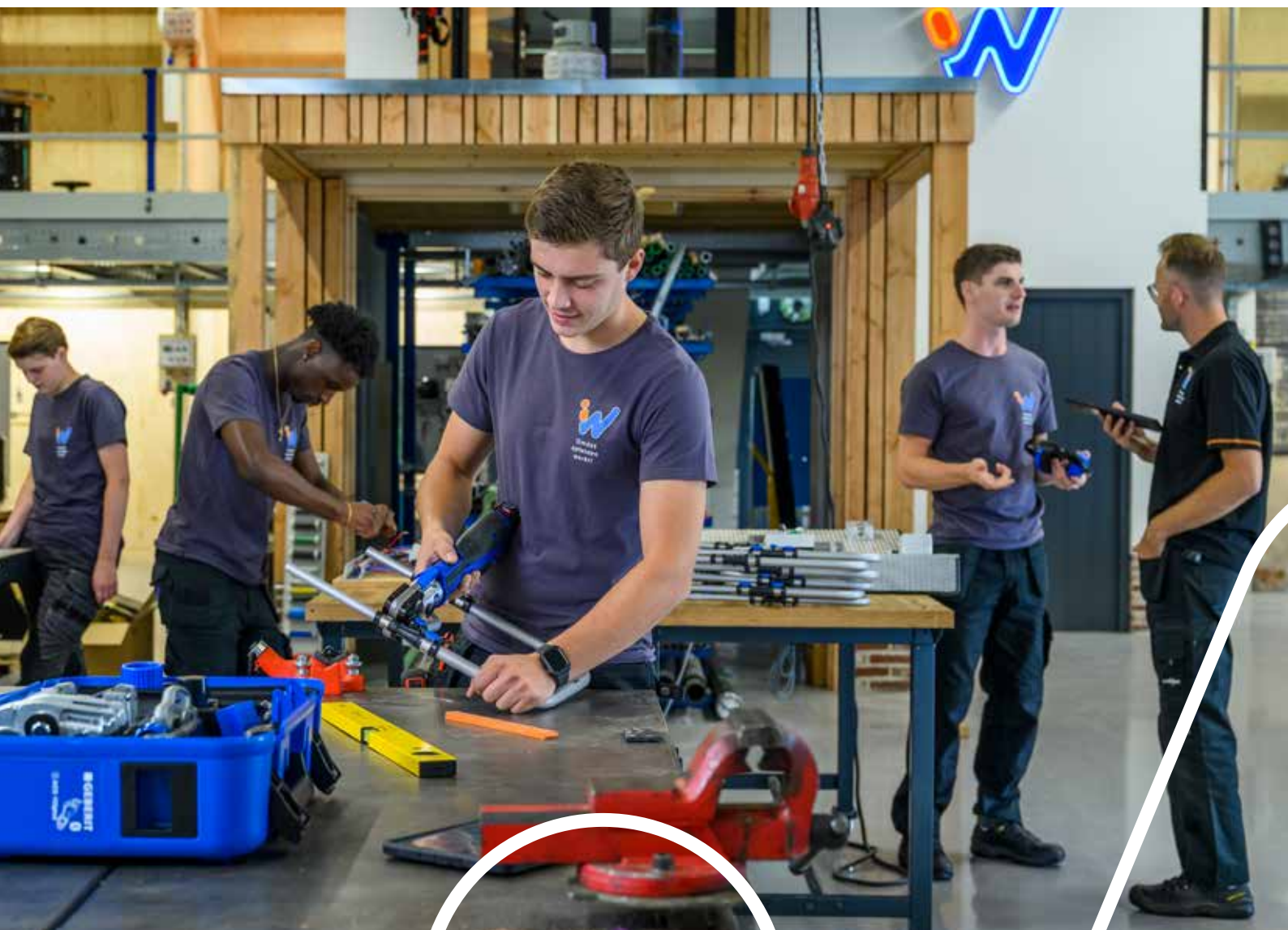




# Noord, Oost & Flevoland



## Jaarverslag 2021

Dé opleider in Elektro-  
en Installatietechniek!



[iwnederland.nl/noord-oost-flevoland](http://iwnederland.nl/noord-oost-flevoland)

Omdat  
opleiden  
werkt!



**ERIK NIJHOF**  
Directeur bij  
IW Noord, Oost & Flevoland

**ANGELIQUE NIJHOF**

**ERIK LINTHORST**

**RICHARD EXTERKATE**

**REMKO BOSMA**

## Voorwoord

# Meer samenwerking, meer initiatieven

Met gepaste trots presenteer ik u hierbij het jaarverslag 2021 van IW Noord, Oost & Flevoland (IWNOF). Opnieuw een uitdagend jaar vanwege corona, met een aantal opmerkelijke prestaties geleverd door onze gemotiveerde, vakkundige en onvermoeibare medewerkers. Graag neem ik u in dit voorwoord van dit jaarverslag in vogelvlucht mee door een bijzonder jaar. De verdieping bij een aantal items die ik aanstip, vind u terug in aanvullende interviews met medewerkers. Deze beveel ik u van harte aan.

## Beperkte invloed corona

Corona veroorzaakte onder de medewerkers van IWNOF slechts één relatief kortdurende piek in het ziekteverzuim in maart 2021. Ondanks de nog steeds vigerende maatregelen ondervonden onze opleidingen geen noemenswaardige fysieke hinder van corona in dit verslagjaar.

## Gunstige financiële situatie

IWNOF mocht in 2021 vanuit de overheid financiële ondersteuning ontvangen. Zo ontvingen wij voor de praktijkopleidingen van IWNOF een extra uitkering ter ondersteuning, zowel vanuit de Subsidie Praktijkleren als de SBI-code. Speciaal voor de Subsidie Praktijkleren vindt deze uitkering met terugwerkende kracht plaats in december over het afgelopen schooljaar, in dit geval 2020-2021. Een altijd weer spannend moment voor ons jaarresultaat. Goed nieuws in december 2021 was dan ook dat de overheid deze Subsidie Praktijkleren voor IWNOF maximaliseerde. Vanuit financieel oogpunt kunnen we stellen dat we in 2021 zowel de rapportages als forecast goed op orde hebben gekregen. Op een omzet van 8.421.990 euro in 2021 noteerden wij een resultaat van 458.029 euro.

## Op peil houden van leerlingenaantallen

Het op peil houden van de leerlingenaantallen verdient de hoogste prioriteit. Elke maand monitoren we met de daarvoor relevante medewerkers welke uitstroom en instroom zij zien. Bij eventuele afwijkingen in relatie tot de instroom kunnen we daar vervolgens snel en gericht op acteren. Deze



gedetailleerde en gerichte inzet helpt ons het voor IWNOF kritische leerlingenvolume op niveau te houden.

### **WorkForce verlegt grenzen**

Een activiteit die in het verslagjaar 2021 een enorme boost gaf, is IW WorkForce. Hierin zagen we de aantallen groeien. Selecteerden we voorheen vooral kandidaten vanuit het UWV; in 2021 hebben we onze focus verlegd naar kandidaten die vanuit het traject werk-naar-werk gemotiveerd een switch willen maken. Door die strategische aanpassing mochten we een groei van WorkForce noteren in 2021. Daarnaast viel het belangrijke besluit om ook gericht kandidaten te gaan werven in het buitenland. Bedoeld om de krapte op de markt te helpen verlichten door de zeer gerichte werving van 100% geschikte kandidaten van over de grens, uiteraard in combinatie met een opleiding bij IWNOF. Het gaat hier om leer- en opleidingstrajecten van twee, vier of zes jaar. Voor alle duidelijkheid: het betreft de voorgenomen werving van kandidaten uit andere EU-landen vanwege de juridisch probleemloze arbeidsmobiliteit.

### **Grondige voorbereiding**

Ralph Fokkema heeft hier op mijn verzoek in 2021 grondig vooronderzoek naar verricht en voorbereidingen voor getroffen. Als samenwerkingspartner hebben we hierbij gekozen voor EURES, onderdeel van het UWV, een zeer gedreven en professionele organisatie. Na een grondige inventarisatie kwam Italië uit de bus als meest gunstige land om kandidaten te werven en zijn er gesprekken gevoerd met het 'Italiaanse UWV' in Genua. Via een Engels-talig promotiefilmpje zijn in heel Italië kandidaten benaderd. In september 2022, na alle voorbereidingen, zijn in Italië met tien kandidaten intakegesprekken gevoerd. Ik beveel u het gedetailleerde interview met Ralph Fokkema van WorkForce verderop in dit jaarverslag van harte aan.

### **Focus op financiële innovaties**

In 2021 verliet onze financieel manager IWNOF in goede harmonie. Na overleg is met collega-IW regio Brabant-Zeeland een shared services samenwerking van de grond gekomen. Dit betekent dat hun financieel manager, Said Azimi, inmiddels ook werkt voor IWNOF. Zijn expertise is meer dan welkom en betekende al direct een kwalitatieve sprong voorwaarts voor IWNOF. Eveneens is IWNOF overgestapt naar een andere accountant, één die gemachtigd is een goedkeurende accountantsverklaring af te geven. Een veel zwaarder controle-instrument dan waarover wij voorheen beschikten, en opnieuw een kwaliteitsslag.

### **Efficiënt administraties samenvoegen**

In het aankomende boekjaar gaan we van deze financieel-administratieve ontwikkelingen de vruchten plukken, opnieuw het resultaat van het binnen IW Nederland meer samenwerken en kijken waar processen kunnen worden gestroomlijnd en dus naar een hoger niveau zijn te brengen. Eveneens verricht de medewerker die bij IWNOF in Apeldoorn voorheen een groot deel van de financiële administratie verzorgde, nu de verloning van alle monteurs

van zowel IWNOF als IW Brabant-Zeeland. En een specialist bij IW Brabant-Zeeland verzorgt inmiddels de facturatie voor IWNOF. Kortom, meerdere mooie collegiale kruisbestuivingen door administraties zo veel mogelijk samen te voegen. Al deze financieel-administratieve aanpassingen zijn in 2021 uitgedacht en in januari 2022 geëffectueerd en geïmplementeerd.

### **Landelijke samenwerking op communicatiegebied**

Op het gebied van communicatie voor vooral de werving van opleidingskandidaten werken de zeven regio's van IW Nederland, waaronder uiteraard ook IWNOF, steeds meer samen. Denk aan het landelijk investeren in wervingsfilmpjes voor social media en het benutten van de commerciële mogelijkheden die Google biedt zoals AdWords. Door deze samenwerking op landelijk niveau zijn we in staat gebleken om met gebundelde budgetten media-technisch een stevigere vuist te maken. Dit zien we zeker terug in de stabilisatie en zelfs toename van het aantal opleidingskandidaten.

### **Contractonderwijs: Vakmanschap CO**

Ook het Contractonderwijs vanuit IWNOF vervulde in 2021 een belangrijke functie. Bedrijven zien meer dan ooit het nut in van scholing. Een actueel speerpunt voor ons Contractonderwijs in 2021 was het feit dat Vakmanschap CO wettelijk is vastgelegd. Vanaf 1 oktober 2020 mogen installatiemonteurs, als onderdeel van de wettelijke certificeringsregeling voor bedrijven, uitsluitend werkzaamheden verrichten aan gasverbrandingsinstallaties wanneer zij ook daadwerkelijk beschikken over het Bewijs van Vakmanschap.

### **Forse opschaling**

In 2021 bleek de toestroom van opleidingskandidaten voor Vakmanschap CO naar onze dedicated opleidingslocatie in Emmen massaal te zijn. In reactie hierop hebben we extra mensen aangenomen en onze administratieve en opleidingsactiviteiten fors opgeschaald, ook door een flexibele schil op te bouwen. Denk vooral aan oud-monteurs en oud-ondernemers die meehelpten door mee te draaien in de pool voor Contract Onderwijs. De grootste hausse aan instroom hebben we inmiddels kunnen verwerken. Dit betekent dat we in 2021 veel meer contractonderwijs hebben gegeven, wat weer een bijzondere bijdrage aan ons resultaat over 2021 opleverde. Graag beveel ik u het verdiepende interview met Mišel Šišić aan, hij is verantwoordelijk voor ons contractonderwijs.

*Graag dank ik u voor uw aandacht en nodig ik u uit de vervolginterviews in dit jaarverslag te lezen.*

Erik Nijhof  
Directeur IWNOF



# Inhoudsopgave

## **Sociaal jaarverslag**

Organisatieontwikkeling	8
Organigram 2021	10
Juridisch structuur	12
Opleiden en ontwikkelen personeel	14
KAM	18
IWNOF district Apeldoorn	22
WorkForce	26
IW Contract Onderwijs	32

## **Financieel Jaarverslag**

Toelichting op de cijfers	36
Doelstellingen 2022	38
Winst- en verliesrekening	40



# Organisatieontwikkeling



## Stafmedewerkers

De ontwikkeling van het aantal stafmedewerkers in de afgelopen jaren:

1-1-2014	20 stafmedewerkers
1-1-2015	22 stafmedewerkers
1-1-2016	27 stafmedewerkers (incl. 5 payroll medewerkers)
1-1-2017	23 stafmedewerkers (incl. 4 payroll medewerkers)
1-1-2018	27 stafmedewerkers (incl. 4 payroll medewerkers)
1-1-2019	30 stafmedewerkers (incl. 5 payroll medewerkers)
1-1-2020	29 stafmedewerkers (incl. 2 payroll medewerkers)
1-1-2021	29 stafmedewerkers (incl. 1 payroll medewerker)
1-1-2022	31 stafmedewerkers (incl. 1 payroll medewerker)

## Aantal leerling-medewerkers (BOL, BBL EN WF)

2021	255	2017	274
2020	254	2016	200
2019	300	2015	182
2018	309	2014	199

## Aantal bedrijven actief inlenend

	1 <sup>e</sup> kw	2 <sup>e</sup> kw	3 <sup>e</sup> kw	3 <sup>e</sup> kw
in 2021	110	100	99	115
in 2020	117	102	100	108
in 2019	117	115	106	125
in 2018	128	120	116	121
in 2017	110	113	119	126
in 2016	105	113	112	105

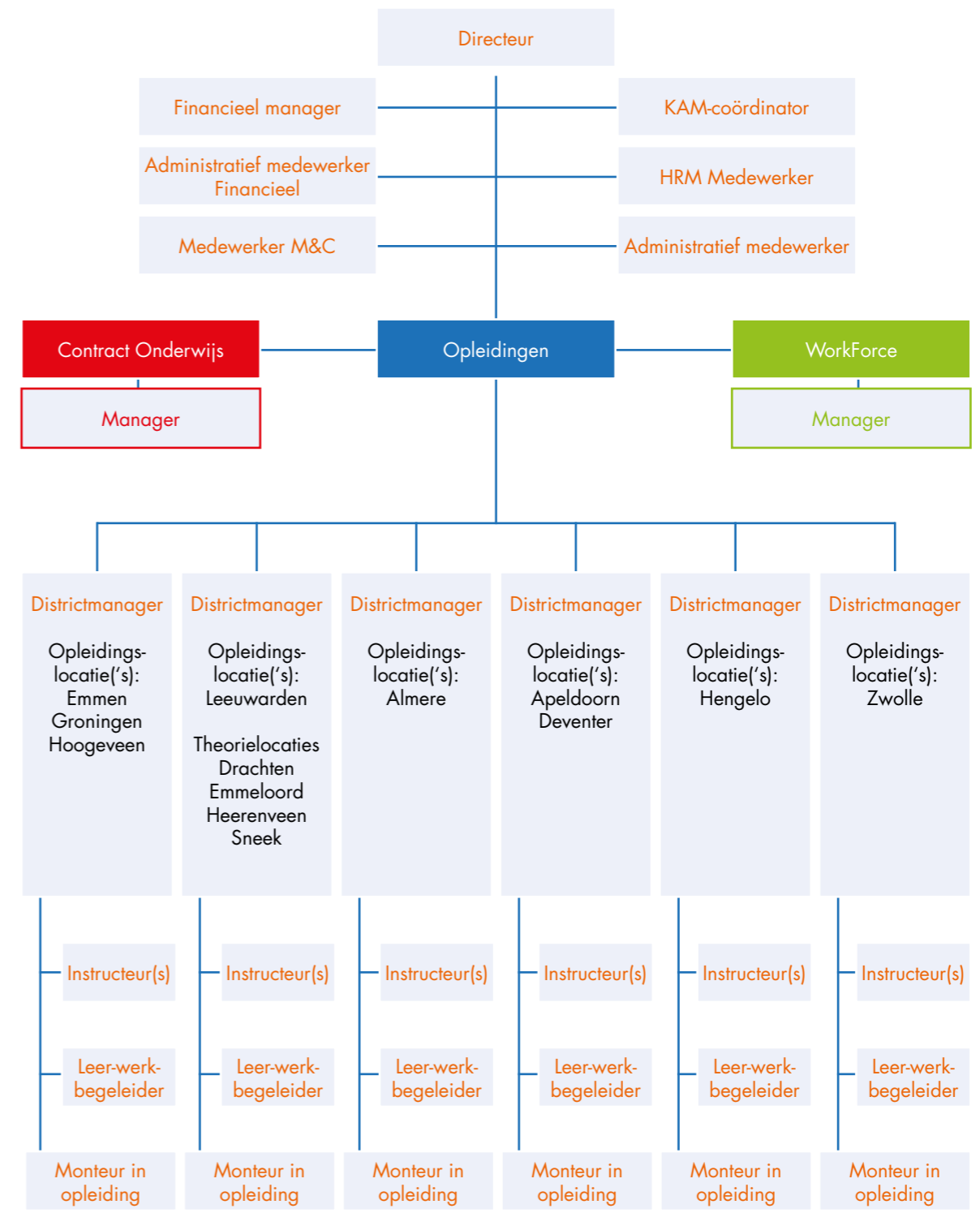
## Aantal bedrijven totaal

	1 <sup>e</sup> kw	2 <sup>e</sup> kw	3 <sup>e</sup> kw	4 <sup>e</sup> kw
in 2021	446	447	456	465
in 2020	436	437	441	443
in 2019	433	418	425	434
in 2018	465	468	471	472
in 2017	455	453	454	463
in 2016	536	535	531	476

verzuimjaar	% staf en leerling-medewerkers	% staf	% leerling
2014	4,00%		
2015	4,50%		
2016	3,00%		
2017	2,60%	5,47%	2,05%
2018	3,48%	8,55%	3,11%
2019	4,07%	8,54%	3,74%
2020	2,81%	5,99%	2,59%
2021	3,47%	6,89%	3,21%



# Organigram 2021





# Juridisch structuur



Bestuursleden van IWNOF bekleden een operationele managementfunctie bij een actief lidbedrijf van IW Noord, Oost & Flevoland. Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling tussen E- en W- bedrijven, groot en klein, geografisch verspreid in Noord, Oost & Flevoland. Zij worden aangesteld voor maximaal 3 termijnen van 3 jaar. Verder komt het bestuur 10x per jaar bij elkaar om te vergaderen. Bekijk ook de 'governance code' op onze website onder downloads, algemeen voor leerbedrijven.

Omschrijving	Jaar in	1e termijn	2e termijn	3e termijn	
Henk de Vries	2000	2003	2006		(afgetreden)
Fred Oonk	1996	1999	2002	2005	(afgetreden)
Johan Kroeze	1995	1998	2001	2004	(afgetreden)
Hans Vloedgraven	1997	2000	2003	2006	(afgetreden)
Hans Jansen	1997	2000	2003	2006	(afgetreden)
Cees van Niel	2000	2003	2006	2009	(afgetreden)
JanGerrit Broek	2002	2005	2008	2011	(afgetreden)
Monique Valkenburg	2004	2007	2010	2013	(afgetreden)
Wibo Scheurink	2004	2007	2010	2013	(afgetreden)
Piet Jongman	2004	2007	2010	2013	(afgetreden 2014)
Gerard van Dalen	2009	2012	2015	2018	(afgetreden september 2016)
Henk Vlottes	2009	2012	2015	2018	
George Westgeest	2012	2015	2018	2021	Penning-meester
Remko Bosma	2014	2017	2020	2023	
Anthony Brak	2015	2018	2021	2024	(afgetreden september 2015)
Vincent Slui	2017	2020	2023	2026	(afgetreden 2017)
Erik Linthorst	2017	2020	2023	2026	Voorzitter
Angelique Nijhof	2018	2021	2024	2027	
Richard Extercate	2019	2022	2025	2028	
Jos van der Vegt	2019	2022	2025	2028	(afgetreden 2021)



# Opleiden en ontwikkelen personeel



## Uw aanspreekpunten bij IWNOF:



SAÏD AZIMI  
Financieel Manager voor  
IW Noord, Oost & Flevoland (IWNOF)  
én IW Brabant-Zeeland (IWBZ)

s.azimi@iwnl.nl

## 2021: Geïntensiveerde samenwerking met IW Brabant-Zeeland

Saïd Azimi is werkzaam als Financieel Manager voor IW Noord, Oost & Flevoland (IWNOF) én IW Brabant-Zeeland (IWBZ): "In 2021 hebben wij de samenwerking versterkt door middel van Shared Services tussen IWNOF en IWBZ. Dit concept van het wederzijds delen van gemeenschappelijke diensten, ervaring, kennis en expertise is dan ook voor de toekomst een wens van IW Nederland."

### Landelijk delen van financieel-administratieve expertise

Saïd is op landelijk niveau betrokken bij diverse projecten op het gebied van applicaties en ERP-systemen, zoals Exact Synergy en Globe. "Ik ontwikkel mee aan wat er uit onze projecten voortkomt. Zo heb ik georganiseerd dat er uit onze financiële systemen een management rapportage kan worden gegenereerd, die binnen elke regio van IW standaard is te gebruiken. Van alle regio's binnen IW Nederland heb ik een goede kennis van de specifieke ins en outs. Dat maakt het makkelijker om de wensen van alle regio's te vertalen naar uniforme oplossingen die werken voor ons allemaal."

### Verbinding met IWBZ gegroeid

Sinds 2021 is Saïd steeds meer betrokken bij de financiële organisatie van IWNOF. "Hierdoor is de verbinding met IWBZ meer gegroeid. IWNOF en IWBZ hebben eenzelfde fiscale en organisatorische structuur en daar komt veel bij kijken, zo ook op het gebied van accountants- en belastingcontroles of de NEN4400. Door het vertrek van de voormalig Financieel Manager van IWNOF ben ik meer betrokken geraakt om de financiële en administratieve organisatie zo efficiënt mogelijk in te richten." Het voordeel is dat Saïd contact heeft met het bestuur van beide regio's: "Wat ik bij IWBZ ontwikkel en implementeer kan ik ook toepassen bij IWNOF en vice versa."



### Samenwerken op basis van Shared Services

Inmiddels is die samenwerking meer structureel vervat op basis van Shared Services. Saïd: 'Waarom zouden wij in alle regio's steeds het wiel opnieuw uitvinden? Wij kijken naar wat in een bepaalde regio goed gaat en van die ervaring kan een andere regio profiteren. Dit scheelt tijd, geld en capaciteit.'

'Waarom zouden wij in alle regio's steeds het wiel opnieuw uitvinden?'

### Inspirerend voorbeeld voor andere IW-regio's

Wat helpt in de groeiende samenwerking tussen de twee regio's, is dat IWNOF en IWBZ organisatorisch veel op elkaar lijken: "Ik heb in beide regio's alle financieel-administratieve processen in kaart gebracht en de taken en verantwoordelijkheden van de processen verdeeld binnen het finance team. Dit werkt inmiddels een jaar naar tevredenheid en iedereen zit op zijn plek. Wij hopen dat onze samenwerking op het vlak van Shared Services een inspirerend voorbeeld kan zijn voor andere IW-regio's in Nederland."

### Resultaten over 2021

Voor de concrete resultaten over het verslagjaar 2021 verwijst Saïd naar de financiële bijlagen in dit jaarverslag.





## Uw aanspreekpunten bij IWNOF:



**FRANK VLASKAMP**  
KAM coördinator

[f.vlaskamp@iwnl.nl](mailto:f.vlaskamp@iwnl.nl)

## 2021: veelzijdigheid werkzaamheden KAM groeit

Frank Vlaskamp werkt voor IWNOF als KAM coördinator. Hij kijkt terug op een veelzijdig 2021: “Binnen IW Nederland werken de verschillende regionale opleidingsbedrijven, waaronder ook IWNOF, steeds meer gestructureerd samen op het vlak van Kwaliteit, Arbo en Milieu.”

### Adviserende en controlerende rol

Frank licht zijn werk enthousiast toe: “Ik adviseer IWNOF op het vlak van Kwaliteit, Arbo en Milieu. Ik ben inhoudelijk niet betrokken bij de opleidingsproducten van IWNOF, maar adviseer, monitor en audit de processen op het gebied van KAM die bij deze opleidingsproducten zijn betrokken. Mijn taak is zorgdragen dat er procedures vastgesteld en vervolgens beheerd worden in onze systemen op het vlak van KAM binnen IWNOF. Eveneens ben ik er verantwoordelijk voor dat deze KAM procedures, ook door onder andere audits, actueel blijven. Dit coördineer ik samen met de collega’s van IWNOF die specifiek invloed hebben op deze procedures.”

### Nauwe samenwerking met vakinhoudelijke collega’s

Frank brengt een belangrijke nuance aan: “Ik ben de bewaker van deze processen en procedures. Het zijn mijn vakspecifieke collega’s die de processen inhoudelijk uitvoeren. Met interne audits stel ik vervolgens vast of alle betrokken collega’s in positieve zin hun steentje hebben bijdragen aan een goed lopend proces. Die werkwijze met mijn collega’s geldt eigenlijk voor alle processen die onder de paraplu van KAM vallen. Hiermee borgen we dat alle medewerkers zich houden aan de interne werkafspraken.”

### Permanent proces

Frank is er een pleitbezorger van dat IWNOF steeds intensiever alle KAM-facetten in relatie tot de gegeven opleidingen maximaliseert: “Dit een permanent proces. We zijn een technische opleider en de technische opleidingsnormen willen nog weleens wijzigen. Dit normbeheer verdient nog meer aandacht dan het nu al krijgt. In die



zin is mijn rol als KAM coördinator ook die van luis in de pels om iedereen, van medewerker tot management, scherp te houden op de facetten Kwaliteit, Arbo en Milieu.”

### Conform alle voorschriften van VCU en NRTO

IWNOF is als opleidingsbedrijf onder andere VCU-gecertificeerd. VCU staat voor Veiligheid en Gezondheid (VG) Checklist Uitzendorganisaties. Frank: “Ook beschikken we over het NRTO-keurmerk. Dit laatste staat voor de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding. Beide certificeringsschema’s verlangen van ons dat we zaken onder de paraplu van KAM correct, bestendig en professioneel optuigen. Neem VCU, dit verlangt dat wij onze mio’s (monteurs in opleiding) alle veiligheidsinstructies geven zodat zij zo veilig mogelijk gedetacheerd kunnen worden naar de leerbedrijven die bij ons inlenen.”

### Terugblik op verslagjaar 2021

Door de in 2021 nog behoorlijk geldende corona-maatregelen kon Frank minder interne audits uitvoeren dan doorgaans het geval is: “We werkten meer of afstand en vanuit huis. Daardoor kon ik in 2021 voor mijn werk veel minder het veld in om KAM-processen te auditen.” Frank is naast IWNOF ook de landelijke KAM-coördinator: “Ik ben niet specifiek in al die andere regio’s operationeel, maar coördineer wel de landelijke KAM-activiteiten en projecten. Ook deze projecten zijn door de corona-maatregelen in 2021 niet maximaal uit de verf gekomen.”

### Extra aandacht voor veiligheid van thuiswerkplekken

Frank stipt nog een ander belangrijk aspect aan uit het corona-jaar 2021: “De directie van IWNOF stimuleerde het thuiswerken, een goede zaak. Maar dit vergde extra aandacht voor de veiligheid van werken van collega’s vanuit huis. Daar heb je als KAM coördinator toch minder zicht op, bijvoorbeeld op een ergonomisch goede werkplek in plaats van dagen achtereen aan een klein keukentafeltje je werk te doen. We hebben er ook in 2021, in navolging van 2020, veel energie en tijd in gestoken om daar alle medewerkers van IWNOF goed over te informeren. Eveneens hebben daarvoor extra materialen ter beschikking gesteld, zoals beeldschermen en toetsenborden. Dit hebben we opgevolgd met een onderzoek onder de medewerkers of hun thuiswerkplekken arbotechnisch en veiligheidshalve goed op orde waren. De directie heeft de medewerkers ook meer mogelijkheden geboden om nu, na corona, meer thuis te blijven werken. De flexibiliteit daarin is toegenomen. Ik ben daar zeer positief over, ook over de directie die hierop beleid heeft gemaakt.”

### Verdere stroomlijning van geborgde werkwijzen

Frank werkt, zoals gezegd, ook voor IW Nederland: “Binnen IW Nederland zijn we actief met het veel meer op elkaar afstemmen van de bedrijfsprocessen door deze eerst goed in kaart te brengen en vervolgens te borgen in de systemen. We koersen daarmee op goed geborgd, eenduidig werken in het landelijke systeem. Daar steken we nu veel tijd en energie in. Die stroomlijning van werkwijzen ervaar ik als een enorm positieve ontwikkeling waarvan ook IWNOF kan meeprofiteren. In de 12 jaar tijd die ik nu mag werken voor IW zie ik dat we regelmatig sprongen voorwaarts maken om eenduidiger te werken in alle regio’s, ook binnen IWNOF, vanuit IW Nederland. Dit is een belangrijke mijlpaal om ook in de toekomst een maximale kwaliteit te kunnen handhaven.”

‘Ook IWNOF profiteert van het veel meer binnen IW Nederland op elkaar afstemmen van de bedrijfsprocessen.’

### Alert inspelen op externe ontwikkelingen

Uiteraard zijn er ook externe ontwikkelingen binnen het vakgebied KAM gaande die invloed hebben op het werk van Frank voor IWNOF. Ook in het verslagjaar 2021 was dit aan de orde. Graag geeft Frank hier een voorbeeld van: “In 2021 werd de STAP subsidie geïntroduceerd. Voor IW een belangrijke ontwikkeling waarmee we aan de slag wilden. Om aan de criteria van een STAP subsidie voor de deelnemers aan onze opleidingen voor contractonderwijs te beantwoorden, dienden we te voldoen aan een specifiek keurmerk van het NRTO. IW Nederland besloot dat te behalen en als landelijk KAM coördinator heb ik dit proces voor IW Nederland opgepakt. Samen met een team heb ik hiervoor een passend handboek opgesteld, specifiek vanuit mijn rol als kartrekker en begeleider van dit proces.”



# IWNOF district Apeldoorn



## Uw aanspreekpunten bij IWNOF:



MAARTEN BERKHOUT  
Districtmanager

m.berkhout@iwnl.nl

## Deventer: succesvol met onderscheidend opleidingsconcept

Het district Apeldoorn IWNOF was ook in 2021 actief met een bijzonder en onderscheidend BOL-BBL-opleidingsconcept. Districtmanager Maarten Berkhout vertelt er enthousiast over: "Onze unieke opleidingsvariant werpt zijn vruchten inmiddels af omdat het naadloos aansluit op de ontwikkeling van de mio's. Daar komt bij: IWNOF en Aventus leiden hiermee daadwerkelijk sámen mio's op."

### Team versterkt

Ondanks corona en het vertrek van een instructeur realiseerde het district Apeldoorn in 2021 mooie projecten. Maarten: "We hebben inmiddels een nieuwe instructeur aangetrokken. In 2021 zijn we er als team sterker uitgekomen dan we erin zijn gegaan."

### Bijzonder opleidingsconcept district Apeldoorn

Maarten licht het opleidingsconcept van het district Apeldoorn nader toe: "Mio's die bij ons vanuit het vmbo binnenkomen, stromen verplicht in de BOL-opleiding in bij Aventus in Apeldoorn. Samen met hen hebben we dit nieuwe onderwijsconcept opgezet, in combinatie met het technisch bedrijfsleven in de Stedendriehoek. Bedoeld om de overgang van vmbo naar mbo voor elektro- en installatietechniek te optimaliseren. De aanleiding? Voorheen zagen we dat deze instromende mio's in de BBL nog een behoorlijke slag moesten maken om überhaupt aan te kunnen haken bij de eisen die Aventus en het bedrijfsleven stellen. Zowel het vmbo als het mbo hebben niet de tijd en capaciteit om dat gat te dichten. IWNOF wel en vervult hierin de rol van samenwerkende verbindingspartner."

### Gezamenlijke observatie vanuit nauw samenwerkend team

Maarten: "De instromende vmbo-leerlingen houden we eerst tien weken bij ons in de gezamenlijke werkplaats die wij hebben met Aventus, zowel in Deventer als



in Apeldoorn. In die eerste tien weken volgen zij intern een vast programma voor zowel elektro- als installatietechniek. Ook behalen zij hun VCA en geven we aandacht aan hun werknemersvaardigheden. In die periode observeert een nauw samenwerkend team van zowel onze instructeurs van Aventus en IWNOF als docenten en mentoren van Aventus alle mio's. Die observatie is echt teamwork en samen leren we de mio's in die intensieve periode door en door kennen. De kernvraag? Welke mio's vinden we geschikt om na die tien weken uitgeplaatst te worden bij één van de bij het leerwerkbedrijf aangesloten leerbedrijven. Wie door de selectie komt gaat vervolgens tien weken werken bij een erkend leerbedrijf, opnieuw nauwgezet gemonitord door ons team, samen met het leerbedrijf in kwestie. Die tien praktijkweken geven het bedrijf en de mio de tijd om aan elkaar te wennen. Ook uniek: wij hebben een mentor die richting de mio's alleen maar bezig is met zijn mentorschap en geen lessen geeft. Zijn taak is om vanuit een signalerende functie te borgen dat de mio's goed in hun vel zitten."

'Omdat we aan de voorkant heel goed selecteren, begeleiden en monitoren hebben we nagenoeg geen uitval'

#### **Cruciaal kruispunt: BBL of BOL**

Na die tien weken staat de mio op een cruciaal kruispunt: instromen in de BBL óf terugkeren in de al ingezette BOL-opleiding. Stroomt een mio in de BBL in? Maarten: "Dan hebben we al in totaal 20 weken intensief geïnvesteerd in dit talent, samen met Aventus. Die mio kan in dienst komen bij IWNOF of rechtstreeks bij een bedrijf in dienst treden. Wij leggen hierin geen enkele verplichting op. Daarnaast zijn er mio's die besluiten door te gaan in de BOL en ook voor hen houden we uiteraard de deur wagenwijd open. Omdat we aan de voorkant heel goed selecteren, begeleiden en monitoren hebben we nagenoeg geen uitval, zowel niet in de BOL als BBL. We laten alleen de mio's doorgaan waarvan het samenwerkende team zeker weet dat zij het traject aankunnen."

#### **Aantrekkingskracht op zowel nieuwe bedrijven als monteurs in opleiding (MIO)**

Overigens merkt Maarten dat deze samenwerking met Aventus ook bedrijven aantrekt die nog geen erkend leerbedrijf zijn, maar dat wel graag willen worden. Maarten: "Onze pool van deelnemende bedrijven groeit evenals het gebied van waaruit mio's zich bij ons aanmelden. Die vlek breidt zich steeds meer uit." Nog een groot bijkomend voordeel: deze opleidingsvariant is ook heel toegankelijk voor mio's die geen technische achtergrond hebben, zoals een theoretische leerwegachtergrond vanuit de mavo. Maarten: "Ook voor hen is dit een mooi concept om in korte tijd heel intensief te ontdekken wat je talenten zijn binnen

zowel de elektro- als installatietechniek. Ben je na die tien weken als mio nog niet helemaal overtuigd of zeker van jezelf? Geen probleem, dan draai je gewoon nog een keer met de volgende cyclus van tien weken mee, voordat je besluit, samen met het team, dat je er klaar voor bent om naar buiten te gaan. Wel is de regel dat je in het eerste leerjaar tien weken naar buiten gaat."

#### **Positief effect op instroom**

Dit opleidingsconcept doet ook wat met de instroom van nieuwe mio's. Maarten: "Dit jaar is de instroom opnieuw heel positief. We zitten nu op bijna 55 nieuwe instromers. Waar zie je dat nog?" Inmiddels krijgt Maarten ook verzoeken uit andere IW-regio's die geïnteresseerd zijn in dit concept.





# Your future, Your WorkForce



## Uw aanspreekpunten bij WorkForce:



**RALPH FOKKEMA**  
Manager WorkForce

+31 6 11 28 50 27  
r.fokkema@iwnl.nl

## IW WorkForce in coronajaar 2020:

### successen ondanks beperkingen

Kwam IW WorkForce in 2019 goed op gang: 2020 zou een doorbraakjaar worden. Maar helaas brak corona eerder door! Toch slaagde WorkForce erin, ondanks alle beperkingen, mooie resultaten te realiseren én nieuwe initiatieven op de kaart te zetten. Ralph Fokkema is Manager WorkForce bij IW Noord, Oost & Flevoland: 'Heel veel dank gaat uit naar al mijn collega's bij IWNOF. Dankzij hun support heb ik ook in coronatijd de weg omhoog kunnen volhouden. Het succes van WorkForce is écht IW-teamwork. Dat benadruk ik graag.'

#### **WorkForce: interessante optie voor leerbedrijven**

WorkForce biedt zij-instromers een kans in de installatiebranche. Voor leerbedrijven hanteert WorkForce een aantrekkelijk tarief. Het mes snijdt aan twee kanten: de zij-instromer krijgt een kans en het leerbedrijf uit de installatietechniek heeft de gelegenheid om tegen lage kosten in de praktijk kennis te maken met de kandidaat. Ralph: 'De kerntaak van WorkForce is om hierin de juiste match te realiseren én om deze vervolgens succesvol te begeleiden.'

#### **Wezenlijk anders dan een uitzendbureau**

Ralph: 'Cruciaal is dat ik kwaliteit lever, een goed product neerzet en vertrouwen geef. Alleen daarmee maken we het onderscheid en ziet de markt ons niet als één van de vele uitzendbureaus, maar primair als opleider. Daarom koppelen we vijf praktijkdagen aan onze kandidaten zodat die opleidingscomponent een belangrijk verschil maakt. Ook hanteren we een strenge intake, een kandidaat moet wel echt iets kunnen. En als er iets niet loopt met een kandidaat zoals afgesproken, dan geef ik hen persoonlijk coaching. Ook daarmee onderscheiden we ons van uitzendbureaus. De bedrijven zien dat we snel oplossingen bieden en op een speciale manier met de kandidaten omgaan. Daarin ligt de sleutel en zien we dat bedrijven ons steeds weer opnieuw inschakelen.'



### Het gemis van fysieke afspraken

Ralph: 'De komst van corona gaf enorm veel onzekerheid, zowel persoonlijk als professioneel. De bedoeling was om WorkForce in 2021 meer body te geven. Fysieke afspraken zijn dan onmisbaar, zowel met collega's van IW en zij-instromers als voor het opbouwen van een goede relatie met bedrijven. Gelukkig slaagde ik er vanaf de zomer van 2020 in om meer afspraken te maken, maar het bleef onhandig werken. Dat heeft zeker invloed gehad op de doelen die ik had gesteld voor WorkForce in 2020.'

### Verheugende doorstroom naar BBL

In weerwil van deze grote hindernis, slaagde WorkForce er in 2020 wonderwel in om alsnog een aantal kandidaten te plaatsen: 'Boven op dat goede nieuws kan ik melden dat 95% daarvan ook nog eens is doorgestroomd naar de BBL. Daar waren de collega's van IWNOF uiteraard gelukkig mee en deze doorstroom heeft de samenwerking extra bevorderd. Dit benadrukt nog eens hoe nauw we samenwerken en blij zijn met elkaars successen.' Vanaf de start van WorkForce is die betere samenwerking ook altijd een belangrijk doel geweest van Ralph: 'De interne collega's van IW worden steeds meer WorkForce-minded en ik constateer dat steeds meer kandidaten voor WorkForce worden aangeleverd door mijn collega's.'

### Professionele partner voor participanten

Ook komt het vaker voor dat potentiële kandidaten door bedrijven aan WorkForce worden doorgegeven nadat deze kandidaten zich daar hebben gemeld. Ralph: 'De meerdere kanalen waarlangs we kandidaten krijgen aangereikt, zijn vooral in 2020 toegenomen.' WorkForce heeft bijvoorbeeld goede contacten opgebouwd met bijvoorbeeld SPIE en ITBB: partijen die Ralph inmiddels bellen voor concrete oplossingen. Maar participanten als Nijhof en Linthorst doen dat nu ook. Ralph: 'Het gaat daarbij om personeelssituaties waarbij deze partijen een goede kandidaat in huis hebben, maar die zij bijvoorbeeld vanwege hun beleidsregels niet kunnen laten instromen. Neem een kandidaat met niveau 2 en een jaarcontract waarin deze bedrijven veel zien en die, na een opleiding, zou kunnen doorstromen naar de functie van werkvoorbereider. Ook voor advisering in deze trajecten schakelen onze participanten steeds meer de kennis van WorkForce in. Daarmee bedienen we deze partijen met concrete personeelsooplossingen waarbij de kandidaten niet per se uit de aanwas van zij-instromers komen. Wel helpen we hen om de goede mensen bij deze participanten op een andere manier aan de slag te krijgen.'

### Wisselwerking van goede ideeën

Een belangrijk doel van Ralph is de naamsbekendheid van WorkForce in het noorden nog verder te verhogen: 'Om hiervoor te kunnen brainstormen hebben we een groep opgericht Noord-Nederland. Daarin nemen twee districtsmanagers deel en een leer-werkbegeleider. Als denktank hebben we allerlei ideeën bedacht en uitgewerkt. Ik bereidde onder andere de vergaderingen voor, maakte de verslagen en besprak die met Erik Nijhof, directeur van IWNOF. Dat initiatief heeft een positieve uitwerking gehad, ook omdat de deelnemers zoals de districtsmanagers en leer-werkbegeleider, vervolgens zelf sneller de telefoon

pakken om een potentiële kans voor WorkForce te melden.' Hiermee gaf Ralph gehoor aan een belangrijk aspect van zijn karakter en aanpak: 'Dit werk kan ik niet alleen, het is een enorme opgave. Met de brainstorm zagen alle deelnemers in dat ik graag met hen samenwerk en ook samen koers op successen.'

### Meer aanwas van werk-naar-werk-kandidaten

In het coronajaar 2020 zag Ralph wel bepaalde veranderingen in de aanwas vanuit de doelgroep voor WorkForce: 'Initieel richten wij ons op zij-instromers. Echter, we constateerden een groei van zogeheten werk-naar-werk-kandidaten. Werk-naar-werk valt ook onder zij-instroom, maar we hadden niet verwacht dat deze subgroep zo'n hoog potentieel bood voor ons. Dat is ook wel begrijpelijk. Mensen hebben tijdens corona kunnen nadenken over hun loopbaan: is dit wat ik wil? Ook hebben meerdere mensen uit de horeca besloten na corona niet meer naar die sector terug te keren. Naast zij-instromers mocht ik dus ook meer werk-naar-werk kandidaten verwelkomen. Ik hoop dat die trend doorzet, want deze mensen hebben al werkroutine en een bepaald arbeidsethos en kiezen weloverwogen voor de installatietechniek.'

### Voor specifieke uitdagingen

Een andere activiteit waar Ralph in 2020 op wilde inzetten met WorkForce was detachering: 'Na rijp beraad gaan we niet zelf detachering als aparte tak positioneren met het eigenhandig en actief werven van passende kandidaten zoals monteurs. Dan zit je namelijk al snel in die grote pool met al die andere uitzendbureaus en dat past niet, zoals ik eerder aangaf, bij de speciale positionering die wij koesteren voor WorkForce. Wel bieden wij vanuit WorkForce bedrijven de gelegenheid om ons voor detachering in te schakelen als zij van een specifieke uitdaging gebruik willen maken. Dit past bijvoorbeeld bij het voorbeeld dat ik eerder noemde voor SPIE. Dus als een bedrijf met een kandidaat niet eerst zelf het risico wil nemen, maar tegelijkertijd het toch wel graag met diezelfde kandidaat wil proberen? Dan kan WorkForce voor specifiek die casus gericht inspringen met de dienst detachering.'

### Succesvol vakantiecontract voor BOL'ers

Wel zet WorkForce zich vanuit detachering concreet in voor BOL'ers en vmbo'ers die door willen naar de BBL. Zij kunnen via WorkForce al vanaf mei een vakantiecontract krijgen. Ralph: 'We hebben die talenten dan direct goed in het oog én houden het lijntje met hen als het aankomt op hun keuzes voor na de vakantie. Dit hebben we afgelopen zomervakantie gedaan met een pool van 9 vakantiekrachten en die zijn door deze speciale aanpak ook allemaal in de BBL geplaatst. Zij hadden door ons vakantiecontract bij een installatiebedrijf gewerkt, deden positieve ervaring op en er was bij hen geen spoor van twijfel om door te stromen in onze sector. Deze aanpak is in feite ook een soort detacheringsactiviteit van WorkForce.' Een ander mooi voorbeeld van detachering is een 67-jarige man die met pensioen ging: 'Hij wilde doorwerken, en dat paste niet in het beleid van

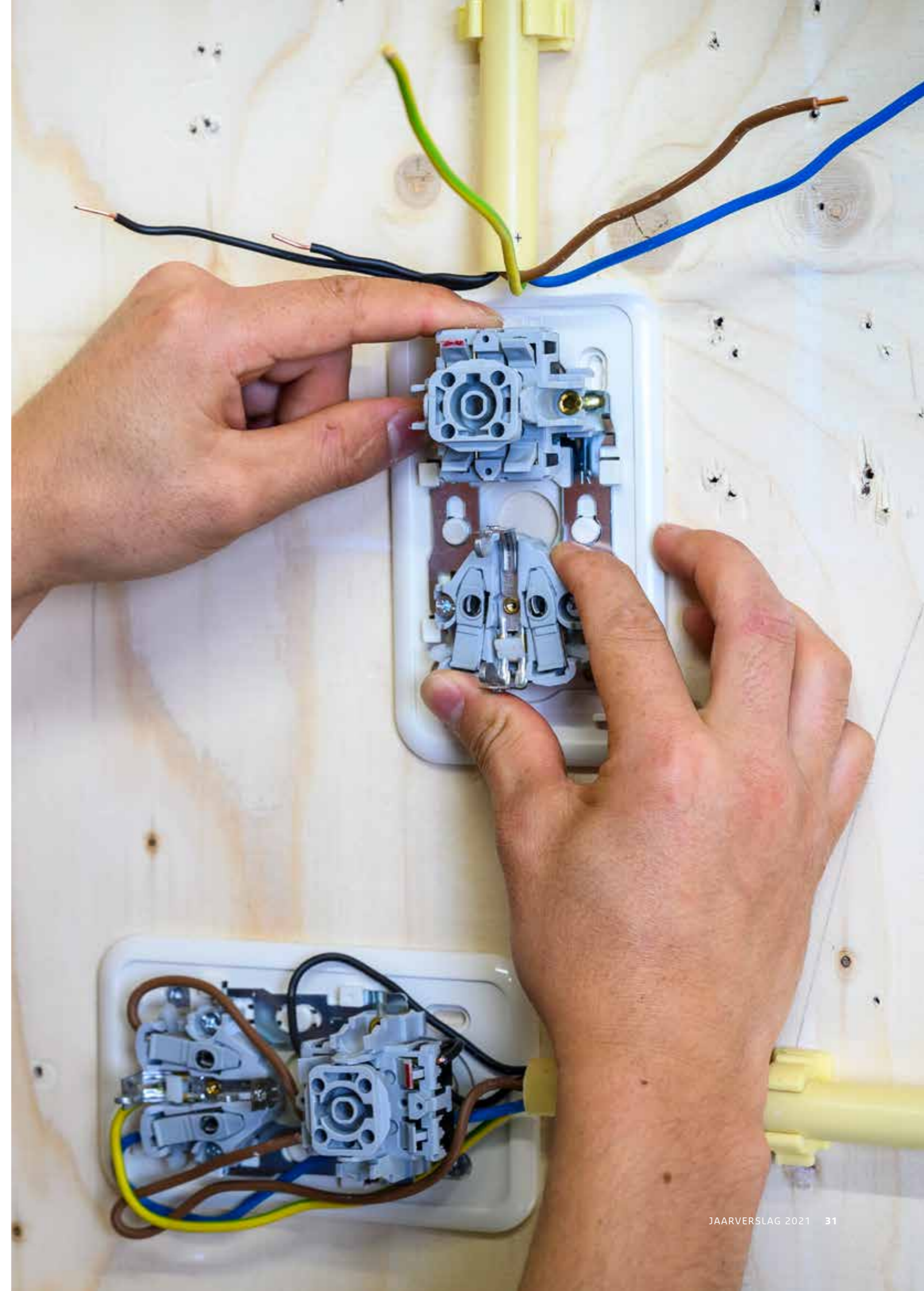
het bedrijf. Dus is hij nu bij WorkForce in dienst en detacheren wij hem op oproepbasis bij verschillende bedrijven voor servicewerkzaamheden.'

### **2021: gestart met twee mooie, nieuwe projecten**

Begin 2021 is Ralph gestart met twee projecten: 'Gericht op kandidaten die toch iets verder van de arbeidsmarkt af staan, dat hoeft dus niet per se het traject van werk naar werk te zijn. Denk aan statushouders, uitkeringsgerechtigden of nuggers die graag weer willen werken. De insteek is dat we hen vijf dagen voordat ze naar de bedrijven gaan, eerst scholen. Met de mogelijkheid dit eventueel uit te breiden tot 10 dagen. Dit behelst een project voor Twente en een voor Noord-Nederland, een samenwerking met Wij Techniek. Als geschikte kandidaten aankloppen en de houding en motivatie zijn super goed, dan nodig ik hen uit om vijf dagen mee te lopen in onze IW-werkplaats. Voorheen kon dat niet, maar nu neemt WIJ-techniek een stukje van dat risico weg. Daarmee zorgen we alvast dat zij, eenmaal bij het bedrijf, niet volledig met lege handen arriveren. Twee mooie projecten die inmiddels daadwerkelijk lopen waarmee we ook eens in een totaal andere pool kunnen vissen.'

### **Dankbaar richting de collega's**

Tot slot benadrukt Ralph graag hoe de samenwerking met zijn IW-collega's enorm hecht en positief is geworden, vooral vanaf 2021: 'Collega's worden steeds meer WorkForce-minded. Daar ben ik echt superblij mee. WorkForce leek eerder vanaf een soort eiland te werken. Zowel ik als de collega's hadden dit gevoel. Inmiddels is er intern een enorm goede samenwerking tot stand gekomen, ook met de komst van Maureen Elferink als Marketing & Communicatie medewerker is onze samenwerking nog beter geworden. Daar ben ik trots op. Alle collega's zien samen steeds meer kansen en creëren die vervolgens ook met elkaar. Bestaande en nieuwe collega's zijn hierop ingestapt, met ook veel support van de backoffice. Dankzij mooie campagnes merk ik een natuurlijke aanwas van kandidaten, mensen weten inmiddels ook WorkForce te vinden. Opgeteld zie ik volop groeikansen voor WorkForce, een sprong voorwaarts waar we allemaal van profiteren.'





# IW Contract Onderwijs



## Uw aanspreekpunten bij Contract Onderwijs:



**MIŠEL ŠIŠIĆ**  
Manager  
Contract Onderwijs  
+31 6 48 60 77 00  
m.sisic@iwnl.nl

## '2020 was een ongekend uitdagend leerjaar, zowel persoonlijk als professioneel.'

Een belangrijke tak van sport van IWNOF is Contract Onderwijs. Mišel Šišić is Opleidingsmanager Contract Onderwijs IWNOF. Hij kan zich 16 maart 2020 herinneren als de dag van gisteren: 'Door corona moest ineens al ons Contract Onderwijs stopgezet worden. Dit gaf vooral een enorme knauw aan onze gloednieuwe inzet op de Vakmanschap CO-certificering. Echter, ondanks een zeer moeilijk jaar voor ondernemend Nederland ben ik verheugd om te kunnen melden dat 2020 uiteindelijk de boeken in kan als een positief jaar voor ons Contract Onderwijs.'

### **Altijd gebaseerd op maatwerk en advies**

Contract Onderwijs is het volwassenenonderwijs dat IWNOF aanbiedt aan werkende personeelsleden van installatiebedrijven. De essentie is dat dit Contract Onderwijs altijd is gebaseerd op maatwerk en advies. Mišel: 'Bedrijven inventariseren de scholing van hun medewerkers, vaak met behulp van IWNOF, en wij bieden daar vervolgens passende opleidingen bij. Het gaat hierbij om zowel om- en bijscholing alsook herscholing.'

### **Belangrijk: Vakmanschap CO**

Begin 2020 stond Mišel bol van de plannen. Plannen die hij ook in de praktijk ten uitvoer wilde brengen: 'Het jaar begon goed. Druk en met veel ontwikkelingen. Zoals uiteraard het trainen, examineren en het uitvoeren van maatwerk trajecten voor Vakmanschap CO. Dit is de belangrijke en actuele certificering voor installateurs om te mogen werken aan gasgestookte toestellen. In 2019 waren we hiermee al gestart, maar 2020 zou hiervoor het doorbraakjaar worden. Met Vakmanschap CO voor de deur hadden wij een mooie uitdaging in handen. Dus werd de locatie Emmen als koploper officieel ingericht voor het volledige traject Vakmanschap CO gebaseerd op een capaciteit van 20 deelnemers per dag. Dit kwam allemaal volledig tot stilstand op 16 maart 2020. Jammer, want eindelijk konden we beginnen om het niveau op dit terrein in Nederland omhoog te krijgen, mede door de verplichte certificering.'

### **Niet bij de pakken neerzitten**

Toen de sluiting zich voor langere tijd liet aanzien, besloot Mišel, samen met zijn collega Jan van der Linde, in de locatie Emmen tot een herinrichting, een grote schoonmaak en opnieuw alles weer klaar te maken voor een nieuw begin: 'De locatie Emmen werd tijdens de lockdown klaargestoomd om ooit volledig los te kunnen gaan. Maar we hadden geen idee wanneer!' Na de Bouwvak trok Mišel de stoute schoenen aan en besloot voorzichtig te gaan draaien voor Vakmanschap CO: 'Let wel, één-op-één en soms slechts met twee deelnemers op een dag. Uiteraard met inachtneming van alle corona-maatregelen. Onze bedoeling was om niet compleet stil te vallen. Nauwlettend hebben we ieders veiligheid bewaakt, we hebben alleen gedaan wat mocht.'

### **Waterzijdig inregelen**

Overigens benadrukt Mišel graag dat ook de vestiging in Genemuiden in hartje coronatijd volledig op niveau is gebracht voor Vakmanschap CO evenals voor Waterzijdig inregelen: 'Dit is eveneens een nieuwe certificering waarmee we in 2021 voor de trainingen een start gaan maken in Genemuiden. De eerste trainingen beginnen eind oktober.' En om even terug te keren naar de locatie Emmen: 'Naast andere activiteiten, hebben wij ons voorgenomen om een nieuwe uitdaging aan te gaan en de locatie Emmen eveneens gereed te maken voor koeltechnische opleidingen.'

### **Veel geleerd**

Ondanks alle problematiek waar iedereen mee te maken had, is 2020 toch uitgedraaid op een positief jaar, benadrukt Mišel: 'Niet alleen uitgedrukt in resultaten die uiteraard onder druk stonden. Ik heb vooral zelf heel veel geleerd en positieve ervaringen opgedaan. Ineens kwam ik niet dagelijks meer over de vloer bij bedrijven. Het nieuwe werken is een feit geworden. Het leren werken met digitale overlegvormen heeft ook positieve effecten opgeleverd. Welke? Ik kan mijn klanten sneller en efficiënter bereiken. Mijn dagen zijn nu weliswaar drukker, maar ook productiever.'

### **Toename van het aantal deelnemers**

Mišel meldt dat het volume van cursisten voor Contract Onderwijs ook in 2020 steeg: 'We zagen in dit moeilijke jaar een toename van het aantal aanmeldingen van deelnemers. Dit heeft vooral te maken met het duwtje in de rug dat we kregen door Vakmanschap CO. Maar, ook naar de trainingen daaromheen is heel veel vraag ontstaan. Daar bedoel ik specifiek de trainingen mee die de vakmensen opfrist of traint voor Vakmanschap CO. Helaas konden we die aanvragen door corona lange tijd niet honoreren en concreet uitvoeren, maar de aanvragen waren er wel en hoe!'

### **Alsnog volle vaart voor F-gassen**

Mišel had voor 2020 ook het plan om op de opleidingslocatie Emmen Contract Onderwijs voor F-gassen aan te kunnen bieden: 'Maar dat voornemen concreet realiseren is door corona gedwarsboomd. Wel ben ik doorgeslagen met mijn acquisitie daarop en de

marktverkenning. Ik ben heel positief, want ik heb met mijn onderzoek geconstateerd dat die behoefte er zeker is. Op basis daarvan is besloten om dit jaar hierin alsnog te investeren en de eerste pilot te draaien.' Wel geeft Mišel prioriteit aan de inhaalslag die nu nodig is voor alle werkzaamheden rondom Vakmanschap CO: 'We zien ook dat een aantal bedrijven in 2019 en begin 2020 zelf al aan de slag is gegaan met opleiden en examens doen voor Vakmanschap CO. Zij constateren nu dat zij niet altijd het niveau hebben gehaald dat zij voor ogen hadden. Ook die bedrijven zien we nu terugkomen voor onze trainingen. Zij willen verder en naar een hoger niveau; ook deze doelgroep gaat al onze aandacht krijgen.'





# Financieel Jaarverslag

## Toelichting op de cijfers



Het resultaat voor belasting (Holding) is positief afgesloten, te weten € 458.029. Dit gaat om een definitief resultaat, aangezien de accountant de cijfers reeds heeft goedgekeurd.

De omzet is hoger uitgekomen vanwege de stijging van de omzet contractonderwijs. Het ziekteverzuim onder de mio's is hoger uitgevallen vanwege Covid-19, waardoor de omzet stagneerde. Tevens is de BOL omzet lager vanwege minder instroom.

- De subsidies zijn ook hoger om meerdere redenen:
  - Hoger aantal monteurs in opleiding.
  - De gesubsidieerde vergoeding Praktijkleren voor 2021 is uitgekomen op het maximaal toegekend bedrag van € 2.700,- per MIO. Daarnaast is er in 2021 extra Subsidie Praktijkleren uitgekeerd voor conjunctuurgevoelige sectoren waarvoor IWNOF voor aanmerking is gekomen.
- In 2021 heeft er een Exact implementatie plaatsgevonden tbv de activastaat/module. Op basis daarvan heeft er een her-evaluatie plaatsgevonden op de huidige activastaat met de daarbij behorende methodiek waarbij er een opschoonactie heeft plaatsgevonden op de huidige activa. Dit heeft tot een eenmalige afboeking geleid. Per 2022 zullen alle investeringen volledig geautomatiseerd geregistreerd worden conform activamodule van Exact Globe.



# Doelstellingen 2022



Naast het behalen van onze financiële doelstellingen streven wij na in 2022:

- Een groei van het aantal BBL leerlingen naar 215 leerling-medewerkers.
- Een groei van de omzet in IW Contract Onderwijs naar € 1.200.000.
- Het realiseren van de begroting met een resultaat van 2% over de omzet.
- Het versterken van IW WorkForce met een groei in omzet van 50%.
- Het verder verduurzamen van IW Noord, Oost & Flevoland:

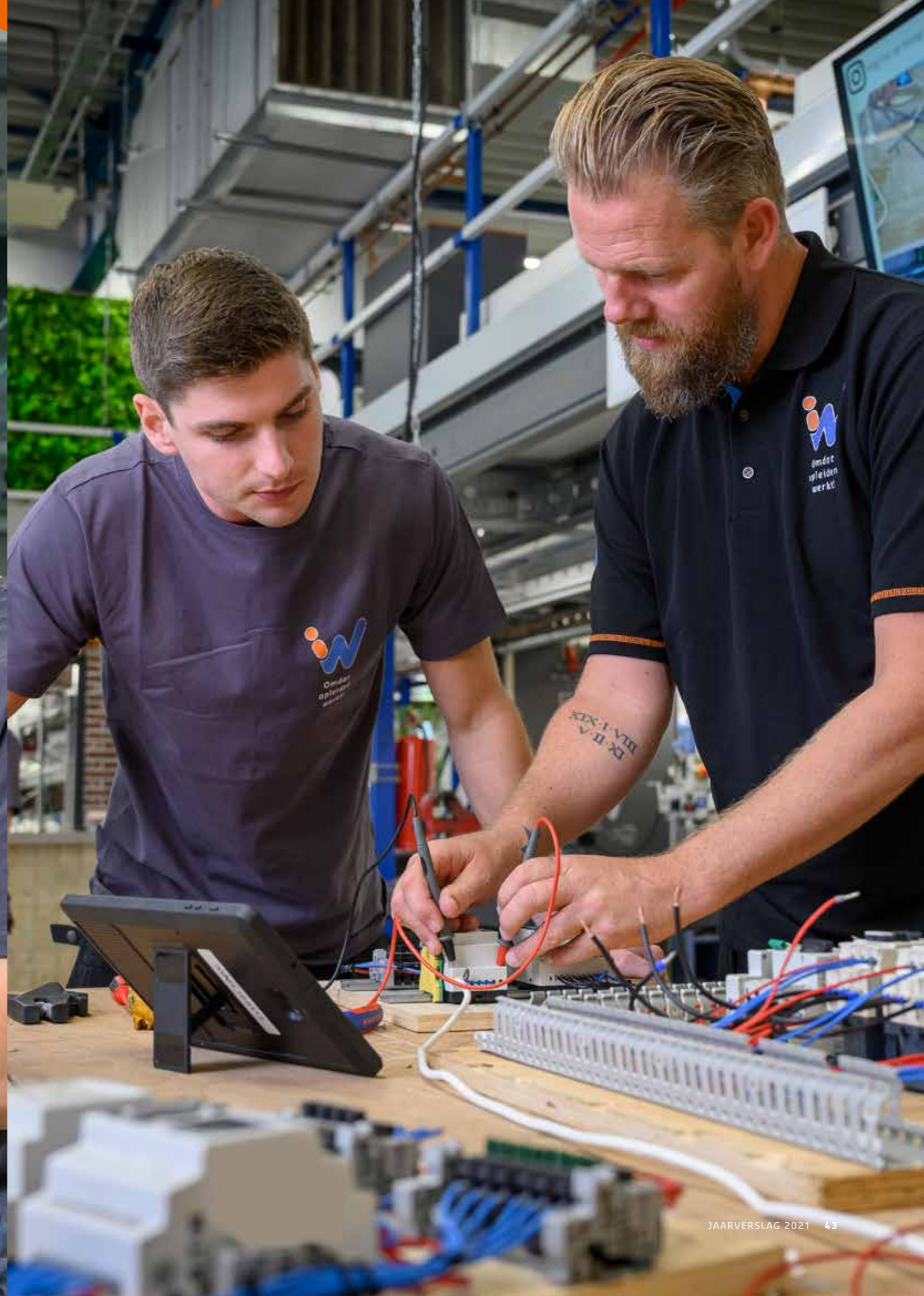




# Winst- en verliesrekening

	2021	2020
Omzet inleenuren	7.366.302	7.077.139
Subsidies	1.342.125	995.943
Contractonderwijs	1.037.058	506.233
Omzet verhuur	18.630	18.630
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>9.764.115</b>	<b>8.597.945</b>
Kostprijs van de omzet	5.265.998	5.427.762
Lonen en salarissen	1.803.243	1.504.768
Sociale lasten en pensioenen	532.517	442.007
Afschrijvingen	276.266	60.338
Overige personeelskosten	189.920	93.245
Huisvestingskosten	341.231	285.001
Opleidingskosten	257.851	224.949
Verkoopkosten	70.541	27.749
Autokosten	124.742	126.211
Kantoorkosten	240.271	210.599
Algemene kosten	57.674	140.815
Overige bedrijfskosten	1.282.230	1.108.569
<b>Totale bedrijfskosten</b>	<b>9.160.254</b>	<b>8.543.444</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>603.861</b>	<b>54.501</b>
Overige baten en lasten	-3.534	-5.396
<b>Resultaat bedrijfsuitoefening</b>	<b>600.327</b>	<b>49.105</b>
Belasting resultaat	-142.298	10.431
<b>Resultaat Holding</b>	<b>458.029</b>	<b>59.536</b>









[www.iwnederland.nl](http://www.iwnederland.nl)

**IW** Noord, Oost & Flevoland  
Arnhemseweg 107  
7331 BD Apeldoorn

Tel: 055 52 95 200  
E-mail: [info-nof@iwnl.nl](mailto:info-nof@iwnl.nl)