Aan : Algemeen bestuur

Van : Dagelijks bestuur

Datum : 30 maart 2021

Kenmerk : SEZ\Fifa\MJB\weerstandvermogen AB

Betreft : **Voorstel Weerstandvermogen WSD 2021**

Inleiding
Als onderdeel van de begrotingsronde in het voorjaar is wederom een risico-inventarisatie gemaakt om daarmee het weerstandsvermogen te herijken. We hanteren daarvoor het bekende model van Deloitte om te komen tot een risico-inventarisatie en evaluatie van het weerstandsvermogen.

Bij het opstellen van de vorige risico-inventarisatie begin 2020 werd de wereld net geconfronteerd met de Corona-epidemie en bestond er nog geen idee van welke impact het virus uiteindelijk op de wereld, Nederland en WSD zou hebben. Bij de notitie 2020 is daarvoor toen een groot voorbehoud gemaakt.

Nu ruim een jaar later is de uiteindelijke afloop van deze crisis nog steeds onduidelijk. Momenteel is er sprake van een situatie waarin het virus in een golfbeweging in omvang toe- en weer afneemt. De verwachting is dat vaccinatie uiteindelijk zal leiden tot een terugkeer naar 'het oude normaal'. Voor de risico-inschatting 2021 houden we rekening met een licht positief scenario. Hierbij starten we in de tweede helft met een herstelperiode van enkele jaren naar een relatief normale economische situatie.

Een expliciet voorbehoud wordt nu gemaakt voor de situatie dat de epidemie alsnog dusdanige vormen aanneemt dat van overheidswege ingrijpende maatregelen worden genomen die het maatschappelijk en economisch leven aan banden leggen.

Koers WSD
Het Algemeen bestuur van WSD heeft na een uitgebreide ambtelijke en bestuurlijke voorbereiding in juli 2020 de koers "Gezamenlijk doorontwikkelen" vastgesteld. Met het koersdocument is een jarenlange periode van experimenteren afgerond. De komende jaren staan in het teken van het in samenwerking met de gemeenten opzetten en uitvoeren van lokale plannen, het opzetten van een gezamenlijk expertisecentrum en van plusdiensten. Bestuur en gemeenten hebben gekozen voor het break even scenario met een volume van 2.100 doelgroepmedewerkers in 2025. Hiermee ligt er een financieel fundament onder deze plannen. En 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.

Gepland was dat in 2020 de lokale plannen vorm zouden krijgen en invulling zouden geven aan de aard en omvang van de samenwerking tussen WSD en de gemeenten, en ook aan het expertisecentrum en de ontwikkeling van plusdiensten. Ondertussen wordt in de praktijk gestaag de samenwerking verder uitgebouwd en verstevigd. Elke gemeente kiest hiervoor in afstemming met WSD het eigen tempo en stelt eigen prioriteiten. Het streven volgens het koersplan was om einde 2024 het einddoel te bereiken. De samenwerking van gemeenten en WSD biedt dan een verbonden en excellente uitvoering aan participatie. De Coronacrisis heeft dit proces vertraagd. Tegelijkertijd zijn een aantal andere ontwikkelingen zichtbaar, zoals bijvoorbeeld een nieuwe financiering van de loonkostensubsidie. De coronacrisis, de vertraagde oplevering van de lokale plannen en anticiperen op landelijke ontwikkelingen, zijn elementen die gebruikt worden om het break-evenscenario uit het koersdocument bij te stellen. Dit is uitgewerkt in het Stimulusprogramma dat in december 2020 het licht heeft gezien en in januari in het Dagelijks bestuur is vastgesteld als basis voor de begroting 2022 en de meerjarenraming. Dit Stimulusprogramma draagt bij aan het realiseren van de koers en het realiseren van een structureel sluitende begroting.

Landelijke ontwikkelingen in PW en Wsw
De beperkte houdbaarheid van de Participatiewet en de behoefte aan nieuwe oplossingen begon zich in 2020 steeds sterker af te tekenen. Uit het rapport 'Eindevaluatie van de Participatiewet' dat het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat de wet nauwelijks heeft geleid tot een hogere baankans voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Verschillende oorzaken spelen volgens

het SCP een rol. Gemeenten hebben te maken met opstartproblemen en beperkte middelen, financiële prikkels werken averechts. Fundamenteler is de kritiek waaruit blijkt dat de aannames waarop de wet gebaseerd is niet kloppen: niet iedereen kan werken, de nieuwe wet blijkt allesbehalve een vereenvoudiging die efficiencywinst met zich meebrengt en een deel van de doelgroep blijkt simpelweg niet in beeld.

Eenzelfde beeld schetst het eindrapport van de Commissie Regulering van Werk (Commissie-Borstlap): 'In wat voor een land willen wij werken'. In het rapport wordt duidelijk gesteld dat betaald werk voor iedereen waardevol is, maar ook bereikbaar moet zijn. Het rapport benadrukt dat het onwenselijk is als het huidige systeem en de bestaande regels ertoe bijdragen dat grote groepen kwetsbare mensen werkloos thuiszitten of een onzeker baantje vervullen. Dat vraagt, volgens de commissie, de nodige investeringen in maatwerk en individuele begeleiding van degenen die de arbeidsmarkt niet op eigen kracht kunnen bereiken. Voor koepel Cedris is dit een aanleiding om te wijzen op de noodzaak voor extra ondersteuning en de toegevoegde waarde van sociale ontwikkelbedrijven zoals WSD.

Tenslotte blijken de baten van werk voor de maatschappij aanzienlijk, ook financieel. Maart 2020 verscheen het onderzoek 'De brede baten van werk' van het Centraal Planbureau en het Sociaal en Cultureel Planbureau waaruit blijkt dat mensen met een arbeidsbeperking die werken minder vaak een beroep doen op de geestelijke gezondheidszorg en Wmo-ondersteuning. Ook daalt het risico op crimineel gedrag. Daarnaast zijn er aanzienlijke maatschappelijke besparingen op uitkeringen en voordelen van werk voor mensen, zoals zelfrespect en een verhoogd welbevinden. De voordelen van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn groot, zowel voor de samenleving als mensen zelf.

De rapporten hebben de tijd rijp gemaakt voor nieuwe initiatieven. Einde 2020 kwamen de Tweede Kamerleden René Peters (CDA) en Jasper van Dijk (SP) met een plan voor een landelijk dekkend netwerk van sociale ontwikkelbedrijven, een moderne vorm van de oude sociale werkplaats.

Vanuit de evaluatie van de Participatiewet is de staatssecretaris van SZW gestart met het Breed offensief. Meer dan 20 maatregelen zijn aangekondigd en liggen ter besluitvorming voor. Het gaat 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. Ten gevolge van de val van het kabinet en de Tweede Kamerverkiezingen van maart 2021 is de besluitvorming nog steeds niet afgerond en deels controversieel verklaard.

Een aantal van die maatregelen raken de financiering van gemeenten vanuit de Participatiewet. De bestaande wijze van financieren van gemeenten is een groot knelpunt in de PW. Belangrijk is dat er een nieuwe financiering komt die gemeenten stimuleert om meer mensen te plaatsen. Belangrijk bij een nieuwe financiering is dat gemeenten ook zeker weten dat ze de gerealiseerde banen met LKS structureel kunnen betalen, ongeacht de loonwaarde en de uitkeringsachtergrond van de doelgroep.

Dit nieuwe verdeelmodel wordt op dit moment uitgewerkt. Een financieel knelpunt wordt door de nieuwe financiering van loonkostensubsidie opgelost. Door de opsplitsing van de budgetten voor bijstand (BUIG-budget) en het budget voor loonkostensubsidies (LKS). Dit laatste budget wordt dan volgens plannen in 2022 over de gemeenten verdeeld op basis van realisatie. Aangezien de meeste WSD-gemeenten relatief veel mensen hebben geplaatst met LKS geeft dit een financieel voordeel.

Niet alle landelijke financiële budgetten en verdeelsystemen zijn al goed uitgelijnd. Zo is de begeleidingsvergoeding structureel te laag en gaat mee in de verdeling van het gemeentefonds.

Tot slot is de financiering van Participatiebanen met loonkostensubsidie structureel onvoldoende om de business case rond te krijgen. Door de invoering van de Wet arbeidsmarkt in balans per 1 januari 2020 zijn de kosten voor de gemeenten opgelopen met ca. 20% per arbeidsplaats PW. Naar verwachting is er per 1 juli aanstaande een CAO voor de Participatiewet. Of en in welke mate de loonkostenstijging ook gecompenseerd wordt vanuit het Rijk is nog onbekend.

Belangrijkste conclusie en meest waarschijnlijke verwachting op dit moment is dat gemeenten vanaf 1 januari 2022 worden gefinancierd voor de loonkostensubsidies op basis van realisatie van gesubsidieerde banen. Daarmee ontstaat in elk geval een stimulans om banen te creëren. Aansluitend is een vergelijkbare aanpassing van het begeleidingsbudget voor Beschut werken in een ver gevorderd stadium. De begeleidingsvergoeding voor de nieuwe doelgroep banenafspraak is bij het ministerie nog in de ideeën fase. WSD gaat vanaf 2021 alvast investeren in nieuwe banen mede door inzet op het stimulusprogramma opdat als de regelgeving feitelijk wijzigt de WSD-trein al rijdt.

Dankzij prudent beleid in het verleden is WSD ook in staat deze investering te doen zonder dat daarvoor gemeentelijke budgetten moeten worden ingezet.

De exploitatie en het weerstandvermogen van WSD zijn voldoende robuust om die investering te doen en toch onverwachte tegenvallers, zoals eventueel de coronacrisis op te vangen.

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 ongedekt kostenstijgingen (b.v. als gevolg van de Wet arbeidsmarkt in balans) 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 rekening gehouden met tijden van hoog- en laagconjunctuur waarvoor een minimale en een maximale omvang van de financiële buffer wordt 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.

Voor de bepaling van het benodigde weerstandvermogen 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. Daarnaast vloeien ook risico's voort uit de ontwikkeling dat de stafafdeling SEZ zich steeds meer op de markt begeeft en haar dienstverlening aanbiedt op het gebied van ontzorging in het kader van de Participatiewet. 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 als gevolg van de hoogte en verdeling van de rijksbijdrage SW en de budgetten voor beschut werken en banen met loonkostensubsidie, alsmede bovennormale stijgingen van de loonkosten (zoals b.v. in de PW is gebeurd met de invoering van de WAB, of het mogelijk afbouwen van fiscale maatregelen zoals het Loonkostenvoordeel).

   De budgetten voor de PW afgezet tegen de kostenstijgingen, maken het nog steeds moeilijk om de businesscase rond te krijgen. Dit blijkt ook uit de onderzoeken van Berenschot, Capel Advies en KplusV naar de kosten van de uitvoering van LKS-banen en nut en noodzaak van een detacheringsconstruct. Hier speelt het effect van de met de invoering van de Wab gepaard gaande stijging van de loonkosten met bijna 20% een grote rol.
   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 in 2025 2.100 arbeidsplaatsen gerealiseerd worden. Mocht dit niet lukken en belandt WSD in een krimpscenario, dan is dat een fors risico. Het nieuwe besluit over de koers en het daarop aansluitende Stimulus programma zijn maateregelen om dit scenario te voorkomen.

   Bij de subsidierisico's is aangenomen dat bij de berekening van de maximumvariant WSD in staat is om 50% van de budgetdaling in 3 jaar op te vangen. In de minimum variant wordt uitgegaan van 75% opvang door ombuigingen.

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.. Bij het risico deelnemingen behoren ook de activiteiten die WSD voor de BV's verricht in de vorm van (backoffice) dienstverlening.

Stabiel beeld en heroverweging na realisatie lokale plannen
Het bestuur heeft besloten om op basis van de lokale plannen te bezien wat de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte is. Daarvan uitgaande in combinatie met een hernieuwd risicoprofiel zal het benodigde weerstandvermogen van WSD opnieuw worden vastgesteld. Dan wordt eveneens het bestaande dividendbeleid geëvalueerd en eventueel bijgesteld in lijn met de gewenste koers. Naar verwachting zullen de lokale plannen medio 2021 gereed zijn.

Uit de nu voorliggende bedrijfsrisicoanalyse blijkt dat het totale risicoprofiel van WSD, ondanks de van effecten vanwege de Coronacrisis, relatief stabiel is. Er is slechts sprake van kleine verschuivingen tussen de diverse risicogebieden.

De toename van het bedrijfsrisico is een cumulatief (salderend) effect van de toename in risico's dat klanten wegvallen en vervangende klanten moeilijker te verleiden zijn en de afname van de afhankelijkheid van enkele grote klanten in de totale klantenportefeuille. Relatieve afhankelijkheid van en aantal grote klanten leidt binnen het model tot een groter risico. De subsidierisico's en deelnemingsrisico's ondervinden geen gevolgen vanuit de Coronacrisis.

Overzicht maximum bedrijfsrisico's WSD (Bedragen * € 1.000):

Risico	2018	2019	2020	2021	Verandering 2021 t.o.v. 2020
Bedrijfsrisico Gem. Regeling WSD	13.800	13.900	14.100	14.200	100
Risico subsidie Gem. Regeling WSD	3.500	3.300	3.100	3.100	0
Risico deelnemingen	100	200	200	200	0
Totaal Risico (maximum positie weerstandvermogen)	17.400	17.400	17.400	17.500	100

Een nadere specificatie is opgenomen in bijlage 1.

Het maximale weerstandvermogen bedraagt € 17,5 mln. De minimumpositie voor de bedrijfsrisico's is bepaald op € 10,7 mln. (zie bijlage 1).

Overwegingen
Het risicoprofiel van WSD gebaseerd op het model van Deloitte is onder de huidige stand van de Coronacrisis redelijk stabiel. Verder heeft het bestuur besloten om het risicoprofiel opnieuw te actualiseren zodra de lokale plannen gereed zijn.

Grote onbekende in het verhaal is het uiteindelijk financiële effect van de Coronacrisis indien deze weer ernstiger en langduriger vormen aanneemt. Daarmee is in deze analyse geen rekening gehouden. De huidige financiële positie van WSD is, door zeer prudent beleid van het bestuur van WSD in het verleden sterk, maar niet oneindig.

Voorstel
Op basis van het bovenstaande overzicht van het totale risico van WSD is het voorstel om het maximum weerstandvermogen vast te stellen op € 17,5 mln.

Bijlage: Risicoanalyse en bepaling weerstandvermogen WSD 2021.

Risico-analyse en
bepaling weerstandvermogen WSD 2021
(bedragen * € 1.000)

SEZ\Fifa\meerjarenbegr\2022-2025\weerstand ,0-03-2021 **Bijlage 1**

risico factor (mogelijkheid om vervangend werk te vinden met gelijke NTW): 1 = zeer laag, 5 = gemiddeld, 10 zeer hoog risico
risico kans (inschatting kans dat klant wegvalt): 1 = zeer lage kans, 5 = gemiddelde kans, 10 = vrijwel zekere kans
reactietermijn: de mate waarin eventueel omzetverlies per jaar gecompenseerd kan worden (omzetverlies gedeeld door x% v.d.rest.omzet van die opdrachtensoort)

1. Bedrijfsrisico's gemeenschappelijke regeling

	Grondslag cijfers 2020	risico bij laagconjunctuur				risico bij hoogconjunctuur			
		Risico-factor	Risico-kans	Reactie termijn 5%	Benodigde buffer * € 1.000	Risico-factor	Risico-kans	Reactie termijn 10%	Benodigde buffer * € 1.000
Omzetrisico industriële opdrachten (binnen en via groepsdetachering)	NTW								
Klant 1	832	8	2	4,71	627	8	2	2,35	313
Klant 2	779	8	7	4,34	1.890	8	7	2,17	945
Klant 3	322	8	3	1,59	123	8	3	0,79	61
Klant 4	238	4	4	1,15	44	4	4	0,58	22
Klant 5	171	7	6	0,82	59	7	6	0,41	29
Klant 6	165	8	9	0,78	93	8	9	0,39	47
Klant 7 SHD B.V.	134	7	8	0,63	47	7	8	0,32	24
Klant 8	117	8	8	0,55	41	8	8	0,28	21
Klant 9	111	5	5	0,52	14	5	5	0,26	7
Klant 10	107	4	7	0,50	15	4	7	0,25	8
Klant 11	99	5	5	0,46	11	5	5	0,23	6
Klant 12	98	4	6	0,46	11	4	6	0,23	5
Klant 13	93	7	6	0,43	17	7	6	0,22	8
Klant 14	74	2	6	0,35	3	2	6	0,17	2
Klant 15	72	4	4	0,34	4	4	4	0,17	2
Klant 16	61	8	6	0,28	8	8	6	0,14	4
Klant 17	60	7	4	0,28	5	7	4	0,14	2
Klant 18	56	8	5	0,26	6	8	5	0,13	3
Klant 19	42	6	3	0,19	1	6	3	0,10	1
Klant 20	28	9	4	0,13	1	9	4	0,06	1
Overige 15%	712	5	5	3,00	534	5	5	1,50	267
Totaal NTW Industriële opdrachten (binnen en via EGD)	4.371				3.555	0			1.777
Omzetrisico Groen-opdrachten	NTW								
Gemeente risico laag	1.802	6	3	3,16	1.026	6	3	1,58	513
Gemeente risico laag	1.294	6	3	4,07	948	6	3	2,04	474
Gemeente risico laag	548	6	3	1,54	152	6	3	0,77	76
Gemeente risico laag	380	6	3	1,05	72	6	3	0,52	36
Gemeente risico laag	583	6	3	1,65	173	6	3	0,83	87
Gemeente risico midden	1.141	6	4	3,51	961	6	4	1,75	480
Gemeente risico midden	1.044	6	4	3,16	792	6	4	1,58	396
Gemeente risico midden	172	8	10	0,46	63	8	10	0,23	32
Gemeente risico midden	0	5	5	0,00	0	5	5	0,00	0
Overige groenopdrachten (incidenteel)	685	5	3	1,97	202	5	3	0,98	101
Totaal NTW Groenopdrachten	7.651				4.390				2.195

Omzetrisico Schoonmaak- en Beheeropdrachten	NTW								
Schoonmaak gemeenten									
Opdrachten uitgevoerd door De Schoonmaak Coöperatie (fte-aandeel NTW DSC)	3.080	6	4	1,01	749	6	4	1,01	374
Detacheringen	460	6	3	2,22	184	6	3	1,11	92
Catering en Beheer	1.060	4	6	5,99	1.524	4	6	2,99	762
Totaal NTW Facilitaire opdrachten	4.600				2.456				1.228

Omzetrisico detacheringen Sw (begroot 2021)	NTW								
Omzetrisico detacheringen midden	1.156	5	5	1,75	506	5	5	0,88	252
Omzetrisico detacheringen laag	2.696	5	5	1,50	1.011	5	5	0,75	506
Totaal NTW detacheringen Wsw	3.852				1.516				757

Omzetrisico detacheringen en coaching PW (begroot 2021)	NTW								
Omzetrisico midden trajecten PW (Arbeid)	1.405	5	5	1,50	527	5	5	0,75	263
Omzetrisico hoog trajecten PW (Coaching)	98	7	7	1,75	84	7	7	0,88	42
Totaal NTW trajecten PW	1.503				610				305

Risico terugverdientijd investeringen	Boekw.								
boekwaarde grond (jrk 2020+begr. 2021)	738			0%	0			0%	0
boekwaarde + invest. gebouwen+install+terreinvoorz.	3.391			5%	170			2,5%	85
boekwaarde + invest. machines/vervoermiddelen	2.571			10%	257			5,0%	129
specifieke voorraden (jrk 2020)	84			0%	0			0%	0
Totaal investeringen	6.784				427				213

Conjunctuurgevoeligheid	NTW								
Industriële opdrachten - prijselasticiteit omzet	4.371			5%	219			10%	437
Groen opdrachten - prijselasticiteit omzet	7.651			5%	383			10%	765
Facilitaire opdrachten - prijselasticiteit omzet	4.600			5%	230			10%	460
Detacheringen Sw: prijselasticiteit omzet	3.852			3%	116			6%	231
Detacheringen en coaching Wwb: prijselasticiteit omzet	1.503			5%	75			10%	150
Detacheringen Sw: 15% personeelskosten NGA	1.317			15%	198			30%	395
Detacheringen en coaching PW: 15% personeelskosten NGA	404			15%	61			30%	121
Totaal	23.698				1.280				2.560

2. Subsidierisico gemeenschappelijke regeling

Risico subsidies WSW en Participatiewet	subsidie									
Algemeen risico bij aanpassing subsidiewetgeving Stelselwijziging valt hier niet onder !										
Indien break-even (2100 pers) niet word gerealiseerd dan begroting niet dekkend										
1. Minder NTW:	819									
2. Minder dekking overhead:	765	Maximum risico			3.087		helft van maximumpositie			1.544
Risico niet financiering CAO incl pensioen door Rijk	1.093									
Risico lagere uitstroom dan landelijk wardoor minder dekking SW-budget	410									
	3.087				3.087					1.544

3. Risico deelnemingen en dienstverlening aan derden

Dienstverlening aan derden (begroot 2021)	jaaromzet									
Risico als gevolg van Werksupprt BV	0	0	0	0,00	0		0	0	0,00	0
Dienstverlening aan Werkpartners BV	1.084	2	2	5,00	217		2	2	2,50	108
Totaal overige dienstverlening	1.084				217					108

Risico exploitatieresultaten deelnemingen etc.	expl.result.									
Winst en bonussen overige deelnemingen/activiteiten:	0									
Risico resultaat en exploitatiebijdragen deelname WSD Participatie BV, 't Goed Dommeldal BV, Werkpartners BV Werksupport BV, WSD Holding BV en De Schoonmaak Coöperatie:	0	0	0	1,50	0		0	0	0,75	0
geen risico's.	0				0					0
Totaal benodigde buffer					17.537					10.688
Totaal benodigde buffer afgerond (* € 1.000)				**maximumpositie**	**17.500**				**minimumpositie**	**10.700**

** klanten zijn geanonimiseerd i.v.m. vertrouwelijkheid. Namenlijst ligt op directiesecretariaat ter inzage*