

WSD
Werk.Samen.Doen

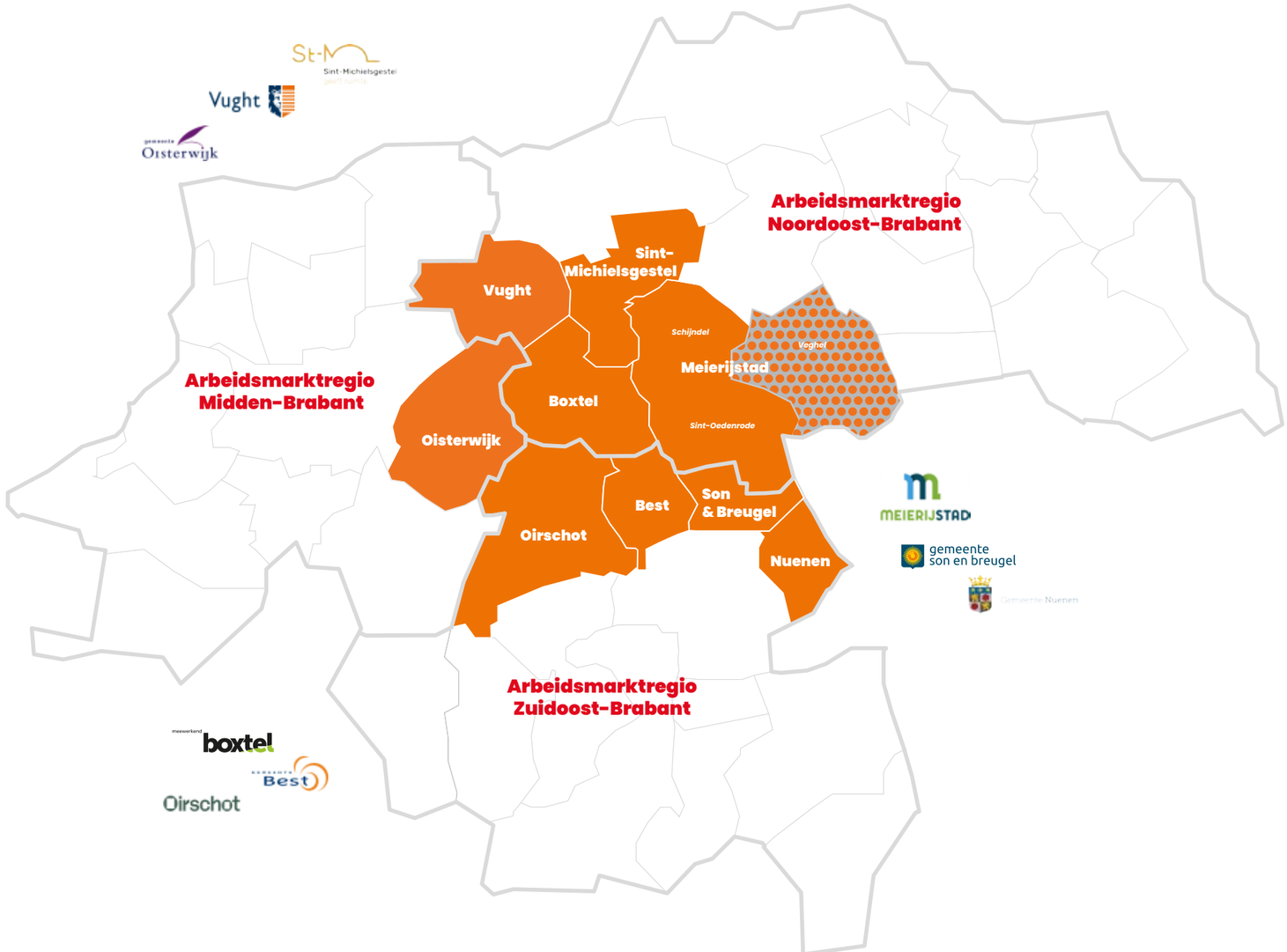
# Jaarstukken 2025

## Jaarverslag • Jaarrekening




# Jaarverslag 2025

# Werkgebied WSD




# Inhoudsopgave

## Jaarverslag WSD


| | | |
|---|---|---|
| | Voorwoord | 5 |
| 1 | Wij zijn WSD | 7 |
| 2 | Werk.Samen.Doen in negen thema's | 16 |
| 3 | Sociaal jaarverslag | 41 |
| 4 | Weerstandsvermogen en risicobeheersing | 51 |
| 5 | Rechtmatigheidsparagraaf | 56 |
| 6 | Financiering | 58 |
| 7 | Onderhoud kapitaalgoederen | 58 |
| 8 | Verbonden partijen | 59 |
| 9 | Wet open Overheid | 63 |


## Jaarrekening WSD


| | |
|---|---|
| Balans WSD per 31 december | 66 |
| Overzicht van baten en lasten WSD | 67 |
| Grondslagen van de financiële verslaglegging | 68 |
| Toelichting op de balans WSD per 31 december | 70 |
| Toelichting op het overzicht van baten en lasten WSD | 76 |
| WNT-verantwoording 2025 WSD | 79 |


## Bijlagen

89






# Voorwoord

Wie om zich heen kijkt, de krant openslaat of nieuwsbulletins op tv, radio en online volgt, zal met mij vaststellen dat 2025 een dynamisch jaar was. Op politiek, maatschappelijk en sociaaleconomisch terrein gingen ontwikkelingen razendsnel. Thema's als bestaanszekerheid, veiligheid, immigratie en de onstuitbare opkomst van AI hielden ons lokaal, regionaal, nationaal én mondiaal bezig.

Hoe fijn is het dat WSD in de woelige wereld vandaag een baken van rust en stabiliteit is. De organisatie ontwikkelt voortdurend, innoveert naar hartenlust, laat mooie resultaten zien en, heel belangrijk, komt al sinds 1956 op voor inwoners die op de arbeidsmarkt een extra steuntje in de rug nodig hebben. Ik vind het hartverwarmend dat WSD ook van betekenis is bij de inburgering van honderden nieuwe Nederlanders. Het levert bovendien nieuwe samenwerkingen op, bijvoorbeeld met het AZC in Oisterwijk.

Een baken van rust en stabiliteit word je niet automatisch. Elke dag werken medewerkers van WSD hard om te kunnen zijn wie we zijn. Ik prijs me bovendien gelukkig dat 2025 in zekere zin rustig is verlopen. Saai zou je bijna zeggen, in de positieve zin van het woord. Grote woorden als 'Het roer moet om!' zijn in het bestuur van WSD in 2025 niet gevallen.

Achteroverleunen is er niet bij. We denken met onze negen gemeenten na over de revitalisatie van onze koers, die werd ingeslagen met de komst van de Participatiewet in 2015. Omdat WSD haar huiswerk destijds uitmuntend heeft gemaakt, ligt er al jaren een stabiele basis voor een gezonde toekomst. Onze aanpak werkt en valt op, getuige het werkbezoek van staatssecretaris Jurgen Nobel van SZW in de zomer van 2025.

Een belangrijke gebeurtenis was de krachtige Haagse lobby die WSD met andere werkontwikkelbedrijven en branchevereniging Cedris initieerde. Door nieuwe belastingmaatregelen zouden veel van onze medewerkers maandelijks tientallen euro's minder overhouden; hun vakantiegeld viel soms tot wel 200 euro lager uit. We gingen voorop in de strijd en stonden met succes op de barricade voor bestaanszekerheid. #IkVerdienHetOok was trending in Nederland.

Hoewel dit jaarverslag over 2025 gaat, sluit ik af met een blik in de toekomst. WSD viert in 2026 het zeventigjarig bestaan. Zeven decennia WSD is een mijlpaal om bij stil te staan en te vieren. Het is een mijlpaal die ik niet van dichtbij zal meemaken. Ik heb besloten om de politiek in Meierijstad vaarwel te zeggen. Vlot na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026 zal mijn derde wethouderstermijn eindigen en leg ik derhalve ook het WSD-voorzitterschap neer.

Nu al kijk ik dankbaar terug op twaalf betekenisvolle WSD-jaren. Alle medewerkers van WSD wens ik een stralende toekomst. En mijn opvolger? Die kan bij dit baken van rust en stabiliteit rekenen op een warm bad.

Veel leesplezier!

Menno Roozendaal
Voorzitter WSD





# 1. WIJ ZIJN WSD

## 1.1 WSD, al 70 jaar van waarde in werk

WSD heeft één missie: het bieden van werkgelegenheid aan mensen die zelfstandig (nog) geen werk kunnen vinden en een ondersteuningsvraag hebben. Een onverminderd streven waar we iedere dag met veel inzet samen met onze gemeenten aan werken. Onze gemeenten: Best, Boxtel, Meierijstad, Nuenen, Oirschot, Oisterwijk, Sint-Michielsgestel, Son en Breugel en Vught. Voor deze gemeenten voeren we een deel van de Participatiewet uit. Daarnaast biedt WSD, in het kader van arbeidsinschakeling, voorzieningen aan in het kader van inburgering en ontwikkelingsgerichte dagbesteding.

**Revitalisering koers WSD**
Sinds de invoering van de Participatiewet in 2025 staat de toekomst van de werkontwikkelbedrijven en dus ook voor WSD in het teken van voortdurende verandering en vernieuwing. Gemeenten en ontwikkelbedrijven werken samen richting een toekomstbestendige infrastructuur. De urgentie hiertoe wordt steeds groter gezien de houdbaarheid van het huidige financieringsmodel, de afnemende loonwaarde van doelgroepen, de spanning tussen regulier werk, beschut werk en dagbesteding. De afgelopen jaren anticipeerden WSD en haar gemeenten samen op deze ontwikkelingen, gebaseerd op het koersdocument uit 2020.

**Gezamenlijk doorontwikkelen**
In een lokaal plan per gemeenten sluiten we aan op de lokale behoeften en uitdagingen. Met ons expertisecentrum De Kenniskompanie delen we best practices en werken we samen aan innovatieve dienstverlening. Daarnaast is het belangrijk om onze koers te vernieuwen. Een klus die we samen met onze gemeenten in het begin van 2025 gezamenlijk hebben opgepakt met het Kernteam revitalisatie koers WSD. Een kernteam bestaande uit een bestuurder of beleidsadviseur vanuit elke gemeente aangevuld met drie leden van het managementteam van WSD. Onder begeleiding van social designers van ontwerpbureau Yellowchess werken we in deze samenstelling in een iteratief ontwerpproces (design thinking) met veel energie aan deze opdracht. In dit proces werken we met een ontwerpaanpak bestaande uit drie fasen: inzicht, uitzicht en activatie. We onderzoeken, ontdekken en experimenteren en als een aanpak in één gemeente goed werkt, schalen we verder op. Begin december hebben we de eerste resultaten gedeeld in een goed bezochte raadsinformatiebijeenkomst bij WSD waar we ook de Adviesraden Sociaal Domein uit onze gemeenten mochten ontvangen. Daar hebben we nog nieuwe ideeën opgehaald waar we in 2026 verder mee aan de slag gaan. Het doel is de inwoners van onze gemeenten zo goed mogelijk te begeleiden bij hun ondersteuningsvragen richting werk of participatie. Het belang van onze medewerkers en de inwoners van onze gemeenten met een ondersteuningsvraag staat hierbij centraal. We vinden het hierbij van belang om te werken aan ketenintegratie: het verbinden van werk, zorg, dagbesteding en welzijn in een sociale keten (één ecosysteem), met aandacht voor samenwerking tussen de verschillende domeinen en organisaties waaronder ook werkgevers. Naast dit ambitiespoor loopt er nog een financieel spoor. In dit spoor werken we intensief samen met onze gemeenten aan de financiële scenario's voor de komende 5 tot 10 jaar. Adviesbureau Berenschot ondersteunt ons daarbij. Beide sporen komen in 2026 samen.

**Wendbare organisatie**
WSD is een wendbare organisatie die de methodiek Sturen op Zelfsturing centraal stelt; onze professionele standaard waarmee wij onze medewerkers uitdagen om zelf de regie over hun ontwikkeltraject te nemen. Daarnaast focussen we onder meer op duurzame inzetbaarheid, sociale veiligheid, het 'vinden, binden en boeien' van collega's, project- en portfoliomanagement, Lean en innovatie.

**Werving brede doelgroep**
In het collectief van onze 9 gemeenten is de afspraak gemaakt om eind 2026 werkgelegenheid te bieden aan 1955 kwetsbare inwoners. Naast de gebruikelijke instroom vanuit onze 9 gemeenten zetten we met de campagne werving brede doelgroep - die in 2022 van start ging- ook andere kanalen in om inwoners, die hulp nodig hebben bij het vinden van werk, te ondersteunen. De brede doelgroep is het onbenut

arbeidspotentieel dat niet in beeld is. Omdat we deze mensen niet kennen, hebben we in 2025 verschillende acties en middelen ingezet om met hen in contact te komen. Het campagneconcept van 2024 is hergebruikt en we hebben opnieuw online marketing en jaarmarkten ingezet. De billboards hebben nieuwe vier nieuwe verhalen gekregen van collega's die uitgestroomd zijn naar een werkplek buiten WSD. In 2025 is voor het eerst Doe mee met WSD-dag in Boxtel georganiseerd waar mensen twee uurtjes mee mochten werken en een indruk van WSD konden krijgen. De middag was een succes en is in november nog een keer herhaald in Schijndel. Daarnaast hebben de trajectconsulenten in verschillende gemeenten lokale acties opgezet van een inloopspreekuur in Schijndel tot een deur-aan-deur flyeractie in Best en Boxtel. De campagne heeft er in 2025 toe geleid dat er ruim 50 mensen gestart zijn met een werkontwikkeltraject.

**Vinden, binden en boeien (nieuwe) professionals**

Ondanks de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt zijn we er ook in 2025 in geslaagd onze openstaande vacatures voor Leiding en Staf snel te vervullen. Dit succes is het resultaat van onze gerichte strategie op het gebied van employer branding, de nauwe samenwerking met onze adviseur werving & selectie én de continue aandacht voor onze sollicitanten gedurende het hele proces. Samen hebben we ervoor gezorgd dat kandidaten zich gehoord en gewaardeerd voelen, wat bijdraagt aan een positieve ervaring en een sterke reputatie als werkgever. Het invullen van vacatures onderstreept opnieuw dat WSD een aantrekkelijke werkgever is en blijft. Door ons continu aan te passen aan de dynamiek van de arbeidsmarkt blijven we in staat om ook in de toekomst de juiste collega's aan te trekken én te behouden.

**Sociale veiligheid**

Sociale veiligheid staat prominent op onze agenda en strategische kaart. Het is de basis van wat WSD als organisatie wil bieden aan alle medewerkers. Een organisatie waar prettig met elkaar wordt samengewerkt en sprake is van een sociaal veilig werkklimaat. Veel thema's hebben direct of indirect raakvlak met sociale veiligheid. In een plan van aandacht sociale veiligheid zijn al deze thema's gebundeld en worden de ontwikkelingen daarop gevolgd. Bijvoorbeeld ons programma voor introductie en deskundigheidsbevordering, onze professionele standaard Sturen op Zelfsturing, de inrichting van onze begeleidingsorganisatie, het extra aanbieden van budgetcoaching en bedrijfsmaatschappelijk werk. In 2025 zijn de informatieboekjes voor onze medewerkers volledige geactualiseerd en in een nieuw jasje gegoten. Diverse boekjes over onze gedragsregels, ongewenste omgangsvormen, ziek en wat nu, bij wie je waarvoor terecht kunt, arbeidsvoorwaarden, veilig werken, informatiebeveiliging en dergelijke zijn nu gebundeld in één nieuw boekje "Werken bij WSD", met voor de collega's SW, PW en NGA een eigen versie. In de nieuwe boekjes wordt gewerkt met veel plaatjes en pictogrammen en minder tekst om daarmee zoveel mogelijk aan te sluiten bij het taalniveau van onze medewerkers. Iedere medewerker heeft het nieuwe boekje "Werken bij WSD" inmiddels ontvangen. In 2025 is samen met een gemixte groep collega's nagedacht over hoe we elkaar noemen. Waar tot op heden gesproken werd over 'professionals' en 'doelgroepmedewerkers' hebben we dit aangepast naar collega's SW, collega's PW, collega's cao Gemeenten en collega's leiding en staf. Op deze manier is er meer sprake van gelijkheid. Het proces en het gesprek daarover voeren is net zo belangrijk als de uitkomst van dit proces. Er zijn daarnaast nieuwe manieren bedacht om in gesprek met elkaar te blijven en de betrokkenheid te vergroten. Het uitgangspunt is dat iedereen ertoe doet en dat er wat dat betreft geen verschillen zijn tussen collega's SW, PW en collega's leiding en staf. Deze ideeën worden in 2026 verder vormgegeven.

**Medewerkerstevredenheid**

In 2025 hebben we voortgebouwd op de uitkomsten van het in 2024 gehouden medewerkersonderzoek. De deelnemende collega's beoordeelden het werken bij of via WSD destijds met een 7,8. Na verdere analyse van de verbeterpunten zijn deze vertaald naar concrete acties. Zo is onder meer het werkplezierspel georganiseerd, wat waardevolle gesprekken opleverde over thema's die binnen de teams leven en positieve impulsen bieden voor verdere teamontwikkeling en werkplezier. Daarnaast is een werkgroep aan de slag gegaan met het optimaliseren van de hygiëne rondom de toiletten. Er zijn 5 gouden toiletregels opgesteld en opgehangen op de toiletten. Ook is een ludieke instructievideo gemaakt die onder andere is besproken tijdens de werkoverleggen. Verder werd een aanvullende enquête uitgezet onder leidinggevenden om op te halen welke verbeteracties zijn gerealiseerd en welke inzichten deze hebben opgeleverd. De verbeteracties communiceren we geregeld in onze nieuwsbrief aan medewerkers en op intranet. Op deze manier blijven we stap voor stap werken aan een fijne, gezonde en stimulerende werkomgeving voor al onze collega's.

**Lean**

In 2025 hebben we verdere stappen gezet in het toepassen van Lean binnen WSD. Onze tien 'Lean Green Belts' hebben gewerkt aan diverse verbetertrajecten die gericht zijn op het creëren van meerwaarde voor onze klanten en het terugdringen van verspilling in processen. Zo zijn onder andere het dividendproces, de aanmeldingsprocedure voor inburgeringsstages, het sorteerproces van de B-stroom binnen het TextTSC en meerdere facturatieprocessen verbeterd. Daarnaast zijn de werkprocessen van trajectconsulenten aangescherpt, de interne klantreis van het vrijwilligerstraject in het AZC aangepakt en zijn diverse processen verder gestandaardiseerd. Door continu te kijken naar wat beter kan, maken we ons werk eenvoudiger, sneller en betrouwbaarder.

**Werkleerlijnen**

Centraal in onze aanpak staan de werkleerlijnen. Elke werknemer die bij WSD instroomt, doorloopt een specifieke werkleerlijn. In deze werkleerlijn leren onze medewerkers niet alleen algemene werknemersvaardigheden, maar ook specifieke vaardigheden voor bepaalde beroepen. De werkleerlijnen sluiten aan op de vraag vanuit de markt, WSD leidt mensen op voor banen



waarin ook daadwerkelijk werkgelegenheid te vinden is. Op deze manier slagen wij er dan ook in om mensen zo te ontwikkelen, dat zij aan het einde van hun ontwikkeltraject een baan kunnen vinden op de reguliere arbeidsmarkt. Zo hebben in 2025 maar liefst 40 mensen deze stap kunnen maken. Zeker bij jongeren vinden we het belangrijk dat zij deze stap maken met diploma. Daarom ontwikkelen wij samen met onze gemeenten en de arbeidsmarktregio's een BBL tenzij programma. Daarmee borgen wij dat zij een toekomstbestendige, duurzame stap kunnen maken.

**Verbinding met werkgevers**

Samen met werkgevers in de regio bieden we via WSD alle inwoners ondersteuning naar passend werk. De arbeidsmarkt in onze regio's is nog steeds krap. Tegelijkertijd neemt de diversiteit van de mensen die we ondersteunen toe en dat vraagt om een steeds breder aanbod van passend werk. We richten ons op werk dat aansluit bij de ontwikkeling van kandidaten, een goede verdeling in de regio, een aanbod dat ongevoelig is voor conjunctuur en toekomstbestendig is en daarbij het juiste rendement oplevert. Zo kunnen we iedereen blijven begeleiden. We hebben een sterk klantenbestand en zetten actief in op klantbehoud én op het uitbreiden van het klantenportfolio. Daarom investeren we intensief in ons netwerk. We sluiten aan bij regionale werkgeversnetwerken, organiseren eigen bijeenkomsten zoals met Aantwerk en Brainport voor Elkaar, participeren in de regionale werkcentra en zetten in op online marketing voor een bredere positionering in de arbeidsmarkt.

**Informatiebeveiliging**

In 2025 hebben we een grote stap gezet: we zijn officieel ISO/IEC 27001-gecertificeerd. Deze certificering bevestigt niet alleen dat onze informatiebeveiliging voldoet aan een internationale norm, maar ook dat WSD voor deelnemende gemeenten én andere organisaties een zeer professionele en betrouwbare samenwerkingspartner is. Tegelijkertijd hebben we ons security awareness-programma voortgezet. Via e-learningmodules, phishing-simulaties en gerichte communicatie hebben we ons het hele jaar ingezet om collega's bewust te maken van het belang van privacy en informatie-beveiliging. Samen hebben we zo mooie stappen gezet in het verder versterken van onze informatiebeveiliging. Want alert blijven is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

**Digitale verbouwing**

Bij WSD zijn we het afgelopen jaar volop aan de slag gegaan met de voorbereidingen voor de digitale verbouwing: een meerjarig programma waarin we stap voor stap onze digitale werkomgeving vernieuwen. Tot de meest zichtbare onderdelen van de digitale verbouwing behoren de introductie van Teams en OneDrive en de keuze voor AFAS als vervanging van diverse kernapplicaties. Met AFAS zetten we bovendien een belangrijke stap naar één geïntegreerd systeem waarin data op een uniforme manier wordt vastgelegd, benaderd en verwerkt. Daarmee gaan we van maatwerk naar standaardisatie, wat de kans op fouten verkleint, processen vereenvoudigt en tijd en kosten bespaart. Naast deze zichtbare vernieuwingen werken we op de achtergrond aan een nieuw datawarehouse en een vernieuwde ICT-infrastructuur. Samen zorgen deze ontwikkelingen ervoor dat we slimmer, efficiënter en toekomstbestendig kunnen werken.

**Inkoop en contractmanagement**

In 2025 heeft WSD verdere stappen gezet in de professionalisering van Inkoop en contractmanagement. Met de ontwikkeling van een inkoopkalender, de aanschaf van een contractmodule, het meervoudig onderhands aanbesteden (MOA) en een Europese aanbesteding is een stevige basis gelegd voor een uniformere en meer gestructureerde werkwijze. In 2025 hebben we stappen gezet om de naleving van het inkoopbeleid organisatie breed te versterken. Daarbij staan rechtmatigheid en doelmatige besteding van middelen centraal, met het inzicht dat strakker en eenduidiger inkopen kan bijdragen aan substantiële besparingen. De rol van Inkoop wordt verder versterkt door contracten actiever en meer sturend te managen, terwijl contracteigenaren verantwoordelijk blijven voor de inhoud en de afstemming met leveranciers. Zo ontstaat stap voor stap een efficiënter, rechtmatiger en toekomstbestendig inkoopproces.

**ESF-subsidies**

In 2025 is het eerste ESF-tijdvak afgerond en vastgesteld door het ministerie. Daarmee is bevestigd dat WSD, samen met de arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant, vrijwel het volledige beschikbare subsidiebedrag heeft gerealiseerd. De middelen die WSD ontvangt, zijn gebaseerd op bestaande activiteiten zoals de inzet van trajectconsulenten en coaches in de voortrajecten. Een deel hiervan dekt gemaakte kosten; het overige deel kunnen we inzetten voor projecten die direct bijdragen aan de ontwikkeling en ondersteuning van onze doelgroep.

**Financiële soliditeit**

WSD is een financieel solide werkontwikkelbedrijf. In tegenstelling tot heel veel andere bedrijven in de branche hoeft WSD geen beroep te doen op gemeentelijke middelen. Ook in 2025 sluit de exploitatie af met een positief resultaat. Het beleid rondom onze reserves is ongewijzigd gebleven. Dankzij de middelen die zijn ondergebracht in de algemene en bestemmingsreserves zijn we in staat om zowel toekomstige risico's op te vangen als te blijven investeren in de ontwikkeling van onze dienstverlening, organisatie en samenwerking met de deelnemende gemeenten. Uit de positieve resultaten vullen we ook ons Personeelsfonds bestemd voor een financieel extraatje voor onze collega's SW en PW.



## 1.2 WSD in het kort

**Waarom bestaat WSD?**
WSD maakt het verschil voor mensen. Wij geloven in een maatschappij waarin iedereen volwaardig en naar vermogen kan meedoen. Daarom kunnen en willen wij niet accepteren dat er mensen zijn die niet volwaardig kunnen participeren, enkel en alleen omdat ze een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

**Missie**
Het matchen, inzetten en ontwikkelen van zoveel mogelijk mensen die behoren tot de Participatiewet. WSD maakt dit gemakkelijk en aantrekkelijk voor gemeenten en werkgevers. Samen creëren wij duurzame kansen en werk.

**Bestuur WSD**
WSD is een gemeenschappelijke regeling, een intergemeentelijke samenwerking, van negen gemeenten. Het bestuur van WSD wordt gevormd door vertegenwoordigers van de deelnemende gemeenten. Per gemeente hebben twee vertegenwoordigers zitting in het bestuur.

In 2025 bestond het bestuur uit:

| | |
|---|---|
| **Mariëlle van Alphen*** | *Gemeente Boxtel* |
| **Marlie Bongaerts** | *Gemeente Best* |
| **Dion Dankers*** | *Gemeente Oisterwijk* |
| **José Goossens** | *Gemeente Son en Breugel* |
| **Steven Grevink*** | *Gemeente Son & Breugel* |
| **Cees Koopmans** | *Gemeente Sint-Michielsgestel* |
| **Sharon Kroon-Peters** | *Gemeente Oisterwijk* |
| **Peter Kuijs** | *Gemeente Meierijstad* |
| **Corine van Overdijk,** | |
| *sinds november 2025 opgevolgd door* | |
| **Claud Leermakers*** | *Gemeente Oirschot* |
| **Theo van der Linden** | *Gemeente Nuenen* |
| **Lily Maaref** | *Gemeente Oirschot* |
| **Nino de Lange,** | |
| *sinds juli 2025 opgevolgd door* | |
| **Jos den Otter*** | *Gemeente Vught* |
| **Peter Raaijmakers*** | *Gemeente Sint-Michielsgestel* |
| **Menno Roozendaal*** | *Gemeente Meierijstad* |
| **Maarten van der Vaart** | *Lid RvC/adviseur DB* |
| **Rinze van der Veen** | *Gemeente Boxtel* |
| **Joris Vrensen** | *Gemeente Vught* |
| **Niels Wouters*** | *Gemeente Nuenen* |
| **Veronique Zeeman*** | *Gemeente Best* |

** Leden Dagelijks bestuur*

**Kernwaarden (intern)**
- klantgericht
- vernieuwend
- passie voor mensen
- verantwoordelijkheid
- resultaatgericht

**Merkwaarden (extern)**
- persoonlijk
- gedreven
- betrouwbaar

**Doelgroep**
WSD begeleidt mensen met een verminderde loonwaarde. De ondersteuning van WSD loopt van trajecten als Ontwikkelingsgerichte Arbeidsmatige Dagbesteding voor de groep met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt tot jobcoaching voor mensen die regulier werken.

**Speelveld**
- 3 arbeidsmarktregio's
- 9 gemeenten
- 700 werkgevers
- 1.955 medewerkers met arbeidsvermogen (ambitie 2026)

## 1.3 Het speelveld

**Economie en brede welvaart**
Een aantal trends zal de komende jaren flink op onze economie en brede welvaart ingrijpen: vergrijzing en toenemende arbeidsmarktkrapte, de ontwikkelingen van sociale ongelijkheid, digitalisering, veranderende geopolitieke verhoudingen, klimaatverandering, verlies van biodiversiteit en een steeds grotere vraag naar ruimte. We zullen ons tot deze trends moeten verhouden. Hierbij is het van groot belang om mensen een werkend perspectief te blijven bieden en onze welvaart te vergroten.

Werken aan een arbeidsmarkt die werkt voor iedereen. Werk heeft niet alleen een economische, maar ook sociale functie. Werk geeft zin, verbinding en plezier. Dat blijft belangrijk ook nu de arbeidsmarkt aangrijpend verandert door vergrijzing, digitalisering en verduurzaming

**Kabinetsbeleid en impulsgelden**
Vanaf 2025 zijn er vanuit het Rijk tijdelijke middelen (impulsbudget) voor gemeenten beschikbaar gesteld om de werkontwikkelbedrijven te vernieuwen en te versterken voor mensen van een afstand tot de arbeidsmarkt, met als doel een toekomstbestendig vangnet en meer doorstroom naar regulier werk. Het geld wordt verdeeld via het Gemeentefonds en is bedoeld voor transformatie en innovatie binnen de sociale infrastructuur. Divosa en Cedris delen nieuws en tools met betrekking tot deze budgetten en helpen bij de implementatie hiervan.

## 1.4 Een verhaal van beweging en samenwerking

**Werving brede doelgroep**
In 2025 laten we samen zien hoeveel kracht er schuilt in mensen die nog niet vanzelfsprekend meedoen op de arbeidsmarkt. De campagne Werving Brede Doelgroep bevestigde dat beeld: in onze gemeenten loopt veel onbenut talent rond. Ruim vijftig inwoners vonden via deze route hun weg naar WSD. Het zijn verhalen van mensen die, met de juiste ondersteuning, laten zien dat zij een bijdrage willen en mogen leveren in de samenleving.

**Samen werken aan kansen**
Die beweging ontstaat niet vanzelf. In 2025 intensiveerden we actief de samenwerking met partners binnen het sociale domein. Alle partners spelen een rol in het ondersteunen van inwoners bij hun ontwikkeling naar participatie. Door de handen ineen te slaan, zien we beter waar talent onbenut blijft en waar kansen liggen. Het helpt ons om sneller, slimmer en mensgerichter te werken.

**Beschut werk: dichtbij, persoonlijk en noodzakelijk**
Voor inwoners die structureel meer ondersteuning nodig hebben, blijft Beschut werk een cruciale voorziening. Gemeenten hebben de verantwoordelijkheid om deze plekken te realiseren en WSD helpt daarbij door inwoners te ondersteunen bij het aanvragen van een indicatie Beschut. In 2025 spraken we met ruim honderd inwoners en medewerkers om te beoordelen of een indicatie passend zou zijn. Voor meer dan zestig van hen is afgelopen jaar een aanvraag bij het UWV ingediend. De uitkomsten hiervan worden in 2026 verwacht en daarmee ook de mogelijkheid om voor deze groep een veilige, passende en duurzame werkplek te creëren.

**Het doelgroepenregister: toegang tot onbenut potentieel**
Gerichte ondersteuning begint met inzicht in wie tot de doelgroep behoort. Toegang tot het doelgroepenregister is daarom van groot belang. Dit register wordt beheerd door het UWV en bevat inwoners die zichzelf hebben laten registreren.
Samen met gemeenten en partners verkennen we hoe we deze gegevens zorgvuldig en effectief kunnen benutten. Niet vanuit administratie, maar vanuit de gezamenlijke wens om mensen verder te helpen. Minder drempels, meer kansen; dat is de beweging waar we naartoe werken.

**Inburgering als startpunt voor meedoen**
Onze gemeenten verwelkomen jaarlijks ongeveer tweehonderd nieuwe inwoners die het inburgeringstraject doorlopen in de zogenaamde Zelfredzaamheidsroute (Z-route). Voor deze groep is een goede samenwerking tussen gemeenten, onderwijs, werkgevers en WSD essentieel. Vooral de jongeren binnen de Z-route verdienen extra aandacht. Met aanvullende subsidie konden we voor hen een nieuw programma ontwikkelen, waarin taal, werkervaring en toekomstperspectief elkaar versterken.

**Landelijke aandacht voor taal op de werkvloer**
Het Brabants Dagblad schreef in dit kader over het bezoek van staatssecretaris Jurgen Nobel aan WSD in Boxtel. Aanleiding: de vernieuwende aanpak van taallessen op de werkvloer, verbonden aan de Z-route . Voor een specifieke groep deelnemers is deze werkwijze een schot in de roos, wat resulteert in een aantoonbare verbetering ten opzichte van klassikale lessen. Deze methode wordt inmiddels landelijk gedeeld en inspireert andere regio's om anders te kijken naar taal, werk en participatie. Eind 2025 is aan WSD, in samenwerking met WeenerXL, een AMIF- subsidie toegekend om jonge inburgeraars drie jaar lang extra ondersteuning te bieden. Daarnaast is extra subsidie beschikbaar gesteld voor vrouwen in de Z- route, specifiek gericht op taal op de werkvloer.

**Samenwerking met AZC's: de eerste stap telt**
Binnen de WSD-gemeenten bevinden zich drie AZC's bevinden zich drie AZC's bevinden zich drie AZC's. Voor bewoners is het belangrijk om al vroeg in aanraking te komen met de Nederlandse taal, cultuur en arbeidsmarkt. Dankzij de samenwerking tussen gemeenten, werkgevers en WSD kan die vroege participatie nu ook echt plaatsvinden. In november werd de samenwerkingsovereenkomst met overtuiging verlengd; een bevestiging dat we samen het verschil maken.

**Jongeren en duurzaam werk: bouwen aan toekomst**
Met de nieuwe wet Van School naar Duurzaam Werk is er meer aandacht voor jongeren die extra ondersteuning nodig hebben. De uitval in het onderwijs blijft hoog en loopt verder op. Daardoor zoeken veel jongeren een plek waar ze kunnen leren door te doen.
Samen met onderwijsinstellingen ontwikkelde WSD een programma dat jongeren begeleidt richting duurzaam werk. We werken toe naar de houding 'BBL, tenzij': een koers waarin praktijkgericht leren de norm is en duurzaamheid in ontwikkeling centraal staat.



# 2. WERK. SAMEN. DOEN IN NEGEN THEMA'S



**'Werving brede doelgroep gebaat bij laagdrempeligheid'**

## 2.1 Benadering brede doelgroep

**Kim Hagens, projectleider werving brede doelgroep en WSD Kwikstart, en Miriam Marra, trajectconsulent WSD:** "WSD is een werkontwikkelbedrijf dat zich al bijna zeventig jaar sterk maakt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Iedereen die in ons werkgebied onvoldoende in staat is om zelf een plek op de arbeidsmarkt te vinden, kan rekenen op ondersteuning en begeleiding. We hebben niet alle inwoners in beeld en maakten we ook in 2025 werk van de werving van de brede doelgroep."

"Het succes van campagnes staat of valt met het raken van de juiste snaar. Na 'Kom Keeten met WSD!' (2023) en een geslaagde Open Deurendag (2024) hebben we onze campagnestrategie verbreed en geïntensiveerd. In alle gemeenten lanceerden we 'WSDate': we nodigden inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt uit voor een kennismaking en lieten zien dat WSD staat voor ontwikkkeling. Dat deden we op braderieën, festivals en andere drukke evenementen. "

**Doe mee met WSD!**
"Succesvol waren de 'Doe mee met WSD-dagen' in Boxtel en Schijndel. Belangstellende werkzoekenden schreven zich samen met iemand uit hun eigen netwerk in voor een van onze negen werkleerlijnen. In anderhalf uur konden ze op een vooraf bepaalde dag onder deskundige leiding ontdekken welk werk voor hen passend zou kunnen zijn. Het leverde vijftien matches op. Reden om deze campagne in 2026 in alle WSD-gemeenten uit te rollen."

"De werving kreeg verder gestalte door een reizende tentoonstelling met billboards waarop enkele SW- en PW-collega's van WSD trots hun succesverhaal vertellen. De billboards kregen een opvallende plek, bijvoorbeeld bij stations, in gemeentehuizen en wijkcentra en op andere openbare locaties."

"Heel direct is de in 2025 gelanceerde campagne 'Doe ook mee – app WSD!' Iedereen die in een van de negen WSD-gemeenten woont kan ons een appje sturen. Na het beantwoorden van enkele vragen komt de kandidaat direct in contact met de juiste trajectconsulent. In 2025 leverde dit veertien intakes op.

***'WSD begeleidt ook Oekraïense vluchtelingen naar arbeid'***

**Oekraïne**
"In 2025 hebben we veel aandacht besteed aan een nieuwe doelgroep: vluchtelingen uit Oekraïne. Ook in onze regio wonen veel mensen die oorlogsgeweld zijn ontvlucht. Korte lijntjes met opvanglocaties in Boxtel, Son en Breugel en Nuenen hebben ertoe geleid dat we bijna dertig mensen uit Oekraïne een dienstverband konden aanbieden. Onze trajectconsulenten houden regelmatig spreekuur op de opvanglocaties."

"Omdat de Oekraïners afhankelijk zijn van 'leefgeld' voor hun gezin, kiezen we voor een dienstverband van zeven maanden, met een proeftijd van een maand. Met dat dienstverband weten ze zich verzekerd van duurzaam en veilig werk onder de juiste arbeidsomstandigheden. Er is voldoende tijd en ruimte om in een rustige en vertrouwde omgeving kennis te maken met de arbeidsmarkt en anderen te leren kennen. Belangrijk omdat velen traumatische gebeurtenissen hebben meegemaakt."

**Laagdrempelig**
"De grote kracht van de werving van de brede doelgroep schuilt in de laagdrempeligheid. Op alle fronten laten we zien dat WSD dé plek is als je op zoek bent naar passend werk. Dat doen we op z'n Brabants…
We drinken samen een kop koffie en kijken wat we voor elkaar kunnen betekenen. Eén telefoontje of één appje is genoeg voor een WSDate."

## Frank laat zien wat een steuntje in de rug kan betekenen

Frank van der Leest werkte jarenlang met 0-uren contracten. De ene maand had hij genoeg werk, de andere maand bijna niets. Dat gaf veel onzekerheid en zorg. Hij wilde graag stabiliteit maar wist niet goed waar hij terecht kon. Tot hij bij WSD aanklopte.

Bij WSD luisteren we naar iemands situatie en kijken we vooral naar wat wél kan. Voor Frank bleek dat precies wat hij nodig had. Door de goede samenwerking tussen WSD en de gemeente Meierijstad kon hij snel aan de slag. Binnen vijf weken werkte hij in de groenvoorziening van WSD.

Sinds die tijd is de stress weggevallen. Frank heeft weer rust en ritme. Hij weet waar hij aan toe is en kan met vertrouwen vooruitkijken.

Bekijk de video van Frank!






**‘Bestaanszekerheid blijvend hoog op WSD-agenda’**

## 2.2 Bestaanszekerheid

**Marjanne Wassink, directeur Personeel en Organisatie WSD, en Simone van Houtum, manager Personeel en Ontwikkeling WSD:** “Bestaanszekerheid bepaalde in 2025 niet alleen de landelijke actualiteit, maar was ook binnen WSD een belangrijk onderwerp van gesprek én aandacht. Om maar met de deur in huis te vallen: een belastingmaatregel die bedoeld was om arbeid te stimuleren (‘meer werken loont’), pakte averechts uit voor SW- en PW-collega’s die door uiteenlopende omstandigheden vaak niet in staat zijn om meer te gaan werken.”

**#IkVerdienHetOok**

“Het eerste loonstrookje van 2025 liet een netto inkomensdaling van soms 40 euro zien. In mei bleek ook dat minder vakantiegeld uitbetaald werd. WSD heeft dit snel gesignaleerd en haar SW- en PW-collega’s met brieven en folders geïnformeerd. We hebben de ongewenste uitwerking van deze belastingmaatregel voor onze collega’s geadresseerd bij de vakbeweging, onze brancheorganisatie Cedris en natuurlijk in Den Haag.”

“Een intensieve lobby volgde; velen ondertekenden de petitie #IkVerdienHetOok. Belangrijk omdat deze belastingmaatregel een toename van het aantal werkende armen in de hand werkte. Het vele lobbywerk en enkele manifestaties hadden succes en leidden tot het aannemen van een motie in de Tweede Kamer, vlak voor het zomerreces. Alle SW- en PW-collega’s ontvingen eind 2025 een compensatie in de vorm van een bruto bedrag van 504 euro. De belastingmaatregel is vanaf 2026 aangepast.”

**Budgetcoach**

Op cao-terrein bereikte Cedris met de VNG en de vakbonden een onderhandelaarsresultaat over de verlenging van de cao Aan de slag. Het akkoord werd kort voor Kerstmis 2025 bereikt en geldt voor een periode van twee jaar. In de cao is onder meer aandacht voor een aan de stijging van het minimumloon gekoppelde salarisverhoging en een eindejaarsuitkering.”

***‘Bestaanszekerheid belangrijk onderwerp van gesprek én aandacht’***

“Al deze financiële gebeurtenissen maakten dat er continu aandacht was voor de bestaanszekerheid van onze SW- PW-collega’s. De ureninzet van onze budgetcoach hebben we verdubbeld, maar nog steeds zijn er wachtlijsten. In onze ogen het bewijs dat veel mensen kampen met geldzorgen.”

“We werken samen met een organisatie die wekelijks maatschappelijke ondersteuning biedt. Een open spreekuur van de maatschappelijk werker is drempelverlagend. Tijdens de Week van het Geld vroegen we ook dit jaar aandacht voor de budgetcoach en het maatschappelijk werk.”

**Personeelsfonds**

“Sinds enkele jaren bestaat binnen WSD het Personeelsfonds. Het fonds is opgericht omdat we vinden dat onze SW- en PW-collega’s recht hebben op een financieel extraatje als het goed gaat met WSD. We stellen 25 procent van ons resultaat binnen de fiscale mogelijkheden beschikbaar. Dat resulteerde in een eenmalige netto uitkering, maar ook in een extra bijdrage aan de reiskosten door een verruiming van de kilometervergoeding.”

“In 2025 zijn we dankzij een bijdrage van het Personeelsfonds gestart met het beschikbaar stellen van gratis fruit aan alle medewerkers. Lekker én gezond!”

“Een mooi initiatief was de lancering van een MUP bij WSD in Boxtel. Dat is een uitgiftepunt waar gratis menstruatiemiddelen verkrijgbaar zijn. Niet alleen vrouwen zijn welkom om menstruatiemiddelen mee naar huis te nemen. Ook mannen die aankloppen voor hun partner en/of dochter(s) kunnen menstruatiemiddelen meenemen.”



# ‘Menstruatieproducten uitgiftepunt (MUP) voorziet in behoefte’

**Lizzy Vos, productiemedewerker en lid MUP-team, WSD:** “In 2025 staat WSD officieel geregistreerd als MUP: menstruatieproducten uitgiftepunt. In totaal zijn er in Nederland meer dan drieduizend MUP’s waar op initiatief van het Armoedefonds gratis menstruatieproducten zoals maandverband, inlegkruisjes en tampons verkrijgbaar zijn. Volgens het fonds kan één op de acht vrouwen en meisjes deze producten niet betalen.”

“Medewerkers van WSD die menstruatieproducten duur vinden, kunnen deze gratis bij het MUP meenemen. Wie ze om financiële redenen niet in huis heeft en daardoor niet zou kunnen gaan werken, is ook bij gebaat bij het MUP. Het uitgiftepunt bestaat uit houten kastjes die in twee damestoiletgroepen hangen. Bij de receptie zijn ook menstruatieproducten verkrijgbaar. Mannelijke collega’s die ze willen meenemen voor hun gezin, kunnen hier terecht.”

## *‘Bij WSD mag ik zijn wie ik ben’*

**MUP-team**

“Ik werk al enkele jaren op de productieafdeling van WSD in Boxtel. Ik ben begonnen met een stage en die beviel zó goed dat ik ben gebleven. Samen met mijn collega’s doe ik allerlei productiewerkzaamheden. Op dit moment sorteren we plastic doppen. Soms is er een order waarbij we iets moeten monteren, in een ander geval voorzien we artikelen van stickers.”

“Nadat ik een aantal menstruatieproducten aan het MUP bij WSD had gedoneerd, ben ik door mijn groepsbegeleider Simone gevraagd om aan te sluiten bij het MUP-team. Sindsdien controleer ik twee keer per week hoe het met de voorraad staat. Ik vind het leuk om met Simone op pad te gaan. ‘Zullen we even samen gaan muppen?’, vraag ik dan. En dan maken we een rondje en vullen we waar nodig de menstruatieproducten aan.”

## *‘Bestaanszekerheid belangrijk onderwerp van gesprek én aandacht’*

**Lagere drempel**

“De belangstelling voor het MUP bij WSD groeit. In het begin van 2025 werd er nog niet zoveel gebruik van gemaakt. Dat veranderde toen in meerdere talen folders en posters zijn verspreid. Het MUP-team kwam ook regelmatig in beeld op de beeldschermen bij de receptie. Bovendien zijn de menstruatieproducten makkelijker mee te nemen sinds we over kastjes beschikken. De drempel om het MUP te bezoeken, is een stuk lager geworden.”

“Ik denk dat het MUP nog beter kan gaan draaien als er in het andere WSD-gebouw in Boxtel een kastje met menstruatieproducten komt te hangen. Ook in dat gebouw werken veel collega’s en worden elke dag taallessen aan tientallen inburgeraars gegeven. Het zou handig zijn als ook hier gratis menstruatieproducten verkrijgbaar zijn. In het MUP-team gaan we hier binnenkort vast een keer over praten.”

**Nieuw vrienden**

“Ik vind het fijn om naast productiemedewerker ook lid te zijn van het MUP-team. Het maakt mijn werk bij WSD nóg afwisselender. Ik durf te zeggen dat ik me bij WSD thuis voel. Bij WSD mag ik zijn wie ik ben. Niemand kijkt er van op dat ik geboorteknuffel Beertje graag bij me heb. Het werk is leuk, de collega’s zijn aardig. Ik heb bij WSD nieuwe vrienden ontmoet waarmee ik ook in mijn vrije tijd leuke dingen doe, zoals carnaval vieren.”





**‘WSD agendeert belang van voorbehoudend werk’**

## 2.3 Voorbehouden werk

**Marc Christiaens, directeur Werk en Ontwikkeling WSD:** “WSD maakt al bijna zeventig jaar serieus werk van passend werk. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die afkomstig zijn uit ‘onze’ negen gemeenten, zijn bij WSD op het juiste adres. Passend werk vinden we zó belangrijk dat we in de relatie met onze gemeenten graag spreken van voorbehouden werk. We zeggen hardop: geef dit werk aan ons, de inwoners zijn bij ons in goede handen.”

**In vertrouwde handen**

“Voorbehouden werk is een term die recent is geïntroduceerd en in mijn ogen onomwonden aangeeft dat gemeenten veel werkzaamheden met een gerust hart aan WSD kunnen uitbesteden. Voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben we leerlijnen ontwikkeld die passend werk bieden. Onze SW- en PW-collega’s leveren kwaliteit, ons aanbod is marktconform. Het is werk van en voor ons allemaal.”

***‘Onze dagelijkse bestuurders zijn belangrijke ambassadeurs’***

“In nauwe samenspraak met gemeenten bekijken we hoe arbeid onder de noemer voorbehouden werk kan vallen. Op dit moment is sprake van voorbehouden werk op zeven terreinen. In alfabetische volgorde zijn dat catering, groen, kringloopwinkels, milieustraten, postbezorging, rijwielstallingen en schoonmaak. Voor de dienstverlening van WSD betekent dit dat ruim 50 procent valt onder de noemer voorbehouden werk.”

**Agenderen**

“Op deze zeven terreinen zou een gemeente altijd bij ons moeten aankloppen. Waarom? WSD brengt inwoners in hun ontwikkeling steeds een stapje verder en levert kwaliteit. We houden rekening met beperkingen die er soms zijn en passend werk waar nodig aan.”

“Om er blijvend voor te zorgen dat voorbehouden werk bij onze gemeenten op de radar staat, agenderen we dit onderwerp voortdurend. Onze dagelijkse bestuurders, die altijd als wethouder werkzaam zijn in het sociaal domein van hun gemeente, zijn op dit vlak belangrijke ambassadeurs.”

**De Postbode**

“Twee belangrijke voorbeelden van voorbehouden werk wil ik graag noemen. Als eerste is daar de postbezorging, die we regionaal verzorgen met De Postbode. In 2025 werkten zo’n zeventig SW- en PW-collega’s van WSD bij De Postbode en bezorgden ze poststukken van onder meer gemeenten, waterschappen en de provincie Noord-Brabant. In het najaar namen onze postbezorgers de verspreiding van de huis-aan-huisfolder ‘Bereid je voor op een noodsituatie’ van de Rijksoverheid regionaal ter hand.”

**Schoonmaak**

“Als tweede noem ik het succes van De Schoonmaak Coöperatie. De kwaliteit die onze SW- PW-collega’s daar leveren is bovengemiddeld, ook al is de aanpak anders dan bij reguliere schoonmaakbedrijven. Omdat schoonmaakwerk soms belastend kan zijn, nemen we zwaar werk uit handen met bijvoorbeeld robotstofzuigers.”

“Heel bewust kiezen we voor schoonmaak overdag. Onze collega’s vinden het lastig om ’s morgens in alle vroegte of juist laat in de middag en ’s avonds te gaan schoonmaken. Dus kiezen we voor ‘gewone’ werktijden en kom je teams van De Schoonmaak Coöperatie bij daglicht tegen in de meeste gemeentehuizen in Noord-Brabant. Een topvoorbeeld van voorbehouden werk.”

**Provinciehuis**

“Ook op onderwijsinstellingen is schoonmaak overdag prima te organiseren en wordt het werk niet verstopt in de schaduw van de dag. Een belangrijke bijvangst is dat scholieren en schoonmakers regelmatig met elkaar in contact komen. Schoonmaakwerk mag gezien worden!”

“Waardevol vond ik de pluim die Commissaris van de Koning Ina Adema in 2025 uitreikte aan onze schoonmakers. ‘Jullie werk is belangrijk en onmisbaar. Ik heb respect en waardering voor wat jullie doen’, zei Adema. Mooie woorden omdat het team van De Schoonmaak Coöperatie er elke dag voor zorgt dat alle etages van het Provinciehuis brandschoon zijn. Dat doen ze terwijl intussen hard aan de toekomst van Brabant wordt gewerkt.”

### Fatima groeit in werk dat bij haar past

Op het gemeentehuis in Vught werkt een groep schoonmaakcollega’s van De Schoonmaak Coöperatie. Fatima is daar, na een traject in de werkleerlijn schoonmaak, bij aangesloten.

Eerder werkte Fatima bij McDonalds. Ze deed haar best, maar het tempo lag te hoog en tot ’s avonds laat werken was te zwaar voor haar. Via de gemeente kwam ze bij WSD terecht. Bij WSD keken we samen met haar naar wat wél mogelijk was. In de werkleerlijn schoonmaak leerde ze stap voor stap hoe ze goed kan schoonmaken en hoe ze met collega’s omgaat. Dat gaf haar vertrouwen en plezier in het werk. Op het moment dat ze toe was aan een volgende stap, ging ze aan de slag bij de gemeente Vught. Daar werkt ze nu onder begeleiding van een groepsbegeleider en voelt zich steeds zekerder. Fatima vindt het fijn dat ze groeit in haar werk.

Bekijk de video van Fatima!





**‘Circulair werken minimaliseert aanbod restafval’**

## 2.4 Circulair

**Judith Robben, clustermanager dienstverlening WSD, en Patrick Schellekens, teamleider milieustraten WSD:** “WSD spant zich samen met haar negen gemeenten al vele jaren in voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op het gebied van werkgelegenheid zijn we onlosmakelijk met elkaar verbonden.”

“De laatste jaren worden steeds meer werkplekken gecreëerd op locaties waar circulariteit centraal staat. Denk aan de kringloopwarenhuizen van Het Goed in onze regio en zeven gemeentelijke milieustraten. WSD kiest met gemeenten en andere partners voor een integrale aanpak waar werkgelegenheid en circulair werk samenkomen.”

**Kringloopwarenhuizen en textielsorteercentra**

“De samenwerking van WSD met de vestigingen van Het Goed in Boxtel, Best, Schijndel en Nuenen is geformaliseerd in Dommeldal BV. In 2025 werkten ongeveer 200 collega’s SW en PW bij deze vier filialen. Het Goed biedt veelzijdige ontwikkelplekken, zowel in de winkel als in het ‘achterhuis’ waar goederen worden ontvangen, gereinigd, gesorteerd en geprijsd.”

“In bijna alle WSD-gemeenten wordt textiel in containers ingezameld. In het textielsorteercentrum in Schijndel worden deze kledingstukken gesorteerd. Zodra de fijnsortering is afgerond, gaan alle kledingstukken op transport naar het textielsorteercentrum in Boxtel. Daar wordt de waarde van de kledingstukken bepaald, krijgen ze een prijskaartje en hangen ze weldra aan de hangertjes van Het Goed. Gebruikte kleding gaat ook naar textielsuper Zeeman en is daar als ‘re-use’ te koop.”

**Fast fashion**

“In 2025 viel op dat de markt voor tweedehands textiel flink onder druk staat en het lastig is om een bepaalde categorie gebruikte kleding aan de man te brengen. Kledingstukken die in opperbeste staat verkeren zijn nog steeds in trek. Textiel diedat niet geschikt is voor een tweede leven, wordt gereduceerd tot vezels die als grondstof dienen voor nieuwe producten.”

***‘Nauwelijks restafval dankzij 90 grondstofstromen’***

“Vooral gebruikte kleding waarvan de kwaliteit net even wat minder is, kan moeilijker afgezet worden. Internationale conflicten en oorlogen maken dat de export bemoeilijkt wordt. Daarnaast groeit de concurrentie van overzeese webwinkels, die hun fast fashion tegen bodemprijzen op de Nederlandse markt brengen.”

**Acht milieustraten**

In 2025 werkten zo’n 60 SW- en PW-collega’s van WSD op een milieustraat in Best, Haaren, Oirschot, Oisterwijk, Schijndel, Son en Breugel, Sint-Oedenrode of Vught. Zij bevinden zich in het brandpunt van de circulariteit; milieustraten zijn dé plekken waar afval optimaal gescheiden wordt. Inmiddels wordt 86 procent van de aangeboden goederen (deels) hergebruikt, slechts 14 procent valt onder de noemer restafval.”

Op twee milieustraten is een pilot gestart. In Haaren worden gebruikte fietsen van de sloop gered en door twee behendige fietsenmakers hersteld. Dat betekent soms dat van drie krakkemikkige fietsen een bijna-nieuw rijwiel wordt gemaakt. Deze fiets krijgt een plekje bij Het Goed of wordt via een gemeentelijk sociaal fietsplan aan een inwoner gedoneerd.”

**90 grondstofstromen**

Op de milieustraat in Sint-Oedenrode is een pilot gestart die zoveel mogelijk verschillende grondstofstromen op gang brengt. Om dat te bereiken zijn in Schijndel en Mariaheide pilotwijken aangewezen waar inwoners alles aan de straat mogen zetten, mits het in de daarvoor speciaal gemaakte afvalzakken past. Het aanbod varieert van kleding en elektronica tot boeken.”

“De afvalzakken worden door de gemeente Meierijstad ingezameld. Alle ingezamelde spullen komen vervolgens in aanmerking voor hergebruik of worden tot in het allerkleinste detail ontleed. Daardoor zijn we van 35 naar 90 grondstofstromen gegaan en wordt het aanbod van restafval maximaal gereduceerd.”





**‘Revitalisatie koers draagt bij aan toekomstbestendigheid WSD’**

## 2.5 Revitalisatie van onze koers

**Mariëlle van Alphen, lid Dagelijks bestuur WSD, en Steven Grevink, lid Dagelijks bestuur WSD:**
“WSD is een organisatie als geen ander waar iedereen alles uit zichzelf haalt, op de werkvloer maar ook binnen de directie en het management. De lijntjes zijn ultrakort en er wordt met lef en snelheid gewerkt. Goede ideeën worden vlot uitgevoerd en als projecten niet blijken te werken, schroomt de organisatie niet om ermee te stoppen.”

**Trots**
“WSD is in zeventig jaar uitgegroeid naar een werkontwikkelbedrijf dat doordringt in de haarvaten van haar negen gemeenten. Als leden van het Dagelijks bestuur hebben we daar veel waardering en respect voor. We zijn bovenal trots op wat WSD neerzet. De familiare sfeer die WSD kenmerkt, is hartverwarmend. Waar vind je een bedrijf waar je op de werkvloer gastvrij wordt begroet met ‘Hoi Mariëlle, hoe gaat het met jou?’.”

“2025 stond voor het Dagelijks bestuur voor een belangrijk deel in het teken van de revitalisatie van de koers die WSD de komende jaren wil varen. Samen geven wij als voorzitters leiding aan het Kernteam Revitalisatie Koers WSD, dat in januari 2025 is gestart. Naast het Dagelijks bestuur bestaat het kernteam uit directie- en managementleden van WSD. We zijn tijdens creatieve sessies aan het werk gegaan, in de eerste maanden tweemaal per maand, vanaf april maandelijks. Onze negen gemeenten namen we in alle openheid mee in dat proces.”

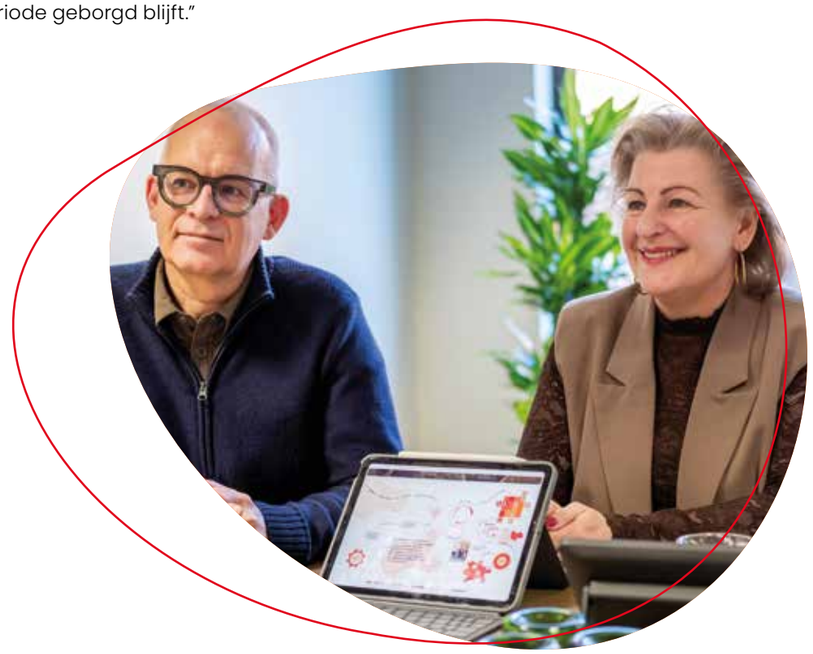
**Nieuwe ideeën**
“Het is belangrijk dat WSD haar koers regelmatig tegen het licht houdt en waar nodig de lakens verschoont. De deelnemers aan het kernteam vormen een goede match en dat draagt bij aan de energie waarmee we de revitalisatie van onze koers aanvliegen. We worden uitgedaagd om uit onze vertrouwde comfortzone te stappen en open te staan om samen nieuwe ideeën te bedenken die bijdragen aan de toekomstbestendigheid van WSD.”

***‘Deelnemers aan het kernteam vormen een goede match’***

“De eerste resultaten die we als kernteam hebben geboekt, zijn in december 2025 gedeeld in een drukbezochte raadsbijeenkomst. Daarbij waren ook de Adviesraden Sociaal Domein uit alle negen WSD-gemeenten aanwezig. Op informatiepanelen hebben we deelnemers meegenomen in het proces en nog meer nieuwe ideeën opgehaald.”

**Draagvlak en uitvoerbaarheid**
“In meerdere gemeenten worden inmiddels experimenten uitgerold, bijvoorbeeld over beschut werken en de werving van de brede doelgroep. In een andere gemeente hebben we een zogeheten klantreis gemaakt die liet zien met welke instanties (potentiële) medewerkers allemaal te maken krijgen als ze op zoek gaan naar werk. We onderzoeken of er overlappingen zijn die met het oog op efficiency terzijde geschoven kunnen worden.”

“Het Kernteam Revitalisatie Koers WSD zet haar werkzaamheden enthousiast voort in 2026. We brengen zowel het bestuurlijk draagvlak als de praktische uitvoerbaarheid in kaart, zodat de voortgang in de komende nieuwe bestuursperiode geborgd blijft.”



# Revitalisatie koers WSD

We herijken onze koers samen met onze gemeenten. Het doel: nieuwe dienstverlening ontwikkelen en innovatie versterken. We stemmen processen beter af en zetten publieke middelen slimmer in. Gemeenteraden doen actief mee in dit gezamenlijke traject.

We kiezen voor een ontwerpaanpak met ruimte om te leren en bij te sturen. In drie jaar zetten we samen stappen zonder vooraf vastgelegde uitkomst. Onderweg bouwen we voort op inzichten en ervaringen. Belangrijke besluiten nemen we via de bestaande governancestructuur.




**Van transitiearrangement naar koersbesluit**

**2015**
Transitiearrangement

**2017-2019**
Experimenteren met prototypen

**Begin 2020**
Koers besluit

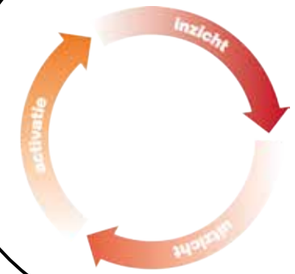
**2020**
Uitvoering, advies, doorontwikkelingen gezamenlijke infrastructuur

**2021-2024**
Implementatie van lokale plannen, de Kenniskompanie en de plusdiensten

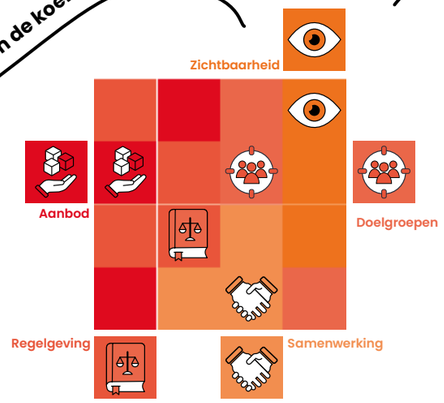
**2025 Revitalisatie koers**

**Hoe bouwen we samen een toekomstbestendig ecosysteem waarin mensen met een ondersteuningsbehoefte duurzaam participeren en ontwikkelen, en gemeenten, werkgevers en WSD effectief samenwerken?**

Ontwerpaanpak

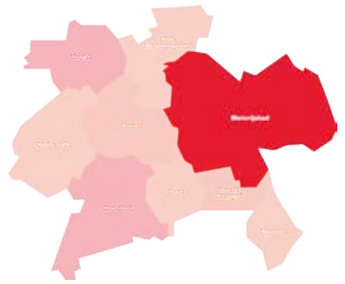



Thema's om de koers te revitaliseren




Deelthema's

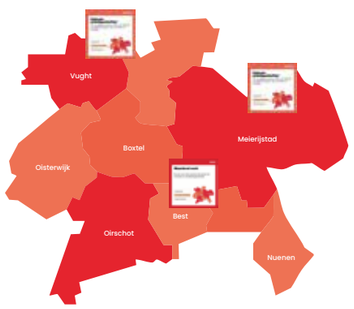
Experimenteren & leren



Scenario's 2025 (financiën)

Opschalen

Ambities, doelen




Kernteamsessies







**‘Innovatie inspireert en levert WSD banen op’**

## 2.6 Innovatie

**Claudia de Leeuw, directeur Innovatie en projecten WSD, en Marc Christiaens, directeur Werk en Ontwikkeling WSD:** “Innovatie stond ook in 2025 hoog op onze strategische agenda en vindt op brede fronten in de organisatie plaats. Innovatie betekent ontwikkeling en vernieuwing, ook in de negen werkleerlijnen aan de hand waarvan onze SW- en PW-collega’s werken aan hun toekomst.”

**Innovatiecoördinator**

“Om alle kansen en uitdagingen op het gebied van innovatie nog beter te kunnen registreren, heeft WSD in 2025 een innovatiecoördinator aangesteld. Belangrijk is dat we op het gebied van innovatie nauw samenwerken met onze collega’s van Weener XL en IBN. Gedrieën hebben we twee jaar geleden stichting STIP (Samen Technologie Innoveren voor Participatie) opgericht. Senzer is hier vorig jaar ook bij aangesloten. STIP initieert gezamenlijke innovatieprojecten en bundelt expertise. Beurtelings organiseren we roadshows om innovaties aan elkaar te laten zien.”

***‘Innovatie opent deuren naar werk die anders gesloten blijven’***

“Veel aandacht besteden we aan de onstuitbare opmars van kunstmatige intelligentie (AI). We zien dat AI ook gevolgen heeft voor wet- en regelgeving. We bieden collega’s een toolbox aan om hun kennis over de kansen en bedreigingen van AI te optimaliseren. Een interne werkgroep houdt zich intensief bezig met alle relevante AI-ontwikkelingen. In de e praktijk zien we steeds meer AI-toepassingen. Denk aan het gebruik van vertaalcomputers en spraakrecorders die gespreksverslagen zonder inzet van een notulist vastleggen.”

**Technologische innovatie**

“In het oog springend zijn enkele technologische innovaties. Onder de paraplu van stichting STIP zijn heftrucksimulatoren ontwikkeld die onze collega’s ondersteunen bij het behalen van hun heftruck-certificaat. De simulatoren worden bij WSD in Boxtel gebouwd en leveren dus ook direct werkgelegenheid op.”

“Collega’s in het groen maken gebruik van een meertalige werkvaardigheden-app. Zij kunnen de app op de mobiele telefoon downloaden en heeft zo in eigen taal eenvoudig toegang tot instructiefilmpjes en -tools. Werken in het groen was nog nooit zo gemakkelijk!”

“Op de werkvloer zijn zogeheten Happybots verschenen. Een Happybot is een sociale robot die door een collega’s bediend wordt en, afhankelijk van een gekozen kleur, laat zien hoe iemand zich voelt. Met een Happybot kan iemand die het lastig vindt om zijn gevoelens met anderen te delen toch laten zien hoe het gaat. Natuurlijk worden belangrijke privacyrichtlijnen in acht genomen.”





**‘Duurzaamheids-verslag bundelt ambities WSD’**

## 2.7 Duurzaamheid

**Claudia de Leeuw, directeur Innovatie en projecten WSD, en Marc Christiaens, directeur Werk en Ontwikkeling WSD:** “Duurzaamheid schrijven we bij WSD al vele jaren met een hoofdletter. We vinden het belangrijk om serieus om te gaan met mensen, middelen en onze omgeving. Om te laten zien wat duurzaamheid voor ons betekent en hoe we concreet bijdragen aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties, hebben we in 2025 voor het eerst een Duurzaamheidsverslag opgesteld.”

“WSD is als maatschappelijke organisatie niet verplicht om zo’n verslag op te stellen, maar we zijn intrinsiek gemotiveerd om onze bijdrage te leveren en onze stakeholders daarover te informeren. Het Duurzaam-heidsverslag richt zich op sociale inclusie, duurzame bedrijfsvoering en ecologische duurzaamheid. Samengevat: we bundelen onze ambities onder de noemers sociale, ecologische en economische duurzaamheid. Kortweg: people, planet en profit.”

**Circulaire omgeving**

“Op het gebied van sociale duurzaamheid staan mensen centraal. WSD begeleidt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar duurzaam werk, investeert in opleiding en ontwikkeling en bevordert gezondheid, welzijn, diversiteit en gelijke kansen. Inmiddels werkt ongeveer 30 procent van onze medewerkers in een circulaire omgeving, zoals een milieustraat, textielsorteer-centrum, rijwielherstelplaats of kringloopwarenhuis. Binnen de ecologische duurzaamheid richt WSD zich op duurzaam ondernemen, circulaire economie en milieubewuste bedrijfsvoering.”

**Duurzame huisvesting**

“Belangrijk vinden we duurzame huisvesting. Sinds de grote renovatie van ons pand in 2023 en de oplevering van ons tweede hoofdgebouw in 2025, zijn onze gebouwen voorzien van zonnepanelen en energiezuinige installaties. Denk aan warmte- en koudeopslag, warmtepompen, extra geïsoleerde buitengevels en grootschalige hemelwaterafvoer naar een sloot achter ons pand. Ook onze panden in Meierijstad en Vught worden verduurzaamd.”

***‘Veel aandacht voor sociale inclusie, duurzame bedrijfsvoering en ecologische duurzaamheid’***

“Economische duurzaamheid komt tot uiting in een gezonde financiële positie en gerichte investeringen in innovatie. Het loont bovendien om te investeren in werk voor mensen met een ondersteuningsbehoefte, financieel én maatschappelijk. Het is goed voor de maatschappij vanwege de daling van de zorgkosten en de terugloop van het aantal uitkeringen en armoede-regelingen. Voor mensen zien we dat investering leiden tot meer bestaanszekerheid, hoger welzijn en, misschien wel het allerbelangrijkst, meer geluk.”

## Brian ontdekt welk werk bij hem past

Brian is een jongere die via Kwikstart bij WSD terechtkwam.
Hij wilde graag aan het werk, maar wist nog niet precies wat hij leuk vond
en waar hij goed in was. Samen keken we naar zijn talenten en wat hem energie geeft.
Zo kwam hij uit bij het werk als chauffeur bij Het Goed in Schijndel.

Als chauffeur haalt Brian inboedels op bij mensen thuis. Elke dag ontmoet hij nieuwe mensen
en is hij onderweg. Dat vindt hij heerlijk. Het geeft hem rust als hij precies weet wat
hij moet doen en op zijn eigen manier kan werken.

In dit werk ontdekt Brian dat hij veel meer kan dan hij in eerste instantie dacht.
Hij voelt zich welkom bij Het Goed en is onderdeel van het team. Door zijn werk groeit
zijn zelfvertrouwen en bloeit hij helemaal op.

Wil je zien hoe Brian zijn plek vond?

Bekijk de video van Brian!





**‘Iedereen bij WSD is nauw betrokken bij informatiebeveiliging’**

## 2.8 Informatiebeveiliging

**Eric Hendrich, directeur Financiën en ICT WSD, en Dirk Versteeg, informatiemanager WSD:** “Bij WSD nemen we informatiebeveiliging zeer serieus. In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om als organisatie nog beter voorbereid op én weerbaar te zijn tegen dreigende digitale gevaren van buitenaf. De kroon op het vele werk dat is verricht, was de uitreiking van het ISO 27001-certificaat op 29 oktober 2025.”

“WSD voldoet sinds die datum aan de internationale standaard op het gebied van informatiebeveiliging. Met de ISO-certificering is WSD voor zowel alle deelnemende gemeenten als iedere andere organisatie een zeer professionele en betrouwbare partij om mee samen te werken.”

**Onmisbaar fundament**

“De basis voor optimale informatiebeveiliging is gelegd in september 2024, toen we zijn gestart met de voorbereidingen voor het behalen van de ISO 27001-norm. We hebben gewerkt aan de opzet en implementatie van een Information Security Management System (ISMS) vanuit de gedachte dat informatiebeveiliging binnen WSD een andere positie heeft gekregen. Waar informatiebeveiliging vroeger nogal eens als minder belangrijk werd gezien, is het nu een onmisbaar fundament en een belangrijke pilaar voor onze organisatie.”

“Dat WSD er binnen twaalf maanden in geslaagd is om aan de ISO 27001-norm te voldoen, is in onze ogen een prestatie van formaat. Binnen de organisatie is een ambitieus en breed gedragen traject afgelegd waarin alle kantoormedewerkers zijn meegenomen. ICT-manager Erik van den Bersselaar en bedrijfsjurist Inge de Koster waren nauw bij het traject betrokken.”

**Toolbox**

“Om de bewustwording op het gebied van informatiebeveiliging te optimaliseren, hebben we in 2025 een toolbox ingezet waarin naast informatiebeveiliging ook AVG en AI (kunstmatige intelligentie) centraal stonden. Een brede toolbox dus die deelnemers leerde om veilig te werken met data en persoonsgegevens. Het was mooi om te zien dat we in het vierde kwartaal van 2025 met veel vertrouwen richting de audit konden gaan.”

***‘Informatiebeveiliging is een belangrijke pilaar voor onze organisatie’***

“Het behalen van het ISO-certificaat betekent niet dat we nu achterover kunnen leunen. Informatiebeveiliging heeft continu onze aandacht. We zijn ons ervan bewust dat computerhacks, ransom software en phishing een alledaags gevaar vormen en heus niet aan Boxtel voorbij zullen gaan. Onze Werkgroep Informatiebeveiliging zit elke twee weken om tafel en buigt zich over alle uitdagingen op het gebied van digitale veiligheid.”

**Brabantse gastvrijheid**

“Los van alle aandacht voor digitale veiligheid hebben we ons in 2025 uitgebreid gebogen over het toegangsbeleid bij WSD, dat eveneens deel uitmaakt van informatiebeveiliging. WSD is van oudsher een open en transparante organisatie, maar wil ook een veilige werkplek voor alle collega’s en bezoekers zijn.

Om die reden hebben we een bezoekerspas ingevoerd, die iedereen die fysiek bij WSD te gast is bij de receptie in ontvangst neemt en zichtbaar draagt. Bezoekers worden bij de receptie opgehaald en leveren hun badge bij vertrek weer in. Zo hebben we zicht op iedereen die WSD bezoekt, zonder onze Brabantse gastvrijheid vaarwel te zeggen.”



## Samen zorgen we voor een veilige en opgeruimde werkplek

Frank Linssen en Dirk Versteeg zijn betrokken bij de werkgroep informatiebeveiliging. Zij maken onder meer. collega’s bewust van het belang van veilig en zorgvuldig werken. Dat gaat niet alleen over digitale veiligheid maar ook over hoe we omgaan met papieren en een opgeruimde werkplek.

Het beleid voor clean desks en clean screens helpt iedereen om te weten wat WSD verwacht. Een opgeruimde werkplek beschermt privacy en ondersteunt flexibel werken. Het zorgt ook voor een professionele uitstraling en maakt het werk makkelijker voor onze schoonmaakcollega’s.

“We zien dat de bewustwording groeit,” vertellen Frank en Dirk. Dat komt onder andere door de online phishing-trainingen, de gesprekken op de werkvloer en de acties die er door de projectgroep worden uitgezet. Zo wordt een paar keer per jaar getoetst hoe collega’s hun werkplek achterlaten. Als schermen niet vergrendeld zijn of als er vertrouwelijke documenten op het bureau liggen, laten ze een kaart achter met de tekst “Je bent gesnapt”.

Dat werkt goed. Steeds meer collega’s letten op hun spullen en hun schermen. “We zien dat kasten dicht zijn, computers vergrendeld en mappen opgeborgen. Collega’s gaan zorgvuldiger om met papieren op het bureau en sluiten lades en kasten na gebruik. Ook het scherm vergrendelen gaat beter.”



**‘Iedereen bij WSD is nauw betrokken bij informatiebeveiliging’**

## 2.9 ESF subsidies

**Solange Vankan, subsidieadviseur WSD, en Younes Yousry, projectleider Inburgering WSD:** “Subsidies stellen WSD in staat om de bestaande dienstverlening te financieren en nieuwe initiatieven te ontplooien. In 2025 zijn we erin geslaagd twee belangrijke subsidie-bronnen aan te boren die ook de komende jaren impactvol zijn voor de ontwikkeling van mensen. De subsidies dragen bij aan innovatieve projecten die na succesvol verlopen pilots zijn uitgegroeid tot volwaardige programma’s.”

**Taalles voor vrouwen op de werkvloer**
“In 2025 kreeg WSD een subsidie toegekend uit het Asiel, Migratie en Integratiefonds (AMIF) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De aanvraag die werd ingediend, behaalde na beoordeling een honderd procent score, zodat een maximum subsidiebudget beschikbaar is gekomen.”

Dankzij de subsidie heeft WSD twee programma’s ontwikkeld. Eén programma voor vrouwelijke inburgeraars van 28 tot 67 jaar richt zich specifiek op taalontwikkeling op de werkvloer. Deze doelgroep heeft ten opzichte van andere groepen een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Die kloof verkleinen we door de vrouwen onder leiding van een taaldocent Nederlands te leren op de werkvloer én ze alles te leren over werknemersvaardigheden.”

“Al in juni 2024 startte WSD een succesvolle pilot in kringloopwarenhuis Het Goed in Boxtel. Dankzij de bijdrage van het AMIF is dit jaar een vervolgpilot ontwikkeld waarin ruimte is voor twee groepen. De eerste groep is eind 2025 gestart in de WSD-vestiging in Best, medio 2026 start elders een tweede groep op. Onderzoek laat nu al zien dat de spreek- en luister-vaardigheid van de vrouwen aanzienlijk beter is als ze deelnemen aan ‘Taalles op de werkvloer’.”

***‘Innovatieve projecten brengen vrouwen en jongeren vooruit’***

**Betere begeleiding aan jonge inburgeraars**
“De AMIF-subsidie stelde WSD ook in staat om met ingang van 2025 jonge inburgeraars tot 27 jaar in de Z-route (Zelfredzaamheidsroute ) optimaal te begeleiden naar stage, werk of regulier onderwijs. Dat doen we door ze 30 workshops aan te bieden, die optimaal aansluiten bij de belevingswereld van jongeren en hen ondersteunen op weg naar volwassenheid.”

“Het voordeel van dit programma is dat leeftijdsgenoten samen optrekken. Door jonge inburgeraars te koppelen aan het WSD-jongerenprogramma Kwikstart, vergroten we bovendien hun netwerk. Met studenten van hoge-school Fontys is een game based assessment ontwikkeld dat jongeren spelenderwijs hun kwaliteiten leert ontdekken. We hebben hoge verwachtingen van een oriëntatiecarrousel: al roulerend ontdekken jonge inburgeraars op werkplekken binnen of buiten WSD-muren welke stage- of werkplek bij ze past.”

“Waardevol waren de eerste ontmoetingsmomenten die we samen met jonge inburgeraars organiseerden. In 2025 werd afgetrapt met een kookworkshop, volgend jaar bestaan er plannen voor een boksclinic, een film-middag en een graffitiworkshop.”

**ESF-subsidie**
“Samen met de Arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant heeft WSD in 2024 en 2025 meegedaan aan een van de ESF-projecten. Met de middelen die hierdoor beschikbaar zijn gekomen kon WSD een project voor beschut werk uitrollen en is de dienstverlening aan jongeren uitgebreid. Bovendien kwamen extra middelen beschikbaar om mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt langer te ondersteunen.”

“Zowel de ESF-subsidie als de bijdrage van het AMIF hebben ervoor gezorgd dat WSD nog meer werk kan maken van de ontwikkeling van mensen. We zijn ervan overtuigd dat onze nieuwe programma’s zowel vrouwelijke als jonge inburgeraars vooruitbrengen. Omdat de subsidieperiode na 2025 doorloopt, zijn onze toekomstverwachtingen hooggespannen.”



## ‘Subsidies dragen bij aan nog betere dienstverlening’

**Edith Bakker, directeur Participatie WSD:** “WSD is een werkontwikkelbedrijf dat maatwerk hoog in het vaandel van haar dienstverlening heeft staan. Wet- en regelgeving voor de ondersteuning van mensen met een afstand tot een arbeidsmarkt is in Nederland uitgebreid en veelkleurig, maar biedt onvoldoende handvatten om op individueel niveau tot optimale resultaten te komen. ‘One size fits all’ is zeker niet zaligmakend.”

“Met bijna zeventig jaar ervaring weten we bij WSD dat maatwerk bieden kansrijk is als er voldoende vrij beschikbare financiële middelen zijn. Die stellen ons als werkontwikkelbedrijf in staat om te innoveren en, nog belangrijker, successen te boeken die individuele medewerkers helpen op de arbeidsmarkt of bij de inburgering.”

“We hebben ons verhaal in 2025 met passie gedeeld tijdens een werkbezoek van staatssecretaris Jurgen Nobel van SZW. Positieve resultaten van diverse pilots hebben we met hem gedeeld en dat heeft al tot beleidsaanpassingen in Den Haag geleid. Geweldig vind ik ook de minidocumentaire over Youri, een WSD-jongere die zijn leven weer op de rit heeft en aan het werk is gegaan. Dit filmpje raakt de kern van de zaak.”

**Meten is weten**

“Naast een goed gesprek met Den Haag en een impactvol filmpje, is meer nodig. Meten is weten en daarom verzamelen we zoveel mogelijk data, waarmee we laten zien dat maatwerk loont. Onder de vlag van de Arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant hebben we met succes een beroep gedaan op een ESF-subsidie. Deze Europese bijdrage biedt kansen om onze dienstverlening aan onder meer jongeren verder te verbeteren.”

***‘Er is meer nodig dan een goed gesprek met Den Haag’***

“Een goed voorbeeld is de manier waarop we het programma voor jonge inburgeraars in de Z-route aanpassen aan hun belevingswereld. Verbinding zoeken met jongeren in ons programma Kwikstart gaat ongetwijfeld tot nog mooiere resultaten leiden. Hoe succesvol onze aanpak kan zijn, laat Youri’s minidocumentaire zien. In 3 minuten en 17 seconden word ik diep geraakt. Ik weet zeker dat hij ook anderen zal raken. Kijken!”








# 3. SOCIAAL VERSLAG

## 3.1 Algemeen

De financiële jaarcijfers zeggen veel over hoe de organisatie er voor staat. De inkleuring wordt gegeven met een overzicht van de sociale prestaties van WSD. Een belangrijke succesfactor voor het realiseren van onze doelen is het realiseren van voldoende arbeidsplaatsen voor de inwoners van onze gemeenten met een afstand tot de arbeidsmark. We gaan in dit sociaal verslag eerst in op de ontwikkeling van de totale bezetting van de inwoners aarvoor we er zijn: de collega's SW en PW. Vervolgens gaan we wat dieper in op de prestaties in de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening en de Participatiewet om af te sluiten met het niet-gesubsidieerde (reguliere) personeel.

## 3.2 Ontwikkeling totale bezetting doelgroep

Het Algemeen bestuur heeft in juli 2020 het koersdocument "Gezamenlijk doorontwikkelen" vastgesteld. Deze koers is tot stand gekomen in een gezamenlijk proces met onze gemeenten met toepassing van de methode design thinking. Deze koers loopt tot eind 2025 en is inmiddels in een Lokaal Plan per gemeente verankerd. Onderdeel van dit besluit is de ambitie om in het collectief de werkgelegenheid te behouden voor 2100 personen. Hierbij is over de koers als peildatum 31 december 2014 gehanteerd met een groeipad van de beoogde bezettingsgraad eind 2026.

Onderstaand wordt inzicht gegeven in de vertaling van de bezettingsgraad per gemeente, eindstand december 2014 - beoogd aandeel 2026:

| | 2014 | 2023 | 2024 | 2025 Q1 | 2025 Q2 | 2025 Q3 | 2025 Q4 | Referentie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Best** | **161** | **166** | **161** | **159** | **158** | **155** | **147** | **153** |
| PW | | 62 | 61 | 60 | 61 | 60 | 58 | |
| SW | | 104 | 100 | 99 | 97 | 95 | 89 | |
| **Boxtel** | **467** | **459** | **452** | **459** | **469** | **458** | **458** | **458** |
| PW | | 184 | 198 | 210 | 221 | 219 | 224 | |
| SW | | 275 | 254 | 249 | 248 | 239 | 234 | |
| **Meierijstad** | **486** | **423** | **420** | **415** | **404** | **403** | **389** | **461** |
| PW | | 135 | 141 | 144 | 140 | 145 | 142 | |
| SW | | 288 | 279 | 271 | 264 | 258 | 247 | |
| **Nuenen** | **89** | **90** | **96** | **99** | **111** | **110** | **118** | **84** |
| PW | | 45 | 55 | 59 | 69 | 68 | 76 | |
| SW | | 45 | 41 | 40 | 42 | 42 | 42 | |
| **Oirschot** | **153** | **106** | **97** | **95** | **96** | **101** | **102** | **145** |
| PW | | 25 | 25 | 23 | 24 | 30 | 33 | |
| SW | | 81 | 72 | 72 | 72 | 71 | 69 | |
| **Oisterwijk** | **195** | **175** | **173** | **172** | **173** | **167** | **172** | **229** |
| PW | | 39 | 47 | 49 | 51 | 48 | 55 | |
| SW | | 136 | 126 | 123 | 122 | 119 | 117 | |
| **Sint-Michielsgestel** | **265** | **215** | **200** | **200** | **198** | **198** | **198** | **251** |
| PW | | 77 | 72 | 74 | 75 | 79 | 80 | |
| SW | | 138 | 128 | 126 | 123 | 119 | 118 | |
| **Son en Breugel** | **52** | **45** | **43** | **47** | **48** | **49** | **48** | **49** |
| PW | | 23 | 26 | 30 | 31 | 33 | 32 | |
| SW | | 22 | 17 | 17 | 17 | 16 | 16 | |
| **Vught** | **253** | **221** | **222** | **226** | **226** | **226** | **221** | **270** |
| PW | | 72 | 78 | 83 | 82 | 86 | 91 | |
| SW | | 149 | 144 | 143 | 140 | 136 | 130 | |
| **Overige gemeenten** | **1.920** | **30** | **38** | **41** | **37** | **38** | **44** | |
| PW | | 28 | 35 | 39 | 35 | 36 | 41 | |
| SW | | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| **Totaal** | **2.214** | **1.930** | **1.902** | **1.913** | **1.916** | **1.901** | **1.897** | **2.100** |
| | | | | | | | | |
| **PW** | **2.214** | **690** | **738** | **771** | **789** | **804** | **832** | |
| **SW** | **2,214** | **1.240** | **1.164** | **1.142** | **1.127** | **1.097** | **1.065** | **2.100** |

## 3.3 Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw)

Met de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 vallen mensen met een arbeidsbeperking die werkzaam waren in de SW onder de Participatiewet. Nieuwe instroom in de SW is vanaf die datum gestopt. Mensen die ultimo 2014 nog op de wachtlijst SW stonden, vallen nu onder de Participatiewet wat inhoudt dat zij een voorrangspositie genieten indien zij zich alsnog melden.
Er is een heel beperkte instroom van mensen die we overnemen van collega SW-bedrijven na een verhuizing naar het werkgebied van WSD. Andere mutaties zijn het gevolg van overgang van SW-dienstverband naar Begeleid werken en omgekeerd en wijzigingen in de urenomvang van dienstverbanden.

| Instroom: | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Dienstverband Wsw | 4 | 4 | 5 |
| Begeleid Werken | 1 | 1 | 1 |
| **Totaal instroom** | **5** | **5** | **6** |

| Uitstroom: | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Naar reguliere arbeid | 0 | 0 | 2 |
| Ontslag op eigen verzoek | 6 | 4 | 12 |
| Door verhuizing | 0 | 1 | 1 |
| Voortijdige beëindiging * | 0 | 0 | 0 |
| Einde contract voor bepaalde tijd | 2 | 1 | 2 |
| Wegens (vroeg)pensioen | 58 | 38 | 35 |
| Overlijden / 2 jaar ziek | 31 | 30 | 32 |
| Overige | 9 | 5 | 7 |
| **Totaal uitstroom** | **106** | **79** | **91** |

* *Door werkgever beëindigd wegens disciplinaire redenen of tijdens proeftijd.*

| Doorstroom: | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Van Wsw-dienstverband naar BW | 4 | 1 | 11 |
| Van BW naar Wsw-dienstverband | 0 | 1 | 2 |
| **Totaal doorstroom** | **4** | **2** | **13** |

**Arbeidsvoorwaarden Wsw-werknemers**
De cao Sociale Werkvoorziening loopt tot en met 2025. Deze cao volgt de zogenaamde LPO-systematiek. Jaarlijks wordt door de rijksoverheid via de meicirculaire een compensatie voor de loon – en prijsontwikkeling (LPO) toegevoegd aan het Wsw-budget. Voor 2025 is de LPO vastgesteld op 5,4%. SW-medewerkers volgen in principe de stijging van het wettelijk minimumloon. Medewerkers die meer dan het wettelijk minimumloon verdienen, krijgen een loonsverhoging per 1 januari van elk jaar ter hoogte van de LPO in het Wsw-budget volgens de meicirculaire in het voorgaand jaar. In het vierde kwartaal 2025 zijn de onderhandelingen voor een nieuwe cao Sociale Werkvoorziening gestart en begin 2026 is daarover een akkoord bereikt.

**Arbeidsplaatsen Wsw**
Het aantal personen dat in het kader van de Wsw bij WSD is geplaatst is afgenomen van gemiddeld 938 fte in 2024 naar 863 fte gemiddeld in 2025. Over de afgelopen jaren geeft dat het onderstaande beeld van de ontwikkeling van de gemiddelde bezetting in arbeidsplaatsen (fte).

| Gemiddelde SW-bezetting | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Werk & Ontwikkeling | 769 | 838 | 909 |
| Begeleid Werken | 94 | 100 | 102 |
| **WSD-Groep** | **863** | **938** | **1.011** |

De SW-bezetting van WSD bedroeg ultimo 2025 totaal 957 personen, waarvan 111 in Begeleid Werken. Begeleid Werken houdt in dat een persoon met een Wsw-indicatie in dienst treedt bij een reguliere werkgever, eventueel met werkplekaanpassing en onder begeleiding van een jobcoach.

**Financiering Wsw**
De financiering van de Wsw is sinds de invoering van de Participatiewet onderdeel van het Participatiebudget. De landelijke verdeling van het macrobudget vindt plaats aan de hand van een actuarieel model. Dat betekent dat per gemeente de stand ultimo voorgaand boekjaar afgezet tegen de berekende blijfkans per gemeente het budget wordt geschat. De werkelijke ontwikkeling van het bestand wordt in de herziening van de blijfkans (vertraagd) gecorrigeerd.
In onderstaande tabel wordt getoond hoe de totale realisatie (in arbeidsjaren) per gemeente is opgebouwd uit realisatie dienstverbanden en Begeleid Werken.

| | In dienst bij WSD | Begeleid Werken bij WSD | Totaal | Taak stelling |
|---|---|---|---|---|
| Best | 75,1 | 10,1 | 85,2 | 89,1 |
| Boxtel | 189,2 | 15,4 | 204,6 | 208,9 |
| Meierijstad *) | 188,2 | 25,1 | 213,3 | 222,2 |
| Nuenen | 27,1 | 9,8 | 36,9 | 38,4 |
| Oirschot | 56,8 | 5,0 | 61,8 | 64,5 |
| Oisterwijk | 89,9 | 9,7 | 99,6 | 106,8 |
| Sint-Michielsgestel | 87,7 | 12,0 | 99,7 | 107,0 |
| Son en Breugel | 13,4 | 2,1 | 15,5 | 16,9 |
| Vught | 106,6 | 8,2 | 114,8 | 121,3 |
| Overige gemeenten | 2,2 | | 2,2 | |
| **Totaal** | **836,2** | **97,4** | **933,6** | **975,1** |

* *Betreft het deel van de voormalige gemeenten Schijndel en Sint-Oedenrode*

In 2025 hebben de WSD-gemeenten gezamenlijk in totaal 41,5 AJ onder de fictieve taakstelling gerealiseerd. Om het financieel effect van deze 'onderrealisatie' te kunnen beoordelen is het van belang om de complexiteit van de financieringssystematiek met de betrekking tot doelgroep 'oud-Wsw' te doorgronden. In het financieel verdeelmodel spelen een aantal factoren een rol die vervolgens elkaar over en weer beïnvloeden. Enerzijds is er het prijseffect dat wordt bepaald door het aflopend rijksbudget (taakstellende korting macrobudget) dat vervolgens door de jaarlijkse aanpassing wegens Loon- en Prijsontwikkeling wordt verhoogd, anderzijds de hogere werkelijke landelijke uitstroom ten opzichte van de gecalculeerde blijfkansen. Gevolg is dat bij een gefixeerd macrobudget voor enig jaar een van de verwachtingen afwijkende bestandsontwikkeling wordt gecorrigeerd op de vergoeding per arbeidsjaar.

## 3.4 Participatiewet (PW)

Sinds de inwerkingtreding van de Participatiewet (PW) op 1 januari 2015 bestaat er één regeling voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De PW streeft ernaar om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden op (regulier) werk of als dat (nog) niet kan werk binnen een beschutte omgeving. Een belangrijke consequentie van deze wetgeving is dat er sinds 2015 geen instroom meer plaatsvindt in de Wet Sociale Werkvoorziening (SW). Deze groep is binnen WSD inmiddels voor bijna de helft vervangen door instroom vanuit de PW. Dit gaat met de nodige uitdagingen voor WSD en haar gemeenten gepaard.

Er is nog veel onbenut arbeidspotentieel dat de weg naar de arbeidsmarkt nog niet heeft gevonden: 10 jaar na de inwerkingtreding van de PW zijn minder mensen aan het werk dan daarvoor. Dit terwijl de vraag naar arbeid onverminderd hoog is. Om inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit onze gemeenten te bereiken zetten we hier vol op in. Dit doen we onder andere met onze werving brede doelgroep en onze gezamenlijke projecten.
WSD helpt inwoners door te ontwikkelen naar (zo regulier mogelijk) werk.
Doordat de financiering vanuit de PW een stuk lager is dan voor de SW hebben werkontwikkelbedrijven en gemeenten te maken met forse financiële uitdagingen. Binnen het werkgebied van WSD is dit niet anders.

Om de inhoudelijke uitdagingen (meer mensen aan het werk, toenemende complexiteit doelgroep, ingewikkeld wetgevend kader, arbeidsmarkt, etc. etc.) en de financiële uitdagingen het hoofd te bieden is er in 2020 een nieuwe koers vastgesteld: "Gezamenlijk doorontwikkelen". Deze koers is tot stand gekomen in een gezamenlijk proces met onze gemeenten met toepassing van de methode design thinking. Deze koers loopt nog steeds en is inmiddels in een Lokaal Plan per gemeente verankerd.

Begin 2025 is een nieuw gezamenlijk koerstraject "Revitalisatie Koers WSD" gestart om de huidige koers

te herijken. In navolging van het vorige succesvol verlopen koerstraject wordt ook nu weer een door een ontwerpbureau ondersteund iteratief proces gevolgd door te werken in korte cycli. Er is een kernteam samengesteld dat bestaat uit vertegenwoordigers vanuit onze gemeenten in de persoon van een bestuurder of een beleidsmedewerker en drie MT-leden van WSD. Het kernteam is aan de slag met de volgende opdracht: "Hoe bouwen we een toekomstbestendig ecosysteem waarin mensen met een ondersteuningsbehoefte duurzaam participeren en ontwikkelen en gemeenten, werkgevers en WSD effectief samenwerken." Vanuit het kernteam zijn thema's benoemd waarmee WSD en gemeenten aan de slag zijn. Onderwerpen die op dit moment zijn opgepakt zijn bijvoorbeeld: werving brede doelgroep, activering oudkomers, inzet ontwikkelingsgerichte arbeidsmatige dagbesteding, benaderen van inwoners vanuit het doelgroepenregister en boosten van beschut werk en rol en regie.

Naast dit spoor dat we het ambitiespoor noemen, loopt er een spoor 2; "de scenario's 2035". Dit is het spoor van de financiën. Beide sporen lopen naast elkaar en zijn onderling onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Ondertussen experimenteren we met elkaar en zoeken we naar innovatieve oplossingen voor de veranderingen waar we mee te maken hebben en die nog op ons afkomen. Op deze manier ontwikkelen we "best practices" en leren we met en van elkaar. Indien nodig zoeken we ook gezamenlijk de lobby op.

In dit gezamenlijke iteratieve proces worden mooie stappen gezet en ook resultaten bereikt. De komende twee jaar gaan we hier gezamenlijk mee verder en werken we goed doordacht toe naar een gerevitaliseerde gezamenlijke koers voor de midden en lange termijn. In maart zijn de gemeenteraadsverkiezingen. Waarna we waarschijnlijk gedeeltelijk te maken krijgen met nieuwe bestuurders. Direct na de verkiezingen zullen we de nieuwe bestuurders meenemen in dit proces zodat zij snel op vlieghoogte zijn en onze gezamenlijke missie binnen de eigen gemeente mee kunnen uitdragen. Gezamenlijk werken we aan een revitalisatie van onze huidige koers om toekomst-proof te blijven.

In de tussentijd blijft de financiering van de Participatie een grote bron van zorg. Uit diverse onderzoeken (Berenschot, APE) is naar voren gekomen dat de PW over onvoldoende middelne beschikt om een sluitende businesscase te realiseren.

Vanuit de evaluatie van de Participatiewet in 2020 is gestart met het Breed offensief. Dit heeft geresulteerd in maatregelen zoals het invoeren van een landelijk preferent administratief proces, aanpassen van de no-risk polis, aanvraagrecht op no-risk, tot betere informatie voor werkgevers etc.

Ook in de financiering zijn vanaf 2022 een aantal maatregelen doorgevoerd:

- de budgetten voor de loonkostensubsidie (BUIG-budget) worden gebaseerd op de realisatie in het voorgaand jaar.
- de budgetten voor de begeleiding Regulier worden gebaseerd op de realisatie in het voorgaand jaar.
- het budget voor de begeleiding van Beschutte participatiebanen is structureel verhoogd met ruim € 2.100 per persoon in 2025. Streven is om ook Beschutte banen te financieren op basis van realisatie. De wijze waarop dit te realiseren wordt nog onderzocht door SZW.
- beschikbaarstelling van structurele aanvullende middelen beschikbaar voor een toekomstige inrichting van de infrastructuur voor de periode 2024-2035.
- beschikbaarstelling van extra budget dat vanaf 2025 structureel beschikbaar wordt gesteld aan gemeenten om in de periode tot 2035 10.000 extra banen te realiseren. Dit zijn werkplekken voor mensen die niet vallen onder beschut werk, maar wel zijn aangewezen op de infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven voor hun ontwikkeling richting regulier werk of voor een tijdelijk vangnet.

Er is daarnaast een wetswijziging in voorbereiding om voor Beschut werk de loonkostensubsidie te berekenen op basis van een forfaitaire loonwaarde van 32% waardoor er meer middelen beschikbaar komen om deze doelgroep aan het werk te helpen. De financiering van beschutte banen is vooruitlopend op deze wetswijziging aangepast door verhoging van de begeleidingsbijdrage beschut met ca. € 3.000 per fte.

Daarmee zijn er bewegingen richting een betere financiering van de Participatiewet maar om deze echt succesvol te laten zijn is nog steeds substantieel meer geld nodig. Met onze brancheverenigingen maken we ons niet de komende tijd sterk voor.

Samen met onze en gemeenten blijven we investeren in nieuwe banen. Met inzet van eigen middelen uit de Stimulusreserve anticiperen we zoveel als mogelijk op de toekomstige ontwikkelingen. Dankzij prudent beleid in het verleden is WSD ook in staat deze investering te doen zonder dat daarvoor gemeentelijke budgetten moeten worden ingezet.

**Inzet Werkpartners BV**

Al sinds de start van de Participatiewet blijkt dat het aantal personen dat start in een dienstverband met loonkostensubsidie achter blijft doordat werkgevers huiverig zijn om mensen uit deze doelgroep zelf in dienst te nemen. De risico's en onzekerheden zijn daarvoor te groot. WSD biedt hierin samen met Werkpartners BV een oplossing voor werkgevers door de formele werkgeversrol voor hen in te vullen.

Collega-bedrijf Weener XL maakt inmiddels ruim 10 jaar gebruik van deze diensten van Werkpartners voor te realiseren Participatiebanen in de regio 's-Hertogenbosch. De samenwerking rondom het werkgeverschap voor Participatiebanen verloopt tot wederzijdse tevredenheid en is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen WSD en de sector Weener XL van de gemeente 's-Hertogenbosch. Per ultimo 2025 waren 540 door Weener XL toegeleide Participatiewetters werkzaam in een dienstverband.

**Arbeidsvoorwaarden PW**

Voor PW-medewerkers is sinds 1 juli 2021 de cao Aan de Slag van toepassing. De eerste cao kende een looptijd van twee en een half jaar tot en met 31 december 2023. Daarna is deze cao zowel in 2024 als in 2025 met een jaar verlengd.
Per 1 januari 2025 zijn de lonen boven het wettelijk minimumloon verhoogd met 2,75% en per 1 juli 2025 met 0,5%. Daarnaast ontving iedere PW-medewerker in 2025 een eenmalige uitkering van € 500 bruto naar rato van het dienstverband. In het vierde kwartaal van 2025 zijn de onderhandelingen voor een nieuwe cao Aan de Slag gestart en net voor de kerst werd een onderhandelaarsresultaat bereikt voor een 2-jarige cao.

**Personeelsfonds**

Jaarlijks wordt 25% van het resultaat gereserveerd ten behoeve van de SW en PW-medewerkers van WSD in het zogenoemde personeelsfonds. Vanuit het personeelsfonds hebben SW- en PW-medewerkers in 2025 de volgende extra's ontvangen:

- Een eenmalige uitkering van € 200 netto per fte in november 2025.
- Teruggave van de maandelijkse netto WGA-premie over heel 2025 met het salaris van december 2025.
- Een extra vergoeding woon-werkverkeer over 2025 tot het maximaal fiscaal vrije bedrag van € 0,23 per kilometer, betaald in december 2025.
- Medewerkers zonder een betaald dienstverband ontvingen een cadeaubon van € 50.
- Daarnaast werd ook in 2025 twee keer per week gratis fruit verstrekt, eveneens bekostigd vanuit het personeelsfonds.

Van belang is dat het extraatje uit het personeelsfonds ook echt bij de medewerkers terecht komt en niet verrekend wordt met een eventuele aanvullende uitkering van gemeente of UWV of met toeslagen.
In afstemming met onze gemeenten zijn hiervoor mogelijkheden gevonden door de extraatjes als gift aan te merken. De beschikbare vrije ruimte van de werkkostenregeling is gebruikt om te voorkomen dat WSD over de eenmalige uitkering 80% aan belasting moet afdragen.

**Trajecten Participatiewet**

WSD ontwikkelt al dan niet op verzoek van en in samenwerking met de gemeenten Plusdiensten. Deze diensten worden uitgevoerd via trajecten in het kader van de Participatiewet, zowel voor de klassieke doelgroep Wet werk en bijstand als de nieuwe doelgroep

(voorheen SW en voorheen Wajong met arbeidsvermogen). In nauwe samenwerking met de gemeenten wordt de dienstverlening steeds afgestemd op de behoefte en de vraag.
De focus ligt op de geformuleerde doelstellingen (opdrachtgever) en de kerncompetenties van WSD: het in beeld brengen van de capaciteiten van de medewerker (diagnose en intake), het ontwikkelen van de werknemersvaardigheden en het plaatsen en begeleiden van de medewerker op de (reguliere) arbeidsmarkt via leerwerk- en praktijk leerlijnen.
Deze kerncompetenties, het relatienetwerk en de infrastructuur van WSD vormen hiervoor de basis. De instroom in dienstverbanden met loonkostensubsidie is ook zichtbaar in het aantal Diagnose/Intaketrajecten Inmiddels neemt het aantal inburgeringtrajecten als gevolg van overheveling van de taken op dit gebied naar de gemeenten nog steeds toe. Onderstaand een weergave van het aantal trajecten dat in het kader van de Participatiewet is uitgevoerd.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Diagnose/intake | 645 | 572 | 764 |
| Trajecten zonder dienstverband (=werk met behoud van uitkering) | 181 | 161 | 147 |
| Trajecten met dienstverband | 972 | 840 | 785 |
| Wiw-dienstverbanden (oud) | 1 | 1 | 1 |
| Loonwaardemetingen | 829 | 656 | 61 |
| Gids onderzoek (Psychologisch onderzoek) | 79 | 69 | 40 |
| Coachtraject | 189 | 175 | 63 |

## 3.5 Niet-gesubsidieerde Arbeid (NGA)

**Arbeidsplaatsen**
Bij WSD waren ultimo 2025 in totaal 30,0 fte ambtelijk medewerkers in dienst. Tot de niet-gesubsidieerde formatie van WSD behoren naast de ambtelijke dienstverbanden ook nog een aantal personen gedetacheerd vanuit Werkpartners BV. Deze medewerkers kennen ambtelijk-volgende arbeidsvoorwaarden. Het gaat hierbij om totaal 204,5 fte.

| Niet-gesubsidieerde medewerkers gemiddeld in fte: | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Ambtenaren | 33 | 37 | 43 |
| Werkpartners BV | 206 | 190 | 177 |
| Permanent gedetacheerden bij WSD*) | 2 | 4 | 4 |
| **Totaal** | **241** | **231** | **224** |

**) Waarvan 1 persoon extern gedetacheerd De kosten van deze medewerker worden volledig gedekt door de opbrengsten.*

Bovengenoemde aantallen zijn exclusief de plaatsingen bij De Schoonmaakcoöperatie. Ultimo 2025 waren bij De Schoonmaakcoöperatie eveneens 5 NGA medewerkers geplaatst.

## 3.6 Ziekteverzuim

WSD had in 2024 een gemiddeld ziekteverzuimcijfer van 13,7%. Dat is een daling van 0,4% ten opzichte van 2023 (14,1). Per bedrijfsonderdeel was het ziekteverzuimpercentage als volgt:

| Regeling | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| SW | 15,5 | 15,4 | 15,5 |
| PW | 13,6 | 15,4 | 13,6 |
| NGA | 5,7 | 4,3 | 5,7 |
| **Totaal** | **13,4** | **13,7** | **13,4** |

Het ziekteverzuim bij WSD is mede als gevolg van gerichte inzet op verzuimbegeleiding gedaald en steekt positief af bij de verzuimcijfers in de branche.

**Arbodienst**
Voor de arbodienstverlening maakt WSD gebruik van de diensten van Zorg van de Zaak. Vanaf 2023 is na een Europese aanbesteding de arbodienstverlening opnieuw aan deze arbodienst gegund. Met Zorg van de Zaak is een contract afgesloten voor een periode van drie jaar tot en met 2025 met de mogelijkheid om daarna driemaal met een jaar te verlengen onder gelijkblijvende voorwaarden.
De arbodienstverlening is vormgegeven middels het zogenoemde Eigen Regiemodel. Op basis van detachering worden professionals van de arbodienst bij WSD ingezet. De ingekochte capaciteit betrof in 2025 gemiddeld 20 uur per week bedrijfsarts en 12 uur per week praktijkondersteuner bedrijfsarts. De planning van de spreekuren wordt vanuit WSD georganiseerd. De leidinggevende is primair verantwoordelijk voor de ziekteverzuimbegeleiding en de uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter. Naast de arbodienst worden zij daarbij ondersteund door een verzuimcoördinator, personeelsconsulent, arbeidsdeskundige en de verzuim administratie.

**Duurzame inzetbaarheid**
Ook in 2025 zijn de toolbox verzuimaanpak en trainingen regie op inzetbaarheid verzorgd voor leidinggevenden. Daarnaast hebben twee pilottrainingen voor SW- en PW-medewerkers plaatsgevonden met als doel de eigen regie en verantwoordelijkheid op het gebied van inzetbaarheid te vergroten. Omdat de gemiddelde meldingsfrequentie bij WSD relatief hoog is, zijn we in 2025 gestart met een nieuwe aanpak en het voeren van frequent verzuimgesprekken.

Naast ziekteverzuimbegeleiding is er aandacht voor preventie en duurzame inzetbaarheid. Dit doen we via een integrale aanpak, gebaseerd op het stimuleren van de eigen regie. “Ik ben aan de bal” bestaat uit de onderdelen “ik leef gezond”, “ik blijf groeien” en “ik werk met plezier”. Met een jaarlijkse inspiratiekalender worden thema’s in relatie tot deze onderwerpen onder de aandacht gebracht en verschillende activiteiten georganiseerd.

Er is veel aandacht voor het bewegen op de werkvloer onder leiding van een beweegcoach en ook in 2025 hebben diverse medewerkers deelgenomen aan de cursus stoppen met roken. Er is een budgetcoach beschikbaar voor medewerkers die ondersteuning nodig hebben bij de financiën. In 2025 is daarnaast het bedrijfsmaatschappelijk werk verder geïntensiveerd met op alle vestigingen van WSD een inloopspreekuur voor medewerkers. Tijdens de ‘Week tegen Eenzaamheid’ hebben medewerkers een folder ontvangen met activiteiten die in hun eigen gemeente georganiseerd worden ter voorkoming van eenzaamheid. Ook de dag van de BHV is dit jaar opnieuw georganiseerd, een dag waarop het belangrijke werk van onze EHBO’ers en BHV’ers op diverse manieren onder de aandacht is gebracht. Daarnaast zijn in 2025 weer diverse wensen in vervulling gaan. In december van het voorgaande jaar konden medewerkers op een speciaal daarvoor ingerichte wensmuur hun wensen plaatsen. Wensen die in vervulling zijn gegaan, zijn onder andere “hondjes” voor het Textielsorteercentrum in Schijndel zodat kratten makkelijker verplaatst kunnen worden, magnetrons voor medewerkers op diverse vestigingen van WSD en een laptop voor een collega zodat die beter en gemakkelijker kan oefenen met de Nederlandse taal.

**Integriteitsbeleid WSD**
WSD wil voldoen aan de wet- en regelgeving en heeft dan ook in 2023 de regeling Melden Vermoeden Misstand

WSD geactualiseerd die voortaan Klokkenluiderregeling WSD genoemd wordt.
Het onderwerp integriteitsbeleid komt regelmatig terug in besprekingen met de ondernemingsraad en in personeelsbijeenkomsten.

**Ondernemingsraad WSD**
In 2025 heeft de Ondernemingsraad voortgebouwd op de in 2024 gelegde basis. De focus lag op verdere professionalisering, teamontwikkeling en het versterken van de samenwerking. OR-leden volgden trainingen, verdiepten zich in hun rol en voerden constructieve gesprekken met bestuur en management over organisatie brede thema's. Met deze ontwikkeling heeft de OR haar positie binnen WSD verder verstevigd en kijkt zij met vertrouwen vooruit naar de komende jaren.

**Cliëntenraad en denktank**
WSD heeft sedert 2008 een cliëntenraad. Met de komst van de Participatiewet in 2015 is er formeel geen aparte cliëntenraad maar vindt cliëntenparticipatie plaats in de door gemeenten ingestelde Adviesraden Sociaal Domein. Hier komen alle onderwerpen op tafel die te maken hebben met de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Participatiewet en de Jeugdwet. Hoewel de rol van de cliëntenraad verder op de achtergrond is geraakt, vindt WSD het belangrijk om een eigen cliëntenraad in stand te houden zodat de cliënten/ medewerkers waar het om gaat, een "gezicht" hebben en klankbord zijn voor WSD en het bestuur.
De cliëntenraad vergaderde in 2025 vier keer en was aanwezig bij de vergaderingen van het Algemeen Bestuur van WSD en tijdens de door WSD georganiseerde raadsinformatieavond over de revitalisatie van de koers. Ook waren zij aanwezig bij enkele presentaties die door WSD werden verzorgd aan de Adviesraden Sociaal Domein. De cliëntenraad bestond in 2025 nog uit slechts 3 actieve leden.
Ondanks diverse pogingen is het niet gelukt om nieuwe leden voor de cliëntenraad te vinden. Daarom is aansluiting gezocht bij een andere groep binnen WSD, de zogenoemde denktank. De krachten zijn gebundeld en beide groepen zullen vanaf 2026 gezamenlijk optrekken als ambassadeurs van WSD.

**Vertrouwenspersonen**
Sociale veiligheid stond ook in 2025 hoog op de agenda bij WSD. De inzet van vertrouwenspersonen vormt hierbij één van de instrumenten om een veilige en respectvolle werkomgeving te bevorderen, naast andere organisatie brede maatregelen. WSD beschikt over drie interne en één externe vertrouwenspersoon die onafhankelijk opereren en beschikbaar zijn voor zowel ongewenste omgangsvormen als integriteitskwesties. Zij bieden ondersteuning, geven advies en begeleiden meldingen waar nodig.
In 2025 zijn in totaal 34 meldingen geregistreerd, waarmee het aantal meldingen nagenoeg stabiel bleef ten opzichte van 2024. De meeste meldingen hadden betrekking op ongewenste omgangsvormen, waar intimidatie en werkdruk onder vallen.
Naast de behandeling van meldingen is ingezet op zichtbaarheid en preventie binnen de organisatie. Vertrouwenspersonen waren aanwezig bij overleggen en bijeenkomsten, hielden de informatievoorziening actueel en namen deel aan intervisies en bijscholingen.
In 2025 is bovendien een start gemaakt met de ontwikkeling van een meerjarenplan, dat in 2026 wordt gepresenteerd, ter verdere versterking van sociale veiligheid binnen WSD.

**Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen**
Sinds 2023 is WSD officieel aangesloten bij een externe Klachtencommissie Ongewenst Gedrag, samen met andere werkontwikkelbedrijven (Senzer, Kempenplus, Ergon en Baanbrekers) in de regio. De commissie bestaat uit ervaren leden met expertise op het gebied van sociale veiligheid en klachtenbehandeling, waardoor de inhoudelijke kennis goed aansluit bij het werkveld van WSD.
In 2025 bleef het stil op het gebied van formele klachten: er zijn geen meldingen gedaan.

**Klachtencommissie**
Zowel onze interne als externe klachtencommissie hebben in 2025 geen klachten behandeld.

**Ontslagaanvragen, aanvraag ontslagadviezen**
In 2025 zijn geen ontslagaanvragen ingediend bij het UWV.

**Bezwaarschriften UWV**
In 2025 zijn 10 bezwaarschriften bij het UWV ingediend. Hieronder een overzicht per onderwerp:
- Afwijzing Ziektewet: 6
- Afwijzing interne jobcoaching: 3
- Afwijzing betaald ouderschapsverlof (Wazo): 1

**Overige bezwaarschriften**
Er is in november 2024 een bezwaar ingediend inzake de afwijzing van de subsidieregeling SOWIS. Dit bezwaar is behandeld tijdens een hoorzitting met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Na deze hoorzitting is het bezwaar door het Ministerie afgewezen in april 2025. Hierop heeft WSD besloten om in beroep te gaan en is bij de rechtbank een beroepschrift ingediend in juni 2025. Dit beroep zal in 2026 inhoudelijk behandeld worden bij de rechtbank in 's-Hertogenbosch.

**Ontbindingsverzoek kantonrechter**
In 2025 is 1 ontbindingsverzoek ingediend bij de kantonrechter te 's-Hertogenbosch. De betreffende arbeidsovereenkomst is bij uitspraak van de rechter succesvol ontbonden.

**Fraude en onregelmatigheden**
Bij WSD is, als publieke organisatie die in belangrijke mate wordt gefinancierd met rijks(belasting)middelen, risicobeheersing onderdeel van het DNA.
Een specifiek onderdeel daarvan is de frauderisicobeheersing. Fraude verstoort immers de bedrijfsvoering en ondermijnt het vertrouwen in de integriteit van het financiële systeem en daarmee de betrouwbaarheid WSD als uitvoeringsorganisatie. Van daaruit is de beschikking over een actuele frauderisicoanalyse altijd vereist.
Het Dagelijks bestuur van WSD is zich bewust van het inherente risico van fraude dat zij, zowel intern als extern, loopt bij het uitvoeren van haar activiteiten. Uit een sessie over frauderisico's bij WSD is geconcludeerd dat de processen en procedures bij WSD in opzet en werking toereikend zijn om materiële frauderisico's te voorkomen. Op het moment dat er in- of externe fraudesignalen zijn is dat altijd een aanleiding om een gerichte risico-analyse bij WSD uit te voeren.
Een belangrijk aspect van frauderisicobeheersing is 'gedrag'. In het afgelopen jaar is in samenwerking met BDO Advisory een beknopt programma doorlopen om op praktische wijze het bewustzijn (awareness) van fraude te vergroten bij het Dagelijks Bestuur en het (brede) managementteam.

De resultaten van het programma zijn een robuuste frauderisicoanalyse en draagvlak voor de frauderisicoanalyse. De opgeleverde adviesrapportage frauderisicobeheersing bevestigt het beeld dat de frauderisicobehersing bij WSD op orde is. Wel worden een aantal aanbevelingen gedaan om de verdere inbedding van frauderisicomanagement bij WSD te bevorderen. Ddeze aanbevelingen is concreet actie ondernomen en is ook het bestuur geïnformeerd.

# 4. WEERSTANDVERMOGEN EN RISICOBEHEERSING

**Risico-analyse**
Het Algemeen Bestuur heeft op 9 maart 2022 besloten tot herbevestiging van bestaand beleid voor de bepaling van het weerstandsvermogen en daarop volgende resultaatbestemming met een aantal aanpassingen en nieuwe besluiten. De aanpassingen hebben vooral betrekking op de resultaatbestemming en allocatie van het totale vermogen naar weerstandsvermogen en bestemmingsreserves.

Ten aanzien van het weerstandsvermogen is besloten:

1. Bij de bespreking van de financiële stukken van WSD in het beleids- en financieel overleg met de gemeenten, er nadrukkelijk meer aandacht gegeven wordt aan de risico inschattingen en de berekening van de risico's, zoals opgenomen in de jaarlijkse "Notitie weerstandsvermogen"
   *Dit is vormgegeven door in samenwerking met BDO Advisory een visualisatie Weerstandsvermogen te ontwerpen die als bijlage bij deze notitie is opgenomen.*
2. De instabiliteit van het landelijke stelsel en de financiering van de PW is gebleven. Niettemin is met de vaststelling van de koers van WSD en de lokale plannen van de gemeenten het risico van WSD afgenomen naar een gemiddeld niveau.
   Dat betekent dat het uitgangspunt voor de risicoberekening de minimum positie wordt.
   *Er is dus niet langer sprake van een bandbreedte van minimum- en maximumomvang.*

Jaarlijks wordt het weerstandsvermogen van WSD herijkt op basis van een geactualiseerde inschatting van de verschillende bedrijfs- en subsidierisico's. De omvang van het berekende weerstandsvermogen kent vervolgens een directe relatie met de bestemming van het rekeningresultaat. Dit proces vindt al jaren volgens vast stramien plaats waarbij met name de grote onzekerheden in de omgeving waarin WSD opereert van wezenlijke invloed zijn op de risicobeoordeling.

**Uitwerking weerstandsvermogen 2024**
Volgens het bestuursbesluit van 9 maart 2022 blijft het in de branche gangbare model voor de berekening van weerstandsvermogen van Deloitte het te hanteren instrument voor WSD.

Voor de risico-inschatting zijn de koers van WSD (lokaal) en de ontwikkelingen rondom de PW en Wsw (landelijk) de belangrijkste kaders.

**Koers WSD**
Sinds de inwerkingtreding van de Participatiewet (PW) op 1 januari 2015 bestaat er nog maar één regeling voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (SW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) zijn opgegaan in deze Participatiewet. De PW streeft er naar om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kans te bieden op (regulier) werk of als dat (nog) niet kan, werk binnen een beschutte omgeving. Een belangrijke consequentie van de invoering van de PW is dat er geen instroom meer plaatsvindt in de SW. Deze groep wordt gaandeweg vervangen door instroom vanuit de PW. De inwerkingtreding van de PW heeft grote consequenties gehad voor gemeenten, WSD en de hele sector.
Het Algemeen bestuur van WSD heeft na een uitgebreide ambtelijke en bestuurlijke voorbereiding in juli 2020 de koers "Gezamenlijk doorontwikkelen" vastgesteld.
WSD en gemeenten zijn volop bezig om de samenwerking nader vorm te geven door de uitvoering van lokale plannen, het verder ontwikkelen van het gezamenlijk expertisecentrum en van plusdiensten. Bestuur en gemeenten hebben gekozen voor een scenario met een volume van 2.100 doelgroepmedewerkers
. Hoewel het landelijke speelveld van de Participatiewet (PW), inclusief de beschikbare macrobudgetten en de budgetverdeling instabiel is, is door de keuze van de gemeenten een belangrijk onderdeel van de grote onzekerheden voor WSD weggenomen.

De uitwerking van de lokale plannen is in de verschillende gemeenten in eigen tempo vormgegeven. Voor de verdere vormgeving van de lokale plannen zijn nog toereikende middelen beschikbaar via de bestemmingsreserve Lokale Plannen.

Het koersplan "Gezamenlijk doorontwikkelen" heeft een looptijd tot eind 2025.
In september 2023 is in het Dagelijks bestuur bespro-

ken of er aanleiding zou zijn om de koers te herzien. Het Dagelijks bestuur heeft toen aangegeven geen behoefte aan een herijking van de strategie te hebben omdat daarover bij de totstandkoming goed is nagedacht. De koers is nog steeds passend maar het zou wel goed zijn om de koers te revitaliseren.

Dit wordt vormgegeven door een proces vorm te geven zoals dat ook is doorlopen voor de totstandkoming van de koers in 2020. Er is een kerngroep geformeerd van wethouders, directie en ambtenaren die met behulp van een extern adviesbureau volgens de methodiek van design thinking een plan van aanpak maken om te komen tot een revitalisering van de koers. De kerngroep is in januari 2025 van start gegaan.

**Landelijke ontwikkelingen in PW en Wsw**
Vanuit de evaluatie van de Participatiewet in 2020 is het Ministerie van SZW gestart met het Breed offensief. Tientallen maatregelen zijn van kracht vanaf 2023, variërend van het invoeren van een landelijk preferent administratief proces, aanpassen van de no-risk polis, aanvraagrecht op no-risk, tot betere informatie voor werkgevers etc.. Al vanaf de start van de Participatiewet is ook duidelijk dat de financiële kaders van de Participatiewet een belemmering zijn voor gemeenten om vol in te zetten op plaatsingen met loonkostensubsidie.

In de afgelopen jaren heeft het Rijk de financiering van de Participatiewet op meerdere onderdelen aangepast waardoor nu in belangrijke mate sprake is van financiering op basis van realisatie:

Doelgroep LKS- regulier
In 2020 is het budget voor de begeleidingsvergoeding van LKS- regulier overgeheveld naar de algemene uitkering waarmee voor deze groep de stap is gemaakt naar vergoeding op basis van realisatie (P * Q). Eerder is dat al gebeurd met het budget voor de loonkostensubsidie. Het volumeprobleem vanuit de Rijksfinancieringssystematiek is hiermee opgelost. Dit betekent dat dus ook Nuggers onbeperkt en zonder financieel risico voor gemeenten naar werk toegeleid kunnen worden. Gemeenten (waaronder veel uit WSD-gebied) die veel banen met LKS uitvoeren krijgen door deze overheveling meer begeleidingsbudget. De WSD gemeenten zijn er hierdoor wat betreft budget flink op vooruit gegaan.

Doelgroep Beschut
Het ministerie van SZW heeft voor beschut werk eenzelfde soort verdeelmodel op basis van P*Q (aantal * prijs) in voorbereiding. Hierdoor zal het volumeprobleem ook voor de doelgroep beschut worden opgelost. Ook hier geldt dan dus dat Nuggers onbeperkt en zonder financieel risico voor gemeenten naar werk toegeleid kunnen worden.

Met deze maatregelen is in elk geval de toereikendheid van het begeleidingsbudget niet langer een belemmerende factor voor het realiseren van Participatiebanen.

Op basis van een tweetal onderzoeken van APE (stand van zaken beschut werk) en Berenschot (toekomstbestendigheid sociaal ontwikkelbedrijven) zijn door de toenmalige staatssecretaris in december 2023 financiële maatregelen voorgesteld die nodig zijn om de doelstellingen van de Participatiewet te realiseren.

Allereerst is vanaf 2024 het budget voor de begeleiding van beschutte participatiebanen structureel verhoogd met ruim € 2.100 per persoon. Streven is om vanaf 2027 de financiering op basis van realisatie te laten zijn. De wijze waarop dit is te realiseren wordt nog onderzocht door SZW.

Verder wordt het belang van de infrastructuur van Werk ontwikkelbedrijven erkend voor een succesvolle Participatiewet. Daarom zijn er vanaf 2024 structurele aanvullende middelen beschikbaar gesteld voor een toekomstige inrichting van de infrastructuur. Voor 2024 zijn deze middelen toegevoegd aan het budget voor de Wsw. Voor 2025 tot en met 2034 worden impulsmiddelen (voor plannen welke gaan over een toekomstbestendige inrichting van de infrastructuur) met de meicirculaire verdeeld.

Een derde financiële maatregel is het extra budget dat vanaf 2025 structureel beschikbaar wordt gesteld aan gemeenten om in de periode tot 2035 10.000 extra banen te realiseren. Dit zijn werkplekken voor mensen die niet vallen onder beschut werk, maar wel zijn aangewezen op de infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven voor hun ontwikkeling richting regulier werk of voor een tijdelijk vangnet.

De middelen worden in de meicirculaire als apart budget toegevoegd aan de integratie-uitkering Participatie, omdat de verdeling verschilt met die van de Rijksbijdragen Wet Sociale werkvoorziening (Wsw) en begeleid werk (BW). De middelen worden verdeeld over gemeenten op basis van de maatstaf inwoners in het gemeentelijke doelgroepenregister.

Een en ander betekent dat er bewegingen zijn richting een betere financiering van de Participatiewet maar om deze echt kostendekkend te laten zijn is nog steeds substantieel meer geld nodig.
Vooralsnog investeren WSD en gemeenten in nieuwe banen mede door inzet op het stimulusprogramma zodat de WSD-trein al volop rijdt en niet hoeft te wachten tot de regelgeving feitelijk wijzigt. Dankzij prudent beleid in het verleden is WSD ook in staat deze investeringen te doen zonder dat daarvoor gemeentelijke budgetten moeten worden ingezet.

**Actualisering risicoanalyse:**
Tegen de bovengenoemde achtergrond vindt de vertaling van risico's naar het weerstandsvermogen plaats door middel van het standaardmodel voor Sociale werkbedrijven zoals dat door Deloitte is ontwikkeld. Met behulp van dit model worden op een systematische wijze risico's geïnventariseerd. Het model houdt rekening met omzetrisico's, investeringsrisico's, conjunctuurgevoeligheid en specifieke risico's.

De specifieke risico's van WSD hangen samen met wijzigingen in de financieringssystematiek. Het gaat om bezuinigingen op het budget, of ongedekte kostenstijgingen (b.v. als gevolg van de Wet arbeidsmarkt in balans en stijgingen WML) in de Wsw en de Participatiewet. Hierbij wordt rekening gehouden met de deelnemingen in de BV's van WSD en het lidmaatschap en de samenwerking met de Schoonmaak Coöperatie. Vervolgens wordt berekend welke financiële buffer noodzakelijk is.
U vindt in bijlage 1 de uitgewerkte versie. In het rekenmodel wordt een minimale omvang van de financiële buffer bepaald.

Bij de interpretatie van de uitkomsten van het model is het belangrijk om te realiseren dat het Algemeen bestuur heeft besloten dat in het model geen rekening wordt gehouden met stelselwijzigingen: fundamentele wetswijzigingen die tot gevolg kunnen hebben dat de financieringssystematiek of doelgroep aantallen ingrijpend veranderen.
Een voorbeeld van zo'n fundamentele wijziging is het risico voortvloeiend uit Europese rechtspraak die de vrijstelling ex art 8a Waadi mogelijk onderuit kan halen. Daarmee zouden reguliere cao's de bestaande cao's Wsw en Aan de Slag moeten vervangen. Voor WSD is de potentiële kostenverhoging van het vervallen van de vrijstelling voorzichtig becijferd op ca. €1,5 mln. Dit tast het fundament van de Participatiewet en daarmee de sector aan. Inmiddels lijkt het erop dat de vrijstelling voor de WSW en PW beschut wordt gehandhaafd.
Voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen van WSD wordt onderscheid gemaakt in drie risicogroepen:

1. **Bedrijfsrisico's van de gemeenschappelijke regeling.**
   Dit zijn risico's die voorvloeien uit de bedrijfsmatige activiteiten van de verschillende afdelingen in de divisies Werk & Ontwikkeling en Participatie. Deze risico's worden beïnvloed door enerzijds de marktrisico's en anderzijds door de onzekere ontwikkeling van de omvang van het aantal plaatsingen en trajecten door gemeenten bij WSD. Voorzieningen en de daarbij behorende risico's worden buiten beschouwing gelaten. Deze risico's (b.v. dubieuze debiteuren) zijn individueel al tegen het licht gehouden, gekwantificeerd en afgedekt door een voorziening. Eveneens worden buiten beschouwing gelaten risico's die afgedekt zijn middels verzekeringen, zoals het risico van bedrijfsaansprakelijkheid en ongevallen van medewerkers.

2. **Subsidierisico van de gemeenschappelijke regeling.**
   Dit betreft risico's die WSD loopt ten aanzien van de hoogte en verdeling van de Rijksbijdrage SW en de

budgetten voor banen met loonkostensubsidie, alsmede bovennormale stijgingen van de loonkosten (zoals bijvoorbeeld in de PW is gebeurd met de buitengewoon sterke verhoging van het Wettelijk Minimum Loon, het invoeren van het wettelijk minimumuurloon of het mogelijk afbouwen van fiscale maatregelen zoals het Loonkostenvoordeel).

De financiering van de PW afgezet tegen de elkaar opvolgende kostenstijgingen maken het steeds moeilijker om tot een sluitende businesscase te komen voor de PW. Dit blijkt ook uit verschillende onderzoeken van onder andere Berenschot en Capel Advies. Ook het Rijk heeft inmiddels onderkend dat, in elk geval voor de realisatie van Beschutte werkplekken, aanvullende financiering noodzakelijk is om voldoende begeleiding voor deze doelgroep te organiseren en daarmee de doelstelling van op termijn 30.300 Beschutte Werkplekken te realiseren. Helaas wordt daarmee wordt slechts een klein deel van het financieringstekort in de businesscase voor de PW gedicht. Vooral inmiddels cumulatief forse loonkostenstijging PW zijn van grote invloed op de businesscase. Bij verhoging van de loonkosten en gelijkblijvende loonwaarde stijgt de terug te verdienen loonwaarde via netto toegevoegde waarde verder en daarmee wordt het financieringstekort steeds groter.

Een ander risico in de PW is het risico van het niet realiseren van het volume instroom. De WSD-gemeenten hebben in het collectief een afspraak dat er eind 2026 2.100 arbeidsplaatsen gerealiseerd worden. Mocht dit niet lukken en belandt WSD in een krimpscenario, dan is dat een fors risico. De gewijzigde financiering van LKS en begeleidingsvergoeding op basis van realisatie nemen in elk geval de voornaamste belemmering voor het volume aan instroom weg.

Bij de subsidierisico's is aangenomen dat bij de berekening van de minimumvariant WSD in staat is om 50% van de budgetdaling in 3 jaar op te vangen.

3. **Risico deelnemingen.** Dit zijn de risico's die voortvloeien uit de private bedrijven van WSD: WSD Holding BV, WSD Participatie BV, Werkpartners BV en Werksupport BV en het lidmaatschap van WSD van De Schoonmaak Coöperatie U.A.. De private bedrijven worden geacht hun eigen bedrijfsrisico's op te kunnen vangen. Het risico deelnemingen betreft voor WSD het risico dat WSD loopt door de samenwerking: bijvoorbeeld de activiteiten die WSD voor de BV's verricht in de vorm van (backoffice) dienstverlening.

**Redelijk stabiel beeld en heroverweging na realisatie lokale plannen**

Uit de nu voorliggende bedrijfsrisicoanalyse blijkt dat het totale risicoprofiel van WSD niet wijzigt.
De risicobeoordeling op klantniveau geeft lichte verschuivingen maar het totale risico vanuit de bedrijfsmatige activiteiten blijft voor WSD als geheel ongewijzigd. We zien dat werkgevers huiverig zijn om te investeren in de groei van hun organisatie. Actuele en verwachte toekomstige economische ontwikkelingen in Nederland en de situatie op de arbeidsmarkt over de volle breedte zijn daar debet aan. De oplossing wordt door die werkevers gezocht in robotisering en uitbesteding waardoor de beschikbaarheid van werkplekken voor de doelgroep afneemt. Dit blijft een belangrijke ontwikkeling die de beoordeling van de bedrijfsrisico's beïnvloed. De afhankelijkheid van enkele grote klanten in de totale klantenportefeuille speelt daarbij ook een rol omdat relatieve afhankelijkheid van een aantal grote klanten binnen het model leidt tot een groter risico. De subsidierisico's en deelnemingsrisico's blijven eveneens stabiel.
Op basis van het bovenstaande analyse van het totale risico van WSD is het minimum weerstandvermogen ongewijzigd vastgesteld op € 10,7 mln.

**Kengetallen**

Het Besluit begroting en verantwoording (BBV, art.11) bepaalt dat voortaan een basis
set van vijf financiële kengetallen moet worden opgenomen in de paragraaf 'weerstandsvermogen en risicobeheersing' van de begroting en jaarrekening. Het Ministerie van BZK heeft hiertoe in juli 2015 de 'Regeling financiële kengetallen begroting en jaarrekening' gepubliceerd. De op te nemen kengetallen betreffen; schuldquota leningen, solvabiliteitsratio, grondexploitatie, structurele exploitatieruimte en belastingcapaciteit en duidelijk is dat deze primair gericht zijn op gemeenten en provincies en minder op organisaties als WSD. De voor WSD relevante kengetallen zijn onderstaand ten opzichte van vorig jaar en begroting opgenomen.

***Ontwikkeling van de kengetallen***

| Kengetallen: | Jaarrekening 2025 | Begroting 2025 | Jaarrekening 2024 |
|---|---|---|---|
| 1.a. Netto schuldquote | -31,9% | n.v.t. | -34,2% |
| 1.b. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen | -31,9% | n.v.t. | -34,2% |
| 2. Solvabiliteitsratio | 80,8% | n.v.t. | 78,5% |
| 3. Structurele exploitatieruimte | 3,3% | 1,7% | 5,8% |

***Toelichting op de diverse kengetallen:***

1. ***Netto schuldquote & de netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen***
   De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van WSD ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft zodoende een indicatie in welke mate de rentelasten en aflossingen op de exploitatie drukken. Omdat bij leningen er onzekerheid kan bestaan of ze allemaal terug worden betaald, wordt bij de berekening van de netto schuldquote onderscheid gemaakt door het kengetal te berekenen, zowel inclusief als exclusief de doorgeleende gelden. Op die manier wordt duidelijk wat het aandeel van de verstrekte leningen in de exploitatie is en ook wat dat betekent voor de schuldenlast. De wijze waarop de netto schuldquote gecorrigeerd voor de doorgeleende gelden wordt berekend is gelijk aan de netto schuldquote, met dien verstande dat bij de financiële activa ook alle verstrekte leningen worden opgenomen.
   WSD heeft een zeer goede liquiditeitspositie en geen schulden uit hoofde van geldleningen wat resulteert in een negatieve schuldquote, hetgeen als positief wordt beoordeeld.

2. *Solvabiliteitsratio*
   De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin WSD in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen. Onder de solvabiliteitsratio wordt verstaan het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Het eigen vermogen van WSD bestaat volgens uit de reserves (zowel de algemene reserve als de bestemmingsreserves) en het resultaat uit het overzicht van baten en lasten. Hoe hoger deze ratio, hoe groter de weerbaarheid van WSD.

3. *Structurele exploitatieruimte*
   Dit kengetal is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte WSD heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. Voor de beoordeling van het structurele en reële evenwicht van de begroting wordt thans het onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele lasten. De structurele exploitatieruimte wordt bepaald door het saldo van de structurele baten en lasten en het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves gedeeld door de totale baten en uitgedrukt in een percentage. Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken.

# 5. RECHTMATIGHEID

Sinds de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording in 2023 legt het Dagelijks bestuur verantwoording af over de rechtmatigheid aan het Algemeen bestuur. De rechtmatigheids-verantwoording is opgenomen in de toelichting op de jaarrekening 2025.
De commissie BBV (Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten) stelt jaarlijks de richtlijnen voor de rechtmatigheidsverantwoording vast met een geactualiseerde Kadernota Rechtmatigheid. Deze richtlijnen worden ieder jaar scherper.

WSD geeft op pragmatische wijze vorm aan de verantwoording rondom de rechtmatigheid en volgt daarbij de ontwikkelingen rondom het onderwerp.  Vanuit deze basis zijn in 2025 de financierle verordening ex. Art 212 van de Gemeentewet en de controleverordening ex artikel 213 van de Gemeentewet geactualiseerd.
Na beoordeling op actualiteit is het in 2022 vastgesteld normenkader ook voor 2025 onverminderd van kracht.

De verantwoordingsnorm is door het bestuur eerder vastgesteld op 1% van de totale lasten en dotaties bestemmingsreserves.  In 2025 zijn het Besluit Begroting Verantwoording (BBV) en het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado) gewijzigd. De voornaamste wijziging betreft de verhoging van de verantwoordingsgrens naar 2% van de totale lasten exclusief dotaties aan reserves.  Dit is ook opgenomen in de door het Algemeen bestuur vastgestelde geactualiseerde financiële verordening 212.  De hoogte van de verantwoordingstolerantie bepaalt de reikwijdte en diepgang van de (interne) controles en verantwoording. Voor 2025 resulteert dit in een bedrag van € 1.896.000. De rapporteringsgrens is vastgesteld op 5% van de verantwoordingsgrens wat neerkomt op een bedrag van € 95.000. Daarmee zijn de kaders aanwezig voor de uitvoering van de noodzakelijke interne controlewerkzaamheden om te komen tot een rechtmatigheidsverantwoording. De interne controles zijn zodanig systeem- of gegevensgericht gepland dat het Dagelijks bestuur tot een gedegen onderbouwd oordeel kan komen over de rechtmatigheid. De aanpak is afgestemd met de accountant vanwege de relatie met de controle van de getrouwheid. De ambitie is om te komen tot een werkwijze waarbij de rechtmatigheidsverantwoording wordt gebruikt als impuls om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dit zien we nu terug in de versterking van de inkoopfunctie waarbij de aanbestedingskalender een steeds prominentere rol krijgt. Een verder uit te werken plan van aanpak moet vorm geven aan wat de ambitie van de organisatie is ten aanzien van de administratieve organisatie en interne beheersing, IT- beheer en verbijzonderde interne controle. Daarbij wordt de gehele organisatie betrokken, bijvoorbeeld via het zogenaamde ‘Three Lines’- model, zodat ook de verantwoordelijke managers in de 1e en 2e lijn medeverantwoordelijk worden voor het rechtmatigheidsbeheer. Om dit ook in de organisatie vorm te geven zal meer tijd vragen.

**Begrotingscriterium**
De begroting 2025 is samengesteld in maart 2024 en is, na het doorlopen van de ambtelijke en bestuurlijke processen, ongewijzigd door het Algemeen bestuur vastgesteld in juli 2024. WSD kent geen systematiek van begrotingswijzigingen. Tussen het moment van opstellen van de begroting en de feitelijke realisatie van lasten en baten zit daarmee meer dan 1,5 jaar. In die periode stijgen door exogene factoren zowel de lasten (loonkosten en overige kosten) als de baten (verkoopprijzen en Rijkssubsidies). Deze stijgingen zijn slechts marginaal door WSD te beïnvloeden. Begrotingsafwijkingen zijn daardoor eigenlijk nooit te voorkomen.

Overschrijding van lasten enerzijds en onderschrijding van lasten en baten en overschrijding van baten anderzijds kennen een andere wettelijk kader en worden daarmee anders behandeld.

Overschrijding van lasten zijn per definitie onrechtmatig zonder begrotingswijziging, ook indien zij tijdig worden gemeld aan Algemeen bestuur.
Door tijdelijke melding kunnen deze overschrijdingen als acceptabel worden bestempeld.

Onderschrijding van lasten en baten en overschrijding van baten kunnen door tijdige melding aan  het Algemeen bestuur als rechtmatig worden aangemerkt Wat als tijdig wordt aangemerkt ligt vast in de verordening 212.

Het Dagelijks en Algemeen bestuur zijn, conform de bepalingen van de financiële verordening 212, op 18 maart 2026 geïnformeerd over de verwachte onder- en overschrijdingen van de verwachte totale lasten en baten ten opzichte van de vastgestelde begroting 2025. Met de vaststelling van de notitie Analyse Begrotingsrechtmatigheid zijn de op dat moment verwachte onderschrijdingen van lasten en baten en overschrijding van baten rechtmatig verklaard.
Met vaststelling van diezelfde rapportage zijn de op dat moment verwachte overschrijdingen van de begrote kosten als acceptabel aangemerkt.
De werkelijke begrotingsonrechtmatigheden zijn verder toegelicht onder de rechtmatigheidsverantwoording in de toelichting op de jaarrekening.

**Voorwaardencriterium**
Ter toetsing of wordt voldaan aan het voorwaardencriterium is een spendanalyse inkoop gemaakt.
Hieruit zijn een 2-tal onrechtmatigheden ten aanzien van de Europese aanbestedingswetgeving gebleken. Deze onrechtmatigheden overschrijden op individuele basis niet de rapporteringsgrens.

Het betreft:
1. Inhuur externe deskundigheid op het gebied van communicatie (€ 59.000)
2. Invulling vacature van de manager van een stafafdeling (€ 40.000)

Uit nadere analyse blijkt dat in beide gevallen voor de totstandkoming van de overeenkomst onvoldoende is overwogen, voorzien en gedocumenteerd of de verwachte totale inkoopwaarde van de overeenkomst de Europese aanbestedingsgrenzen niet zou overschrijden.

Voor de inhuur van de deskundigheid op het gebied van communicatie is inmiddels een aanbestedingsprocedure opgestart.
Overwogen wordt nog hoe de vacature voor de manager van de stafafdeling wordt ingevuld.

Het is overigens steeds aan het management om dan de juiste afweging te maken tussen rechtmatigheid en doelmatigheid bij de keuze welke aanbestedingen voorrang hebben.

# 6. FINANCIERING

WSD is als decentrale overheidsorganisatie gehouden aan de Wet Financiering Decentrale Overheden en moet daarom verplicht Schatkistbankieren.
De mogelijkheden om rendement te genereren met eigen vermogen (rente op uitgezette overtollige liquiditeiten) zijn ingeperkt doordat alle decentrale overheden verplicht zijn om hun overtollige (liquide) middelen aan te houden in de schatkist. Het woord 'overtollig' verwijst naar alle middelen die decentrale overheden niet onmiddellijk nodig hebben voor de publieke taak. Op de bij de schatkist aangehouden middelen wordt inmiddels een beperkte rente vergoed. Los van de beperkingen vanuit de Wet Verplicht Schatkistbankieren is het financiële beleid van WSD, zoals vastgelegd in het door het Algemeen bestuur vastgestelde Treasurystatuut, sowieso erg prudent in de omgang met financiële middelen.

**Leningen**
WSD financiert alle activiteiten met eigen vermogen en hoeft daarvoor geen externe financieringsbronnen aan te wenden.

**Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen**
Het Besluit Begroting en Verantwoording verbiedt, via de artikelen 44 en 49, om voor arbeids-gerelateerde verplichtingen met een vergelijkbaar volume een schuld of voorziening op te nemen op de balans. In de balans per ultimo 2025 is een bestemmingsreserve opgenomen voor een bedrag van € 2,96 miljoen voor de jaarlijks terugkerende aan arbeidskosten gerelateerde verplichtingen. Het betreft de totale verplichting om bij ontbinding dan wel opheffing van de gemeenschappelijke regeling WSD te kunnen voldoen aan de verplichting om aan alle werknemers de opgebouwde en niet genoten vakantiedagen en vakantiegeld uit te kunnen betalen.
Als de noodzakelijke omvang van de reserve meer dan 10% afwijkt van de beschikbare reserve is een dotatie noodzakelijk. Bij een toets op de bandbreedte van 10% blijkt dat een extra dotatie per ultimo 2025 niet noodzakelijk is.

# 7. ONDERHOUD KAPITAALGOEDEREN

WSD heeft een aantal bedrijfsgebouwen in eigendom en dient deze dan ook zelf te onderhouden. Ultimo 2025 bedraagt de totale boekwaarde van de gebouwen, inclusief grond, terreinvoorzieningen en installaties € 6,9 miljoen. Dit zijn de enige kapitaalgoederen van WSD waarbij sprake is van onderhoudskosten van enige materiële omvang. Onderhoud van de gebouwen gebeurt op basis van een periodiek geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan. Op basis van dat plan is sprake van een stabiel uitgavenpatroon en om die reden worden de onderhoudskosten jaarlijks uit de reguliere exploitatie voldaan en is een onderhoudsvoorziening niet noodzakelijk

Parallel aan het proces om te komen tot en nieuwe koers voor WSD is een nieuwe huisvestingsvisie opgesteld. Begin 2022 is door het Dagelijks bestuur een besluit genomen over de transformatie van in eerste instantie het hoofdgebouw van WSD op Schouwrooij 20. Aansluitend is besloten om ook Schouwrooij 22 aan te pakken. Deze verbouwing is afgerond in 2025. Van de totale investeringsbudgetten van € 5,8 mln. is een derde deel geïnvesteerd in verduurzaming zoals isolatie, verwarming en koeling met aardwarmte en zonnepanelen. De panden op Schouwrooij voldoen na deze verbouwingen aan de eisen die aan een modern bedrijfsgebouw worden gesteld. Gedurende de verbouwing is het regulier onderhoud sterk beperkt tot het hoogst noodzakelijke.

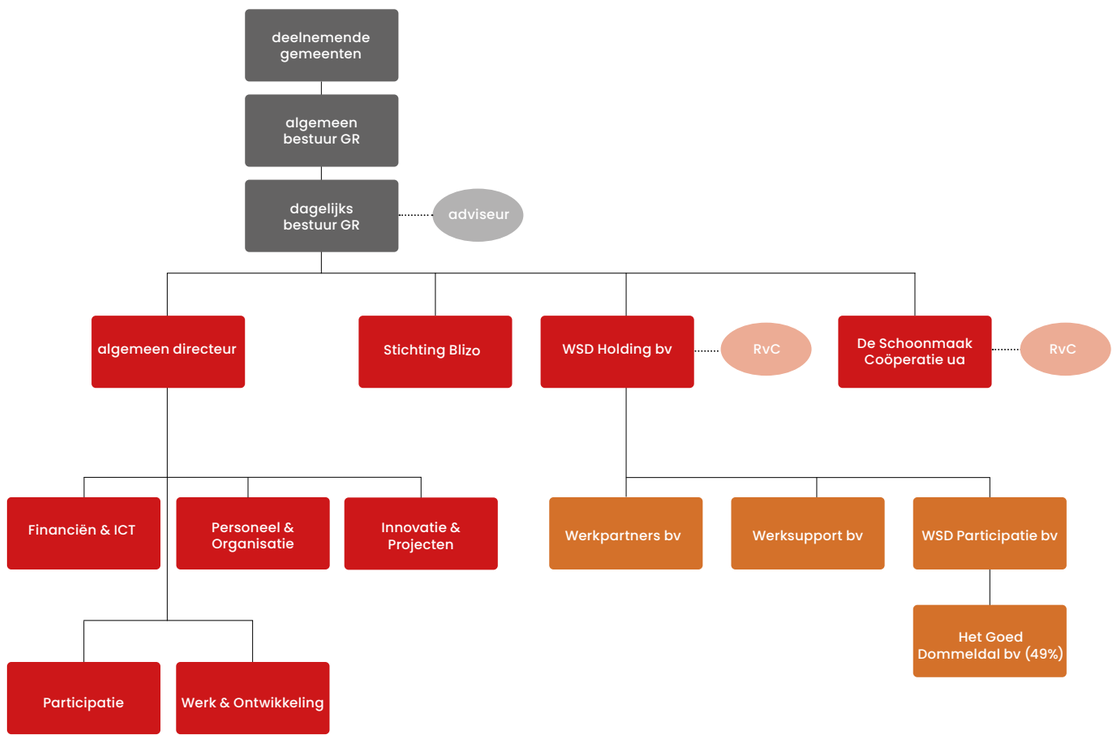
Nu de transformatie is afgerond dient een nieuw meerjarenonderhoudsplan te worden opgesteld.

# 8. VERBONDEN PARTIJEN

**Organogram WSD-Groep**
In het organogram hierna is de organisatie van WSD inclusief verbonden partijen weergegeven per 31 december 2025. De organisatiestructuur is gebaseerd op twee grote bedrijfsonderdelen: Participatie en Werk & Ontwikkeling.

De divisie Participatie is vooral gericht op de levering van maatwerk richting gemeenten.
Onder de Participatiewet hebben de gemeente de regie op de keuzes voor welke beleidsterreinen zij van belang achten, welke concrete doelen er gesteld worden, wie de uitvoering voor zijn rekening neemt en hoeveel budget er beschikbaar is. Dit vraagt om maatwerk van zijde van WSD waarbij continue innovatie van dienstverlening en ketensamenwerking, profilering richting bestuur, raden en ambtelijke professionals en het borgen van de financiering van groot belang zijn.

De divisie Werk & Ontwikkeling focust zich volledig op de uitvoering. Daarom zijn alle werk-gerelateerde activiteiten binnen deze divisie gebundeld. Arbeidsontwikkeling in lijn met de wensen van de gemeenten, ontwikkeling van de werkportfolio en het commercieel slim en efficiënt inzetten van de arbeidsvermogens van alle doelgroepmedewerkers.



**Verbonden entiteiten.**
Hieronder volgt een nadere toelichting op de verbonden partijen die vallen onder de invloed van het bestuur van WSD.

**Stichting Blizo**
De Stichting Blizo-werkgemeenschap, gevestigd te Vught, is opgericht op 9 november 1971. Het doel is het bevorderen van de deelname van visueel en anderszins beperkten aan het maatschappelijk economisch productieproces, onder andere door het verschaffen van aangepast werk. In 1994 is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de gemeenschappelijke regeling WSD en in 1999 is een nieuwe overeenkomst gesloten waarin is opgenomen dat het bestuur van WSD en het bestuur van Blizo een personele unie vormen. In de loop der jaren zijn de activiteiten van Blizo en WSD steeds meer verweven geraakt wat in 1998 heeft geleid tot een vereenvoudiging van de administratieve processen rondom Blizo door enkel de kernactiviteiten van de stichting bij Blizo vast te leggen en de reguliere productieprocessen bij WSD. De financiële positie van Blizo is goed en hieruit vloeien vooralsnog geen risico's voort zoals onderstaande cijfers illustreren:

| | |
|---|---|
| Eigen vermogen ultimo 2024 | € 1.780.000 |
| Vreemd vermogen 2024 | € 34.000 |
| Vreemd vermogen ultimo 2025 | € 35.000 |
| Prognose eigen vermogen ultimo 2025 (voor resultaatbestemming) | € 1.817.000 |
| Prognose gerealiseerd resultaat 2025 | € 37.000 |

**Private structuur onder de gemeenschappelijke regeling**
WSD is vàn en vóór de gemeenten van de gemeenschappelijke regeling. WSD biedt haar diensten aan voor alle inwoners. WSD profileert zich hierbij als gemeenschappelijke regeling en dus als (publiek) verlengstuk van de gemeenten. WSD streeft naar duurzame partnerships met onder andere UWV Werkbedrijf en regionale private bedrijven. Dit in nauwe samenwerking met Werkpleinen en gemeenten. WSD kiest er bij voorkeur niet voor om deelnemer/medeeigenaar te worden van private bedrijven, tenzij noodzakelijk uit strategische overweging.

De invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 en de strategische keuzes die het bestuur en de deelnemende gemeenten komende jaren maken, vormen voor WSD het kader voor de nieuwe strategie. Daarop anticiperend heeft eind 2014 een beperkte juridische herstructurering plaatsgevonden binnen de private structuur. Hieronder wordt de huidige private structuur onder WSD op 31 december 2022 beschreven.

***WSD Holding B.V.***, gevestigd te Boxtel is per 24 maart 2003 opgericht met als doelstelling het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met en het voeren van de directie over andere ondernemingen, alsmede het (doen) financieren, ook door middel van het stellen van zekerheden, van andere ondernemingen, met name van die waarmee de vennootschap in een groep is verbonden. Kortom WSD Holding B.V. is een houdstermaatschappij die zelf geen activiteiten uitvoert, maar wel beleidsinvloed heeft op de dochterwerkmaatschappijen. De aandelen zijn voor 100% in handen van de gemeenschappelijke regeling WSD.
De (geconsolideerde) financiële positie van WSD Holding B.V. is goed en hieruit vloeien vooralsnog geen risico's voort zoals onderstaande (voorlopige) cijfers illustreren:

| | |
|---|---|
| Eigen vermogen ultimo 2024 | € 4.062.000 |
| Vreemd vermogen 2024 | € 8.404.000 |
| Vreemd vermogen ultimo 2025 | € 8.400.000 |
| Prognose eigen vermogen ultimo 2025 (voor resultaatbestemming) | € 4.812.000 |
| Prognose gerealiseerd resultaat 2025 | € 750.000 |

***Werkpartners B.V.***
Werkpartners B.V., gevestigd te Boxtel, is voortgekomen uit de juridische omvorming per 1 januari 2015 van WSD Personeelsbeheer B.V.. WSD Personeelsbeheer B.V. gevestigd te Boxtel, is opgericht op 16 december 2003 met als doelstelling het tegen vergoeding detacheren van gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd personeel naar WSD en haar B.V.'s.
Werkpartners wordt in toenemende mate ingeschakeld bij het bieden van aangepaste arbeid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en wordt daarnaast ook ingezet worden bij de detachering van niet-gesubsidieerd personeel naar WSD, naar de deelnemende gemeenten en naar derden. De aandelen van Werkpartners B.V. zijn voor 100% in handen van WSD Holding B.V.

De risico's voor Werkpartners B.V. zijn beperkt. De liquiditeit en solvabiliteit zijn op orde. Net als de andere werkmaatschappijen is Werkpartners sterk verweven met WSD. De organisatie is flexibel ingericht om mee te veren met de activiteiten van WSD en Weener XL en loopt geen acute financiële risico's.

***Werksupport B.V.***
Werksupport B.V., gevestigd te Boxtel, is sinds 1 januari 2015 ingericht om op te treden als organisatie die invulling kan geven aan het werkgeverschap voor de doelgroep Participatiewet in een uitzendconstructie (toepassing CAO A.B.U.). Werksupport B.V. is voortgekomen uit de juridische omvorming van WSD In Werk B.V..
WSD In Werk B.V., gevestigd te Boxtel, is opgericht op 16 december 2003 met als doelstelling het uitvoeren van re-integratiediensten ten behoeve van de arbeidsmarkt in de meest ruime zin. Momenteel vinden er geen activiteiten plaats. De toekomst zal duidelijk maken in welke mate werkgevers gebruik maken van de dienstverlening door Werksupport B.V. in het kader van de uitvoering van de Participatiewet. De aandelen van Werksupport B.V. zijn voor 100% in handen van WSD Holding B.V.

Net als de andere werkmaatschappijen is Werksupport sterk verweven met WSD. De risico's voor Werksupport B.V. zijn daardoor beperkt. De organisatie onderneemt momenteel geen activiteiten maar is voorbereid om dienstbaar te zijn aan de activiteiten van WSD.

***WSD Participatie B.V.***, gevestigd te Boxtel, is opgericht per 31 maart 2010 met als doelstelling het ontwikkelen c.q. bieden van passende werkgelegenheid, oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met, het besturen van, alsmede het (doen) financieren van ook door middel van het stellen van zekerheden, van andere ondernemingen. Kortom WSD Participatie B.V. is een participatiemaatschappij die zelf geen activiteiten uitvoert, tenzij door het uitoefenen van aandeelhoudersrechten in ondernemingen waarin wordt deelgenomen. De aandelen van WSD Participatie B.V. zijn voor 100% in handen van WSD Holding B.V.
Het Goed Dommeldal B.V., statutair gevestigd te Emmeloord, is opgericht in mei 2010 door Het Goed Participatie B.V. (51%) en WSD Participatie B.V. (49%) met als doelstelling de exploitatie van een kringloopbedrijf. In het bijzonder de optimalisering van de inzameling en het hergebruik van grof huishoudelijk afval en textiel, het scheppen van betaalde werkgelegenheid en mogelijkheden voor mensen met een grote achterstand op de arbeidsmarkt waaronder in het kader van de Wsw, het samenwerken met, het deelnemen in, het overnemen van en het besturen van andere vennootschappen en ondernemingen, het (doen) financieren, ook door middel van het stellen van zekerheden, van andere ondernemingen. WSD Participatie B.V. heeft een minderheidsbelang in Het Goed Dommeldal B.V. maar heeft middels statutair vastgelegde afspraken een beslissende stem op een aantal specifiek benoemde terreinen (onder andere benoeming en ontslag bestuurder en toezicht onderneming). Het Goed Dommeldal B.V. heeft per ultimo 2025 vier vestigingen in respectievelijk Best, Boxtel, Nuenen en Schijndel.

WSD Participatie B.V. fungeert als tussenorgaan om deel te nemen in samenwerking met andere marktpartijen via minderheidsaandelen. Het risico van deze investeringen is beperkt tot het deelnemend vermogen. Deelname in dergelijke initiatieven vindt steeds plaats vanuit de mogelijkheid om doelgroepmedewerkers in een zo regulier mogelijke werkomgeving te plaatsen. Bij beëindiging van de samenwerking kunnen deze personen zonder meer elders worden herplaatst binnen of via de structuur van WSD.Net als de andere werkmaatschappijen is Werksupport sterk verweven met WSD. De risico's voor WSD Participatie B.V. zijn daarmee beperkt.

***De Schoonmaak Coöperatie U.A.***
De Schoonmaak Coöperatie U.A, statutair gevestigd te Boxtel, is opgericht in november 2012.
De gemeenschappelijke regeling WSD, de gemeenschappelijke regeling Diamant-groep en Weener XL zijn de oprichtende leden van De Schoonmaak Coöperatie. De drie algemeen directeuren van deze leden vormen samen de Raad van commissarissen van De Schoonmaak Coöperatie.
Doelstelling van De Schoonmaak Coöperatie is het faciliteren en creëren van werkplekken voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een leer-werkbedrijf gericht op onder meer schoonmaak. De Schoonmaak Coöperatie is gevestigd in een deel van het pand van Blizo aan de Kettingweg in Vught.
De Schoonmaak Coöperatie heeft de uitvoering van de schoonmaak-contracten van WSD, Weener XL en Diamant-groep overgenomen sinds 2012. Daartoe zijn en worden doelgroepmedewerkers waarvoor schoonmaak een passende werksoort is gedetacheerd vanuit WSD bij De Schoonmaak Coöperatie. Vanuit WSD-Groep zijn daarnaast 6 niet-gesubsidieerde medewerkers gedetacheerd bij De Schoonmaak Coöperatie in staf- en kaderfuncties en zijn afspraken gemaakt over dienstverlening door WSD op het gebied van juridische zaken en PR en communicatie.

De financiële positie van De Schoonmaak Coöperatie U.A. is goed en hieruit vloeien vooralsnog geen risico's voort zoals onderstaande cijfers illustreren:

| | |
|---|---|
| Eigen vermogen ultimo 2024 | € 1.971.000 |
| Vreemd vermogen 2024 | € 4.293.000 |
| Vreemd vermogen ultimo 2025 | € 4.715.000 |
| Prognose eigen vermogen ultimo 2025 (voor resultaatbestemming) | € 2.315.000 |
| Prognose gerealiseerd resultaat 2025 | € 344.000 |

***Stichting AANtWERK***
WSD is één van de initiatiefnemers van Stichting AANtWERK. Stichting AANtWERK, statutair gevestigd in Boxtel, is opgericht op 26 maart 2013.
Stichting AANtWERK heeft als doel een platform te bieden voor ondernemers welke zich mede ten doel stellen maatschappelijk verantwoord te ondernemen.
Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en bedrijven in het kader van uitwisselingen, welke door de stichting worden geïnitieerd, met elkaar in contact te brengen en aan elkaar te binden. De financiële omvang van de stichting is zeer beperkt (totale exploitatie bedraagt minder dan € 150.000) en hieruit vloeien geen risico's voort voor WSD-groep.

***Het Goed Dommeldal B.V.***
Het Goed Dommeldal B.V. is als kringloopbedrijf afhankelijk van de ontwikkelingen in deze branche. WSD koopt voor doelgroepmedewerkers werkplekken in bij Het Goed Dommeldal B.V. Voor WSD en WSD Holding B.V. is het risico vooral dat door achteruitgang van de exploitatie van Het Goed Dommeldal B.V. er werkplekken voor de doelgroep kunnen komen te vervallen die dan worden ingevuld binnen of via de structuur van WSD. Bij beëindiging van de samenwerking kunnen deze personen zonder meer elders worden herplaatst binnen de structuur van WSD. Het risico van deze investeringen is beperkt tot het deelnemend vermogen.



# 9. OPENBAARHEIDS-PARAGRAAF WET OPEN OVERHEID

Op grond van artikel 3.5 van de Wet open overheid (Woo) rapporteren bestuursorganen in de jaarrekening over de uitvoering van deze wet. WSD geeft hier in 2025 als volgt invulling aan.
De actieve openbaarmaking van informatie blijft een belangrijk aandachtspunt. Sinds 1 november 2024 is de eerste tranche van de Woo van kracht. WSD voldoet aan de daaruit voortvloeiende publicatieplicht.
Relevante informatie wordt beschikbaar gesteld via de website van WSD en via de raadsinformatiesystemen van de deelnemende gemeenten. Op de website worden onder andere de agenda's en besluitenlijsten van het Algemeen bestuur gepubliceerd, waardoor de belangrijkste besluitvorming openbaar toegankelijk is.
Het proces voor het behandelen van Woo-verzoeken is ongewijzigd. Een specifiek mailadres voor het indienen van Woo-verzoeken is beschikbaar via de website en gekoppeld aan de mailbox van Juridische Zaken en het directiesecretariaat. Hierdoor worden Woo-verzoeken tijdig geregistreerd en behandeld, en blijft de toegang tot publieke informatie voor eenieder gewaarborgd.
In 2025 hebben zich geen significante interne wijzigingen voorgedaan in de uitvoering van de Woo. WSD volgt de landelijke ontwikkelingen en de verdere implementatie van de Woo nauwgezet, met het oog op toekomstige tranches en eventuele aanvullende verplichtingen.
Het Register van Openbare Overheidsinformatie (ROO) wordt periodiek geactualiseerd, zodat de actieve openbaarmaking van informatie conform de Woo is geborgd.





# Jaarrekening

# 2025

# Balans WSD per 31 december

Bedragen x € 1000,-

| ACTIVA | 2025 | 2024 | PASSIVA | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Vaste Activa** | | | **Vaste Passiva** | | |
| **Materiële vaste activa** | | | **Eigen vermogen** | | |
| Investeringen met een economisch nut | 9.519 | 8.635 | Bestemmingsreserves | 21.683 | 18.658 |
| | | | Algemene reserve | 10.700 | 10.700 |
| **Financiële vaste activa** | | | Het gerealiseerde resultaat volgend uit het overzicht van baten en lasten | | |
| Kapitaalverstrekkingen aan: | | | | | |
| Deelnemingen | 383 | 386 | in de jaarrekening | 5.241 | 7.044 |
| | | | Voorzieningen | 2.286 | |
| **Totaal Vaste Activa** | **9.902** | **9.021** | **Totaal Vaste Passiva** | **39.911** | **36.403** |
| **Vlottende Activa** | | | **Vlottende Passiva** | | |
| **Voorraden** | | | **Netto vlottende schulden** | | |
| Grond- en hulpstoffen | 139 | 120 | Overige schulden | 9.079 | 9.633 |
| **Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar** | | | **Overlopende Passiva** | | |
| Vorderingen op openbare lichamen | 4.210 | 5.129 | Overige vooruitontvangen bedragen die ten bate van volgende begrotingsjaren komen | 380 | 361 |
| Uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rentetypische looptijd korter dan één jaar | 28.860 | 25.377 | | | |
| Overige vorderingen | 2.561 | 3.398 | | | |
| Overige uitzettingen | 53 | 64 | | | |
| **Liquide middelen** | | | | | |
| Kassaldi | 10 | 5 | | | |
| Banksaldi | 367 | 605 | | | |
| **Overlopende activa** | | | | | |
| Overige nog te ontvangen bedragen en de vooruit-betaalde bedragen die ten laste van volgende begrotingsjaren komen | 3.268 | 2.678 | | | |
| **Totaal Vlottende Activa** | **39.468** | **37.376** | **Totaal Vlottende Passiva** | **9.459** | **9.995** |
| **TOTAAL ACTIVA** | **49.370** | **46.398** | **TOTAAL PASSIVA** | **49.370** | **46.398** |

# Overzicht van baten en lasten WSD

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Bedrijfsresultaat** | | | |
| Bedrijfsopbrengsten | 28.730 | 29.350 | 27.801 |
| Af: Grond-,hulpstoffen en uitbesteed werk | -6.407 | -6.420 | -6.373 |
| Toegevoegde waarde | 22.323 | 22.930 | 21.428 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 8.332 | 7.360 | 7.867 |
| **Baten** | **30.656** | **30.290** | **29.295** |
| Salariskosten Niet Gesubsidieerde Arbeid | 20.610 | 20.565 | 19.240 |
| Afschrijvingen | 957 | 1.200 | 978 |
| Overige bedrijfskosten | 6.533 | 5.910 | 6.654 |
| **Lasten** | **28.100** | **27.675** | **26.873** |
| **Totaal bedrijfsresultaat** | **2.556** | **2.615** | **2.422** |
| **Subsidieresultaat SW** | | | |
| Ontvangen Rijksbijdrage | 40.911 | 32.600 | 39.197 |
| Af: Personeelskosten SW en ov. uitvoeringskosten | -35.795 | -30.300 | -33.667 |
| Resultaat Rijksbijdrage | 5.116 | 2.300 | 5.530 |
| Bijdrage gemeenten | 240 | 240 | 237 |
| **Totaal subsidieresultaat SW** | **5.356** | **2.540** | **5.767** |
| **Subsidieresultaat PW** | | | |
| Ontvangen begeleidingsfee | 6.851 | 5.890 | 5.132 |
| Af: Personeelskosten PW en ov. uitvoeringskosten | -11.144 | -9.410 | -8.191 |
| **Totaal subsidieresultaat PW** | **-4.293** | **-3.520** | **-3.059** |
| **Incidentele lasten, baten** | **-2.397** | **-672** | **-519** |
| **Gerealiseerde resultaat vóór bestemming** | **1.222** | **963** | **4.611** |
| **Dotatie Algemene reserve** | **0** | | **-200** |
| **Dotaties bestemmingsreserves** | **-7.044** | | **-3.857** |
| **Onttrekking gerealiseerd resultaat voorgaand jaar** | **7.044** | | **4.057** |
| **Onttrekking bestemmingsreserves** | **4.019** | **1.132** | **2.433** |
| **Gerealiseerde resultaat na bestemming** | **5.241** | **2.095** | **7.044** |

# Grondslagen van de financiële verslaglegging

## Inleiding

Onderstaande samenvatting van de grondslagen, waarop de financiële verslaggeving is gebaseerd, is bedoeld als leidraad voor een juiste interpretatie van de financiële overzichten.
Voor de verslaglegging zijn de wettelijke richtlijnen, zoals vastgesteld in het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (afgekort BBV), alsmede de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT), in acht genomen. Volgens het verplichte model zou binnen het overzicht van baten en lasten een kolom “wijziging begroting” opgenomen dienen te worden. De aan de provincie afgegeven begroting wijkt in totaliteit echter niet af van de gehanteerde begroting, derhalve is deze kolom niet opgenomen. Activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Passiva worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

## Balans

**Materiële vaste activa**
De waardering van de investeringen met een economisch nut is gebaseerd op de historische kostprijs c.q. aanschafprijs verminderd met de lineaire afschrijvingen. Met uitzondering van gronden vindt afschrijving plaats op basis van een vast percentage van de historische aanschafprijs, gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur van de activa. Op grond wordt niet afgeschreven. Voor de afschrijving op investeringen die samenhangen met de aanwending van de bestemmingsreserves vinden via de resultaatbestemming onttrekkingen aan die reserves plaats.

De afschrijvingstermijnen bedragen:

| | | |
|---|---|---|
| Voorzieningen | aan terreinen | maximaal 27 jaar |
| | Gebouwen | maximaal 40 jaar |
| | Installaties | maximaal 20 jaar |
| | Machines | maximaal 15 jaar |
| Overige: | Inventarissen | maximaal 20 jaar |
| | Vervoermiddelen | maximaal 10 jaar |

Onderhoudskosten worden als lasten verantwoord in het verslagjaar dat de kosten zich voordoen.

**Financiële vaste activa**
Waardering van kapitaalverstrekkingen aan deelnemingen vindt plaats op basis van de nominale waarde c.q. aanschafwaarde of lagere marktwaarde. Afschrijving vindt niet plaats.

**Voorraden**
De grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen standaard verrekenprijzen gebaseerd op de gemiddelde betaalde inkoopprijs. Waarderingsverschillen tussen standaard verrekenprijs en betaalde inkoopprijs worden als bedrijfsresultaat verantwoord. Het onderhanden werk wordt gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Een voorziening voor incourante voorraden is getroffen. Jaareinde wordt de voorziening getoetst op toereikendheid.

**Uitzettingen en overlopende activa**
De vorderingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Voor de verwachte oninbare uitzettingen is een voorziening getroffen.Jaareinde wordt de voorziening getoetst op toereikendheid.

**Liquide middelen**
De liquide middelen zijn tegen nominale waarde opgenomen.

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

- *Algemene reserve*:
  De algemene reserve wordt gevormd uit de resultaten uit voorgaande jaren voor zover door het Algemeen bestuur daar geen specifieke bestemming aan is gegeven. Deze dient als algehele buffer om toekomstige tegenvallers te kunnen opvangen.
- *Bestemmingsreserves*:
  De bestemmingsreserves zijn gevormd uit de voordelige exploitatieresultaten van voorgaande jaren. De bestemmingen zijn in het belang van de uitvoering van de sociale werkvoorziening gegeven door het Algemeen bestuur. Onttrekkingen aan een bestemmingsreserve worden in het overzicht van baten en lasten als lasten verantwoord en vervolgens via de resultaatbestemming in mindering gebracht op de bestemmingsreserve.
- *Gerealiseerde resultaat*:
  Dit betreft het gerealiseerde resultaat van het verslagjaar waaraan door het Algemeen bestuur nog geen expliciete bestemming is gegeven in het belang van de wetsuitvoering. Deze bestemming dient te worden gegeven in het jaar na het jaar waarin het voordelige gerealiseerde resultaat is behaald.

**Voorzieningen**
De voorzieningen vloeien in het algemeen voort uit toepassing van het voorzichtigheidsbeginsel en zijn geregeld in art 44 van het BBV. Volgens dit artikel worden voorzieningen gevormd voor:

- Verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, doch redelijkerwijs is te schatten
- Kosten welke in een volgend begrotingsjaar zullen worden gemaakt, mits het maken van die kosten zijn oorsprong vindt in het boekjaar of in een voorafgaand boekjaar en de voorziening strekt tot kostenegalisatie.
- Bestaande risico’s op balansdatum met betrekking tot verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs te schatten is.

**Vlottende passiva**
De netto vlottende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Deze verplichtingen omvatten de binnen één jaar vervallende schulden.

## Overzicht van baten en lasten

In het overzicht van baten en lasten wordt apart inzicht gegeven in het bedrijfsresultaat, het subsidieresultaat SW, het subsidieresultaat PW en de incidentele baten en lasten.

**Bedrijfsopbrengsten**
Bedrijfsopbrengsten zijn de opbrengsten van aan derden geleverde goederen en diensten exclusief de over de opbrengst geheven belastingen en onder aftrek van kortingen.

**Grond- en hulpstoffenverbruik en kosten van derden en uitbesteed werk**
De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend op basis van vaste verrekenprijzen, die de inkoopprijs benaderen. Resultaten op deze post worden in het jaar verantwoord.

**Overige bedrijfsopbrengsten**
Hieronder is opgenomen de dienstverlening aan derden, inkomsten uit re-integratie activiteiten, verhuuropbrengsten, subsidies, rentebaten en overige opbrengsten.

**Salariskosten niet gesubsidieerde arbeid**
Hieronder wordt verstaan de over het jaar verschuldigde salarissen, het betaalde vakantiegeld en de daarmee samen-hangende sociale lasten en pensioenpremies en de overige salariskosten van de (deels van een verbonden partij Werkpartners B.V. ingehuurde) medewerkers die een ambtelijk (volgende) cao hebben. Mede zijn hierin begrepen de vergoedingen gebaseerd op wachtgeldverordening alsmede onder andere studie- en aanstellingskosten.

**Afschrijvingen**
Dit betreffen de afschrijvingskosten van de vaste activa. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur.

**Overige bedrijfskosten**
De overige bedrijfskosten worden berekend op basis van historische kosten.

**Rentebaten/rentelasten**
De rentebaten betreft de opbrengst uit spaarrekeningen.

**Rijksbijdrage**
Dit betreft de bijdrage van het Rijk zoals bedoeld in art. 8 t/m 10 van de Wet Sociale Werkvoorziening. Met ingang van 2015 zijn de voor Wsw beschikbare gelden opgenomen onder het totaal, bij de gemeente, beschikbare participatiebudget.
In de verslaglegging wordt de naam “Rijksbijdrage” nog wel gehanteerd terwijl dit in feite gemeentegelden zijn.

**Personeelskosten SW-werknemers, Participatiewetters en overige uitvoeringskosten**
Hieronder wordt verstaan het bruto bedrag van de uitbetaalde lonen, inclusief vakantiegeld aan SW-werknemers en vermeerderd met de verschuldigde werkgeverslasten, zoals ZVW – WIA en WW - premies, alsmede de premies voor de pensioenvoorziening van SW-werknemers. In mindering zijn gebracht de in het kalenderjaar van de bedrijfsvereniging ontvangen uitkeringen op grond van de Ziektewet.
Eveneens is de ontvangen subsidie praktijkleren in mindering gebracht. Ook zijn onder dit hoofd opgenomen de overige kosten SW-werknemers. Onder de overige kosten SW-medewerkers zijn o.a. begrepen de kosten van vervoer inzake woon-werkverkeer minus de eigen bijdrage, de kosten van de bedrijfsgezondheidsdienst, de kosten van voorlichting en vorming alsmede lasten wegens bijzondere voorzieningen ten behoeve van de medewerkers.

Onder de personeelskosten van de Participatiewetters wordt verstaan het bruto bedrag van de uitbetaalde lonen, inclusief vakantiegeld aan Participatiewetters en vermeerderd met de verschuldigde werkgeverslasten, zoals ZVW – WIA en WW - premies. Met de komst van de cao Aan de Slag vindt er ook pensioenopbouw plaats voor deze doelgroepmedewerkers.
In mindering zijn gebracht de van de gemeenten ontvangen loonkostensubsidies en in het kalenderjaar van het UWV ontvangen ziekengelden op basis van de Ziektewet en de registratie in het doelgroepenregister zorgt voor een no-risk voor deze doelgroepen. Daarnaast is het opgebouwde recht op loonkostenvoordelen (LKV) ouderen, arbeidsgehandicapten en banenafspraken in mindering gebracht. De Participatiewetters zijn in loondienst van Werkpartners B.V. en worden ingehuurd.

**Gemeentelijke bijdrage**
De gemeentelijke bijdrage omvat de in de gemeenschappelijke regeling of anderszins overeengekomen bijdrage in het exploitatieresultaat .

**Incidentele baten en lasten**
Onder de incidentele baten en lasten worden opgenomen incidentele, eenmalige baten en lasten die het resultaat incidenteel beïnvloeden. Ook aanvragen van gemeentes om een uitkering uit de bestemmingsreserves Bestemd budget gemeenten en Algemene gemeentereserve worden als incidentele lasten verantwoord. Deze worden vervolgens via de resultaatbestemming onttrokken aan de betreffende bestemmingsreserve.

**Gerealiseerd resultaat na bestemming**
Dit resultaat wordt na afloop van het boekjaar middels een besluit van het Algemeen bestuur toegevoegd aan de bestemmingsreserves en / of de algemene reserve.

**Rechtmatigheid**
De baten en lasten alsmede de balansmutaties moeten getrouw in de jaarrekening worden opgenomen. Uit het getrouw opnemen van de baten en lasten alsmede de balansmutaties, blijken een drietal rechtmatigheidscriteria niet expliciet. Dit betreffen het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium. Met ingang van de jaarrekening 2023 dient een rechtmatigheidsverantwoording in de jaarrekening te worden opgenomen. In deze rechtmatigheidsverantwoording licht het dagelijks bestuur toe in hoeverre bij de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium zijn nageleefd. Dit houdt in dat de verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in overeenstemming zijn met door het Algemeen bestuur vastgestelde kaders zoals de begroting en gemeentelijke verordeningen en met bepalingen in de relevante wet- en regelgeving. De rechtmatigheidsnormen zijn door het Algemeen bestuur op 13 december 2023 vastgelegd in een normenkader. Met de vaststelling van de herziene financiële verordening 212 2025 heeft het Algemeen bestuur op 18 maart 2026 de grenzen vastgesteld voor de verantwoording en rapportering van onrechtmatigheden. De rapportage over rechtmatigheid vindt plaats via de rechtmatigheidsverantwoording in deze jaarrekening.

**Vennootschapsbelasting**
Met ingang van 1 januari 2016 is de Wet modernisering vennootschapsbelasting overheidsondernemingen van kracht. WSD is vrijstelling verleend op grond van artikel 5 lid 1C van de Wet op de Vennootschapsbelasting.

# Toelichting op de balans WSD per 31 december

Bedragen x € 1000,-

| | | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Investeringen met een economisch nut** | Boekwaarde per 1 januari | 8.635 | 8.775 |
| | Investeringen | 2.126 | 1.109 |
| | Desinvesteringen | -511 | -439 |
| | Afschrijvingen | -732 | -810 |
| | Boekwaarde per 31 december | 9.519 | 8.635 |
| Verhouding jaarlasten afschrijving/boekwaarde per 1 januari (in procenten): | | 8,5 | 9,2 |

De investeringen hebben met name betrekking op: Investeringen in vervoermiddelen (electrische voertuigen) en de transformatie van Schouwrooij 22.

Voor de samenstelling van de vaste activa wordt verwezen naar bijlage I.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Financiële vaste activa** | Boekwaarde per 1 januari | 383 | 386 |
| | Toename | 0 | 0 |
| | Boekwaarde per 31 december | 383 | 386 |

Het saldo betreft het aandelenkapitaal in WSD Holding B.V. ad. € 383.409

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Voorraden** | Totaal voorraden | 146 | 126 |
| | Voorziening incourant | -7 | -6 |
| | Totaal voorraden | 139 | 120 |
| **Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan 1 jaar** | Vorderingen op openbare lichamen | 4.210 | 5.129 |
| | Uitzettingen in 's Rijks schatkist | 28.860 | 25.377 |
| | Overige vorderingen | 2.561 | 3.398 |
| | Overige uitzettingen | 53 | 64 |
| | Totaal uitzettingen | 35.684 | 33.969 |

Met ingang van 16 december 2013 zijn decentrale overheden verplicht overtollige middelen aan te houden bij de Nederlandse schatkist, het zogenaamde schatkistbankieren. In de wet is een drempelbedrag opgenomen dat niet hoeft te worden aangehouden bij de Nederlandse schatkist. Voor de WSD is dit bedrag € 1.359.500 Onder de uitzettingen is een bedrag van € 28.860.015 opgenomen dat bij de Nederlandse schatkist staat. Daarnaast zijn vorderingen op openbare lichamen opgenomen ad € 4.209.611. In 2024 bedroegen deze vorderingen € 5.129.181

| | | | |
|---|---|---|---|
| De openstaande uitzettingen (incl. vorderingen op openbare lichamen) per ultimo februari 2026 bedragen: | | 222 | 990 |
| **Liquide middelen** | Kassaldi | 10 | 5 |
| | Banksaldi | 367 | 605 |
| | Totaal | 377 | 610 |

Bedragen x € 1000,-

| | | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| Over alle liquide middelen kan vrij beschikt worden. Daarnaast beschikt de WSD over een rekening courant faciliteit bij de BNG van € 2.722.681 | | | |
| **Overlopende activa** | Totaal | 3.268 | 2.678 |

Dit betreft met name de berekende vergoedingen op grond van de Wet Tegemoetkoming Loondomein (LKV PW).

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Bestemmingsreserve** | Saldo per 1 januari | 18.658 | 17.234 |
| | Stortingen | | |
| | . Permanente Bedrijfsontwikkeling* | 460 | 460 |
| | . Algemene Gemeentereserve niet vrij besteedbaar | 1.370 | 824 |
| | . Algemene Gemeentereserve vrij besteedbaar | 1.370 | 824 |
| | . Doorontwikkeling organisatie | 1.800 | 450 |
| | . Bestemmingsreserve duurzaamheid | 800 | 400 |
| | . Vakantiegeld/vakantiedagen | | 350 |
| | . Personeelsfonds | 914 | 549 |
| | . Stimulus | 330 | |
| | Totaal gestort | 7.044 | 3.857 |
| | Onttrekkingen | | |
| | . Permanente Bedrijfsontwikkeling* | 460 | 460 |
| | . Doorontwikkeling organisatie | 557 | 425 |
| | . Bestemmingsreserve Lokale infrastructuur | 80 | 63 |
| | . Bestemmingsreserve Duurzaamheid | 218 | 218 |
| | . Expertisecentrum | | 77 |
| | . Bestemd budget door gemeenten | 634 | 162 |
| | . Algemene Gemeentereserve niet vrij besteedbaar | 274 | 160 |
| | . Algemene Gemeentereserve vrij besteedbaar | 1.186 | 356 |
| | . Personeelsfonds | 609 | 512 |
| | Totaal onttrokken | 4.019 | 2.433 |
| | Saldo per 31 december | 21.683 | 18.658 |
| **Algemene reserve** | Saldo per 1 januari | 10.700 | 10.500 |
| | Toevoeging: | | |
| | Resultaat bestemming 2023 | | 200 |
| | Saldo per 31 december | 10.700 | 10.700 |

Het resultaat 2024 ad € 7.044.120 is volledig toegevoegd aan de bestemmingsreserves. Conform het besluit van het Algemeen bestuur d.d. 9 juli 2025.

** Dit betreft structurele mutaties in de reserves, de overige zijn incidentele mutaties*

# Toelichting reserves

**Algemene reserve**
Deze reserve dient als weerstandsvermogen voor WSD.
Toevoegingen en onttrekkingen vinden plaats op basis van een jaarlijks bij het vaststellen van de jaarrekening door het Algemeen bestuur vastgestelde risico-analyse weerstandsvermogen.

**Bestemmingsreserve Permanente bedrijfsontwikkeling**
Dit betreft een bestemmingsreserve die muteert op basis van structurele dotaties en onttrekkingen (de enige bij WSD) die wordt gevoed vanuit het voordelig exploitatieresultaat via de jaarlijkse resultaatbestemming. Jaarlijkse onttrekking is in lijn met de bestemming een vast bedrag van € 460.000 en is een algemene dekking van kosten die worden gemaakt om de organisatie permanent te laten doorontwikkelen (opleidingskosten etc.)

**Bestemd budget gemeenten**
Deze bestemmingsreserve is in het verleden gevormd vanuit besluiten van het Algemeen bestuur over de bestemming van voordelige resultaten. De vorming en besteding van deze bestemmingsreserve ligt vast in door het Algemeen bestuur vastgesteld beleid inzake AGR/ Dividend. Onttrekkingen uit deze reserve vinden enkel plaats op basis van goedgekeurde aanvragen die door de gemeenten bij WSD zijn ingediend en zijn getoetst aan de criteria van het beleid AGR/Dividend.
Sinds 2022 worden aan deze bestemmingsreserve geen dotaties meer gedaan, enkel onttrekkingen.
In 2025 zijn aanvragen van gemeenten tot een bedrag van € 634.230 voldaan.

**Algemene gemeentelijke reserve niet-vrij besteedbaar**
Deze bestemmingsreserve is gevormd vanaf 2022 vanuit besluiten van het Algemeen bestuur over de bestemming van voordelige resultaten in het verleden. De vorming en besteding van deze bestemmingsreserve ligt vast in door het Algemeen bestuur vastgesteld beleid AGR/Dividend.
In dit beleid wordt onderscheid gemaakt ten aanzien van de bestedingsdoelen. Bij de resultaatbestemming wordt op voorstel van de directie een bedrag toegevoegd aan de AGR. 50% van deze toevoeging wordt aangemerkt als niet-vrij besteedbaar en dient volgens de richtlijnen van het dividend te worden besteed aan aanvullende diensten die door WSD aan de gemeenten worden geleverd. Onttrekkingen uit deze reserve vinden enkel plaats op basis van goedgekeurde aanvragen die door de gemeenten bij WSD zijn ingediend en zijn getoetst aan de criteria van het beleid AGR/Dividend. De dotatie vanuit de resultaatbestemming 2024 in 2025 bedraagt € 1.370.000 . Besteed is een bedrag van € 274.490.

**Algemene gemeentelijke reserve vrij besteedbaar**
Deze bestemmingsreserve is gevormd vanaf 2022 vanuit besluiten van het Algemeen bestuur over de bestemming van voordelige resultaten in het verleden. De vorming en besteding van deze bestemmingsreserve ligt vast in door het Algemeen bestuur vastgesteld beleid AGR/Dividend.
In dit beleid wordt onderscheid gemaakt ten aanzien van de bestedingsdoelen. Bij de resultaatbestemming wordt op voorstel van de directie een bedrag toegevoegd aan de AGR. 50% van deze toevoeging wordt aangemerkt als vrij besteedbaar en dient volgens de richtlijnen van het dividend te worden besteed aan diensten in het sociaal domein. Hiervoor geldt een “glijdende schaal” volgens het AGR/Dividendbeleid. Dit hoeft dus niet bij WSD te zijn en kan na 1 jaar na bestemming op verzoek worden uitgekeerd aan gemeenten. Onttrekkingen uit deze reserve vinden enkel plaats op basis van goedgekeurde aanvragen die door de gemeenten bij WSD zijn ingediend en zijn getoetst aan de criteria van het beleid AGR/Dividend. De dotatie vanuit de resultaatbestemming 2024 in 2025 bedraagt € 1.370.000. Besteed is een bedrag van € 1.186.433.

**Bestemmingsreserve Doorontwikkeling organisatie**
Einde 2017 werd de prototypefase afgerond en werden de contouren helder van wat uiteindelijk zou landen in het koersdocument. Dat betekende voor WSD dat de organisatie aangepast moest worden. De organisatie moest wendbaarder worden om aan te kunnen sluiten bij de verschillende lokale doelgroepen, dienstverlening en de nieuwe wijze van samenwerken. Om dit te bekostigen is door het Algemeen bestuur de “bestemmingsreserve Doorontwikkeling organisatie WSD” gevormd.
Onttrekkingen zijn in lijn met het doel van de reserve.
Dotaties aan de reserve zijn conform de door het Algemeen bestuur vastgestelde resultaat-bestemming in 2025 € 1.800.000. Een bedrag van € 556.500 is onttrokken aan de bestemmingsreserve doorontwikkeling organisatie.

**Bestemmingsreserve Lokale infrastructuur**
Na het vaststellen in juli 2020 van het koersdocument ‘Gezamenlijk doorontwikkelen’ is er door het Algemeen bestuur een bestemmingsreserve lokale plannen gevormd van € 1,9 mln. Dit budget is bedoeld ter dekking van “de noodzakelijke additionele kosten die gemeenten moeten maken boven op hun beschikbare capaciteit en middelen om de lokale plannen uit te voeren”. Deze reserve is dus de gemeentelijke tegenhanger van de reserve doorontwikkeling organisatie.
Onttrekkingen zijn in lijn met het doel van de reserve en op verzoek van de WSD-gemeenten.
Dotaties aan de reserve zijn conform de door het Algemeen bestuur vastgestelde resultaatbestemming in voorgaande jaren. In 2025 heeft geen dotatie plaatsgevonden.
De bestemmingsreserve wordt voornamelijk ingezet voor externe projectleiders.
Dit jaar is € 80.317 onttrokken.

**Bestemmingsreserve Expertise Centrum**
Het bestemmingsreserve Expertise Centrum is in 2020 gevormd om, in het kader van de doorontwikkeling van de samenwerking van WSD en gemeenten een plek te realiseren waar professionals van gemeenten en WSD kennis en ervaring kunnen delen. De bestemmingsreserve is gevormd vanuit de resultaatbestemming 2019 met en bedrag van € 750.000. In 2022 is de naam Kenniskompanie ingevoerd.

**Bestemmingsreserve Duurzaamheid**
Door de klimaatverandering en de gevolgen daarvan wordt duurzaamheid steeds belangrijker in de samenleving. De (afschrijving) kosten die samenhangen met deze verduurzaming vormen een extra belasting van de exploitatie van WSD die steeds meer onder druk komt te staan. Vanuit het resultaat 2023 is een eerste egalisatiereserve (€ 400.000) voor deze extra kosten gevormd. Besteding vanuit deze reserve vindt plaats naar rato er uitgaven/investeringen voor verduurzaming worden gedaan die de toekomstige exploitatie zonder deze dekking extra zouden belasten. De dotatie vanuit de resultaatbestemming 2024 in 2025 bedraagt € 800.000.
Een bedrag van € 217.864 ingezet ter dekking van energiebesparende investeringen aan het bedrijfsgebouw, installaties en elektrificatie van bedrijfswagens.

**Bestemmingsreserve Vakantiegeld en -dagen**
Deze bestemmingsreserve is gevormd om de verplichtingen ten opzichte van de medewerkers uit hoofde van opgebouwde vakantiegeldrechten en verlofdagen zichtbaar te maken. Mutaties op deze reserve maken indien van toepassing geacht onderdeel uit van de resultaatbestemming zoals die door het Algemeen bestuur wordt vastgesteld.

In 2025 zijn geen mutaties op deze reserve gedaan.

**Bestemmingsreserve Stimulus**
Door de invoering van de Participatiewet kantelt de bezetting van WSD van SW naar PW. Door de aanzienlijk slechtere businesscase van de PW zal door deze kanteling van het bestand in enig jaar het subsidieresultaat van WSD negatief worden. Het Algemeen bestuur heeft in juli 2021 besloten tot de vorming van de Reserve Stimulus. Deze reserve heeft als doel eventuele subsidietekorten SW+PW af te dekken zodanig dat er een sluitende exploitatie blijft om de doelstellingen van WSD duurzaam te realiseren. De dotatie vanuit de resultaatbestemming 2024 in 2025 bedraagt € 330.000.

**Personeelsfonds**
Het personeelsfonds is een bestemmingsreserve die gevormd is om jaarlijks initiatieven om medewerkers uit de doelgroep van WSD extra te ondersteunen en te waarderen te financieren. Dotaties aan de reserve zijn conform de goedgekeurde resultaatbestemming in 2025 € 914.000
In 2025 is in het kader van het laten meedelen van de doelgroep van WSD in de positieve resultaten die WSD heeft behaald, een bedrag van € 608.719 besteed.

| OMSCHRIJVING | | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Het gerealiseerde resultaat volgend uit het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening** | | | |
| | Omvang | 5.241 | 7.044 |
| **Voorzieningen** | Regeling voor vervroegde uittreding (RVU) | | |
| | Saldo per 1 januari | 0 | 0 |
| | Toevoegingen | 860 | 0 |
| | Ten gunste van de rekening van baten en lasten vrijgevallen bedragen | 0 | 0 |
| | Aanwendingen | 0 | 0 |
| | Saldo per 31 december | 860 | 0 |
| | Regeling verlofsparen | | |
| | Saldo per 1 januari | 0 | 0 |
| | Toevoegingen | 1.426 | 0 |
| | Ten gunste van de rekening van baten en lasten vrijgevallen bedragen | 0 | 0 |
| | Aanwendingen | 0 | 0 |
| | Saldo per 31 december | 1.426 | 0 |

Op grond van aangescherpte verslaggevingsregels (BBV) zijn vanaf 2025 voorzieningen voor verlofsparen (SW en NGA) en RVU (NGA) verplicht gevormd ten laste van het resultaat.

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Overige schulden** | Crediteuren | 4.683 | 6.374 |
| | Omzetbelasting | 785 | 791 |
| | Loonbelasting | 1.170 | 987 |
| | Pensioenpremies | 12 | 13 |
| | Netto lonen en salarissen | 40 | 0 |
| | Nog te ontvangen facturen | 2.389 | 1.468 |
| | Totaal: | 9.079 | 9.633 |

De post nog te ontvangen facturen omvat o.a. een post teveel uitbetaalde no risk UWV in verband met foutief toegepaste loonwaarde. De post loonbelasting betreft de aangiften van de verloning in de maand december 2025 en de fiscale run in de maand januari 2026.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Overlopende passiva** | Rekening courant Pers. Vereniging | 32 | 33 |
| | Vooruitgefactureerde bedragen | 348 | 328 |
| | Totaal | 380 | 361 |

Het bedrag van € 348.010 vooruitgefactureerde bedragen betreft het onderhanden werk Groen.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Niet uit de balans blijkende verplichtingen** | De aangegane verplichtingen zijn per ultimo 2025 | 392 | 174 |

Het bedrag is in 2025 gestegen, met name door een nieuw en langer contract met Konica Minolta ter vervanging van Ricoh, en een nieuw huurcontract ten behoeve van parkeerruimte voor personeel.

De aangegane verplichtingen betreffen:

| | | |
|---|---|---|
| - MKB Lease: lease-auto | tm 24-03-2027 | € 20.666 |
| - WSD: verbouwing pand Boxtel | tm 31-06-2026 | € 60.000 |
| - Ictivity: bewustwording informatiebeveiliging | tm 30-06-2026 | € 18.184 |
| - Konica Minolta | tm 18-06-2030 | € 61.318 |
| - Verschuuren en Schreppers: huur pand Best | tm 31-10-2026 | € 37.500 |
| - Dhr. J.A. Raja: huur parkeerterrein | tm 31-12-2029 | € 194.040 |
| | Totaal | € 391.707 |

**Niet uit de balans blijkende rechten**
WSD is sinds 2013 direct lid van De Schoonmaak Coöperatie. De leden beslissen, op voorstel van de Raad van Commissarissen wat er met de resultaten van De Schoonmaak Coöperatie gebeurt. De algemene ledenvergadering vindt in juni 2026 plaats. De positieve resultaten tot en met 2014 zijn gereserveerd als weerstandsvermogen. Van 2015-2021 zijn positieve resultaten beschikbaar gesteld aan de oprichters. (zie pagina 62 voor de financiële positie ultimo 2025) Daarna zijn positieve saldi toegevoegd aan het weerstandsvermogen gezien de ook bij De Schoonmaak Coöperatie negatieve businesscase Participatiewet

# Toelichting op het overzicht van baten en lasten WSD

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Toegevoegde waarde** | Samenstelling toegevoegde waarde | | | |
| | Werk&Ontwikkeling: | | | |
| | Bedrijfsopbrengsten | 28.730 | 29.350 | 27.801 |
| | Af: Grond-, hulpstoffen en uitbesteed werk | -6.407 | -6.420 | -6.373 |
| | Toegevoegde waarde | 22.323 | 22.930 | 21.428 |
| | | | | |
| | Omvang fte (direct) SW en PW | | | |
| | - Werk&Ontwikkeling (excl. BW en intern) | 1.288 | 1.358 | 1.303 |
| | | | | |
| | Totaal | 1.288 | 1.358 | 1.303 |
| | | | | |
| | Toegevoegde waarde per fte (direct) SW en PW | | | |
| | - Werk&Ontwikkeling (excl. BW en intern) | 17 | 17 | 16 |

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Overige bedrijfsopbrengsten** | | | |
| Dienstverlening Arbeid en Coaching | 908 | 850 | 832 |
| Vergoeding dienstverlening Werkpartners B.V. | 2.009 | 1.726 | 1.726 |
| Vergoeding dienstverlening WSD Holding B.V. | 150 | 12 | 12 |
| Vergoeding dienstverlening Stichting Blizo | 103 | 73 | 73 |
| Dienstverlening De Schoonmaak Coöperatie | 29 | 29 | 32 |
| Doorb. reiskosten woonwerk De Schoonmaak Coöperatie | 77 | 75 | 87 |
| Doorberekende loonkosten De Schoonmaak Coöperatie | 191 | 182 | 184 |
| Verhuur pand Schijndel | 334 | 313 | 323 |
| Diverse opbrengsten Algemeen | 95 | 88 | 96 |
| Diverse opbrengsten Werk&Ontwikkeling | 750 | 702 | 389 |
| Diverse opbrengsten Participatie | 444 | 415 | 477 |
| Opbrengst Werkacademie | 1.461 | 1.410 | 1.350 |
| Opbrengst Sporthallen | 136 | 49 | 719 |
| Overige opbrengsten | 1.648 | 1.435 | 1.567 |
| Totaal | 8.332 | 7.360 | 7.867 |

Prijsindexering op dienstverlening Arbeid en Coaching, in realisatie hoger dan begroot (Peil 2024). Vergoedingen dienstverlening zijn hoger als gevolg van nieuwe overeenkomsten per 2025.

Met ingang van 2025 zijn de dienstverleningsovereenkomsten tussen WSD en de private structuur onder WSD Holding B.V. geactualiseerd, naar de feitelijke omvang van de dienstverlening aan de diverse organisaties.

Diverse opbrengsten Werk&Ontwikkeling zijn hoger dan begroot als gevolg van additionele detacheringen bij gemeenten, Diamant en DSC.

Verhuuropbrengst pand Schijndel is hoger dan begroot, mede als gevolg van additonele huur aan ‘t Goed Dommeldal.

Opbrengst Werkacademie is hoger als gevolg van meer fte’s inburgering dan begroot (peil 2024).

Opbrengst sporthallen is gestaakt, maar later in het jaar dan gepland.

Overige opbrengsten zijn hoger dan de begroting, met name door een AMIF subsidie.

In 2025 heeft WSD € 600.850 rente ontvangen over de positie schatkistbankieren (SKB).

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Salariskosten niet gesubsidieerde arbeid** | Salaris | 2.330 | 2.477 | 2.581 |
| | Sociale lasten | 421 | 421 | 349 |
| | Pensioenpremies | 331 | 352 | 385 |
| | Overige personeelskosten | 301 | 320 | 336 |
| | Totaal salariskosten ambtelijk | 3.383 | 3.570 | 3.651 |
| | Externe dienstverlening formatie | 17.227 | 16.995 | 15.589 |
| | Totaal salariskosten Niet Gesubsidieerde Arbeid | 20.610 | 20.565 | 19.240 |

Over 2025 zal evenals in 2024 geen winstuitkering plaats vinden door WSD Holding B.V. aangezien de Raad van Commissarissen en de Aandeelhouders hebben besloten eerst voldoende weerstandsvermogen en werkkapitaal op te bouwen, gelet op met name de groeiende exploitatie van Werkpartners BV.

Sedert een aantal jaren vinden geen ambtelijke aanstellingen meer plaats. Hiervoor worden medewerkers ingehuurd van Werkpartners B.V. die een ambtelijk volgende CAO hebben. Ambtenaren en ambtelijk volgend personeel worden samen Niet Gesubsidieerde Arbeid (NGA) genoemd.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Aantal fte NGA (op 36 uur basis) | 238 | 244 | 234 |
| Totaal salariskosten per NGA | 87 | 84 | 82 |

Er heeft een CAO stijging plaatsgevonden per 1 januari 2025 van 2,0%, en per 1 oktober 2025 van 1,85%.

De salarissen (van ambtenaren) zijn gedaald als gevolg van uitstroom.
De kosten van externe dienstverlening formatie (ambtenaarvolgend) zijn gestegen als gevolg van instroom.

Onder overige personeelskosten zijn onder andere opgenomen:
aanstellingskosten, opleidingskosten, vergoedingen woon- werkverkeer en kosten van jubilea en attenties.

De bezoldigingen van de topfunctionarissen binnen WSD voldoen aan de norm uit hoofde van de Wet Normering Topinkomens (WNT).
Hierna treft u de wettelijk verplichte publicatie aan.



# WNT-verantwoording 2025 WSD

De WNT is van toepassing op WSD. Het voor WSD toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (Algemeen bezoldigingsmaximum).

**1. Bezoldiging topfunctionarissen**

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.
*Leidinggevende topfunctionarissen, inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt*

Bedragen x € 1,-

| LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN MET DIENSTBETREKKING | GEGEVENS 2025 |
|---|---|
| **Naam** | **J.H.C. Simons** |
| Functiegegevens | Algemeen directeur |
| Aanvang en einde functievervulling in 2025 | 01/01 – 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1,0 |
| Dienstbetrekking? | ja |
| | |
| **Bezoldiging** | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 210.246 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 23.518 |
| Subtotaal | 233.764 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 246.000 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. |
| **Bezoldiging** | 233.764 |
| | |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. |

| LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN MET DIENSTBETREKKING | GEGEVENS 2024 |
|---|---|
| **Naam** | **J.H.C. Simons** |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024 | 01/01 - 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1,0 |
| Dienstbetrekking? | ja |
| | |
| **Bezoldiging** | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 204.473 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 23.572 |
| Subtotaal | 228.045 |
| | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 233.000 |
| | |
| **Bezoldiging** | 228.045 |

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking, die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

1b. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder.

| NAAM TOPFUNCTIONARIS | FUNCTIE |
|---|---|
| M.W.E. van Alphen | DB/AB lid |
| J. den Otter *toegetreden per juli 2025* | DB/AB lid |
| N. de Lange *uitgetreden per juli 2025* | DB/AB lid |
| P.J.H. Raaijmakers | DB/AB lid |
| N.J.H. Wouters | DB/AB lid |
| V.J.H.M. Zeeman | DB/AB lid |
| C.H.M. van Overdijk *uitgetreden per november 2025* | DB/AB lid |
| C. Leermans *toegetreden per november 2025* | DB/AB lid |
| S. Grevink | DB/AB lid |
| D.M.W. Dankers | DB/AB lid |
| M.H.B. Roozendaal | DB/AB lid |
| M. van der Vaart | Adviseur DB |
| P.W.C. Kuijs | AB lid |
| M.A.J. Bongaerts | AB lid |
| J.C.S.M. Vrensen | AB lid |
| C.W.G.M. Koopmans | AB lid |
| R. van der Veen | AB lid |
| C.J. Goossens | AB lid |
| S.F. Kroon-Peters | AB lid |
| L. Maaref | AB lid |
| T.G.M. van der Linden | AB lid |

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Afschrijvingen** | Investeringen met een economisch nut | 957 | 1.200 | 978 |

De afschrijvingen zijn lager dan het begrote bedrag als gevolg van latere activaties.
Daarnaast heeft een desinvestering plaatsgevonden van € 276.197.

Voor een specificatie wordt verwezen naar bijlage I.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Overige bedrijfskosten** | Dienstverlening door derden | 1.635 | 1.545 | 1.550 |
| | Onderhoudskosten | 1.677 | 1.495 | 1.572 |
| | Energieverbruik | 382 | 341 | 670 |
| | Huren | 757 | 675 | 925 |
| | Advieskosten | 333 | 297 | 185 |
| | Reis- en verblijfskosten | 117 | 104 | 113 |
| | Belasting en verzekeringen | 393 | 351 | 348 |
| | Telefoon | 85 | 76 | 95 |
| | Indirecte productiekosten | 262 | 233 | 233 |
| | Vergader- en representatiekosten | 29 | 26 | 79 |
| | Kantoorbenodigdheden | 53 | 47 | 60 |
| | Verkoopkosten | 211 | 188 | 316 |
| | Abonnementen en contributies | 97 | 86 | 94 |
| | Accountantskosten | 87 | 78 | 57 |
| | Portokosten | 33 | 29 | 38 |
| | Overige algemene kosten | 380 | 339 | 322 |
| | Totaal overige bedrijfskosten | 6.533 | 5.910 | 6.654 |

De kosten van dienstverlening door derden is zowel ten opzichte van vorig jaar als de begroting hoger. Dit wordt veroorzaakt door extra inhuur van tijdelijke krachten. Deze zijn ingehuurd wegens extra werkzaamheden, ziekte staf en kader personeel.
Onderhoudskosten laten een grote stijging zien ten opzichte van de begroting, als gevolg van hogere kosten ten behoeve van onderhoud vervoermiddelen alsook ten behoeve van onderhoud van nieuwbouw Schouwrooij nr 22.
De kosten van energieverbruik zijn, als gevolg van lagere prijzen, aanzienlijk lager dan vorig jaar  Dit was in de begroting van 2025 ook al meegenomen. In werkelijkheid zijn de kosten iets hoger dan begroot, dit als gevolg van meer brandstofverbruik auto's.
De huurkosten zijn aanzienlijk lager dan vorig jaar in verband met de nieuwbouw Schouwrooij nr 22 (en de realisatie van klaslokalen in dit pand). Er is toch een lichte stijging ten opzichte van de begroting als gevolg van huur ruimte ten behoeve van inburgeringscursussen.
De advieskosten laten een stijging zien ten opzichte van vorig jaar, alsook ten opzichte van de begroting. Dit wordt veroorzaakt door kosten die gemaakt zijn ten behoeve van de verbouwing van pand Schouwrooij nr 22.
De kosten van belastingen en verzekeringen zijn hoger dan begroot en hoger dan vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat de kosten van verzekering ten behoeve van vervoermiddelen /ongevallen hoger zijn dan vorig jaar. Ook de kosten van verzekering WGA premie zijn aanzienlijk meer dan vorig jaar.
De indirecte productiekosten zijn in 2025 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere kosten voor werk-kleding ten behoeve van personeel.
De verkoopkosten zijn hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere marketingkosten alsook hogere kosten voor de Kwikfest manifestatie.
De overige algemene kosten zijn iets hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere bewakingskosten dan vorig jaar.

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Bedrijfsresultaat** | Omvang | 2.556 | 2.615 | 2.422 |
| **Rijksbijdrage** | Totaal rijksbijdrage WSD-gemeenten | 41.587 | 33.190 | 39.919 |
| | Ontvangen van overige gemeenten | 0 | 0 | 0 |
| | Af: Betaald aan andere SW-bedrijven | -676 | -590 | -723 |
| | Totaal rijksbijdrage t.b.v. Wsw in dienst | 40.911 | 32.600 | 39.197 |

**Totaal rijksbijdrage WSD-gemeenten**
Hierboven zijn de totaal van de deelnemende gemeenten ontvangen rijksbijdragen verantwoord in arbeidsjaren (AJ). De gerealiseerde Rijkssubsidie Wsw toegekend aan de 9 WSD-gemeenten in 2025 is € 41.587.342 op grond van 933,6 AJ. In 2024 was dit € 39.919.384 op grond van 1.011,9 AJ.
(zie bijlage IV verantwoordingsinformatie per gemeente)

De ontvangen rijksbijdrage WSW is gebaseerd op de mei circulaire gemeentefonds 2025.
Daarnaast zijn hier verantwoord de voor 2025 ontvangen impulsmiddelen voor de transformatie naar een toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf.
Alsook de éénmalige compensatiebijdrage conform de Tweede Kamer motie Ceder/Van Kent, als tegemoetkoming voor de achteruitgang in inkomen door het belastingplan 2025.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Salariskosten SW** | Bruto lonen | 25.583 | 21.655 | 26.111 |
| | Af: compensatie transitievergoeding | -319 | -270 | -195 |
| | | 25.263 | 21.385 | 25.916 |
| | Sociale lasten | 7.047 | 5.965 | 4.391 |
| | Af: Ontvangen Lage inkomensvoordeel (LIV) | 0 | 0 | -68 |
| | Pensioenpremie | 2.203 | 1.865 | 2.202 |
| | | 34.513 | 29.215 | 32.442 |
| | Af: Ontvangen ziekte - WIA gelden | -57 | -48 | -132 |
| | Totaal | 34.456 | 29.167 | 32.309 |
| Aantal SW-medewerkers uitgedrukt in verloonde fte's. | | 769 | 775 | 836 |
| Totaal salariskosten per fte. | | 41 | 35 | 39 |

Er heeft een WML stijging plaatsgevonden per 1 januari 2025 van 5,26%, en een stijging in de loonschalen van 5% t.o.v. 2024.

De salariskosten zijn ook hoger dan begroot door de éénmalige uitkering in december 2025 van € 504 per fte. Deze éénmalige uitkering is bedoeld om de achteruitgang in inkomen te compenseren die het gevolg was van het belastingplan 2025.

De compensatie transitievergoeding voor medewerkers langer dan twee jaar ziek is in mindering gebracht op de bruto loonkosten. Het maximale bedrag dat kan worden gecompenseerd is 104 weken loonbetaling.
Lage inkomensvoordeel (LIV) is per januari 2025 volledig afgeschaft.

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Overige kosten werknemers** | Vervoerskosten SW-medewerkers | 608 | 515 | 696 |
| | Af: eigen bijdrage | -25 | -21 | -24 |
| | Subtotaal vervoerskosten | 583 | 494 | 672 |
| | Bedrijfsgeneeskundige zorg | 319 | 270 | 362 |
| | Opleidingen | 16 | 14 | 12 |
| | Overige kosten | 420 | 356 | 312 |
| | Totaal overige kosten | 1.339 | 1.133 | 1.358 |
| | Totaal salariskosten | 35.795 | 30.300 | 33.667 |
| **Gemeentelijke bijdrage** | Omvang | 240 | 240 | 237 |
| **Totaal subsidieresultaat** | Omvang | 5.356 | 2.540 | 5.767 |
| **Begeleidingsfee** | Omvang | 6.851 | 5.890 | 5.1321 |
| **Salariskosten PW** | Bruto lonen incl. sociale lasten en pensioenpremie | 20.987 | 18.760 | 16.997 |
| | Opslag Werkpartners loonkosten | 1.117 | 1.004 | 929 |
| | Af: ontvangen loonkostensubsidie* | -9.429 | -8.478 | -7.820 |
| | | 12.675 | 11.287 | 10.106 |
| **Ziektegelden en premiekortingen** | Af: Ontvangen ziektegelden | -1.351 | -1.160 | -1.259 |
| | Correctie loonkostensubsidie gemeenten | 0 | 0 | 23 |
| | | -1.351 | -1.160 | -1.236 |
| | Af: Ontvangen Loonkostenvoordelen (LKV) | -180 | -717 | -464 |
| | Af: Ontvangen lage inkomensvoordeel (LIV) | | | -215 |
| | | -1.532 | -1.877 | -1.915 |
| | Totaal salariskosten en verminderingen | 11.144 | 9.410 | 8.191 |
| **Totaal subsidieresultaat** | Omvang | -4.293 | -3.520 | -3.059 |
| Aantal PW-medewerkers uitgedrukt in verloonde fte's. | | 519 | 593 | 467 |
| Bruto loonkosten incl. werkgeverslasten per fte | | 42 | 33 | 38 |
| Ontvangen loonkostensubsidie per fte | | -18 | -14 | -17 |

Er heeft een WML stijging plaatsgevonden per 1 januari 2025 van 5,26%, en een stijging in de loonschalen van 5,4% t.o.v. 2024. De gefactureerde begeleidingsfee wijkt af van 2024, gezien het groter aantal fte's op basis van de begeleidingsfee 2025 € 9.096 (t.o.v. 2024: € 7.548 ) In 2025 was de instroom van participatie fte's lager dan begroot.

** Werkpartners geeft vorm aan de formele werkgeversrol van alle participatie medewerkers die werkzaam zijn bij WSD. WSD vergoedt deze loonkosten, onder aftrek van de ontvangen loonkostensubsidie van de gemeente, met een toeslag voor de uitvoering door Werkpartners.*

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|

De salariskosten zijn ook hoger dan begroot door de éénmalige uitkering in december 2025 van € 504 per fte. Deze éénmalige uitkering is bedoeld om de achteruitgang in inkomen te compenseren die het gevolg was van het belastingplan 2025.

Lage inkomensvoordeel (LIV) is per januari 2025 volledig afgeschaft.

Het Loonkostenvoordeel (LKV) heeft een viertal maximumbedragen;
- voor oudere werknemer, arbeidsgehandicapte en herplaatsing werknemer geldt € 6.000
- voor doelgroep banenafspraak en scholingbelemmmerden geldt € 2.000
De LKV voor ouderen is in 2025 verder afgebouwd:
LKV ouderen is voor nieuwe gevallen € 1,35 per uur (peil 2024: € 3,05) met een maximum van € 2.600 per jaar.
De andere LKV-doelgroepen zijn vooralsnog ongewijzigd.

De hogere bezetting ten opzichte van 2024, de stijging WML alsook de loonschalenstijging per 1 januari 2025 leiden tot hogere loonkosten.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Incidentele lasten/baten** | Totaal lasten | 2.811 | 672 | 1.146 |
| | Totaal baten | 414 | | 627 |
| | Per saldo lasten/baten | -2.397 | -672 | -519 |

Onder de lasten zijn onder andere de uitgaven opgenomen van
de daadwerkelijke bestedingen op aanvragen dividend en AGR.
In 2025 betreft dit een bedrag van €2.095.154.
Tevens hebben in 2025 de volgende bestedingen uit bestemmingsreserves plaatsgevonden;
Bestemmingsreserve lokale infrastructuur, € 80.317.
Bestemmingsreserve duurzaamheid, € 217.864.

Onder de onttrekking reserves is de dekking hiervoor opgenomen.

Tevens zijn enkele overlopende posten uit voorgaande jaren opgeschoond in de balans.

Bedragen x € 1000,-

| OMSCHRIJVING | 2025 | begroot 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Gerealiseerde resultaat vóór bestemming** | 1.222 | 963 | 4.611 |
| **Dotatie Algemene reserve** | | | -200 |
| **Dotaties bestemmingsreserves** | -7.044 | | -3.857 |
| **Onttrekking gerealiseerd resultaat voorgaand jaar** | 7.044 | | 4.057 |
| **Onttrekking bestemmingsreserves** | 4.019 | 1.132 | 2.433 |

Voor een specificatie van de onttrekkingen wordt verwezen naar de toelichting op de balans en naar bijlage II.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Gerealiseerde resultaat na bestemming** | 5.241 | 2.095 | 7.044 |

## Verantwoording taakvelden 2025

Bedragen x € 1000,-

| | | Begroting 2025 | | | Jaarrekening 2025 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Taakveld** | **Omschrijving** | **Baten** | **Lasten** | **Saldo** | **Baten** | **Lasten** | **Saldo** |
| 0.4 | Overhead | 6.680 | 21.329 | -14.649 | 7.652 | 21.214 | -13.562 |
| 0.8 | Overige baten en lasten | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.288 | -3.288 |
| 6.4 | Begeleide participatie | 49.116 | 34.444 | 14.672 | 54.915 | 40.242 | 14.673 |
| 6.5 | Arbeidsparticipatie | 16.899 | 12.202 | 4.697 | 16.759 | 13.360 | 3.398 |
| | Saldo taakvelden | 72.695 | 67.975 | 4.720 | 79.326 | 78.105 | 1.221 |
| 0.10 | Mutaties reserves | 460 | 0 | 460 | 4.019 | 0 | 4.019 |
| 0.11 | Resultaat rekening baten en lasten | 73.155 | 67.975 | 5.180 | 83.346 | 78.105 | 5.241 |

# Rechtmatigheidsverantwoording

## Verantwoordelijkheid van het Dagelijks bestuur

De baten en lasten alsmede de balansmutaties moeten getrouw in de jaarrekening worden opgenomen. Uit het getrouw opnemen van de baten en lasten alsmede de balansmutaties, blijken een drietal rechtmatigheidscriteria niet expliciet. Dit betreffen het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium. In deze rechtmatigheidsverantwoording licht het Dagelijks bestuur toe in hoeverre bij de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium zijn nageleefd. Dit houdt in dat de verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in overeenstemming zijn met door het Algemeen bestuur vastgestelde kaders zoals de begroting en gemeentelijke verordeningen en met bepalingen in de relevante wet- en regelgeving. Bij de waarderingsgrondslagen in de jaarrekening is het door het Algemeen bestuur op 13 december 2023 vastgestelde normenkader van de relevante wet- en regelgeving verder toegelicht.

Deze verantwoording hanteert een grensbedrag omdat alleen de van belang zijnde aspecten in de verantwoording hoeven te worden betrokken. Deze grens is door het Algemeen bestuur bepaald en bedraagt 2% van de totale lasten exclusief toevoegingen aan de reserves en is daarmee vastgesteld op € 1.896.000. De grondslag voor deze verantwoording is de Kadernota Rechtmatigheid 2025 van de Commissie BBV van september 2025.

Bevinding
Het Dagelijks bestuur stelt vast dat de omvang van de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties die niet rechtmatig tot stand zijn gekomen € 10.671.000 bedraagt. Dit is hoger dan de daarvoor gestelde grens van € 1.896.000.

Van de niet rechtmatig tot stand gekomen verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties is volgens het Dagelijks bestuur overigens een bedrag van € 8.155.000 acceptabel op basis van door het Algemeen bestuur vastgestelde afspraken.

## Rechtmatigheidsverantwoording

| | Bedragen x € 1.000 |
|---|---|
| **Begrotingscriterium** | |
| 1A. Overschrijding lasten programma's (of indien van toepassing een ander door het Algemeen bestuur vastgesteld autorisatieniveau - WSD kent slechts 1 programma). | € 9.633 |
| 1B. Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten) | € 926 |
| 2. Ongeautoriseerde reservemutaties | - |
| 3. Overschrijding van baten en/of onderschrijding van lasten, investeringen en baten die niet tijdig tot een begrotingswijziging hebben geleid of niet tijdig aan het Algemeen bestuur zijn gemeld. | - |
| **Totaal begrotingsonrechtmatigheden** | € 10.559 |
| 4. Totaal van de begrotingsonrechtmatigheden (van onderdeel 1 en 2) dat past binnen het vooraf vastgestelde beleid en daarmee vooraf als acceptabel is geduid. | € 8.155 |
| De niet-acceptabele begrotingsonrechtmatigheden worden inhoudelijk in de rechtmatigheidsverantwoording in de paragraaf bedrijfsvoering toegelicht. | € 2.404 |
| **Voorwaardencriterium** | |
| 5. Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed. | € 112 |
| *Voor een toelichting wordt verwezen naar de tekst onderaan deze tabel.* | |
| **M & O criterium** | |
| 6. Geen bevindingen. | - |
| Totaal onrechtmatigheden | € 10.671 |
| Waarvan acceptabel | € 8.155 |
| Waarvan niet acceptabel | € 2.516 |

De geconstateerde begrotingsafwijkingen worden als volgt toegelicht:
De totale lasten overschrijden de begroting met een bedrag van € 9.633.000. Het investeringsbudget is met € 926.000 overschreden.

WSD kent geen systematiek van begrotingswijzigingen. De begroting 2025 is samengesteld in maart 2024 en ongewijzigd door het Algemeen bestuur vastgesteld in juli 2024. Tussen het moment van opstellen van de begroting en de feitelijke realisatie van lasten en baten zit daarmee meer dan 1,5 jaar. Overschrijdingen van de begrote lasten en het investeringsbudget zijn per definitie onrechtmatig. Het Algemeen bestuur kan deze onrechtmatigheden wel acceptabel verklaren.

In lijn met de geactualiseerde financiële verordening 212 die van kracht is met ingang van 2025 is het Algemeen bestuur op 18 maart 2026 tijdig geïnformeerd over de op dat moment verwachte afwijkingen van de baten en lasten en investeringen ten opzichte van de vastgestelde begroting 2025.

Op basis van de op dat moment beschikbare voorlopige jaarrekening is aangegeven dat naar verwachting de overschrijding van de kosten € 7.455.000 zou bedragen en is ook toegelicht dat tegenover deze overschrijdingen ook meer baten stonden. De werkelijke overschrijdingen van de lasten volgens de definitieve jaarrekening bedragen € 9.633.000. De overschrijding van het investeringsbudget is tot een bedrag van € 700.000 als begrotingsoverschrijding gemeld. Van de totale overschrijding van het investeringsbudget is daarmee een bedrag van € 226.000 niet acceptabel verklaard. De overschrijding wordt veroorzaakt door de niet begrote verbouwing van Schouwrooij 22, waarvan het investeringsvoorstel afzonderlijk is voorgelegd aan het Dagelijks bestuur.

De onderschrijding van de lasten alsmede de onder- en overschrijdingen van de baten ten opzichte van de begroting zijn in dezelfde vergadering toegelicht aan het Algemeen bestuur. De werkelijke afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn lager dan op 18 maart 2026 gemeld dus daarmee is hier geen sprake van onrechtmatigheden.

De afwijking op het voorwaardencriterium betreft het totaalbedrag van een 2-tal inkopen waarbij achteraf gezien de omvang van de totale inkoop de grenzen voor Europese aanbestedingen overtreft.

In de paragraaf Rechtmatigheid is op basis van de Kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV en op basis van de afspraken met het Algemeen bestuur aanvullende informatie opgenomen over de financiële rechtmatigheid. In deze paragraaf heeft het Dagelijks bestuur ook beschreven welke actie zij onderneemt om vermelde afwijkingen in de toekomst te voorkomen.





# Bijlagen

# Bijlage II: Staat van bestemmingsreserves WSD

Bedragen x € 1000,-

| Naam reserve | Jaar van ontstaan | Gestort t/m 2024 | Besteed t/m 2024 | Saldo 31-12-2024 ( 2 - 3 ) | Stortingen in 2025 | Besteed in 2025 | Nog te besteden per 31-12-2025 ( 4 + 5 - 6 ) | Reeds vastgelegd begroot 2026*) | Saldo ( 7 - 8 ) * ) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Permanente bedrijfs-ontwikkeling | 2020/2023 | 2.253 | 632 | 1.621 | 460 | 460 | 1.621 | 460 | 1.161 |
| Bestemd budget gemeenten | 2012/2020 | 7.224 | 5.542 | 1682 | | 634 | 1.048 | | 1.048 |
| Algemene Gemeentereserve niet vrij besteedbaar | 2022 | 2.062 | 447 | 1615 | 1.370 | 274 | 2.711 | | 2.711 |
| Algemene Gemeentereserve vrij besteedbaar | 2022 | 2.062 | 361 | 1701 | 1.370 | 1.186 | 1.885 | | 1.885 |
| Lokale infrastructuur | 2020 | 1.850 | 842 | 1008 | | 80 | 928 | | 928 |
| Expertisecentrum | 2020 | 750 | 210 | 540 | | | 540 | | 540 |
| Doorontwikkeling organisatie | 2018 | 2.854 | 1.914 | 940 | 1.800 | 557 | 2.183 | | 2.183 |
| Stimulus 2021-2022 | 2021 | 1.673 | 1.091 | 582 | | | 582 | | 582 |
| Stimulus 2023-2025 | 2021 | 5.061 | | 5061 | 330 | | 5.391 | | 5.391 |
| Stimulus 2026 | 2022 | 322 | | 322 | | | 322 | | 322 |
| Best.reserve duurzaamheid | 2024 | 400 | 218 | 182 | 800 | 218 | 764 | | 764 |
| Vakantiegeld/dagen | 2004 | 3.373 | 414 | 2959 | | | 2.959 | | 2.959 |
| Personeelsfonds | 2022 | 1.374 | 929 | 445 | 914 | 609 | 750 | | 750 |
| Totaal | | 31.258 | 12.600 | 18.658 | 7.044 | 4.019 | 21.683 | 460 | 21.223 |

*) *De aanwending van deze saldi wordt (excl. bestemd budget) nog nader uitgewerkt in de te actualiseren Financiële Meerjarenraming WSD.*

# Bijlage I: Staat van vaste activa en afschrijvingen WSD

Bedragen x € 1000,-

| rubr. | Omschrijving van de kapitaal-uitgaven | Oorspr. aanschaf-waarde | Invest. 2025 | Des-invest. 2025 | Oorspr. aanschaf-waarde per 31/12/25 (kol.1+2-3) | Totaal van de afschrij-vingen per 01-01-2025 | Reguliere afschrij-vingen 2025 | Bijzondere waarde vermind-ering 2025 | Terugb. afschrijvingen wegens desinvest 2025 | Totaal van de afschrijvingen per 31/12/25 (kol.5+6-7) | Boekwaarde per 01/01/2025 (kol.1-5) | Boekwaarde per 31/12/2025 (kol.4-8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 5.01 | Grond | 738 | | | 738 | | | | | 0 | 738 | 738 |
| 5.02 | Voorziening aan terreinen | 619 | 42 | | 660 | 423 | 19 | | | 442 | 195 | 218 |
| 5.03 | Gebouwen | 8.924 | 735 | 24 | 9.635 | 5.604 | 321 | 7 | 7 | 5.925 | 3.320 | 3.710 |
| 5.04 | Installaties | 3.132 | 418 | 71 | 3.480 | 1.100 | 193 | 5 | 5 | 1.293 | 2.032 | 2.187 |
| 5.05 | Machines | 2.367 | 99 | | 2.467 | 1.972 | 187 | | | 2.158 | 396 | 308 |
| 5.06 | Inventarissen | 2.104 | 170 | | 2.274 | 1.525 | 105 | | | 1.630 | 579 | 644 |
| 5.07 | Vervoermiddelen | 3.387 | 638 | 417 | 3.609 | 2.160 | 132 | 40 | 264 | 2.067 | 1.227 | 1.542 |
| 5.08 | Investering in uitvoering | 148 | 24 | | 173 | | 957 | 52 | 276 | 13.516 | 8.636 | 9.519 |
| | Totaal | 21.420 | 2.126 | 511 | 23.035 | 12.783 | | | | | | |

# Bijlage III: Bestedingsoverzicht dividend WSD per gemeente

Bedragen x € 1,-

| Gemeente | Vastgesteld dividend 2012 | Vastgesteld dividend 2014 | Vastgesteld dividend 2015 | Vastgesteld dividend 2017 | Vastgesteld dividend 2018 | Vastgesteld dividend 2019 | Vastgesteld dividend 2020 | Verdeling na herindeling Haaren | Totaal vastgesteld dividend | Ingediende aanvragen | Nog te besteden dividend |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Best | 91.000 | 139.000 | 37.000 | 129.000 | 134.000 | 109.000 | 247.000 | | 886.000 | 886.000 | 0 |
| Boxtel | 158.000 | 160.000 | 46.500 | 116.000 | 153.000 | 118.500 | 204.500 | 42.670 | 999.170 | 999.170 | 0 |
| Sint-Michielsgestel | 91.000 | 113.000 | 32.500 | 69.000 | 110.500 | 87.500 | 190.500 | | 694.000 | 694.000 | 0 |
| Oirschot | 70.000 | 81.000 | 18.000 | 77.000 | 85.500 | 66.000 | 124.500 | | 522.000 | 438.762 | 83.238 |
| Oisterwijk | 87.000 | 95.000 | 27.500 | 83.000 | 78.000 | 65.500 | 169.500 | 122.990 | 728.490 | 595.682 | 132.807 |
| Meierijstad | 201.000 | 231.000 | 64.500 | 230.000 | 257.000 | 189.500 | 361.500 | | 1.534.500 | 1.366.280 | 168.220 |
| Vught | 100.000 | 98.000 | 29.000 | 88.500 | 97.000 | 73.500 | 157.500 | 85.340 | 728.840 | 727.424 | 1.415 |
| Nuenen | 144.000 | 161.000 | 47.000 | 133.500 | 165.500 | 116.500 | 251.000 | | 1.018.500 | 876.323 | 142.177 |
| Son en Breugel | 11.000 | 13.000 | 4.000 | 12.500 | 24.000 | 16.500 | 31.500 | | 112.500 | 112.500 | 0 |
| TOTAAL | 1.005.000 | 1.149.000 | 321.000 | 976.500 | 1.157.000 | 878.000 | 1.737.500 | 0 | 7.224.000 | 6.696.141 | 527.859 |

# Bijlage III: Bestedingsoverzicht AGR WSD per gemeente

Bedragen x € 1,-

| Gemeente | Vastgesteld AGR 2021 | AGR vrij te besteden 2021 | AGR besteedbaar WSD 2021 | Vastgesteld AGR 2022 | vrij te AGR besteden 2022 | AGR besteedbaar WSD 2022 | Vastgesteld AGR 2023 | AGR vrij te besteden 2023 | AGR besteedbaar WSD 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Best | 170.000 | 85.000 | 85.000 | 162.000 | 81.000 | 81.000 | 212.750 | 106.375 | 106.375 |
| Boxtel | 188.500 | 94.250 | 94.250 | 206.500 | 103.250 | 103.250 | 277.000 | 138.500 | 138.500 |
| Sint-Michielsgestel | 146.500 | 73.250 | 73.250 | 137.500 | 68.750 | 68.750 | 198.500 | 99.250 | 99.250 |
| Oirschot | 59.000 | 29.500 | 29.500 | 59.500 | 29.750 | 29.750 | 80.750 | 40.375 | 40.375 |
| Oisterwijk | 99.500 | 49.750 | 49.750 | 93.500 | 46.750 | 46.750 | 128.500 | 64.250 | 64.250 |
| Meierijstad | 283.500 | 141.750 | 141.750 | 276.500 | 138.250 | 138.250 | 375.000 | 187.500 | 187.500 |
| Vught | 127.000 | 63.500 | 63.500 | 118.000 | 59.000 | 59.000 | 160.000 | 80.000 | 80.000 |
| Nuenen | 150.500 | 75.250 | 75.250 | 144.500 | 72.250 | 72.250 | 181.500 | 90.750 | 90.750 |
| Son en Breugel | 25.500 | 12.750 | 12.750 | 28.000 | 14.000 | 14.000 | 34.000 | 17.000 | 17.000 |
| TOTAAL | 1.250.000 | 625.000 | 625.000 | 1.226.000 | 613.000 | 613.000 | 1.648.000 | 824.000 | 824.000 |

Bedragen x € 1,-

| Gemeente | Vastgesteld AGR vrij te besteden 2024 | AGR besteedbaar WSD 2024 | Totaal vastgesteld AGR | Ingediende aanvragen AGR vrij te besteden | Ingediende aanvragen AGR besteden WSD | Nog te besteden AGR vrij te besteden | Nog te besteden AGR te besteden WSD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Best | 176.125 | 176.125 | 897.000 | 166.000 | 666.083 | 282.500 | -217.583 |
| Boxtel | 227.000 | 227.000 | 1.126.000 | 510.211 | 455.228 | 52.789 | 107.771 |
| Sint-Michielsgestel | 158.750 | 158.750 | 800.000 | 178.367 | 75.068 | 221.633 | 324.932 |
| Oirschot | 72.750 | 72.750 | 344.750 | 99.625 | - | 72.750 | 172.375 |
| Oisterwijk | 105.625 | 105.625 | 532.750 | 207.417 | | 58.958 | 266.375 |
| Meierijstad | 310.375 | 310.375 | 1.555.750 | 37.500 | 604.800 | 740.375 | 173.075 |
| Vught | 132.125 | 132.125 | 669.250 | 272.316 | 100.000 | 62.309 | 234.625 |
| Nuenen | 152.250 | 152.250 | 781.000 | 390.500 | | - | 390.500 |
| Son en Breugel | 35.000 | 35.000 | 157.500 | 70.000 | 2.884 | 8.750 | 75.865 |
| TOTAAL | 1.370.000 | 1.370.000 | 6.864.000 | 1.931.936 | 1.904.064 | 1.500.064 | 1.527.936 |

## Bijlage IV: Gemiddelde realisatie WSW-plaatsen in arbeidsjaren per gemeente

| Gemeente code | Gemeente | Realisatie arbeidsplaatsen bij WSD uitgedrukt in arbeidsjaren | Realisatie arbeidsplaatsen BW uitgedrukt in arbeidsjaren | Realisatie arbeidsplaatsen totaal uitgedrukt in arbeidsjaren |
|---|---|---|---|---|
| 753 | BEST | 75,1 | 10,1 | 85,2 |
| 0757 | BOXTEL | 189,2 | 15,4 | 204,6 |
| 1948 | MEIERIJSTAD | 188,2 | 25,1 | 213,3 |
| 0820 | NUENEN | 27,1 | 9,8 | 36,9 |
| 0823 | OIRSCHOT | 56,8 | 5,0 | 61,8 |
| 0824 | OISTERWIJK | 89,9 | 9,7 | 99,6 |
| 0845 | SINT MICHIELSGESTEL | 87,7 | 12,0 | 99,7 |
| 0848 | SON EN BREUGEL | 13,4 | 2,1 | 15,5 |
| 0865 | VUGHT | 106,6 | 8,2 | 114,8 |
| | OVERIGE GEMEENTEN | 2,2 | | 2,2 |
| | **Totaal** | **836,2** | **97,4** | **933,6** |

Werk.Samen.Doen

WSD
Werk.Samen.Doen

Schouwrooij 20
5281 RE Boxtel
Postbus 173
5280 AD Boxtel

0411-650 111
info@wsd-groep.nl
www.wsd-groep.nl