

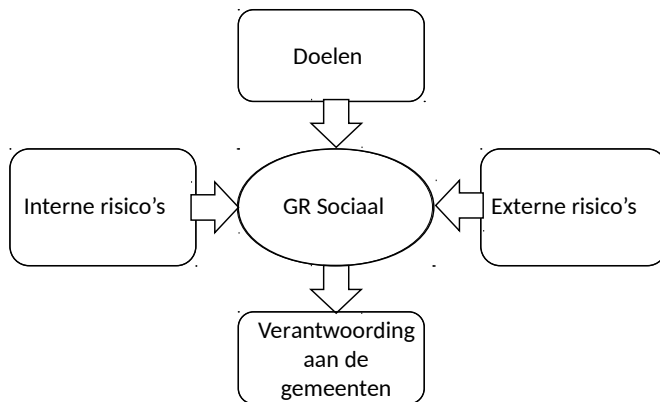
Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen Gemeenschappelijke Regeling Sociaal

1. Inleiding

Risicomanagement is het geheel aan activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch omgaan met en het beheersen van risico's. Een risico is een onzekere gebeurtenis met gewenste of ongewenste gevolgen. Deze gevolgen kunnen beleidsmatig en/ of financieel zijn. In de Nota Risicomanagement en weerstandsvermogen ligt de focus op de financiële risico's. Deze nota vervangt de op 3 juli 2018 door de Drechttraad vastgestelde nota.

2. Doelstelling

Een goede sturing op en beheersing van risico's draagt bij aan het vertrouwen en comfort dat de GR Sociaal aan de deelnemende gemeenten biedt. Het Algemeen bestuur en het Dagelijks bestuur krijgen een beter inzicht in de uitvoering van beleid en dienstverlening en de wijze waarop dat kan worden verbeterd. Ze krijgen meer inzicht en vertrouwen in de wijze waarop doelen worden gerealiseerd en er bestaat transparantie over de risico's die worden gelopen, de maatregelen die hier betrekking op hebben en de verantwoording hierover.



De doelstellingen van het risicomanagement zijn daarmee:

- Meer inzicht krijgen in de (financiële) risico's die de organisatie loopt bij het behalen van de doelstellingen en de afspraken die wij daarover met de deelnemende gemeenten hebben gemaakt.
- Verminderen van het negatieve effect van risico's in het behalen van de doelen.
- Het verbeteren van de interne beheersing en het borgen daarvan in de bedrijfsprocessen.
- Een goede onderbouwing van de berekening van het benodigde weerstandsvermogen.

3. Wettelijk kader

Het wettelijk kader rondom het weerstandsvermogen is vastgelegd in het Besluit Begroting & Verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Het BBV verplicht gemeenten, provincies en gemeenschappelijke regelingen om in hun begroting en jaarrekening een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing op te nemen en in deze paragraaf minimaal te benoemen:

- a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- b. een inventarisatie van de risico's;
- c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- d. een kengetal voor de:
 - 1a°. netto schuldquote;
 - 1b°. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
 - 2°. solvabiliteitsratio;

- 3°. grondexploitatie;
- 4°. structurele exploitatieruimte;
- 5°. belastingcapaciteit.

e. een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

Door het verplichte karakter van de paragraaf weerstandsvermogen en het laten vaststellen van de nota Risicomanagement en weerstandsvermogen door het Algemeen Bestuur, wordt invulling gegeven aan de kaderstellende en controlerende rol van het Algemeen Bestuur. De regelgeving verplicht een duidelijke koppeling te maken tussen de risico's die worden gelopen en het aanhouden van een financiële buffer (beschikbare weerstandscapaciteit).

In hoofdstuk 6 zijn het beleid omtrent de weerstandscapaciteit is en, en de risico-inventarisatie beschreven. De financiële kengetallen zijn bij de GR Sociaal nauwelijks relevant, gezien de taken en wijze van financieren. Zo heeft de GR Sociaal geen grondexploitaties, geen omvangrijke activa, en heft geen eigen belasting.

4. Begrippen en definities

Risico

Een risico is een onzekere gebeurtenis met mogelijke financiële consequenties. Een risico kan worden gekwantificeerd door de kans van optreden te vermenigvuldigen met het financiële effect. Het kwantificeren van risico's is onderdeel van het risicomanagementproces.

In de risicoparagraaf geven we een inventarisatie van de risico's waartegen we geen maatregelen hebben getroffen om die risico's af te dekken, én die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot onze financiële positie.

Risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal goed meetbaar en beïnvloedbaar zijn, zogenaamde reguliere risico's, maken dus geen onderdeel uit van onze risicoparagraaf. Wij hebben hiervoor immers verzekeringen voor afgesloten of voorzieningen voor getroffen of we vangen ze op binnen de exploitatie.

Risicomanagement

Risicomanagement is een set van activiteiten en processen die samen betrouwbare en tijdige informatie verschaffen, die de organisatie in staat stelt om noodzakelijke beslissingen te kunnen nemen en/of voorleggen aan het bestuur om nadelige effecten bij het optreden van risico's te voorkomen of te minimaliseren.

Risicomanagement komt dus eerst. Pas als een risico, ondanks de inspanningen om de risico's te elimineren, toch optreedt en negatieve financiële gevolgen heeft komt het weerstandsvermogen in beeld. De inspanningen zijn in eerste instantie vooral gericht op beheersmaatregelen in de bedrijfsvoering. Het weerstandsvermogen is het sluitstuk van risicomanagement, voor die risico's die zich met bedrijfsvoeringmaatregelen niet laten beheersen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de mate waarin de organisatie in staat is de financiële gevolgen van risico's op te vangen. Het weerstandsvermogen wordt gevormd door alle middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kán beschikken om de gevolgen van niet-begrote kosten te dekken, zonder dat dit leidt tot aanpassing van het bestaand beleid.

Voorzieningen worden niet gerekend tot het weerstandsvermogen van een organisatie omdat de vorming van een voorziening vereist dat al sprake is van aangegane verplichtingen, danwel van een risico met een hoge kans van optreden. Een voorziening is technisch een risico waarvoor al een beheersmaatregel is genomen. Het verplichtende karakter van voorzieningen betekent ook dat voorzieningen tot de schulden worden gerekend. Een reserve wordt tot het eigen vermogen gerekend.

De verhouding tussen het weerstandsvermogen en de gekwantificeerde risico's geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is financiële tegenvallers zelf op te vangen. Voor deze verhouding kan een norm worden gesteld waarmee beleidsmatig de noodzakelijke omvang van het weerstandsvermogen wordt vastgesteld.

5. Risicomanagement

Risicomanagement is een verantwoordelijkheid van het gehele management. Het is een gedeeld instrument om op een gestructureerde en expliciete manier risico's in kaart te brengen, te beoordelen en –door er proactief mee om te gaan – beter te beheersen. De stappen van risicomanagement kunnen worden weergegeven in de vorm van een cyclus:



Deze zes stappen kunnen in drie fasen worden samengevat:

1. Identificeren en classificeren van de risico's
2. Kwantificeren van de risico's
3. Sturen en beheersen.

Fase 1. Identificeren en classificeren van de risico's

De eerste fase in het risicomanagementproces is het in kaart brengen van de risico's. Doel daarvan is om te bepalen welke factoren van de realisatie van bestaande doelen en de uitvoering van onze taken zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden. Basis voor het in kaart brengen van de risico's zijn de gewenste effecten die worden gesteld onder het kopje 'wat willen we bereiken' in de begroting en de daarvoor geplande activiteiten onder 'wat gaan we daarvoor doen'.

Risicocategorieën

Risico's worden onderverdeeld in categorieën die het mogelijk maken om vergelijkbare risico's binnen de organisatie in beeld te brengen en om afspraken te maken over hoe om te gaan met de verschillende typen risico's. We onderscheiden als eerste een verdeling in interne risico's en externe risico's.

Interne risico's bevinden zich binnen de invloedssfeer van de GR Sociaal. Wij kunnen direct invloed uitoefenen op de gevolgen van deze risico's door aanpassing van onze werkprocessen of uitvoeringsplannen. Voorbeeld van interne risico's zijn het uitvallen van onze ICT-voorzieningen, het uitgaan van verkeerde ramingen, het niet juist toepassen van wetgeving. Op interne risico's zijn over het algemeen bijsturingmaatregelen te nemen. Hierbij maken we vanzelfsprekend een kosten-batenafweging. Bijsturingmaatregelen mogen immers niet duurder zijn dan het risico zelf.

De volgende categorieën interne risico's worden onderscheiden:

- **Financieel risico**
Directe aantasting van de financiële middelen die nodig zijn om de met de eigenaren afgesproken prestaties (exploitatie- en investeringsprestaties) te kunnen leveren. Met als gevolg aantasting van de vermogenspositie. Indien voor de kwantificeerbare risico's geen voorzieningen zijn getroffen of een verzekering is afgesloten, staan deze risico's in de paragraaf Weerstandsvermogen. Tenminste voor zover het gaat om risico's die van materiële betekenis zijn voor de financiële positie.
- **Materieel risico**
Beschadiging of verlies van een materieel bezit, zoals gebouwen, installaties, inventaris, ICT, vervoersmiddelen en goederen. Voor de meeste materiële risico's zijn naast het nemen van beheersmaatregelen (zoals beveiliging) een verzekering afgesloten.

- **Organisatorisch risico**
Hieronder vallen de risico's die verband houden met de wijze waarop de GR Sociaal en de dochters zijn ingericht, de organisatiestructuur, de richtlijnen, regelgeving, protocollen, gedragsregels en de interne controle. Met name het verouderd, onjuist of onvolledig zijn hiervan is een risico. Indien organisatorische risico's zich voordoen, zijn deze veelal terug te vinden in de managementletter van de accountant. Maar denk hierbij bijvoorbeeld ook aan kwetsbaarheid in de bezetting van managementfuncties en risico's die specifiek te herleiden zijn dan de complexiteit van ons regionale netwerk, zoals lange besluitvormingsprocedures.
- **Juridisch risico**
Hieronder vallen de risico's die verband houden met juridische procedures, zoals aansprakelijkheidsstellingen of de mogelijkheid daartoe. De vermogenspositief van de GR Sociaal wordt aangetast door bijvoorbeeld claims van derden als gevolg van wettelijke- of contractuele aansprakelijkheid (bv bij verkeerd verlopen aanbestedingsprocedures).
- **Human resource risico's**
Hieronder vallen de risico's die de arbeidscapaciteit en/of kwaliteit van de arbeid aantast. Denk hierbij bijvoorbeeld aan uitstroom van kennis, langdurige ziekte, verkeerd aannamebeleid, onvoldoende gekwalificeerd personeel etc. Deze risico's moeten we zoveel als mogelijk borgen in het (regionale) personeelsbeleid.
- **Imago risico**
Hieronder vallen de risico's die het vertrouwen in onze organisatie, onze bestuurders en onze medewerkers aantast. Goede communicatie en voorlichting spelen hierin een belangrijke rol.

Externe risico's worden gekenmerkt doordat de oorzaak ervan zich buiten de beïnvloedingssfeer van onze organisatie bevindt. Een voorbeeld van externe risico's zijn maatschappelijke ontwikkelingen en regelgeving van hogere overheden die voor onze organisatie tot extra kosten kunnen leiden. Denk bijvoorbeeld aan een faillissement van een grote werkgever in de regio en de gevolgen daarvan voor het klantenbestand en de omvang van het uitkeringsbedrag. Het feit dat de oorzaak van een extern risico buiten onze organisatie ligt, wil nog niet zeggen dat wij geen bijsturingmogelijkheden hebben. Door middel van bijvoorbeeld een stringent uitgavenbeleid of andere operationele maatregelen kunnen de gevolgen worden beperkt.

We onderscheiden de volgende categorieën voor externe risico's:

- **Economisch-marktrisico**
Hieronder vallen de risico's die vanuit macro-economische ontwikkelingen op de organisatie afkomen. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van de economie, de ontwikkeling van de werkloosheid, fluctuaties in rentestand etc.
- **Politiek/maatschappelijk risico**
Hieronder vallen de risico's die verband houden met het beleid van niet lokale/regionale politiek, dus het beleid van de provincie, het Rijk en de Europese unie.

Andersoortige externe risico's als bijvoorbeeld natuurrampen, toenemende criminaliteit, klimaatontwikkeling zijn voor een uitvoeringsorganisatie als de GR Sociaal niet relevant.

Eventuele externe risico's die van materiële betekenis zijn voor onze financiële positie worden opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen.

Schematisch kan het proces van risicomanagement als volgt worden weergegeven:



Fase 2. Kwantificeren van risico's

Uit het identificeren en classificeren volgens de hierboven weergegeven indeling, kunnen een groot aantal risico's voortkomen. Het is onmogelijk en onwenselijk om te sturen al die de geïdentificeerde risico's. In fase 2 wordt ordening aangebracht in de lijst met risico's zodat we kunnen focussen op die risico's die de grootste impact hebben op onze organisatie en doelen.

Om de mate van risicogevoeligheid in kaart te brengen stellen we ons een tweetal vragen:

- Wat is de geschatte omvang van het risico?
- wat is de kans dat het risico zich daadwerkelijk voordoet?

Het doel is om de hoge risico's te identificeren. Het waarden van risico's behoort tot de reguliere managementverantwoordelijkheid. In zijn aard is het een proces van taxeren en inschatten, en het heeft hierdoor altijd een bepaalde mate een subjectief karakter.

Fase 3. Sturen en beheersen

In fase 1 zijn de risico's geïdentificeerd en geclassificeerd. Daarop zijn in fase 2 de risico's gekwantificeerd. In fase 3 wordt op basis van de uitkomsten van de vorige twee fases bepaald hoe met de risico's moet worden omgegaan om de gevolgen van het optreden ervan tot een minimum te beperken. Fase 3 is gericht op het sturen en beheersen.

Er zijn vier vormen van omgang met risico's:

- risico's vermijden: doelen aanpassen, activiteiten staken, desinvesteren
- risico's beheersen: middels procedures, voorzorg- en bijsturingsmaatregelen
- risico's overdragen: verzekeren, delen
- risico's accepteren: accepteren van de gevolgen.

Met deze vier vormen wordt sturing gegeven aan de organisatie voor de omgang met risico's. Maatregelen voor reductie van de impact van risico's liggen op het operationele vlak. Hier gaat hierbij niet alleen om het kiezen van de juiste maatregel en het toepassen daarvan, maar ook om het bewaken en controleren dat de gekozen maatregel effect heeft (monitoren). De aandacht moet hierbij vooral uitgaan naar de risico's die het hoogst scoren. Dat zijn de risico's met een hoge financiële impact en een hoge kans dat het zich voordoet.

6. Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing voor de GR Sociaal

Het integraal rapporteren over risico's vindt overeenkomstig de verplichting van het BBV, tweemaal per jaar plaats. Namelijk via de begroting en de jaarstukken. In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt een beeld gegeven van de relevante risico's, en de eventuele ontwikkelingen ten opzichte van de voorgaande rapportage.

6.1 Beleid over het weerstandsvermogen en reserves

Uitgangspunt is dat het weerstandsvermogen voor de risico's bij de GR Sociaal wordt georganiseerd bij de deelnemende gemeenten. GR Sociaal beschikt daarbij zelf niet over weerstandsvermogen in de vorm van reserves.

De drie belangrijkste redenen hiervoor zijn:

1. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de financiering van de gemeentelijke taken, ook voor de taken die aan de GR Sociaal zijn overgedragen. Gemeenten zijn dan ook beter in staat het benodigde weerstands-vermogen integraal en efficiënt te bepalen, en daarbij in te passen in het lokale beleid daarvoor. Hierbij wordt tevens onnodige reservevorming, en daarmee onnodig beslag van financiële middelen voorkomen.
2. De keuze weerstandsvermogen op één plaats, bij de gemeenten, te organiseren geeft duidelijkheid. Indien bij de GR Sociaal ook reserves worden aangehouden blijft onzeker of die reserves wel nodig zijn, of ze groot genoeg zijn, en of en wanneer gemeenten toch aangesproken gaan worden wanneer risico's zich voordoen.
3. Besluitvorming is eenvoudiger. Door de keuze bij de GR Sociaal geen reserves aan te houden voor het organiseren van weerstandsvermogen, zullen bij positieve exploitatieresultaten de overblijvende middelen terugvloeien naar de gemeenten. Bij negatieve exploitatieresultaten volgt een aanvullende gemeentelijke bijdrage.

Overigens blijft, in bijzondere situaties, de mogelijkheid van reservevorming bestaan, maar dan niet als onderdeel van het organiseren van weerstandsvermogen. Voorbeelden hiervan zijn fondsvorming, budgetoverheveling. Het Algemeen bestuur beslist op individuele basis over het vormen van zo'n bestemmingsreserve, en over de omvang, opbouw en aanwending.

6.2 Risico-inventarisatie

In elk van de P&C-documenten wordt een actuele inventarisatie van risico's en kansen opgenomen, volgens de werkwijze beschreven in hoofdstuk 5.

Van alle risico's en kansen wordt beschreven wat de financiële omvang is, de kans van optreden, en wordt een kwantificering gegeven van de impact.

7. Citeertitel en ingangsdatum

Deze Nota kan worden aangehaald als Nota Risicomanagement en weerstandsvermogen Gemeenschappelijke regeling Sociaal. De Nota treedt per 1 januari 2022 in werking en treedt in de plaats van de voorgaande Nota die op 3 juli 2018 door de Drechtraad is vastgesteld.