen in de vorm van gewone aandelen in het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap.
8. De vennootschap mag tussentijds uitkeringen doen indien aan het vereiste van lid 2 van dit artikel is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling. Deze heeft betrekking op de stand van het vermogen op ten vroegste de eerste dag van de derde maand voor de maand waarin het besluit tot uitkering bekend wordt gemaakt. Zij wordt opgemaakt met inachtneming van in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar beschouwde waarderingsmethoden. In de vermogensopstelling worden de volgens de wet of de statuten te reserveren bedragen opgenomen. Zij wordt ondertekend door de directeuren; ontbreekt de handtekening van een of meer hunner, dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt.

### Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2022

Conform het voorstel in de jaarrekening van 2022 is de winst over dat boekjaar toegevoegd aan de overige reserve.

### Voorstel resultaatbestemming boekjaar 2023

De algemeen directeur/bestuurder stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering voor om het resultaat van € 656.000 over het boekjaar 2023 ten gunste van de overige reserve te brengen. Hiermee zijn de overige reserves van voldoende omvang van de geschatte kosten voor duurzaamheidsinitiatieven en frictiekosten businesscase te dekken.

Datum opstellen jaarrekening: Sneek, 15 mei 2024

Goedgekeurd door Raad van Commissarissen: Sneek, 15 mei 2024

| Algemeen directeur-bestuurder | Raad van Commissarissen |
| --- | --- |
| S. de Boer | E. van der Sluis (voorzitter) |
| | H.A. Bouma |
| | J.S. Huizinga |
| | G.B. Duursma |

## *3.13 Controleverklaring*

Eshuis REGISTERACCOUNTANTS

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de aandeelhouder van N.V. Empatec

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

**Ons oordeel**
Wij hebben de jaarrekening 2023 van N.V. Empatec te Sneek gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Empatec per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:
1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023.
3. Het kasstroomoverzicht 2023.
4. 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 N.V. Empatec 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 bezien 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.

**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 gerede 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.
- Inwinnen van inlichtingen bij de directie over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de directie verrichte continuïteitsbeoordeling.

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

**Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**
Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, bestaande uit:
- Verslag van de raad van commissarissen
- Verslag van de directie
- De overige informatie
- 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.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

**Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**
De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die directie 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 de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede 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 materiële fouten en fraude 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 en 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 de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en de omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met 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.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Groningen, 15 mei 2024

Eshuis Registeraccountants B.V.
Was getekend: drs. E. Vriesen RA


HELDEN
VAN
empatec