

# Jaarrekening 2017



# Inhoud

<b>1. Voorwoord van de Raad van Toezicht</b>	<b>3</b>
<b>2. Verslag van de Directie</b>	<b>5</b>
<b>3. Financiën</b>	
3.1 Algemeen	<b>11</b>
3.2 Jaarrekening 2017	<b>13</b>
3.3 Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	<b>16</b>
3.4 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbewaking	<b>17</b>
3.5 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	<b>18</b>
3.6 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht	<b>19</b>
3.7 Toelichting op de Balans per 31 december 2017	<b>20</b>
3.8 Toelichting op de staat van Baten en Lasten 2017	<b>26</b>
3.9 Continuïteit	<b>38</b>
3.10 Bezoldiging bestuur en Raad van Toezicht	<b>39</b>
<b>4. Overige gegevens</b>	
4.1 Pantar	<b>43</b>
4.2 Controleverklaring van EY Accountants LLP	<b>44</b>
4.3 Afkortingen en begrippen	<b>47</b>

# 1. Voorwoord Raad van Toezicht

Voor SW-bedrijven was ook 2017 een intensief jaar. Ze worstelden met bezuinigingen en positioneerden zich opnieuw in de markt en met gemeenten. Pantar was daarop geen uitzondering. De gevolgen van de invoering van de Participatiewet en de beëindiging van de instroom vanuit de Wsw, tekenden zich voor Pantar steeds scherper af. De uitstroom van Wsw-werknemers wordt slechts deels gecompenseerd door de instroom van andere doelgroepen. Met de huidige uitstroom vertrekt een grote groep relatief “sterke” Wsw- medewerkers. De indicatiestelling voor de Wsw is in de loop der tijd strenger geworden.

Ook vanuit de regeling Nieuw Beschut blijft de aanwas in heel Nederland en dus ook in Amsterdam en Diemen, sterk achter bij wat de wetgever voor ogen had. In de praktijk blijkt bovendien dat de Nieuw Beschut medewerkers veelal zijn aangewezen op eenvoudige werkzaamheden die slechts in beperkte mate kostendekkend zijn.

De instroom vanuit de Participatiewet brengt in vergelijking met de Wsw hogere personeelskosten met zich mee. Ook de bezuinigingen op het rijksbudget van de Wsw worden steeds meer voelbaar. Inmiddels dragen gemeenten in Nederland ca. 200 miljoen bij op de uitvoering van de Wsw. Ook bij Pantar zijn deze bezuinigingen voelbaar. Dit heeft tot gevolg dat Pantar financieel steeds meer goed moet maken om binnen de vastgestelde financiële kaders te blijven. De rek hierin is beperkt.

Bovenstaande ontwikkelingen leidden tot een intensivering van de informatiestromen en de contacten met de

gemeente Amsterdam. Regelmatig vond overleg plaats tussen leden van de Raad van Toezicht (RvT), de directie van Pantar en de wethouder, in samenhang met veel overleg op ambtelijk niveau. Dat vergde de nodige energie, maar leverde ook meer duidelijkheid. De directie hield de RvT op de hoogte van de besprekingen in de commissie Werk en Inkomen van de gemeente. Hierbij diende de RvT als klankbord voor de directie in haar contacten met de gemeente. De voorzitter van de RvT gaf tweemaal een toelichting aan de commissie Werk en Inkomen.

De discussie over de positionering van Pantar in de Sociaal Werkkoepel leverde veel discussie op in de Raad van Toezicht van Pantar, die in 2017 vijfmaal vergaderde. Het audit-comité kwam in 2017 viermaal bijeen. Drie leden van de RvT traden af, conform het rooster van aftreden, en drie vervangers traden aan (waarvan één op voordracht van de ondernemingsraad). De huidige bemensing van de RvT wordt elders in dit jaarverslag weergegeven.

Op verzoek van de gemeente zijn verschillende onderzoeken gedaan naar het functioneren van Pantar. De resultaten leverden een interessant beeld op. Duidelijk werd dat sterk bezuinigd is op de kosten en dat Pantar, in de benchmark met andere sociaal werkbedrijven, gemiddeld of bovengemiddeld presteert. Ook werd duidelijk dat Pantar in toenemende mate ‘in control’ is over haar bedrijfsvoering (Bron: BDO). Dat is uiteraard een goede zaak. De participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bevorderen moet immers niet alleen deskundig, maar ook effectief en efficiënt worden gedaan.

De Raad van Toezicht is overtuigd dat dit bij Pantar goed gebeurt en dat de organisatie daarmee voor de gemeente onmisbaar is om haar taak op dit gebied uit te voeren.

De snelle start en uitbreiding van de Werkbrigade en de uit- en doorstroomcijfers getuigen van de effectiviteit en flexibiliteit van de medewerkers van Pantar. De RvT is hen dankbaar voor het vele werk dat ze ook in 2017 hebben verricht.

De RvT hoopt dat Pantar in 2018 zich zo kan positioneren dat de organisatie alle energie kan richten op de bevordering van de arbeidsmarktpositie van haar medewerkers.

**Lodewijk de Waal**

*Voorzitter Raad van Toezicht*

## 2. Verslag van de directie

2017 Was voor Pantar financieel gezien een uitzonderlijk jaar. Met name door de opbrengsten uit de verkoop van twee panden steeg de algemene reserve. Zo ontstonden voldoende middelen om zonder extra financiering van de gemeenten het jaar rond te komen. Hierdoor werd door de gemeenten alleen een aanvulling verleend op het subsidieresultaat.

### Doorstroom in 2017

De doelstelling voor 2017 was minimaal 100 medewerkers van binnen naar buiten brengen. Ook medewerkers die al buiten (dienstverlening, openbare ruimte of detachering) werkten, maar nog ontwikkelmogelijkheden hadden, moesten een stap vooruit zetten. Er zijn mooie resultaten geboekt. Meer dan 100 medewerkers zetten de stap van de beschutte productieomgeving naar buiten (121). Bijna 300 medewerkers (299) zetten buiten een stap omhoog op de werk ladder. Daarmee hebben in een jaar tijd meer dan 400 medewerkers een stap gezet in hun ontwikkeling.

### Terugstroom

Een trend die in 2017 duidelijker zichtbaar werd is terugstroom. Oudere werknemers, die vaak al lange tijd buiten de beschutte omgeving werken, krijgen door toenemende last van handicaps steeds meer moeite de werkzaamheden goed te verrichten. Een deel van deze groep stroomt terug naar 'binnen' of vindt in een beperkt aantal gevallen een lichtere klus 'buiten'. Een aantal medewerkers heeft zoveel klachten dat alleen een plek binnen nog geschikt voor hen is. Deze ontwikkeling zal de komende jaren sterker worden, vooral door de oplopende gemiddelde leeftijd van de Wsw-medewerkers.

### Betere ontwikkelinfrastructuur

In 2016 heeft Pantar de Pantar Ontwikkel Methodiek (POM) geïntroduceerd. Inmiddels is voor meer dan 90% van de werknemers een ontwikkelkaart beschikbaar. Met een groot deel van de medewerkers is een tweede of derde ontwikkelkaart ingevuld. De kaart geeft medewerkers en begeleiders het benodigde inzicht in mogelijke vervolgstappen naar beter passend werk. De POM is daarmee de standaard voor het bespreken en bepalen van ontwikkelafspraken voor medewerkers in de uitvoering geworden.

### Resultaat- en ontwikkelgericht werken

Met ingang van 2017 heeft Pantar een nieuwe gesprekkencyclus ingevoerd, waarin de te behalen resultaten en beoogde ontwikkeling voor medewerkers in staf en begeleiding worden vastgelegd. Deze methodiek stelt leidinggevenden en medewerkers in staat om de voortgang in resultaten en ontwikkeling te monitoren en het goede gesprek hierover te voeren. De nieuwe systematiek heeft in 2017 tot meer focus en duidelijkheid geleid bij leidinggeven en medewerkers. Dit inzicht droeg ook bij aan de vlootshou die Pantar in 2017 heeft gedaan als basis voor strategische personeelsplanning.

### Implementatie ERP-systeem

De digitale ondersteuning van Pantar in de vorm van een nieuw ERP-systeem (Exact) waarin ook de POM zijn plek vindt, blijft een intensief traject. Er zijn in 2017 wederom belangrijke stappen gezet, maar het doel om de implementatie voor het einde van 2017 af te ronden werd niet gehaald. Met name verdere uitwerking van onder-

liggende administratieve processen heeft tot deze vertraging geleid. Deze zijn inmiddels in kaart gebracht en de verwachting is dat de implementatie in 2018 wordt afgerond.

### **Afbouw van werksoorten**

Vanaf 2015 analyseert de directie de werksoorten van Pantar op bijdrage. Activiteiten die niet rendabel zijn en ook niet bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers worden beëindigd. Ook in 2017 is hier aandacht voor geweest. Dit heeft geleid tot de beëindiging van de activiteit groot transport. Deze activiteit was verlieslatend en het aanbod van nieuwe potentiële chauffeurs is minimaal. Van de horeca-activiteiten die op Boerderij Langerlust sinds 2015 gezamenlijk met The Colour Kitchen werden uitgevoerd, is het aandeel van Pantar beëindigd met de afloop van het huurcontract in juli 2017. Er is nog een laatste gezamenlijke groep met trajectanten gestart in september 2017 en deze groep zal in staat worden gesteld zijn traject af te ronden, maar Pantar draagt geen ondernemersrisico meer voor deze activiteit.

### **Positionering en gemeente**

In het najaar van 2016 ontstond een politieke discussie over de prestaties van Pantar. Twijfel en ongerustheid bij gemeenteraadsleden hebben tot stevige debatten geleid over de toekomst van Pantar. In 2017 heeft de gemeente op initiatief van de wethouder twee notities geschreven: 'Sociaal werk in Amsterdam, wat is dat?' (mei 2017) en 'Sociaal werk, hoe doen we dat?' (september 2017).

In 2017 heeft Pantar veel gedaan aan het bijstellen van de beeldvorming over Pantar bij met name commissie- en raadsleden. Door een aantal stukken aan te leveren is de beeldvorming over Pantar in een breder perspectief geplaatst. Zo bleek uit de benchmark Sociaal Werkbedrijven (door BMC uitgevoerd) dat Pantar het gemiddeld of beter dan gemiddeld doet ten

opzichte van soortgelijke bedrijven. Een door BDO uitgevoerd onderzoek was positief over de doorgevoerde verbeteringen in de bedrijfsvoering en de mate waarin Pantar controle heeft over haar bedrijfsprocessen. Het resultaat is dat het vertrouwen in Pantar is toegenomen.

Amsterdam presenteert in haar 'wat en hoe'-plannen de Sociaal Werkkoepel, waarin Pantar een belangrijke rol krijgt in het arbeidsfit maken van kwetsbare Amsterdammers. Ook blijft Pantar de uitvoerende partij voor het grootste deel van medewerkers met een Wsw-indicatie en zal Pantar een deel van de zwakkere groep met een loonwaarde (Nieuw Beschut) onder haar hoede nemen. Daarnaast starten we in 2018 binnen de Koepel een pilot om de overgang van het zorgdomein naar het werkdomein en vice versa makkelijker te maken. In 2017 heeft Pantar 41,5% van haar netto omzet uit operationele activiteiten (afgezien van opbrengsten uit subsidies) in de private sector gerealiseerd.

Eind 2016 startte de gemeente met de Werkbrigade, een initiatief om maximaal 500 burgers van Amsterdam met een (tijdelijke) afstand tot de arbeidsmarkt (door langdurige werkloosheid) op vrijwillige basis aan het werk te krijgen voor de duur van maximaal twee jaar. Pantar voert de Werkbrigade uit en had eind 2017 ruim 300 medewerkers aan het werk, die we begeleiden en waar mogelijk ook opleiden. In 2018 groeit de Werkbrigade verder door tot 500 unieke deelnemers. Het is een mooi voorbeeld van de nieuwe rol die Pantar vervult in de begeleiding van kwetsbare Amsterdammers naar werk.

### **Duurzaamheid**

Pantar besteedt in toenemende mate aandacht aan duurzame inkoop. Voorbeelden hiervan zijn: we stimuleren het gebruik van openbaar vervoer, rijden in hybride of 100% elektrisch aangedreven auto's en werken bij

voorkeur samen met leveranciers die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen bijvoorbeeld door zelf medewerkers met een arbeidshandicap in dienst te nemen of duurzaam te werken.

### **Banenafpraak**

Het besluit van het Rijk tot invoering van de quotumwet betekent onder meer dat Pantar moet investeren in een sluitend proces. Een proces om zowel het UWV als ook onze opdrachtgevers te informeren over de ingezette uren van de individuele gedetacheerde werknemer; uren die voor de opdrachtgever meetellen in de Banenafpraak.

De Banenafpraak heeft ook tot gevolg dat bedrijven en gemeenten steeds meer activiteiten gaan ontplooiën om mensen met een arbeidsbeperking werk te bieden. Er ontstaat enerzijds meer concurrentie op “onze” doelgroep maar het biedt tegelijkertijd ook kansen. Vooral bedrijven tonen steeds meer interesse in groepsdetacheringen en professionele begeleiding door Pantar.

# Bestuurlijke voornemens 2018

## Transformatieagenda

2018 Is het jaar waarin de implementatie van het ERP-systeem (Exact) zal worden afgerond. Hiermee komt een einde aan een periode van professionalisering van de belangrijkste werkprocessen. Dit vergroot de mogelijkheden voor klanten ketengericht werken en het leidt tot meer administratieve efficiency.

## Doorstroom

Ook in 2018 heeft Pantar de doelstelling om minimaal 100 medewerkers 'van binnen naar buiten' te brengen. De groep die de mogelijkheid heeft om deze stap te maken is een steeds zwakkere groep en vraagt dus veel extra begeleiding en ondersteuning op dit traject. Tegelijkertijd zal een toenemend aantal andere medewerkers noodgedwongen de stap terug gaan maken. Deze medewerkers opvangen en aan het werk brengen in een nieuwe werkomgeving zal meer aandacht en begeleiding gaan vragen.

## Governance

In vervolg op de besluitvorming over de Sociaal Werkkoepel, zal in afstemming met de gemeente Amsterdam ook de governance structuur worden aangepast. Pantar heeft officieel de status van verbonden partij met het daarbij behorende governance regime. In 2018 wordt deze structuur verder uitgewerkt en afgerond.

## Sociaal Werkkoepel

Met de verwachte besluitvorming over het invoeren van de Sociaal Werkkoepel zal voor Pantar een aantal zaken veranderen: er komen taken bij en de positie in de koepel, maar ook de werking van de koepel zelf, moet nog verankerd worden. Hier zal gedurende het jaar 2018 veel aandacht voor zijn.

## Diversiteit in doelgroepen

Met de komst van de Werkbrigade

is de diversiteit aan doelgroepen bij Pantar verder toegenomen. Naar verwachting zal dit in de toekomst steeds nadrukkelijker het geval zijn. De personele bezetting van de begeleiding en de staf moet hierop blijven aansluiten. Hiervoor wordt jaarlijks de ontwikkeling van de organisatie in doelgroepen, omvang en werkzaamheden gekoppeld aan de aanwezige en benodigde staf en begeleiding. Ook worden er scenario's uitgewerkt om deze zowel in kwaliteit als kwantiteit te laten aansluiten op de ontwikkeling van de organisatie.

## Analyse werksoorten

De veranderende personele samenstelling legt ook steeds meer druk op de bedrijfsvoering en stelt ons telkens opnieuw voor de vraag of werksoorten nog wel passen bij ontwikkel- en arbeidsmarktperspectief en ook of deze passen binnen de financiële kaders. Deze analyse zal periodiek door Pantar gemaakt worden.

## Innovatie

Om de meest kwetsbare doelgroep, die blijvend aangewezen is op beschut werk, ook in de toekomst passend en financieel renderend werk te kunnen blijven aanbieden, ziet Pantar in innovatieve technologische ontwikkelingen een van de mogelijke oplossingen. Ook digitale toepassingen die worden ontwikkeld en ondersteunend kunnen zijn in de begeleiding en het leerproces van de medewerkers willen we in de nabije toekomst graag toevoegen aan het instrumentarium. Kortom innovatie staat nadrukkelijk op de strategische agenda van Pantar.

## Duurzaamheid

Pantar richt zich bij de keuze voor passende werksoorten ook op aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen, zoals duurzaamheid en circulaire eco-



nomie. De aandacht voor hergebruik van materialen heeft Pantar inmiddels diverse opdrachten opgeleverd. We zoeken nadrukkelijk naar meer continuïteit in dergelijke werkzaamheden voor onze doelgroep. Met startups onderzoekt Pantar of er via afvalstromen nieuwe producten kunnen worden ontwikkeld waarbij medewerkers voor verschillende activiteiten kunnen worden ingezet.

### **Risico's**

De regelgeving met betrekking tot de jaarverslaggeving bepaalt dat Pantar in het bestuursverslag een beschrijving opneemt van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij wordt geconfronteerd. Onzekerheden ontstaan als gevolg van het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich voordoet. Risico's zijn de effecten van onzekerheden op het behalen van doelstellingen.

### **Liquiditeitsrisico**

Het liquiditeitsrisico wordt beheerst door periodiek en tenminste maandelijks, een 3-maands liquiditeitsprognose te maken en tenminste eenmaal per jaar een 12-maands liquiditeitsprognose, alsmede door gebruik te maken van werkkapitaalmaatregelen. De risicobereidheid is laag en indien het liquiditeitssaldo onder de €1,5 miljoen daalt, dan worden alleen betalingen verricht na toestemming van de directie. Tijdelijke liquiditeitsfluctuaties kunnen door aanpassingen op het bevoorschottingsschema van de gemeente Amsterdam gecompenseerd worden. Het risico dat Pantar haar rekeningen niet tijdig kan betalen is daarmee laag.

### **Continuïteitsrisico**

Het continuïteitsrisico is periodiek onderwerp van gesprek met de gemeenten Amsterdam en Diemen. Samen wordt naar oplossingen gekeken om de continuïteit van Pantar

te borgen. Recent zijn met gemeente Amsterdam financieringsafspraken gemaakt voor 2018. Ook voor de jaren daarna is meer zekerheid verkregen. De gemeenteraad van Amsterdam heeft op 14 maart 2018 ingestemd met het door het College van B&W op 16 januari 2018 genomen uitvoeringsbesluit Sociaal Werk Amsterdam en de oprichting van een Sociaal Werkkoepeel.

Pantar is een belangrijke systeemspeler in de keten van zorg naar werk. Een faillissement leidt naast aanzienlijke financiële schade ook tot reputatieschade bij de stakeholders. Pantar streeft naar maximale transparantie over de bedrijfsvoering naar de gemeenten en de financiële positie is vast onderwerp van afstemming tijdens de sturingsgesprekken met de gemeenten Amsterdam en Diemen.

### **Werkgeversrisico**

Het dagelijks werken met een kwetsbare groep medewerkers brengt een bijzondere verantwoordelijkheid met zich mee. De infrastructuur van Pantar is zodanig ingericht dat deze verantwoordelijkheid met de daarbij behorende werkgeversrisico's in voldoende mate kan worden geborgd. Het uitoefenen van die verantwoordelijkheid stelt hoge eisen aan de kwaliteit en omvang van de begeleiding vanuit Pantar. Pantar besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers opdat zij goed toegerust zijn om de specifieke begeleidingstaken uit te voeren. Incidenten zijn niet altijd te voorkomen, deels omdat onze medewerkers ook actief zijn in de openbare ruimte. Pantar is zich bewust dat incidenten met medewerkers kunnen leiden tot reputatieschade.

### **Risico voldoende werk en instroom**

Voldoende passend werk voor medewerkers in beschut werk blijft een aandachtspunt. Het aangeboden werk is veelal onvoldoende passend voor de doelgroep binnen de beschutte werkomgeving. Waar mogelijk laten

wij medewerkers doorstromen naar meer zelfstandige functies en ook financieel beter renderende werksoorten buiten de beschutte werkomgeving. Inmiddels zien we dat er steeds minder werknemers in staat zijn naar buiten door te stromen. Daarnaast zien wij onvoldoende (diversiteit aan) instroom als potentieel risico voor de middellange termijn.

Om een pluriforme ontwikkelinfrastructuur te kunnen waarborgen is voldoende instroom op verschillende niveaus nodig. Werk kan alleen voor opdrachtgevers worden uitgevoerd wanneer een zeker kwaliteitsniveau kan worden geboden. Dit vraagt om een personeelssamenstelling waarin rondom een vaste kern van medewerkers die nodig zijn om de gevraagde kwaliteit te bieden, er ruimte is voor andere medewerkers om zich te ontwikkelen. Deze vaste kern van medewerkers wordt nu vooral gevormd door Wsw-medewerkers. De uitstroom van deze groep medewerkers de komende jaren zal, tot op zekere hoogte, gecompenseerd moeten worden door nieuwe instroom om een ontwikkelinfrastructuur met een zekere omvang en diversiteit in stand te kunnen houden.

Pantar verzorgt voor de gemeente Amsterdam de uitvoering van de Werkbrigade. Dit initiatief om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten in het achterstallig onderhoud in de openbare ruimte van de stad, is in 2016 gestart als meerjaren pilot. Het nieuwe college van de gemeente Amsterdam heeft voorzetting van de Werkbrigade opgenomen in het coalitieakkoord, waarbij omvang en doorlooptijd nog nader zullen worden bepaald.

### **Operationele risico's**

De belangrijkste operationele risico's zijn verzekerd door middel van aansprakelijkheidsverzekeringen, gebouwen- en materieelverzekeringen en brandverzekering. Gezien het beperkte buffervermogen van Pantar is gekozen

voor uitgebreide dekking van risico's in de polissen.

Professionalisering van processen en werkwijzen door middel van standaardisering en automatisering zal de komende jaren worden voortgezet. De activiteiten vragen veel inspanning van de organisatie en de implementatie van Exact heeft invloed op de manier van werken voor een groot deel van onze medewerkers. Implementatierisico's worden frequent besproken. Om implementatierisico's te beperken is er veel aandacht voor testen en voor het opleiden van medewerkers. Ervaringen uit eerdere trajecten worden gebruikt om de implementatie zo succesvol mogelijk te laten verlopen.

### **Fiscale risico's**

Pantar is vrijgesteld van vennootschapsbelasting. De voorwaarden voor de vrijstelling worden jaarlijks samen met de belastingadviseur getoetst.

### **Privacyrisico's**

Tegen de achtergrond van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), die op 25 mei 2018 van kracht is geworden, is de directie van Pantar in 2017 een privacyproject gestart met de opdracht om het privacybeleid van Pantar aan de nieuwe wetgeving aan te passen. Op basis van een gap-analyse is een projectplan opgesteld dat vanaf medio 2017 in uitvoering is. Uitvoering van dit plan in de dagelijkse praktijk vraagt van de medewerkers dat zij zich bewust zijn van de noodzaak van zorgvuldige, veilige en doelmatige verwerking van persoonsgegevens en van de risico's die samenhangen met de omgang met vertrouwelijke gegevens.

### **Marcel Suijkens**

*Algemeen directeur a.i.*

# 3. Financiën

## 3.1 Algemeen

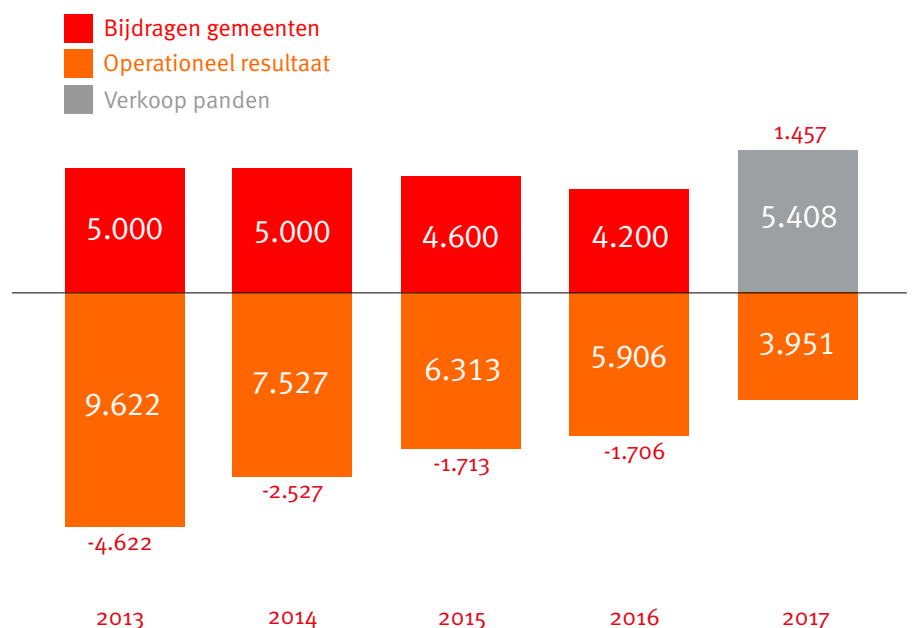
### Meerjaren perspectief

Pantar heeft sinds 2013 sterk ingezet op resultaatverbetering. De invoering van de Participatiewet heeft op het resultaat van Pantar twee belangrijke effecten: de subsidiëring van de medewerkers uit de Participatiewet is anders dan die uit de Wsw, waardoor de werkgeverskosten voor Pantar hoger zijn dan bij Wsw-medewerkers. Daarnaast is de instroom van nieuwe medewerkers uit de Participatiewet lager dan de uitstroom van Wsw-medewerkers, waardoor de verdien capaciteit van Pantar afneemt. Als compensatie voor deze effecten is Pantar gestopt met een aantal verlieslatende activiteiten en hebben we veel aandacht besteed aan structurele ontwikkeling van de medewerkers. Dit heeft de doorstroom verbeterd waardoor onze medewerkers meer of nieuw werk konden oppakken. Pantar heeft nieuwe klanten geworven en nieuwe markten aangeboord om de bijdrage

per medewerker te kunnen verhogen. Samen met een stevige kostenbesparing heeft dit geleid tot een substantiële resultaatverbetering van 2013 tot en met 2017. Dit is weergegeven in onderstaande grafiek.

### Blijven ontwikkelen

De (extra) bijdrage van de gemeenten is afgebouwd van 5 miljoen euro naar nihil. Door een eenmalige verkoop van panden heeft dat in 2017 geleid tot een eenmalige positieve operationele bijdrage. Na 2018 neemt het operationeel tekort weer toe, vanwege de gewijzigde instroom van de medewerkers en stijgende kosten die de uitvoering van de Participatiewet met zich meebrengt. De groep Wsw-medewerkers neemt af en de werkgeverskosten van medewerkers uit de Participatiewet zijn hoger dan die van Wsw-medewerkers. Pantar kijkt daarom naar nieuwe mogelijkheden om de ontwikkelinfrastructuur betaalbaar te houden. Zo blijven wij ook de komende jaren in beweging, op zoek naar kansen voor een gezonde bedrijfsvoering.



Ten behoeve van beter inzicht in de financiële resultaten heeft Pantar ervoor gekozen om met ingang van voorgaand boekjaar een meer actueel model jaarrekening te hanteren. Dit model sluit beter aan bij de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ), waardoor de herkenbaarheid van financiële ontwikkelingen wordt vergroot.

### **Resultaten 2017**

Pantar heeft over 2017 een positief operationeel resultaat gerealiseerd van € 1,5 miljoen, waardoor de algemene reserve stijgt naar € 1,7 miljoen positief. In tegenstelling tot voorgaande jaren is derhalve geen sprake van operationeel verliescompensatie door de gemeente Amsterdam. Deze positieve ontwikkeling is van incidentele aard, omdat in het exploitatieresultaat 2017 de netto opbrengst uit verkoop van panden ad € 5,4 miljoen is meegenomen. Zonder deze incidentele bate betreft de exploitatie over 2017 een resultaat van € 4,0 miljoen negatief.

In 2017 is verder geïnvesteerd in de transformatie van de organisatie, welke in 2014 is ingezet. Naar verwachting zal het transformatieprogramma in 2018 worden afgerond.

Al met al is 2017 een jaar van verdere kostenbesparing en resultaatverbetering. Het positieve resultaat 2017 is toegevoegd aan het eigen vermogen van Pantar. Dit verhoogt het weerstandsvermogen en versterkt de continuïteit van de organisatie.

Het subsidieresultaat is over 2017 licht verbeterd in vergelijking met het voorgaande jaar en beter dan begroot. Daarbij wordt opgemerkt dat de totale omvang van de subsidie en kosten Wsw lager is. Dit komt voort uit een daling van het aantal Wsw-medewerkers door uitstroom, terwijl de instroom door beëindiging van de Wsw nihil is.

Pantar heeft garanties voor het subsidieresultaat van de gemeenten Diemen en Amsterdam. Deze vullen een negatief subsidieresultaat onverkort aan tot nul. Dat betekent dat alleen het operationele resultaat ten gunste of ten laste komt van het eigen vermogen van Pantar.

## 3.2 Jaarrekening 2017

### 3.2.1 Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

x € 1.000	31-12-2017		31-12-2016	
<i>Vaste activa</i>				
Materiële vaste activa (1)	10.600		17.515	
Financiële vaste activa	35		36	
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>10.635</b>		<b>17.551</b>
<i>Vlottende activa</i>				
Voorraden	305		246	
Debiteuren (2)	5.017		5.378	
Overige vorderingen (3)	3.371		3.269	
Liquide middelen (4)	7.011		7.734	
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>15.704</b>		<b>16.627</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>26.339</b>		<b>34.178</b>
<i>Eigen vermogen (5)</i>				
Algemene reserve	1.698		241	
Herwaarderingsreserve	6.952		12.221	
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>8.650</b>		<b>12.462</b>
<i>Voorzieningen (6)</i>				
Jubilea	1.229		1.336	
Transitievoorziening	104		516	
Reorganisatie	2.308		2.900	
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>3.641</b>		<b>4.752</b>
<i>Kortlopende schulden</i>				
Crediteuren	2.778		2.099	
Belastingen en premies (7)	3.012		3.008	
Pensioenen	-38		-19	
Overige kortlopende schulden (8)	8.296		11.876	
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>14.048</b>		<b>16.964</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>26.339</b>		<b>34.178</b>

**3.2.2 Staat van Baten en Lasten 2017**

<b>x € 1.000</b>	<b>Begroting 2017</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Netto omzet (9)	25.701	27.036	27.597
Overige bedrijfsopbrengsten (10)	8.820	8.744	9.436
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>34.521</b>	<b>35.780</b>	<b>37.033</b>
Kosten grond- en hulpstoffen (11)	1.894	2.020	1.969
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (12)	5.000	6.109	6.797
Personeelskosten (13)	21.957	19.940	20.654
Afschrijving op materiele vaste activa (1)	568	1.376	1.440
Vrijval herwaarderingsreserve (5)	-	-810	-778
Overige bedrijfskosten (14)	5.468	5.673	6.942
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>34.887</b>	<b>34.308</b>	<b>37.024</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-	2
Rentelasten en soortgelijke kosten	-	-15	-11
<b>Operationeel resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting</b>	<b>-366</b>	<b>1.457</b>	<b>-</b>
Belastingen operationeel resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (15)	-	-	-
<b>Operationeel resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belasting</b>	<b>-366</b>	<b>1.457</b>	<b>-</b>
Wsw subsidie	60.024	61.856	65.008
Wsw kosten	67.813	68.315	71.810
<i>Subtotaal subsidieresultaat Wsw (16)</i>	<i>-7.789</i>	<i>-6.459</i>	<i>-6.802</i>
Werkbrigade kosten	-	6.864	300
Werkbrigade opbrengsten	-	2.291	235
<i>Subtotaal subsidieresultaat Werkbrigade (17)</i>	<i>-</i>	<i>-4.573</i>	<i>-65</i>
<b>Subsidieresultaat voor bijdragen gemeenten</b>	<b>-7.789</b>	<b>-11.032</b>	<b>-6.867</b>
<i>Gemeentelijke bijdragen</i>			
Bijdrage gemeente Amsterdam Wsw	7.565	6.310	6.632
Bijdrage gemeente Diemen Wsw	224	149	170
Bijdrage gemeente Amsterdam Werkbrigade	-	4.573	65
<b>Subsidieresultaat inclusief bijdragen gemeenten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-366</b>	<b>1.457</b>	<b>-</b>
<b>Subsidieresultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-366</b>	<b>1.457</b>	<b>-</b>

**3.2.3 Kasstroomoverzicht 2017 (indirecte methode)**

<b>x € 1.000</b>	<b>2017</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>				
Bedrijfsresultaat	1.457		-	
Uit: Resultaat verkoop panden	-5.408		-	
Resultaat uit operationele activiteiten	-3.951		-	
Aanpassing voor afschrijvingen	566		663	
Mutatie voorziening	-1.111		-653	
<i>Veranderingen in het werkkapitaal</i>				
Mutatie vorderingen	259		2.006	
Mutatie voorraden	-59		203	
Mutatie kortlopende schulde	-2.916		628	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>-7.212</b>		<b>2.847</b>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>				
Mutatie financiële activa	1		1	
Investerings in materiële vaste activa	-319		-139	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	6.807		-	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>6.489</b>		<b>-138</b>
<b>Mutatie geldmiddelen stand per 31 -12</b>		<b>-723</b>		<b>2.709</b>
Stand per 1 januari		7.734		5.025
Mutatie		-723		2.709
<b>STAND PER 31 DECEMBER</b>		<b>7.011</b>		<b>7.734</b>

## 3.3 Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

### **Algemeen**

Pantar is een niet-commerciële stichting, een organisatie zonder winstoogmerk. Pantar heeft als doel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen hun talenten en arbeidspotentieel te ontwikkelen en optimaal in te zetten.

De jaarrekening is opgemaakt op 26 september 2018 conform RJ 640.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

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 voor zover zij bij het opmaken van de jaarrekening bekend zijn.

### **Continuïteit van de activiteiten**

Bij de waardering van activa en passiva wordt uitgegaan van de veronderstelling dat het geheel van de werkzaamheden van Pantar waaraan die activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet.

### **Financiële instrumenten**

Pantar maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) wordt verwezen naar de behandeling van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaat bepaling'.

### **Omrekening van vreemde valuta**

Pantar heeft haar bedrijfsactiviteiten in Nederland en heeft derhalve in het boekjaar geen vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta.

### **Schattingen en onzekerheden**

Bij een aantal posten in de jaarrekening, zoals voorziening dubieuze debiteuren, afschrijvingstermijnen, restwaarden vaste activa en voorzieningen, wordt gebruik gemaakt van schattingen en is een bepaalde mate van onzekerheid aanwezig. Hierbij wordt door het bestuur een zo goed mogelijke inschatting gemaakt op basis van historische feiten, beschikbare (toekomst) informatie en inzichten van het bestuur op het moment van waarderen voor de jaarrekening. De schattingen zijn per balanscategorie en gedurende de jaren consistent gehanteerd, tenzij afwijking en bijzondere waardevermindering noodzakelijk zijn.

### **Bijzondere waardeverminderingen vaste activa**

Ultimo boekjaar worden de gewaardeerde activa onderzocht op indicaties die bijzondere waardeverminderingen noodzakelijk maken. Voor het buiten gebruik stellen van materiële activa zullen de waardeverminderingen verwerkt worden in het resultaat.



## 3.4 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa, met uitzondering van gebouwen, worden gewaardeerd op de historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden gesteld op een vast percentage van de historische kostprijs, rekening houdend met

een eventuele residuwaarde. Vanaf 31 december 2014 waardeert Pantar gebouwen en terreinen op basis van de actuele waarde. De actuele waarden per eind 2016 en 2017 zijn bepaald op basis van externe taxaties. De taxaties 2017 betreffen een markttechnische update van de taxaties 2016 en zijn uitgevoerd op 8 december 2017 met als peildatum 31 december 2017. Waardemutaties in de actuele waarde worden rechtstreeks in het eigen

vermogen via de (ongerealiseerde) herwaarderingsreserve verantwoord. Over de geherwaardeerde activa wordt vervolgens (prospectief) afgeschreven waarbij de onrealiseerde herwaarderingsreserve via het resultaat over de verwachte resterende levensduur vrijvalt.

In onderstaande tabel zijn de afschrijvingstermijnen voor de belangrijkste materiële vaste activa weergegeven:

### Afschrijvingstermijnen en belangrijkste materiële vaste activa

Activa categorie	Termijn	x € 1
Gebouwen voor 1998	40 jaar	
Gebouwen na 1998	25 jaar	
Hardware	3 jaar	> 2.300
Projecten, software en applicaties	3 tot 7 jaar	> 2.300
Machines en installaties	2 tot 10 jaar	> 2.300
Inventaris	5 tot 10 jaar	> 2.300

### Financiële activa

De financiële activa zijn opgenomen tegen nominale waarde.

### Vorraden

De voorraden voor grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen vaste verrekenprijzen.

### Debiteuren en overige vorderingen

Debiteuren worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van een noodzakelijk geachte voorziening voor het risico van oninbaarheid. De overige vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Zowel de debiteuren

als de overige vorderingen hebben, tenzij anders gemeld, een looptijd van maximaal 12 maanden.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen als:

- Pantar een bestaande (in rechte afdwingbare of feitelijke) voorwaardelijke verplichting heeft ten gevolge van een gebeurtenis in het verleden,
- het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische

voordelen in zich bergen, vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen en  
(c) een betrouwbare schatting van het bedrag van de verplichting kan worden gemaakt. De last die met een voorziening samenhangt, wordt opgenomen in de resultatenrekening na aftrek van een eventuele vergoeding. De voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde.

### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde en hebben, tenzij anders gemeld, een looptijd van maximaal 12 maanden.

## 3.5 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

### Opbrengsten

Onder de netto omzet wordt verstaan de opbrengsten uit levering van goederen en diensten aan derden, rekening houdend met eventuele kortingen en over de omzet geheven belastingen (indien van toepassing). Verkopen worden verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn geleverd c.q. de diensten zijn verricht. De overige opbrengsten hebben betrekking op incidentele en structurele bijdragen van de gemeente Amsterdam, subsidie-inkomsten anders dan uit hoofde van de Wsw, baten uit voorgaande jaren en opbrengsten uit verkopen van materiële vaste activa.

### Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### Pensioenlasten

De pensioentoezeggingen zijn ondergebracht bij pensioenverzekeraars. De pensioenregeling is van dien aard dat de actuariële risico's zijn afgedekt bij de pensioenverzekeraars. In de jaarrekening worden de verschuldigde premies als last in de winst- en verliesrekening opgenomen. Voor zover de periodiek verschuldigde premies nog niet zijn voldaan, worden zij als verplichting in de balans opgenomen.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenverzekeraars verschuldigde pensioenpremie. Voor zover de verschuldigde premies op de balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling of van verre-

kening met in de toekomst verschuldigde premies door de verzekeraar.

### Afschrijvingen

De afschrijvingen geschieden tijdsevenredig op basis van de verwachte economische levensduur. Op aanschaffingen in het verslagjaar wordt tijdsgelang afgeschreven.

### Wsw-kosten en Wsw-subsidie

De Wsw-kosten en Wsw-subsidie worden bepaald met inachtneming van de bepalingen in de Wet Sociale Werkvoorziening.

### Werkbrigade kosten en opbrengsten

De kosten en opbrengsten van de Werkbrigade worden bepaald met inachtneming van de afspraken zoals vastgelegd in de desbetreffende dienstverleningsovereenkomst (DVO) met de gemeente Amsterdam.

### Vennootschapsbelasting

Op 15 juni 2015 is de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen (verder: WMVOO) in werking getreden en van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2016. Dit wetsvoorstel beoogt de vennootschapsbelasting zodanig aan te passen dat overheidsondernemingen die economische activiteiten ontplooiën op een markt waarop ook niet-overheidsondernemingen (private ondernemingen) actief zijn, op dezelfde wijze aan de heffing van vennootschapsbelasting worden onderworpen als die private ondernemingen.

Pantar heeft het standpunt ingenomen dat Stichting Pantar Amsterdam niet belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting. Op 8 december 2017 heeft de belastingdienst schriftelijk gereageerd en deze conclusie op grond van standpunten bevestigd.

## 3.6 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Alle transacties vinden plaats in euro's, derhalve zijn kasstromen in vreemde valuta's en koersverschillen niet van toepassing.

Ontvangen en betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten, aangezien de interest haar oorsprong vindt in operationele activiteiten en niet in financierings- of overige activiteiten.

Pantar verricht geen financieringsactiviteiten. Derhalve zijn er geen kasstromen uit financieringsactiviteiten opgenomen in het kasstroomoverzicht.

## 3.7 Toelichting op de balans per 31 december 2017

### Materiële vaste activa (1)

x € 1.000	Gebouwen en terreinen	Machines, installaties en inventaris	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Totaal 2017
Cumulatieve aanschafwaarde per 1-1	18.783	8.151	6.111	33.045
Herwaarderingen 1-1	12.221	-	-	12.221
Cumulatieve afschrijvingen per 1-1	-13.909	-7.889	-5.953	-27.751
<b>Boekwaarde per 1-1-2017</b>	<b>17.095</b>	<b>262</b>	<b>158</b>	<b>17.515</b>
Investering verslagjaar	183	59	76	318
Afschrijvingen verslagjaar	-356	-104	-105	-565
Desinvesteringen verslagjaar	-2.678	-138	-250	-3.066
Afschrijvingen desinvesteringen	1.285	138	244	1.667
Herwaardering verslagjaar	-4.459	-	-	-4.459
Afschrijving herwaardering verslagjaar	-810	-	-	-810
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
<b>Boekwaarde per 31-12-2017</b>	<b>10.260</b>	<b>217</b>	<b>123</b>	<b>10.600</b>
Cumulatieve aanschafwaarde per 31-12	16.288	8.072	5.937	30.297
Herwaarderingen	6.952	-	-	6.952
Cumulatieve afschrijvingen per 31-12	-12.980	-7.855	-5.814	-26.649
<b>BOEKWAARDE PER 31-12-2017</b>	<b>10.260</b>	<b>217</b>	<b>123</b>	<b>10.600</b>

Machines, installaties, inventaris en overige vaste activa zijn gewaardeerd tegen historische aanschafwaarde onder aftrek van de afschrijvingen. Vanaf 2014 worden de gebouwen en terreinen gewaardeerd tegen de actuele waarde. Per jaareinde wordt door Pantar steeds beoordeeld of er indicaties zijn die duiden op een waardemutatie. Aangezien eind 2016 de voorlopige koopcontracten van de panden aan de Rigakade en Van Slingelandtstraat zijn getekend en de panden in deze contracten een hogere waarde (directe opbrengst-

waarde) vertegenwoordigden dan de taxatiewaarde, heeft Pantar in 2016 een herwaardering uitgevoerd. De actuele waarden (actuele kostprijs) per einde 2016 zijn bepaald op basis van externe taxaties. De actuele waarden per einde 2017 betreffen een markttechnische update van deze taxaties, uitgevoerd op 8 december 2017 met als peildatum 31 december 2017. De herwaardering verslagjaar betreft de mutatie van de herwaarderingsreserve, welke bestaat uit een onttrekking wegens verkoop van de genoemde panden (resultaat

€ 5,4 miljoen) en een toevoeging op grond van markttechnische update externe taxaties (€ 0,9 miljoen).

De overige vaste bedrijfsmiddelen hebben betrekking op investeringen in de automatisering en transportmiddelen die eigendom zijn van Pantar.

**Gebouwen en terreinen**

x € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Kriekenoord	5.350	5.480
Rigakade	-	5.179
Seineweg	1.930	1.880
Strekkerweg	2.800	2.900
Van Slingerlandtstraat	-	1.621
Diverse	180	35
<b>ACTUELE WAARDE</b>	<b>10.260</b>	<b>17.095</b>

De panden aan de Rigakade en Van Slingelandtstraat zijn per 31 december 2016 gewaardeerd tegen directe opbrengstwaarde, zoals in de verkoopovereenkomsten d.d. 28 november 2016 is overeengekomen. De akte van levering voor de panden aan de Van Slingelandtstraat en de Rigakade zijn op 22 februari 2017 respectievelijk 28 februari 2017 gepasseerd. Vanaf dat moment is het economische en juridische eigendom overgegaan op de kopende partij. De overige panden zijn gewaardeerd

tegen de getaxeerde actuele waarde met een peildatum van 31 december 2017.

Zowel in 2016 als in 2017 is geen groot onderhoud aan de panden uitgevoerd. Kosten van het uitgevoerde regulier onderhoud zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar dat deze werkzaamheden hebben plaatsgevonden.

Op de grond van de locatie Kriekenoord te Diemen, is een erfpachtrecht

gevestigd. De erfpacht is sinds 1 december 2002 uitgegeven door de gemeente Diemen en heeft een looptijd van 50 jaar. Het gevestigde erfpachtrecht eindigt derhalve op 30 november 2052. Zie voor verdere toelichting de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Ultimo boekjaar 2017 is op de panden geen hypotheek- en pandrecht meer gevestigd. Zie voor verdere toelichting de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

**Debiteuren (2)**

x € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Debiteuren	5.472	5.973
Voorziening dubieuze debiteuren	-455	-595
<b>TOTAAL</b>	<b>5.017</b>	<b>5.378</b>

Van het totale saldo debiteuren ultimo 2017 bedraagt € 2,4 miljoen (48%) de vordering op de gemeente Amsterdam uit hoofde van verrichte werkzaamhe-

den en verleende diensten (2016: € 2,5 miljoen, 46%). De gemiddelde ouderdom van de debiteuren is 56 dagen per ultimo 2017 (2016: 62 dagen).

**Overige vorderingen (3)**

x € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Vooruitbetaalde kosten en vooruit ontvangen facturen volgend boekjaar	294	69
Nog te ontvangen reorganisatiesubsidie	1.399	2.263
Nog te ontvangen LKS subsidie	168	179
Vordering Laag Inkomens Voordeel (LIV) Doelgroepen	451	-
Nog te ontvangen premiekorting	-	147
Afrekening Resultaat Langerlust	-	51
Nog te factureren omzet	834	380
Nog af te rekenen Wsw subsidiebijdrage	126	-
Nog te verrekenen vakantiedagen	94	127
Nog te verrekenen personele kosten	5	17
Overige kortlopende vorderingen	-	36
<b>TOTAAL</b>	<b>3.371</b>	<b>3.269</b>

De overige vorderingen zijn gestegen ten opzichte van 2016 als gevolg van de vordering op het UWV met betrekking tot het Laag Inkomens Voordeel (LIV). Naast de nog te factureren omzet bestaan de overige vorderingen met name uit een vordering op de gemeente Amsterdam. Pantar kan nog aanspraak maken op € 1,4 miljoen in verband met de reorganisatie.

**Liquide middelen (4)**

De liquide middelen zijn in vergelijking met 2016 afgenomen. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een cash-out van verplichtingen uit de voorzieningen. Van het totale saldo liquide middelen is € 39.000 beklemd in afgegeven bankgaranties. Zie voor verdere toelichting de 'Niet in de balans opgenomen rechten en ver-

plichtingen'. Het overige deel staat vrij ter beschikking van Pantar. Voor een totaaloverzicht van mutaties in liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

**Eigen vermogen (5)**

x € 1.000	31-12-2016	Resultaat 2017	Mutatie 2017	Afschrijving 2017	31-12-2017
Algemene reserve	241	1.457	-	-	1.698
Herwaarderingsreserve	12.221	-	-4.459	-810	6.952
<b>TOTAAL</b>	<b>12.462</b>	<b>1.457</b>	<b>-4.459</b>	<b>-810</b>	<b>8.650</b>

Het totaal aan eigen vermogen is gedurende 2017 met € 3,8 miljoen gedaald. Deze daling wordt met name verklaard door een afname in de herwaarderingsreserve van de panden per eind 2017, als gevolg

van het realiseren van een boekwinst uit verkoop van panden. Gedurende 2017 is er € 0,8 miljoen vrijgevallen in het resultaat ten laste van de herwaarderingsreserve vanwege realisatie door afschrij-

vingen. De herwaarderingsreserve ad € 7,0 miljoen is een wettelijke reserve.

Het resultaat 2017 van € 1,5 miljoen is toegevoegd aan de Algemene reserve.

**Voorzeningen (6)**

x € 1.000	31-12 2016	Onttrekking 2017	Vrijval 2017	Dotatie 2017	31-12 2017
Jubilea	1.336	-75	-103	71	1.229
Transitievergoeding	515	-38	-373	-	104
Reorganisatie	2.900	-1.123	-	531	2.308
<b>TOTAAL</b>	<b>4.751</b>	<b>-1.236</b>	<b>-476</b>	<b>602</b>	<b>3.641</b>

**Voorziening voor jubilea**

Deze voorziening is opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij jubilea van medewerkers. De omvang van deze voorziening is gebaseerd op latente verplichtingen ultimo 2017 en de verwachte vertrekkans, beiden gebaseerd op het reeds aanwezige arbeidsverleden. De voorziening werd tot en met 2016 gewaardeerd inclusief 20% werkgeverlasten (2016: € 223.000). Vanaf 2017 is deze waardering exclusief werkgeverlasten. Jaarlijks wordt het bedrag van de voorziening aan het einde van het boekjaar herijkt. Van de totale voorziening voor jubilea is € 47.000 kortlopend van aard (< 12 maanden).

**Voorziening transitievergoeding**

In 2017 is een voorziening voor transitievergoeding opgenomen in het kader van de nieuwe Wet Werk en Zekerheid. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op inschatting door Pantar van het te betalen bedrag aan transitievergoedingen bij uitdiensttreding na twee jaar ziekte. Per einde 2017 is deze voorziening berekend op basis van de opgave langdurig zieken, inclusief 20% werkgeverlasten.

Bij de berekening van transitievergoedingen is rekening gehouden met de mogelijk toekomstige compensatie door het UWV. Op 10 juli 2018 is de Eerste Kamer akkoord gegaan met een wetsvoorstel waarin werkgevers, onder voorwaarden, worden gecompenseerd voor de kosten van een aan langdurig arbeidsongeschikte werknemers betaalde transitievergoeding. De wet treedt in werking per 1 april 2020. Aangezien er met ingang van 1 april 2020 een wettelijke compensatiemogelijkheid bestaat, op grond waarvan werkgevers betaalde transitievergoedingen aan langdurig zieke werknemers onder voorwaarden kunnen terugvorderen, is een groot deel (€ 373.000) van de voorziening transitievergoeding vrijgevallen. Het resterende bedrag van de voorziening is kortlopend van aard (< 12 maanden).

**Voorziening reorganisatie**

De voorziening reorganisatie is bedoeld voor de reorganisatie van Pantar en de vernieuwing van de ICT-omgeving. Hiermee is in 2014 aangevangen. Per einde 2017 resteert nog € 2,3 miljoen en deze voorziening bestaat uit de volgende hoofdcomponenten: personeel, reorganisatie ICT en transitiekosten datacenter. Kosten

met betrekking tot de reorganisatie zijn en worden rechtstreeks ten laste van de voorziening geboekt. In 2017 is door Pantar € 0,5 miljoen gedoteerd aan de reorganisatievoorziening voor ICT en personeel. De noodzaak voor deze dotatie is het gevolg van vertraging van het ICT implementatietraject. Van de totale voorziening reorganisatie is €1,1 miljoen kortlopend van aard (< 12 maanden). Pantar kan nog aanspraak maken op € 1,4 miljoen op de gemeente Amsterdam in verband met de reorganisatie (zie overige vorderingen).

**Belastingen en premies (7)**

x € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
BTW	356	372
Loonheffing	2.656	2.636
<b>TOTAAL</b>	<b>3.012</b>	<b>3.008</b>

Het saldo belastingen en premies bestaat uit verplichtingen uit hoofde van de omzetbelasting en schulden uit

hoofde van loonheffing. Deze schulden zijn kortlopend van aard.

**Overige kortlopende schulden (8)**

x € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Netto salarissen	24	21
Reservering vakantiedagen	2.968	3.072
Reservering vakantietoelage	2.991	3.380
Nog te betalen vaststellingsovereenkomsten	51	-
Nog te betalen bedragen	419	1.104
Werkbrigade	1.391	436
Vooruitontvangen bedragen	-	42
Nog te ontvangen facturen	17	-
Nog af te rekenen Wsw subsidiebijdrage	-	2.917
Terug te betalen incidentele bijdrage	-	601
Rekening courant gemeente Amsterdam	400	247
Overige kortlopende schulden	35	56
<b>TOTAAL</b>	<b>8.296</b>	<b>11.876</b>

Het saldo overige kortlopende schulden is gedaald ten opzichte van 2016. Dit wordt met name veroorzaakt door een lager voorschot Wsw van de gemeente Amsterdam, waardoor per jaareinde een vordering is ontstaan. In 2016 is er gestart met de Werkbrigade waarvoor van de gemeente een voorschot is ontvangen van € 0,5 miljoen. Ultimo

boekjaar 2017 resteert voor de Werkbrigade een schuld van € 1,4 miljoen. Dit bedrag is in 2018 met de gemeente Amsterdam verrekend.

De overige kortlopende schulden hebben een maximale looptijd van 12 maanden na balansdatum.



**Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

x € 1.000	Looptijd in maanden	1e jaar	2e - 5e jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurverplichtingen gebouwen	84	123	116	58	297
Erfpacht	408	145	582	5.320	6.047
Leaseverplichtingen	60	1.852	2.564	-	4.416
ICT	24	1.488	966	-	2.454
<b>TOTAAL</b>		<b>3.608</b>	<b>4.228</b>	<b>5.378</b>	<b>13.214</b>

De huurverplichtingen gebouwen ultimo 2017 betreffen de huur van de locaties Noordbrabantstraat, Schepenbergerweg en de Zuiderzeeweg. De erfpacht heeft betrekking op de locatie Kriekenoord en heeft een looptijd tot december 2052. De belangrijkste leaseverplichtingen betreffen de transportmiddelen. ICT betreft de langlopende contracten voor gebruik van software en infrastructuur. Alle bedragen ultimo 2017 zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Ultimo 2016 is de huur van Maria Austriastraat opgezegd en het contract is beëindigd per 31 januari 2017. De bankgarantie (€ 2.000) is ultimo 2017 nog niet afgewikkeld en doorgehaald. Per 30 juni 2017 is de huur van de locatie Langerlust opgezegd. De bankgarantie (€ 37.000) is ultimo 2017 nog niet afgewikkeld en doorgehaald. In 2018 zijn beide bankgaranties doorgehaald.

De panden die in het bezit zijn van Pantar waren sinds oktober 1996 bezwaard met een hypotheek- en pandrecht. De lening is inmiddels geheel ingelost. Op 9 februari 2017 is het hypotheek- en pandrecht door de gemeente Amsterdam ingetrokken en doorgehaald in het kadaster.

Bij de verantwoording van de overige vorderingen is nog geen rekening gehouden met eventuele compensatie voor transitievergoeding voor zieke werknemers die langer dan twee jaar ziek zijn. Pantar kan mogelijk met terugwerkende kracht vanaf 1 juli 2015 compensatie claimen, maar op grond van recente wetgeving is bepaald dat pas in 2020 gestart wordt met de bepaling van eventuele compensatie. Hierdoor is het bedrag van de compensatie voor Pantar niet met redelijke mate van zekerheid te bepalen en is als zodanig niet verantwoord onder de overige vorderingen.

Met ingang van 1 januari 2017 is de Wet tegemoetkomingen loondomein (Wtl) in werking getreden. Onderdeel van deze wet is de regeling 'lage inkomensvoordeel' (LIV). Het LIV is een tegemoetkoming in de werkgeverslasten voor werkgevers die werknemers met een laag loon in dienst hebben. Door UWV is per beschikking bepaald dat Pantar voor een deel van haar doelgroep medewerkers in aanmerking komt voor LIV. Voor zover het Wsw-medewerkers betreft worden de werkgeverslasten vergoed door de gemeenten Amsterdam en Diemen en ontvangt Pantar geen LIV. Voor deze medewerkers heeft het UWV het LIV aan de desbetreffende gemeenten toegekend.

## 3.8 Toelichting op de staat van baten en lasten 2017

### Algemeen

De opbrengsten zijn in 2017 gedaald van ruim € 37,0 miljoen in 2016 naar een kleine € 35,8 miljoen (afname van 3,4%). In vergelijking met de werkbe-

groting 2017 is de omzet met € 1,26 miljoen gestegen (3,6%). Deze stijging komt onder andere voort uit uitbreiding van het project Werkbrigade en uit de toekenning LIV 2017.

### Netto omzet (9)

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Omzet gemeente Amsterdam	12.925	14.066	12.945
Omzet gemeente Diemen	741	726	901
Omzet privaat	12.035	11.214	13.449
Overige omzet	-	1.030	302
<b>TOTAAL</b>	<b>25.701</b>	<b>27.036</b>	<b>27.597</b>

De gemeente Amsterdam heeft een inspanningsverplichting ten aanzien van het gunnen van omzet aan Pantar. De omzet gemeente Amsterdam ligt € 1,1 miljoen (8,7%) hoger dan in 2016. De stijging ten opzichte van de begroting (€ 1,1 miljoen) komt door een toename in opdrachten en gegund meerwerk binnen de bestaande bestekken. De omzet gemeente Diemen ligt in lijn met de werkbegroting 2017 en is met € 0,2 miljoen afgenomen ten opzichte van 2016. De omzet uit de private

sector blijft zowel ten opzichte van de werkbegroting 2017 als ten opzichte van 2016 achter als gevolg van verlies van klanten en het afstoten van enkele niet rendabele activiteiten. De stijging in de overige omzet hangt samen met de start van de Werkbrigade in de loop van 2016.

Pantar is een verbonden partij met de gemeente Amsterdam. De omzet gemeente Amsterdam is met marktconforme tarieven gefactureerd.

**Netto omzet (segmentatie) (9)**

<b>x € 1.000</b>	<b>Begroting 2017</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Openbare ruimte	13.442	14.164	14.660
Detachering	5.422	5.121	4.506
Productie	1.783	1.924	2.502
Diensten	4.454	4.356	4.535
Arbeidsontwikkelbedrijf	-	-	847
Samenwerkingsverbanden	600	481	513
Werkbrigade	-	980	41
Overige	-	10	-7
<b>TOTAAL</b>	<b>25.701</b>	<b>27.036</b>	<b>27.597</b>

Bovenstaand overzicht toont de omzet verdeeld naar werkeenheden van Pantar. De gezamenlijke omzet van de werkeenheden en van de samenwerkingsverbanden ligt in lijn met de werkbegroting 2017. De stijging van Openbare ruimte hangt samen met het verrichten van meerwerkopdrachten binnen de bestaande bestekken. Deze waren niet ingecalculerd in de werkbegroting 2017. Met betrekking tot het Arbeidsontwikkelbedrijf dient opgemerkt te worden dat de activiteiten per oktober 2016 zijn ondergebracht bij de reguliere werkeenheden van Pantar en dat deze slechts ter vergelijking nog separaat is vermeld in het overzicht.

Het project Werkbrigade is gestart in oktober 2016. De stijging van de opbrengsten Werkbrigade is gerealiseerd door stijging van het aantal werkbrigadisten en door de exploitatie over heel 2017.

**Overige bedrijfsopbrengsten (10)**

<b>x € 1.000</b>	<b>Begroting 2017</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Compensatie afsplitsing B&D	-	-	3.000
Incidentele bijdrage gemeente Amsterdam	-	-	2.906
Subsidie trajecten	701	814	728
Subsidie medewerkers met loonwaarde	2.669	1.960	1.765
Subsidies overig	50	499	592
Boekwinst verkoop activa	5.400	5.408	56
Baten voorgaande jaren	-	63	389
<b>TOTAAL</b>	<b>8.820</b>	<b>8.744</b>	<b>9.436</b>

De overige opbrengsten hebben betrekking op opbrengsten die niet voortvloeien uit projecten of uit Wsw-subsidie. In de incidentele bijdrage 2016 van de gemeente Amsterdam is een extra bijdrage opgenomen van € 1,7 miljoen ter dekking van het negatieve resultaat over 2016. De resterende € 1,2 miljoen betrof de laatste gemeentelijke bijdrage in het kader van de sinds 2014 ingezette taakstellende verbetering van het bedrijfsresultaat van Pantar. Over 2017 is geen sprake van een negatief exploitatieresultaat en is geen extra bijdrage door de gemeente Amsterdam meer gedaan.

De loonkosten die samenhangen met de ontvangen subsidie voor medewerkers met loonwaarde zijn toegelicht bij de personeelskosten. Ten opzichte van de begroting 2017 blijft de toename van deze doelgroep achter, door fors lagere instroom vanuit de Participatiewet dan verwacht.

De daling van de overige subsidies in vergelijking met het voorgaande jaar komt onder andere voort uit de inwerkingtreding van de Wet tegemoetkoming loondomein. Hierin is onder meer het LIV geregeld, welke voormalige premiekortingsregelingen voor werkgevers vervangt. De opbrengst

uit LIV wordt na jaareinde bepaald en toegekend en is daarom niet bij de reguliere werkgeverslasten opgenomen. De categorie Subsidies overig betreft in 2017 voor € 451.000 LIV. In 2016 betreft het de afwikkeling van de sectorgelden (€ 294.000) en het laatste restant van een ESF subsidie € 175.000. Deze posten waren niet begroot.

De toename van de boekwinsten uit verkoop van activa ten opzichte van 2016 wordt veroorzaakt door de verkoop van panden aan de Rigakade en Van Slingelandtstraat.

**Aantal trajectanten**

Aantallen	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Detachering	30	35	48
Diensten	9	10	8
Openbare ruimte	45	30	32
Productie	22	14	38
Staf	8	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>114</b>	<b>89</b>	<b>126</b>

Door de eerdere afbouw dan beoogd van het traject APD (Activatie Participatie Diagnostiek) en door minder trajectaanvragen vanuit het onderwijs is het aantal trajectanten lager dan

voorgaand jaar en lager dan begroot. Trajecten worden gefinancierd op basis van trajectsoort en trajectduur, waardoor de opbrengsten uit trajecten toch hoger zijn.

**Baten voorgaande jaren**

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Huur langerlust december 2015	-	-	11
Resitutie loonheffing 2012/2013/2014	-	-	363
Voorraadcorrectie	-	32	-
Overige baten voorgaande jaren	-	31	14
<b>TOTAAL</b>	<b>-</b>	<b>63</b>	<b>388</b>

De restituties op de loonheffing in 2016 hebben o.a. betrekking op nagekomen mutaties in de loon- en salarisadministratie. Uit (intern en extern) onderzoek en na onderhandeling met de belastinginspecteur is gebleken dat Pantar nog fiscale faciliteiten kon toepassen met betrekking tot voorgaande jaren. Deze faciliteiten zijn met terugwerkende kracht alsnog verrekend met de aangifte loonheffing van de desbetreffende jaren.

**Kosten grond- en hulpstoffen (11)**

De kosten voor grond- en hulpstoffen worden gebruikt ten behoeve van het realiseren van omzet door de werkzaamheden. Ten opzichte van de werkbegroting zijn de kosten € 0,1 miljoen hoger uitgevallen (6,8%), hetgeen in lijn is met de omzetontwikkeling. In 2017 hebben het inkoopbeleid en het voorraadbeleid binnen Pantar meer focus gekregen. Deze extra focus bestond uit

het centraliseren van de inkoop, betere contractafspraken met leveranciers en het terugdringen van de omvang van voorraden.

**Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (12)**

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Transportmiddelen	2.210	2.227	2.579
Machines/gereedschap	505	722	646
Diversen	687	485	836
Inhuur externen uitvoerend	1.598	2.675	2.736
<b>TOTAAL</b>	<b>5.000</b>	<b>6.109</b>	<b>6.797</b>

Deze kosten hebben betrekking op de directe projectkosten en hangen samen met de omzet. De transportkosten, machines/gereedschappen en diversen vertonen een gezamenlijke besparing ten opzichte van voorgaand jaar. De totale daling ten opzichte van 2016 hangt samen met besparingsprogramma's die in 2017 zijn gerealiseerd. De daling bedraagt € 0,7 miljoen (15,4%).

In de werkbegroting van 2017 was rekening gehouden met een daling van de inhuurkosten voor externen door meer uitvoerend personeel aan te nemen. De stijging van de inhuur externen ten opzichte van de begroting (€ 1,1 miljoen) zien we derhalve terug in een daling van de personeelskosten ten opzichte van de begroting (€ 2,0 miljoen).

**Personeelskosten (13)**

De personeelskosten van Pantar bestaan uit personeelskosten van medewerkers

met loonwaarde en personeel stichting. De totale loonkosten van deze twee groepen zijn als volgt te specificeren:

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Lonen en salarissen	21.196	15.289	15.590
Sociale lasten*	-	2.855	2.766
Pensioen*	-	1.331	1.340
Opleidingskosten	451	400	284
Transitievergoedingen/ontslagvergoedingen	310	488	720
Vrijval voorziening transitievergoeding*	-	-373	-
Vrijval reorganisatievoorziening*	-	-50	-46
<b>TOTAAL</b>	<b>21.957</b>	<b>19.940</b>	<b>20.654</b>

\*Kosten niet separaat begroot in werkbegroting 2017

De personeelskosten zijn in 2017 gedaald ten opzichte van 2016. Deze daling wordt veroorzaakt door toename van ontvangen ziekte-uitkeringen UWV, afname van

uitbetaalde transitievergoedingen c.q. ontslagvergoedingen en vrijval uit de voorziening transitievergoeding vanwege wettelijke compensatiemogelijkheden.

De met de personeelskosten samenhangende Fte's worden als volgt gespecificeerd:

Fte's	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Doelgroepen	193,3	177,9	151,5
Stichting	250,5	245,6	247,4
<b>TOTAAL</b>	<b>443,8</b>	<b>423,5</b>	<b>398,9</b>

Het aantal Fte 2017 is toegenomen ten opzichte van 2016 door de groei van de Werkbrigade. Afgezien van de Werk-

brigade is sprake van een daling van het aantal Fte door lagere instroom vanuit de Participatiewet dan begroot.

### Personeelskosten doelgroepen (medewerkers met loonwaarde)

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Lonen en salarissen	5.109	3.173	3.669
Sociale lasten*	-	913	794
Pensioen*	-	15	7
Opleidingskosten	93	116	66
<b>TOTAAL</b>	<b>5.202</b>	<b>4.217</b>	<b>4.536</b>

\*Kosten niet separaat begroot in werkbegroting 2017

Uit hoofde van de Participatiewet zijn, in tegenstelling tot de Wsw, niet alle loonkosten gedekt door de subsidies. Dit heeft een kostenverhogend effect op de loonkosten van Pantar, waardoor het resultaat van Pantar onder druk staat.

In totaal is in 2017 € 2,0 miljoen ontvangen voor doelgroep medewerkers (2016: € 1,8 miljoen). Het totaal aan loonwaardesubsidies was over 2017 gemiddeld 47,8% (2016: 39,5%).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Loonwaarde wordt berekend door de totale ontvangen subsidie in procenten uit te drukken van de totale loonkosten van de doelgroepen.

**Fte doelgroepen (segmentatie)**

Fte's	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Detachering	20,4	28,1	17,4
Diensten	52,8	34,8	36,5
Openbare ruimte	119,0	103,9	92,7
Productie	1,0	11,1	4,9
Staf	-	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>193,2</b>	<b>177,9</b>	<b>151,5</b>

Het aantal Fte van de doelgroepen is ten opzichte van 2016 gestegen van 151,5 Fte

naar 177,9 Fte. De groei-ambitie volgens werkbegroting 2017 is niet helemaal ge-

realiseerd, voornamelijk door fors lagere instroom vanuit de Participatiewet.

**Personeelskosten stichting**

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Lonen en salarissen	16.087	12.117	11.921
Sociale lasten*	-	1.942	1.972
Pensioen*	-	1.316	1.333
Opleidingskosten	358	283	218
Transitievergoedingen/ontslagvergoedingen	310	488	720
Vrijval voorziening transitievergoeding*	-	-373	-
Vrijval reorganisatievoorziening*	-	-50	-46
<b>TOTAAL</b>	<b>16.755</b>	<b>15.723</b>	<b>16.118</b>

\*kosten niet separaat begroot in werkbegroting 2017

De personeelskosten van de stichting zijn lager dan in 2016. De kosten zijn gedaald

van € 16,3 miljoen naar € 15,7 miljoen, hetgeen een daling is van € 0,6 miljoen (3,7%).

**Personeel stichting (segmentatie)**

Fte's	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Detachering	23,5	26,5	23,6
Diensten	26,0	24,9	27,5
Openbare ruimte	66,4	64,2	67,2
Productie	29,6	25,8	28,3
Staf	105,0	104,2	100,8
<b>TOTAAL</b>	<b>250,5</b>	<b>245,6</b>	<b>247,4</b>



**Overige bedrijfskosten (14)**

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Huur/lease	449	284	626
Onderhoud	560	417	471
Lease transportmiddelen	162	147	146
ICT Kosten	1.450	2.378	2.037
HR	456	370	398
Huisvesting	999	342	1.283
Communicatie	173	62	24
Algemene kosten	525	470	92
Belastingen en verzekeringen	322	290	372
Financieringskosten	-	3	8
Personeelskosten externen	372	910	1.485
<b>TOTAAL</b>	<b>5.468</b>	<b>5.673</b>	<b>6.942</b>

De overige bedrijfskosten hebben betrekking op alle kosten die Pantar maakt ten behoeve van de reguliere bedrijfsactiviteiten en het uitvoeren van haar doelstellingen: het creëren van meerwaarde voor medewerkers en werkgevers door het ontwikkelen van talenten van mensen met een arbeidsbeperking en het optimaal inzetten van hun arbeidspotentieel.

In vergelijking met 2016 laten deze kosten een forse daling zien van € 1,3

miljoen (18,3%). De daling laat zich verklaren door de extra focus van Pantar op het inkoopbeleid. Door nieuwe contracten scherper te onderhandelen, bestaande contracten voortijdig open te breken en de onderhandelingen in te gaan met leveranciers, maar ook door inkopen te bundelen via de landelijke vereniging voor SW-bedrijven (Cedris), heeft Pantar op veel fronten kosten kunnen besparen. Tevens zijn vanaf 2016 de onderhoudskosten tot een minimum beperkt en zijn alleen

de uiterst urgente onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd. De operationele kostenbesparingen zijn hoofdzakelijk terug te vinden in de categorieën huur/lease, onderhoud en huisvesting.

De overige kosten zijn als volgt te specificeren.

**Huur/Lease**

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Huur/lease grond (erfpacht)	153	145	278
Huur/lease gebouwen	140	58	224
Huur/lease machines & installaties	36	1	15
Huur/lease inventaris	30	23	6
Huur/lease automatisering	90	57	103
<b>TOTAAL</b>	<b>449</b>	<b>284</b>	<b>626</b>

**Onderhoudskosten**

<b>x € 1.000</b>	<b>Begroting 2017</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Onderhoud voorziening aan terreinen	49	1	7
Onderhoud gebouwen	347	285	344
Onderhoud machines & installaties	121	89	99
Onderhoud inventaris	36	32	16
Onderhoud automatisering	-	7	-1
Onderhoud transportmiddelen	7	3	6
<b>TOTAAL</b>	<b>560</b>	<b>417</b>	<b>471</b>

**Algemene kosten**

<b>x € 1.000</b>	<b>Begroting 2017</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Accountantskosten	140	217	219
Abonnementen/contributies	80	122	121
Representatiekosten	9	8	11
Afboekingen	8	1	4
Raad van Toezicht	-	24	27
Vrijval/dotatie voorziening	51	-43	-605
Advieskosten algemeen	237	80	137
Lasten voorgaande boekjaren	-	61	177
<b>TOTAAL</b>	<b>525</b>	<b>470</b>	<b>91</b>

De algemene kosten laten een stijging zien naar € 0,5 miljoen (2016: € 0,1 miljoen). Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een lagere vrijval uit de voorziening dubieuze debiteuren. In 2016 heeft er veel focus gelegen op het debiteurenbeheer. Deze extra focus heeft geleid tot het oplossen van oude en langlopende zaken. Als

gevolg van het betere contact met onze klanten is het betaalgedrag verbeterd. Dit blijkt ook uit het korter durend uitstaan van vorderingen en het dalen van het bedrag aan openstaande posten. De voorziening dubieuze debiteuren is derhalve in 2016 fors afgebouwd. In 2017 is dit in mindere mate ook geschied.

Onderstaand overzicht toont het accountantshonorarium voor de jaren 2016 en 2017.

## Honorarium Ernst & Young

x € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Controle jaarrekening	164	155
Overige controle werkzaamheden	44	60
Fiscaal advies werkzaamheden	12	50
<b>TOTAAL</b>	<b>220</b>	<b>265</b>

### Vennootschapsbelasting (15)

Op 15 juni 2015 is Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen (verder: WMVOO) in werking getreden en van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2016. Dit wetsvoorstel beoogt de vennootschapsbelasting zodanig aan te passen dat overheidsondernemingen die economische activiteiten ontplooiën op een markt waarop ook niet-overheidsondernemingen (private ondernemingen) actief zijn, op dezelfde wijze aan de heffing van vennootschapsbelasting worden onderworpen als die private ondernemingen. Pantar is vanaf 1 januari 2016 belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting voor zover zij een fiscale onderneming drijft en er geen vrijstelling toepassing zou vinden.

Pantar heeft het standpunt ingenomen dat Stichting Pantar Amsterdam niet belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting. Op 8 december 2017 heeft de Belastingdienst schriftelijk gereageerd en deze conclusie op grond van standpunten bevestigd. Hierbij heeft de Belastingdienst opgemerkt dat voor de beoordeling van het winststreven de gerealiseerde cijfers over het betreffende jaar leidend zijn. Wijzigingen in de feiten en omstandigheden (al of niet in een later jaar) kunnen leiden tot een andere conclusie omtrent de vennootschapsbelastingplicht. Pantar zal de ingenomen standpunten jaarlijks evalueren, documenteren en afstemmen met de Belastingdienst.

### Wsw-subsidie gemeenten (16)

Op basis van de Wsw heeft Pantar een subsidie bijdrage ontvangen van €61,9 miljoen (2016: € 65,0 miljoen) voor de 2.289 Fte Wsw die Pantar in 2017 in dienst had (2016: 2.415). De gemeenten Amsterdam en Diemen staan garant voor een negatief subsidieresultaat. In 2017 had Pantar een negatief subsidieresultaat van € 6,5 miljoen (2016: 6,8 miljoen).

Fte's	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Wsw Amsterdam en buitengemeenten	2.204,8	2.216,7	2.339,7
Wsw Diemen	71,7	71,9	74,8
<b>TOTAAL</b>	<b>2.276,5</b>	<b>2.288,6</b>	<b>2.414,5</b>

Uitgaande van het verschil tussen de ontvangen Wsw subsidie en de gemaakte personeelskosten moet de

gemeente Amsterdam € 6,3 miljoen bijdragen en moet de gemeente Diemen € 0,2 miljoen bijdragen.

De totale personeelskosten van de Wsw zijn als volgt te specificeren:

### Personeelskosten Wsw

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Lonen en salarissen	67.813	54.507	57.289
Doorstorting subsidie*	-	2	5
Sociale lasten*	-	9.421	10.025
Pensioen*	-	4.358	4.406
Opleidingskosten*	-	5	43
Vaststellingsovereenkomsten*	-	22	42
<b>TOTAAL</b>	<b>67.813</b>	<b>68.315</b>	<b>71.810</b>

\*Kosten niet separaat begroot

De totale personeelskosten Wsw zijn als volgt onder te verdelen respectievelijk te segmenteren:

### Wsw Amsterdam en buitengemeenten

x € 1.000	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Lonen en salarissen	65.724	52.869	55.596
Sociale lasten*	-	9.128	9.723
Pensioen*	-	4.220	4.273
Opleidingskosten*	-	5	43
Vaststellingsovereenkomsten*	-	22	42
<b>TOTAAL</b>	<b>65.724</b>	<b>66.244</b>	<b>69.677</b>

\*Kosten niet separaat begroot

### Wsw Amsterdam en buitengemeenten (segmentatie)

Fte's	Begroting 2017	31-12-2017	31-12-2016
Detachering	616,8	560,1	572,1
Diensten	289,5	296,5	298,2
Openbare ruimte	581,5	601,8	621,7
Productie	705,3	747,0	834,2
Staf	11,7	11,3	13,6
<b>TOTAAL</b>	<b>2.204,8</b>	<b>2.216,7</b>	<b>2.339,8</b>

**Wsw Diemen**

<b>x € 1.000</b>	<b>Begroting 2017</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Lonen en salarissen	2.089	1.638	1.692
Doorstorting subsidie*	-	2	6
Sociale lasten*	-	293	302
Pensioen*	-	138	133
Opleidingskosten*	-	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>2.089</b>	<b>2.071</b>	<b>2.133</b>

\*Kosten niet separaat begroot

**Fte Wsw Diemen (segmentatie)**

<b>Fte's</b>	<b>Begroting 2017</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Detachering	20,1	25,0	26,0
Diensten	9,4	4,8	4,0
Openbare ruimte	18,9	12,4	12,5
Productie	23,0	29,7	32,3
Staf	0,4	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>71,8</b>	<b>71,9</b>	<b>74,8</b>

**Subsidieresultaat  
Werkbrigade (17)**

Sinds oktober 2016 vervult Pantar in opdracht van de gemeente Amsterdam alle werkgeverstaken voor de werknemers van de Werkbrigade, een re-integratieproject voor langdurig werklozen. Voor de uitvoering van dit project mag Pantar de werkelijke salarislasten vermeerderd met een opslag voor

directe kosten doorberekenen aan de gemeente Amsterdam. Daarnaast ontvangt Pantar een vergoeding van 20% over deze directe kosten ter dekking van de indirecte kosten. De kosten en opbrengsten van de Werkbrigade zijn hoger dan in 2016 door stijging van 12 brigadisten bij de start van het project in oktober 2016 naar 313 brigadisten (305,3 Fte) per ultimo 2017.

## 3.9 Continuïteit

De algemene reserve van Pantar is door verkoop van twee panden per begin 2017 en door de toekenning van premiekortingen Lage Inkomens Voordeel (LIV) verbeterd, waardoor het weerstandsvermogen is vergroot. Omdat het LIV een regeling is voor meerdere jaren, is er mogelijk ook in de komende jaren sprake van een positieve invloed op het resultaat en het vermogen van Pantar.

Door de komst van de Participatiewet en de aangepaste financieringswijze is het eigen vermogen van Pantar onder druk komen te staan. De verwachting is dat in 2018 een negatief operationeel resultaat zal worden behaald. Derhalve heeft er intensief overleg plaatsgevonden tussen Pantar en de gemeente Amsterdam. De financiële positie van Pantar is op grond van deze besprekingen meerjarig bestendig.

De gemeente Amsterdam heeft als grootste subsidieverstrekker een politieke discussie over de uitvoering van de Wsw, de positie van Pantar in de keten van zorg naar werk en Pantar als re-integratiebedrijf gevoerd. Begin 2018 heeft gemeente Amsterdam nieuw beleid vastgesteld, gericht op het inrichten van samenwerking onder de noemer van “Sociaal Werkkoepeel”. Deze samenwerking geeft duidelijkheid ten aanzien van rol en taken van Pantar in de keten van zorg naar werk.

Gekoppeld aan dit nieuwe beleid zijn voor het jaar 2018 financieringsafspraken gemaakt tussen Pantar en de gemeente Amsterdam. Op grond van deze afspraken is de begroting 2018 van Pantar financieel gedekt. Ook voor de jaren daarna is meer zekerheid verkregen. De gemeenteraad van Amsterdam heeft op 14 maart 2018 ingestemd met het door het College van B&W op 16 januari 2018 genomen uitvoeringsbesluit Sociaal Werk Amsterdam en de oprichting van de Sociaal Werkkoepeel. Daarin wordt verwezen naar gerealiseerde kostenreductie en verbetering van het financiële resultaat door Pantar. Naast de jaarlijkse bijdrage in het subsidieresultaat zijn voor 2018 en 2019 bijdragen in het exploitatieresultaat toegezegd, van respectievelijk € 6,8 miljoen en € 8 miljoen. Voor 2020 en 2021 is reeds een geprognosticeerde bijdrage toegezegd, waarvan de precieze omvang nog in bespreking is met gemeente Amsterdam.

## 3.10 Bezoldiging Bestuur en Raad van Toezicht

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Pantar Amsterdam (verder: SPA) van toepassing zijnde regelgeving:

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor SPA is € 181.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienst-

verband nooit groter kan zijn dan 1,0 Fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

### Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leiding gevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van functievervulling.

x € 1	R. van Krimpen	M. Bunders	R. Ploegsma	M. Suijkens
<b>Functiegegevens</b>	<i>Algemeen directeur</i>	<i>Operationeel directeur</i>	<i>Manager Bedrijfsvoering</i>	<i>Manager HR</i>
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	194.891	131.180	123.907	114.645
Beloningen betaalbaar op termijn	13.342	13.212	13.178	13.163
<i>Subtotaal</i>	208.233	144.392	137.085	127.808
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	<b>181.000</b>	<b>181.000</b>	<b>181.000</b>	<b>181.000</b>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
<b>TOTAAL BEZOLDIGING</b>	<b>208.233</b>	<b>144.392</b>	<b>137.085</b>	<b>127.808</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangsregeling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>				
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor 2016 in fte	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	188.170	130.133	152.114	107.206
Beloningen betaalbaar op termijn	13.044	12.926	8.597	12.874
<b>TOTAAL BEZOLDIGING 2016</b>	<b>201.214</b>	<b>143.059</b>	<b>160.711</b>	<b>120.080</b>

### **Toelichting vergelijkende cijfers**

In de jaarstukken 2016 zijn niet de juiste cijfers voor looncomponenten welke voor de WNT 2016 gelden opgenomen en toegepast onder de bezoldiging. In deze jaarstukken wordt dat hersteld. Dit leidt tot de volgende verschillen in de bezoldiging 2016, als vergelijkende cijfers in de verantwoordingstabel 2017.

#### *R. van Krimpen:*

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen over 2016 betreft na aanpassing € 188.170,- i.p.v. € 187.904,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016. De totale bezoldiging, als gevolg van deze aanpassing, wordt € 201.214,- over 2016 i.p.v. € 200.948,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016.

#### *M. Bunders:*

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen over 2016 betreft na aanpassing € 130.133,- i.p.v. € 129.846,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016. De totale bezoldiging, als gevolg van deze aanpassing, wordt € 143.059,- over 2016 i.p.v. € 142.772,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016.

#### *R. Ploegsma:*

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen over 2016 betreft na aanpassing € 152.114,- i.p.v. € 151.827,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016. De totale bezoldiging, als gevolg van deze aanpassing, wordt € 160.711,- over 2016 i.p.v. € 160.424,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016.

#### *M. Suijkens:*

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen over 2016 betreft na aanpassing € 107.206,- i.p.v. € 106.919,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016. De totale bezoldiging, als gevolg van deze aanpassing, wordt € 120.080,- over 2016 i.p.v. € 119.793,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016.

De oorzaak van de verschillen is dat de lasten voor de bestuurders en commissarissen aansprakelijkheidsverzekering niet aangewezen zijn tot de werkkostenregeling en om die reden tot de bezoldiging van de topfunctionarissen gerekend dienen te worden. In de verantwoording 2017 is de bestuurders en commissarissen aansprakelijkheidsverzekering correct toegerekend tot de bezoldiging. De hertoetsing van de gecorrigeerde cijfers leidt niet tot (wijzigingen in) onverschuldigde betalingen.

### **Toelichting overschrijding**

De bezoldigingsafspraken met de heer Van Krimpen zijn in 2012 gemaakt. Toentertijd viel de afgesproken bezoldiging ruim binnen het WNT-maximum. Op de bezoldiging is het afgesproken overgangsrecht van toepassing. Dit overgangsrecht staat toe dat bestaande beloningsafspraken boven het bij de wet vastgestelde bezoldigingsmaximum gedurende een periode van vier jaren na inwerking-treding van de wet worden gerespecteerd. In dit geval betekent dit dat de heer Van Krimpen, ingaande 2015, zijn huidige bezoldiging behoudt tot en met het jaar 2018. Eerst met ingang van 2019 zal in een periode van drie jaar de bezoldiging moeten worden teruggebracht. Dit zal dan ook gebeuren. Hierbij moet worden opgemerkt dat de heer Van Krimpen met ingang van 2015 afziet van salarisverhogingen als gevolg van aanpassing van de geldende arbeidsvoorwaardenregeling van Pantar (gekoppeld aan de cao voor gemeenteambtenaren).



**Toezichthoudende topfunctionarissen**

<b>x € 1</b>	<b>L. J. de Waal</b>	<b>R.A. van den Berg</b>	<b>J.M.A Mooren</b>	<b>E.J. Mulock Houwer</b>
<b>Functiegegevens</b>	<i>Voorzitter</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 30/3	1/1 - 31/8	1/1 - 31/8
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	7.638	1.284	3.425	3.425
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.150	4.413	12.050	12.050
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
<b>TOTALE BEZOLDIGING 2017</b>	<b>7.638</b>	<b>1.284</b>	<b>3.425</b>	<b>3.425</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>				
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	9.062	4.595	4.595	4.595
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<b>TOTAAL BEZOLDIGING 2016</b>	<b>9.062</b>	<b>4.595</b>	<b>4.595</b>	<b>4.595</b>

**Toezichthoudende topfunctionarissen**

<b>x € 1</b>	<b>S.H.M. Ornstein</b>	<b>C. Compas</b>	<b>I.B. de Graaff</b>	<b>J.J.H.M. van Gennip</b>
<b>Funcctiegegevens</b>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12	1/10 - 31/12	1/10 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	5.138	1.285	1.285	1.285
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.100	4.562	4.562	4.562
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
<b>TOTALE BEZOLDIGING 2017</b>	<b>5.138</b>	<b>1.285</b>	<b>1.285</b>	<b>1.285</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>				
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	4.595	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<b>TOTAAL BEZOLDIGING 2016</b>	<b>4.595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Toelichting vergelijkende cijfers**

In de jaarstukken 2016 zijn niet de juiste cijfers voor looncomponenten welke voor de WNT 2016 gelden opgenomen en toegepast onder de bezoldiging. In deze jaarstukken wordt dat hersteld. Dit leidt tot de volgende verschillen in de bezoldiging 2016, als vergelijkende cijfers in de verantwoordingstabel 2017.

*L.J. de Waal:*

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen over 2016 betreft na aanpassing € 9.062,- i.p.v. € 8.934,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016. De totale bezoldiging, als gevolg van deze aanpassing, wordt € 9.062,- over 2016 i.p.v. € 8.934,- zoals eerder

gerapporteerd in de jaarstukken 2016.

*R.A. van den Berg, J.M.A. Mooren, E.J. Mulock Houwer en S.H.M. Ornstein:*  
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen over 2016 betreft na aanpassing € 4.595,- i.p.v. € 4.467,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016. De totale bezoldiging, als gevolg van deze aanpassing, wordt € 4.595,- over 2016 i.p.v. € 4.467,- zoals eerder gerapporteerd in de jaarstukken 2016.

De oorzaak van de verschillen is dat de lasten voor de bestuurders en commissarissen aansprakelijkheidsverzekering niet aangewezen zijn tot de werkkostenregeling en om die reden tot de bezoldiging van de topfunctio-

narissen gerekend dienen te worden. In de verantwoording 2017 is de bestuurders en commissarissen aansprakelijkheidsverzekering correct toegerekend tot de bezoldiging. De hertoetsing van de gecorrigeerde cijfers leidt niet tot (wijzigingen in) onverschuldigde betalingen.

**Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

# 4. Overige gegevens

## 4.1 Pantar

Stichting Pantar Amsterdam  
 Kriekenoord 3  
 1111 PT Diemen  
 Statutair gevestigd te Amsterdam  
 KvK dossiernummer 41 21 53 51

De stichting heeft onder meer tot doel een arbeidsontwikkelbedrijf te zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opdat zij kunnen doorstromen en uitstromen naar regulier werk, alles in de ruimste zin van het woord.

### **Marcel Suijkens**

*Algemeen directeur a.i.*

### **Madeleine Bunders**

*Operationeel directeur*

### **Raad van Toezicht**

Lodewijk de Waal	<i>Voorzitter</i>
Marijn Ornstein	<i>Lid</i>
Christa Compas	<i>Lid</i>
Ilse de Graaff	<i>Lid</i>
Sjef van Gennip	<i>Lid</i>

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Door de gemeente Amsterdam zijn bijdragen toegezegd in het operationeel resultaat van 2018 en 2019.

Amsterdam, 26 september 2018

### **Marcel Suijkens**

*Algemeen directeur Stichting Pantar  
 Amsterdam a.i.*

## 4.2 Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

*Aan: de raad van toezicht van Stichting Pantar Amsterdam*

### **Verklaring over de in de jaarrekening opgenomen jaarrekening 2017**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Pantar Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarrekening 2017 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Pantar Amsterdam op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de staat van baten en lasten over 2017;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen;
- verantwoording Wet Normering Topinkomens, bezoldiging topfunctionarissen.

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen en de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Pantar Amsterdam zoals vereist in 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.

### **Verklaring over de in de jaarrekening 2017 opgenomen andere informatie**

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

- het verslag van de directie;
- 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 de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 Organisaties zonder winststreven is vereist.

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 de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 Organisaties zonder winststreven 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 de andere informatie, waaronder het verslag van de directie en de overige gegevens in overeenstemming met de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 Organisaties zonder winststreven.

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

#### **Verantwoordelijkheden van de directie voor de jaarrekening**

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de 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 stichting 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 stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslag-

geving door de stichting.

#### **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, de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector 2017, 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 stichting;

- 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 de stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;

- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de directie en de raad van toezicht 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.

Den Haag, 26 september 2018

Ernst & Young Accountants LLP

**w.g. S.B. Spiessens RA**

## 4.3 Afkortingen & Begrippen

### Afkortingen

<i>Fte</i>	Formatie-eenheid
<i>SW</i>	Sociale werkvoorziening
<i>UWV</i>	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
<i>Wajong</i>	Wet arbeidsongeschiktheids voorziening jonggehandicapten
<i>Wsw</i>	Wet op de Sociale Werkvoor ziening
<i>LKS</i>	Loonkosten subsidie
<i>WPI</i>	Werk Participatie en Inkomen
<i>ERP</i>	Enterprise Resource Planning
<i>P-wet</i>	Participatiewet
<i>LLP</i>	Limited Liability Partnership

### Begrippen

#### *Loonwaarde*

De waarde van de arbeidsprestatie van een (potentiële) werknemer in een bepaalde functie op een bepaald moment.

#### *Arbeidsontwikkelbedrijf*

Bij het Arbeidsontwikkelbedrijf is het maken van producten en het leveren van diensten geen doel op zich. Het is een middel om mensen te ontwikkelen en toe te leiden naar een passende plek binnen de eigen werkbedrijven van Pantar of de externe arbeidsmarkt.

# Waarde in werk

Werk is van waarde voor iedereen en vergroot trots, eigenwaarde en zelfstandigheid.

Wij geloven dat iedereen talenten heeft om te kunnen werken en zetten ons met hart en ziel in voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo dragen wij, samen met onze opdrachtgevers, bij aan een samenleving waarin iedereen naar vermogen meedoet.

(missie Pantar)



*Ontwerp:*  
Anneke Krull  
*Fotografie cover:*  
Timo Sorber

