

Aan : Algemeen bestuur
Van : Dagelijks bestuur
Datum : 26 maart 2025
Kenmerk : SEZ\..\MJB\Notitie weerstandsvermogen AB
Betreft : **Voorstel Weerstandsvermogen WSD 2025**

Inleiding

Eén van de jaarlijkse terugkerende onderdelen van de begrotings- en verantwoordingscyclus van WSD is het vaststellen van het vereist weerstandsvermogen en de beoordeling van de weerstandscapaciteit.

Het kader daarvoor is 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.

Ten aanzien van het weerstandsvermogen is besloten dat:

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 wordt vormgegeven jaarlijkse actualisatie van de in samenwerking met BDO Advisory ontworpen visualisatie Weerstandsvermogen. Deze is als bijlage bij deze notitie 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.

Voor de herijking van het weerstandsvermogen worden 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 2025

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 eind 2026. 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 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 goed 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 $Q * P$ (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 2026 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 2025 verdeeld. Voor de besteding van deze middelen zullen waarschijnlijk plannen moeten worden ingediend.

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 naar verwachting in de meicirculaire 2025 als apart budget toegevoegd aan de integratie-uitkering Participatie, omdat de verdeling verschilt met die van de rijksbijdragen Wet Sociale werkvoorziening (Wsw) en beschut 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. Met onze branchevereniging maken we ons hier de komende tijd sterk voor.

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 wetwijzigingen 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. We verwachten dat in de loop van 2025/2026 de situatie rondom art 8a Waadi helder zal worden. 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 voortvloeien 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 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 krimpsceario, 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.

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

Risico	2022	2023	2024	2025	Verandering 2025 t.o.v. 2024
Bedrijfsrisico Gem. Regeling WSD	8.900	8.800	9.000	9.000	0
Risico subsidie Gem. Regeling WSD	1.500	1.600	1.600	1.600	0
Risico deelnemingen	100	100	100	100	0
Totaal Risico (maximum positie weerstandsvermogen)	10.500	10.500	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 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 ambtenaren);
- 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;
- overige macro risico's voortvloeiend uit de mondiale politieke ontwikkelingen en de effecten daarvan op de economie en rijksfinanciën.

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 2025.
- Visualisatie Weerstandsvermogen 2025
- Overzicht hoogte en allocatie vermogen WSD per 1-1-2025 (na resultaatverdeling)

**Risico-analyse en
bepaling weerstandvermogen WSD 2025**
(bedragen * € 1.000)

25-3-2025

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

1. Bedrijfsrisico's gemeenschappelijke regeling	Grondslag cijfers 2024	risico bij hoogconjunctuur			
		Risico- factor	Risico- kans	Reactie termijn 10%	Benodigde buffer * € 1.000
Omzetrisico industriële opdrachten (binnen en via groepsdetachering)	NTW				
Klant 1	961	8	2	2,24	344
Klant 2	694	8	4	1,52	338
Klant 3	609	6	4	1,31	192
Klant 4	446	6	4	0,93	99
Klant 5	300	8	5	0,60	72
Klant 6	241	4	4	0,48	19
Klant 7	223	7	3	0,44	21
Klant 8	216	7	5	0,43	33
Klant 9	180	4	5	0,35	13
Klant 10	161	5	6	0,32	15
Klant 11	141	2	2	0,27	2
Klant 12	113	4	6	0,22	6
Klant 13	101	4	4	0,20	3
Klant 14	69	4	8	0,13	3
Klant 15	65	6	1	0,12	0
Klant 16	62	5	5	0,12	2
Klant 17	61	5	5	0,12	2
Klant 18	53	7	5	0,10	2
Klant 19	48	7	8	0,09	2
Klant 20	46	7	5	0,09	1
Overige 10%	467	5	5	1,50	175
Totaal NTW Industriële opdrachten (binnen en via EGD)	5.255	0	0		1.344
Omzetrisico Groen-opdrachten	NTW				
Gemeente risico laag	2.216	5	3	2,64	879
Gemeente risico laag	1.722	5	3	1,70	439
Gemeente risico laag	530	5	3	0,64	51
Gemeente risico laag	636	5	3	0,78	75
Gemeente risico laag	553	5	3	0,67	56
Gemeente risico midden	1.440	5	3	1,72	372
Gemeente risico midden	1.243	6	3	1,41	315
Gemeente risico midden	132	5	5	0,15	5
Overige groenopdrachten (incidenteel)	274	5	2	0,32	9
Totaal NTW Groenopdrachten	8.745				2.200
Omzetrisico Milieustraten	NTW				
Gemeente risico laag	676	8	2	0,84	91
Gemeente risico laag	213	8	2	0,25	9
Gemeente risico laag	80	8	2	0,09	1
Gemeente risico midden	296	8	2	0,35	17
Totaal NTW Groenopdrachten	1.265				117

Omzetrisico Schoonmaak- en Beheeropdrachten
<u>Schoonmaak gemeenten</u>
Opdrachten uitgevoerd door De Schoonmaak Coöperatie (fte-aandeel NTW DSC)
<u>Detacheringen</u>
<u>Catering en Beheer</u>
Totaal NTW Facilitaire opdrachten

NTW
3.883
305
718
4.906

6	4	1,90	884
6	3	0,66	36
4	6	1,71	295
			1.216

Omzetrisico detacheringen Sw (begroot 2025)
Omzetrisico detacheringen midden
Omzetrisico detacheringen laag
Totaal NTW detacheringen Wsw

NTW
1.043
2.433
3.475

5	5	0,88	227
5	5	0,75	456
			683

Omzetrisico detacheringen en coaching PW (begroot 2025)
Omzetrisico midden trajecten PW (Arbeid)
Omzetrisico hoog trajecten PW (Coaching)
Totaal NTW trajecten PW

NTW
2.355
80
2.435

5	5	0,75	442
7	7	0,88	34
			476

Risico terugverdientijd investeringen
boekwaarde grond (jrk 2024+begr. 2025)
boekwaarde + invest. gebouwen+install+terreinvoorz.
boekwaarde + invest. machines/vervoermiddelen
specifieke voorraden (jrk 2024)
Totaal investeringen

Boekw.
738
6.909
3.166
120
10.933

0%	0
2,5%	173
5,0%	158
0%	0
	331

Conjunctuurgevoeligheid
Industriële opdrachten - prijselasticiteit omzet
Groen opdrachten - prijselasticiteit omzet
Facilitaire opdrachten - prijselasticiteit omzet
Detacheringen Sw: prijselasticiteit omzet
Detacheringen en coaching Wwb: prijselasticiteit omzet
Detacheringen Sw: 15% personeelskosten NGA
Detacheringen en coaching PW: 15% personeelskosten NGA
Totaal

NTW
5.255
8.745
4.906
3.475
2.435
1.230
398
26.444

	10%	526
	10%	875
	10%	491
	6%	209
	10%	244
	30%	369
	30%	119
		2.831

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

Hoogte en allocatie vermogen WSD per 1-1-2025 (* € 1,0 mln.) na bestemming resultaat 2024

Vermogenspositie							
Algemene reserve	Bestemmingsreserves WSD				Bestemmingsreserves Gemeenten		
10,7	7,2				15,6		
Algemene reserve WSD	WSD - Innovatie Reserve	WSD - Reserve doorontwikkeling	WSD - Reserve duurzaamheid	WSD - Personeelsfonds	Gemeente reserve lokale plannen	Gemeente reserve stimulus	Besteedbaar resultaat
10,7	2,1	2,7	1,0	1,4	1,6	6,3	7,7
Risico afdekking en werkkapitaal	Basis dienstverlening: (invoeren koers en lokale plannen, realisatie 2100 bezetting)						Gemeente Dividend/AGR

Weerstandsvermogen 2025

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

Inzetten op maatschappelijke ontwikkeling

Geen onverwachte financiële risico's voor de gemeente

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 2024 is het weerstandsvermogen berekend op minimaal **€ 10,7 mln.** (ongewijzigd t.o.v. 2024).

De beschikbare weerstandscapaciteit na resultaatbestemming 2024 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.