Aan : Algemeen bestuur

Van : Dagelijks bestuur

Datum : 23 maart 2026

Kenmerk : SEZ\..\MJB\Notitie weerstandsvermogen WSD AB

Betreft : **Voorstel Weerstandsvermogen WSD 2026**

Inleiding
Vast onderdeel van begrotings- en verantwoordingscyclus van WSD is de jaarlijkse inventarisatie van risico's waarmee WSD geconfronteerd kan worden en het op basis daarvan noodzakelijk minimum weerstandsvermogen.
Het door het Algemeen Bestuur op 9 maart 2022 herbevestigd (bestaand) beleid, waarin is vastgelegd hoe het weerstandsvermogen wordt bepaald en wat dit betekent voor de resultaatbestemming, is het kader voor deze notitie.

Voor de jaarlijkse herijking van het weerstandsvermogen wordt vanuit de uitvoering jaarlijks een geactualiseerde inschatting van de verschillende bedrijfs- en subsidierisico's gemaakt aan de hand van een bewezen branchespecifieke methodiek. 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 2026
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 SW (landelijk) de belangrijkste kaders.

Koers WSD
Met de invoering van de Participatiewet (PW) op 1 januari 2015 zijn de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (SW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) opgegaan in de Participatiewet en bestaat er nog maar één regeling voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
De PW streeft ernaar 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.
Met de invoering van de PW is er geen instroom meer in de SW en wordt deze groep in de loop der tijd 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 daarna volop aan de slag gegaan om de samenwerking nader vorm te geven door de uitvoering van lokale plannen, het verder ontwikkelen van het gezamenlijk expertisecentrum en van plusdiensten.
De uitwerking van de lokale plannen is in de verschillende gemeenten in eigen tempo vormgegeven. 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 was en is, is door de keuze van de gemeenten een belangrijk onderdeel van de grote onzekerheden voor WSD weggenomen.

Het koersplan "Gezamenlijk doorontwikkelen" had een looptijd tot eind 2025.
In september 2023 is in het dagelijks bestuur besproken 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.

Begin 2025 is een nieuw gezamenlijk koerstraject "Revitalisatie Koers WSD" gestart om de huidige koers te evalueren en door te ontwikkelen. 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 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 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 aan een revitalisatie van onze huidige koers om toekomst-proof te blijven.

Landelijke ontwikkelingen in SW en PW

In de tussentijd blijft de financiering van de Participatie wel een grote bron van zorg. Uit diverse onderzoeken (Berenschot, APE) is naar voren gekomen dat de PW over onvoldoende middelen 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.
Beschikbaarstelling van structurele aanvullende middelen voor een toekomstige inrichting van de infrastructuur voor de periode 2024-2035; de zogenaamde "Impulsgelden".
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.

Tegelijkertijd is er nog steeds het voornemen om ook voor de begeleidingsvergoeding voor beschutte Participatiebanen net als voor de Participatiebanen Regulier te komen tot een verdeling op basis van realisatie.

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 brancheverenigingmaken we ons hiervoor de komende tijd sterk voor.

Samen met onze 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

Actualisering risicoanalyse:
Tegen de bovengenoemde achtergrond vindt de vertaling van risico's naar het weerstandsvermogen plaats door middel van het standaardmodel voor sociale ontwikkelbedrijven 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 vooral 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 lijk het erop dat de vrijstelling voor de Wsw en PW Beschut wordt gehandhaafd.

Een dergelijke fundamentele stelselwijziging blijft buiten de risico-inschatting en berekening van het vereiste weerstandsvermogen.

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, cyberrisico's 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 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 slechts een klein deel van het financieringstekort in de businesscase voor de PW gedicht. Vooral inmiddels cumulatief forse loonkostenstijging PW (de CAO Aan de Slag, tendeert steeds meer naar volwaardige arbeidsvoorwaarden) 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 2027 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 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 waardoor het totale risico vanuit de bedrijfsmatige activiteiten voor WSD licht toeneemt. De huidige minder stabiele situatie in de wereld leidt tot onzekerheid over de toekomstige economische ontwikkelingen in Nederland. Dit maakt werkgevers huiverig om te investeren in de groei van hun organisatie. De oplossing wordt door die werkgevers gezocht in robotisering en uitbesteding waardoor de beschikbaarheid van werkplekken voor de doelgroep afneemt. Anderzijds zet de ontwikkeling door dat de nieuwe instroom meer vergt qua begeleiding en minder goed direct plaatsbaar is in goed renderende opdrachten zoals

bijvoorbeeld groen en groepsdetacheringen. Dit zijn 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.
We zien in de afgelopen jaren dat vanuit de Overheid het belang van sociale ontwikkelbedrijven wordt onderkend en dat daarom, naast het steeds meer erkennen van de financiële weeffouten in de Participatiewet, aanvullend middelen beschikbar zijn gekomen. De businesscase Participatiewet is daarmee nog lang niet sluitend maar het financiële gat wordt wat kleiner. De subsidierisico's nemen daardoor licht af. De deelnemingsrisico's blijven stabiel.

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

Risico	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**Verandering 2026 t.o.v. 2025**
Bedrijfsrisico GR WSD	8.800	9.000	9.000	9.100	+ 100
Risico subsidie GR WSD	1.600	1.600	1.600	1.500	- 100
Risico deelnemingen	100	100	100	100	0
Totaal Risico (minimum positie weerstandsvermogen)	10.500	10.700	10.700	10.700	0

Een nadere specificatie is opgenomen in bijlage 1.

Het minimaal vereist weerstandsvermogen blijft ongewijzigd in omvang: € 10,7 mln.

Overwegingen
Het risicoprofiel van WSD is zoals hiervoor toegelicht lichtelijk verslechterd maar over de afgelopen jaren heen redelijk stabiel waarbij wel een aantal onbekende elementen moeten worden onderkend:

- ontwikkeling financiering SW via toereikende LPO voor zowel stijging loonkosten SW als ondersteunende diensten (cao gemeenten);
- ontwikkeling in de financiering van de Participatiewet ter compensatie van de structurele negatieve businesscase en van kostenstijgingen a.g.v. cao ontwikkelingen;
- ontwikkelingen rondom vrijstelling ex art. 8a Waadi;
- onzekerheid financiering gemeenten, het zogenaamde Ravijnjaar vanaf 2028;
- financiële effecten van de huidige politieke instabiliteit op het wereldtoneel.

Hiermee 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 minimum weerstandsvermogen ongewijzigd vast te stellen op € 10,7 mln.

Bijlagen:
- Risicoanalyse en bepaling weerstandsvermogen WSD 2026.
- Visualisatie Weerstandsvermogen 2026
- Overzicht hoogte en allocatie vermogen WSD per 1-1-2026 (na resultaatverdeling)

Risico-analyse en
bepaling weerstandvermogen WSD 2026
(bedragen * € 1.000)

23-3-2026

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 2025	risico bij hoogconjunctuur			
		Risico-factor	Risico-kans	Reactie termijn 10%	Benodigde buffer * € 1.000
Omzetrisico industriële opdrachten (binnen en via groepsdetachering)	NTW				
Klant 1	758	8	2	1,64	199
Klant 2	754	8	4	1,63	393
Klant 3	644	6	4	1,36	210
Klant 4	545	6	4	1,13	147
Klant 5	382	8	5	0,76	117
Klant 6	304	6	3	0,60	33
Klant 7	188	8	4	0,36	22
Klant 8	15	1	8	0,03	0
Klant 9	128	4	6	0,24	7
Klant 10	175	5	6	0,34	18
Klant 11	145	2	2	0,28	2
Klant 12	90	2	6	0,17	2
Klant 13	96	2	5	0,18	2
Klant 14	77	2	5	0,14	1
Klant 15	299	3	1	0,59	5
Klant 16	127	3	5	0,24	5
Klant 17	18	4	8	0,03	0
Klant 18	45	2	8	0,08	1
Klant 19	95	2	5	0,18	2
Klant 20	41	5	3	0,08	0
Klant 23	10	5	5	0,02	0
Klant 24	60	5	5	0,11	2
Overige 10%	388	5	5	1,50	146
Totaal NTW Industriële opdrachten (binnen en via EGD)	5.382				1.312
Omzetrisico Groen-opdrachten	NTW				
Gemeente risico laag	2.417	6	3	2,96	1.289
Gemeente risico laag	1.812	5	3	1,80	488
Gemeente risico laag	556	5	3	0,66	55
Gemeente risico laag	649	5	3	0,78	76
Gemeente risico laag	553	5	3	0,66	55
Gemeente risico midden	1.325	5	3	1,49	297
Gemeente risico midden	1.239	5	3	1,36	253
Gemeente risico midden	58	5	3	0,07	1
Overige groenopdrachten (incidenteel)	318	5	2	0,37	12
Totaal NTW Groenopdrachten	8.927				2.526
Omzetrisico Milieustraten	NTW				
Gemeente risico laag	749	8	2	0,92	110
Gemeente risico laag	229	8	2	0,26	10
Gemeente risico laag	78	8	2	0,09	1
Gemeente risico midden	297	8	2	0,34	16
Gemeente risico midden	80	8	2	0,09	4
Totaal NTW mileiustraten	1.433				141

Omzetrisico Schoonmaak- en Beheeropdrachten	NTW				
Schoonmaak gemeenten					
Opdrachten uitgevoerd door De Schoonmaak Coöperatie (fte-aandeel NTW DSC)	3.998	6	4	1,70	816
Detacheringen	266	6	3	0,62	29
Catering en Beheer	322	6	6	0,76	88
Totaal NTW Facilitaire opdrachten	4.586				933

Omzetrisico detacheringen Sw (begroot 2026)	NTW				
Omzetrisico detacheringen midden	988	5	5	0,88	215
Omzetrisico detacheringen laag	2.304	5	5	0,75	432
Totaal NTW detacheringen Wsw	3.292				647

Omzetrisico detacheringen en coaching PW (begroot 2026)	NTW				
Omzetrisico midden trajecten PW (Arbeid)	2.620	5	5	0,75	491
Omzetrisico hoog trajecten PW (Coaching)	70	7	7	0,88	30
Totaal NTW trajecten PW	2.690				521

Risico terugverdientijd investeringen	Boekw.				
boekwaarde grond (jrk 2025+begr. 2026)	738			0%	0
boekwaarde + invest. gebouwen+install+terreinvoorz.	7.876			2,5%	197
boekwaarde + invest. machines/vervoermiddelen	2.795			5,0%	140
specifieke voorraden (jrk 2025)	139			3%	3
Totaal investeringen	11.548				340

Conjunctuurgevoeligheid	NTW				
Industriële opdrachten - prijselasticiteit omzet	5.382			10%	538
Groen/Mieleustraat opdrachten - prijselasticiteit omzet	10.360			10%	1.036
Facilitaire opdrachten - prijselasticiteit omzet	4.586			10%	459
Detacheringen Sw: prijselasticiteit omzet	3.292			5%	165
Detacheringen en coaching Wwb: prijselasticiteit omzet	2.690			10%	269
Detacheringen Sw: 15% personeelskosten NGA	788			30%	236
Detacheringen en coaching PW: 15% personeelskosten NGA	645			30%	194
Totaal	27.742				2.896

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 door:			
1. Minder NTW in de komende 3 jaar door onderbezetting opvangen :	758		
2. Minder dekking overhead in komende drie jaar door onderbezetting opvangen	700	helft van maximumpositie	1.463
PW specifiek			
Risico van niet-financiering loonkostenstijging PW CAO incl pensioen door Rijk	1.217		
SW Specifiek			
Risico hogere uitstroom dan landelijk waardoor minder dekking SW-budget	251		
Obv begroting 2026			
	2.926		1.463

3. Risico deelnemingen en dienstverlening aan derden

Dienstverlening aan derden (begroot 2026)	jaaromzet				
Risico als gevolg van Werksupprt BV	13	2	2	0,07	0
Dienstverlening aan Werkpartners BV	1.910	2	1	2,50	96
Totaal overige dienstverlening	1.923				96

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	0,75	0
geen risico's.	0				0

Totaal benodigde buffer		10.733
Totaal benodigde buffer afgerond (* € 1.000)	**minimumpositie**	**10.700**

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

Weerstandsvermogen 2026

Het weerstandsvermogen laat zien in hoeverre de organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen zonder dat dit gevolgen heeft voor de reguliere activiteiten.
Het weerstandsvermogen laat de verhouding zien tussen de geschatte financiële omvang van de risico's en de middelen die beschikbaar zijn om deze risico's op te vangen, de weerstandscapaciteit.

Weloverwogen

Rust in instabiele wereld

Geen gekke dingen doen

Innovatief & proactief de gemeente ontzorgen

WSD creëert duurzame kansen en werk voor mensen die hier ondersteuning bij nodig hebben. WSD doet dit in goede en minder goede tijden. Dit kan WSD doen door de robuuste exploitatie en financiële buffer.

Inspelen op instabiele context (nieuwe wetten, nieuwe doelgroepen etc.)

Opvangen (maatschappelijke) crisis situaties

Geen onverwachte financiële risico's voor de gemeente

Inzetten op maatschappelijke ontwikkeling

Innoveren en ondernemen

Het fundament

Een robuuste exploitatie

- Prudent (weloverwogen) begroten
- Goed koopmansgebruik
- Eerst verdienen dan uitgeven

De weg naar een robuuste financiële buffer

1. Robuust exploiteren

De begroting wordt prudent ingestoken. Er wordt nagedacht over manieren om stabiele inkomsten te genereren en voorzichtig om te gaan met de uitgaven.

2. Risico's inventariseren

Op een systematische wijze (met behulp van drie risicogroepen, zoals hiernaast weergegeven) worden de financiële risico's voor het weerstandsvermogen door WSD geïnventariseerd.

3. Financiële buffer vaststellen

WSD maakt gebruik van een sector geaccepteerd rekenmodel van Deloitte om de noodzakelijke financiële buffer (het weerstandsvermogen) te berekenen aan de hand van de geïnventariseerde risico's.

Resultaat: Proactief handelen en risico's opvangen

Voor 2026 is het **weerstandsvermogen** berekend op minimaal **€ 10,7 mln.** (ongewijzigd t,.o.v. 2025).
De beschikbare **weerstandscapaciteit na resultaatbestemming 2025 eveneens € 10,7 mln.**
Het weerstandsvermogen (risico's/weerstandscapaciteit) is daarmee 1,0. Dus kwalificeert het weerstandsvermogen als voldoende.

Risicogroepen binnen het rekenmodel

Bedrijfsrisico's

Deze risico's vloeien voort uit de bedrijfsmatige activiteiten van WSD.

- **Genoeg passend werk**
  Voldoende werk. Afhankelijkheid van partnerships en grote opdrachten.
- **Genoeg mensen**
  Minder mensen betekent minder trajecten en minder dekking overhead.
- **Rendement**
  Voldoende renderend werk.

Subsidierisico's

WSD loopt financieel risico als gevolg van de hoogte en de verdeling van de rijksbudgetten voor de uitvoering van SW en de Participatiewet.

Risico deelnemingen

Deze risico's vloeien voort uit de private bedrijven van WSD. Deze bedrijven worden geacht hun eigen bedrijfsrisico's op te vangen. Het risico voor WSD is daarom beperkt tot de dienstverlening uit deze private bedrijven.

Zie de notitie Weerstandsvermogen WSD voor de achterliggende informatie en toelichting.

Hoogte en allocatie vermogen WSD per 1-1-2026 (* € 1,0 mln.) na bestemming resultaat 2025

Vermogenspositie

Algemene reserve	Bestemmingsreserves WSD	Bestemmingsreserves Gemeenten
10,7	7,9	16,1

Algemene reserve WSD	WSD - Innovatie Reserve	WSD - Reserve dooront-wikkeling	WSD - Reserve duurzaam-heid	WSD - Personeel	Gemeente reserve lokale plannen	Gemeente reserve stimulus	Gemeente dividend/AGR
10,7	2,1	3,0	1,2	1,6	1,0	7,0	8,1

Risico afdekking en werkkapitaal	Basis dienstverlening: (invoeren koers en lokale plannen, realisatie 2100 bezetting)	Gemeente Dividend/AGR