



Aan: Algemeen Bestuur
Van: Sjoerd Bergsma
Onderwerp: Risicobeeld 2023 en 2024
Datum: 7 december 2023

Concept besluit AB

Het AB stelt het risicobeeld 2023 en 2024 vast.

Inleiding

Doel van deze memo is het in kaart brengen van de belangrijkste risico's voor de MGR.

De afweging van de relevantie is op basis van de omvang van de maatschappelijke en financiële impact en rechtmatigheid van de uitvoering. In deze overkoepelende analyse worden ook direct de ingezette beheersmaatregelen meegenomen. De gedetailleerde uitwerkingen van risico's en beheersmaatregelen zijn opgenomen in andere beleidsstukken zoals:

- Personeelshandboek (zoals integriteitsbeleid – waaronder Eed & Belofte)
- Inkoopbeleid
- Informatieveiligheid & privacy beleid (gedragswijzer)
- Intern Controle Plan
- Financiële verordening
- Controle protocol & Normenkader
- Uitvoeringsprogramma's modules

In onderdeel C zijn de belangrijkste risico's, mogelijke impact en beheersmaatregelen in een tabel opgenomen.

A Risico inventarisatie

1. Top down risico's

Dit betreft het risico op uittreden van gemeenten bij submodules, modules of uit de regeling, waardoor een deel van de financiering wegvalt. De organisatie heeft hoge vaste kosten in de vorm van vaste dienstverbanden en bedrijfsvoeringkosten. Het duurt daarmee enige tijd voor de kosten zijn afgestemd op de opdracht. In de regeling zijn afspraken gemaakt over het proces van uittreding en de financiering van de reorganisatiekosten ten gevolge van het uittreden. Daarmee is het financiële risico van uittreding grotendeels gemitigeerd, waarbij het risico blijft bestaan dat partijen hier geen sluitende afspraken over kunnen maken.

In 2023 hebben we de gemeenschappelijke regeling aangepast conform de nieuwe wet Gemeenschappelijke Regeling. Hierin zijn aanvullende afspraken gemaakt over de consequenties voor onder andere het eigen vermogen van de MGR bij opheffing of uittreding.



2. Financiële risico's

Ten behoeve van de MGR is de 'open einde' systematiek van toepassing waarbij bij een tekort de deelnemende gemeenten bij moeten betalen en bij een overschot geld terug krijgen. De uitgewerkte risico's zijn dus vrijwel direct ook risico's voor de bij de deelnemende gemeenten.

Risico op onvoorziene budgetoverschrijdingen:

1. Hogere salariskosten voor SW dienstverbanden. Externe factoren zoals wetgeving en CAO-stijging, stijgende pensioenpremie en onvoorspelbare uitstroom SW dienstverbanden hebben direct impact op de personeelslasten SW die 90% van de MGR begroting vormen. In de begrotingswijziging 2023 hebben we rekening gehouden met het openbreken van de CAO SW. In november 2023 is er uiteindelijk een onderhandelaarsakkoord gesloten. Dit wordt nu voorgelegd aan de achterbannen van werkgevers en vakbonden. We gaan ervan uit dat deze afspraken voor 2023 en 2024 van toepassing zijn. Vanaf 2025 moeten nieuwe afspraken gemaakt worden.
De MGR heeft in 2019 voor het risico van hogere loonkosten een bestemmingsreserve opgebouwd bij de module WgSW van 1% van de gebudgetteerde personeelskosten van SW medewerkers. Mogelijk is dit onvoldoende om potentiële verhoging van de loonkosten op te vangen, maar kan wel worden ingezet om aanvullende risico's af te dekken.
2. De huidige CAO SGO salarisontwikkelingen zijn ten tijde van het vaststellen van de begroting nog niet bekend. Er is een gat tussen loonbod (4,5% structureel) en looneis (7% structureel), maar de verwachting is dat de ontwikkeling hoger uit zal vallen dan primair begroot. Eventueel hogere salariskosten zijn een risico omdat nu meer dan 90% van de begroting van de modules uit salarislasteren bestaat. We gaan in principe uit van de septembercirculaire voor loonkosten. Deze is voor 2024 hoger dan in de septembercirculaire waarbij in de primaire begroting rekening is gehouden. In een gewijzigde begroting voor 2024 houden we daarom al rekening met hogere loonontwikkeling. Daarbij houden we er rekening mee dat de loononderhandelingen pas na het opstellen van de begroting worden afgerond, en er mogelijk onverwachte effecten optreden.
3. Net als afgelopen jaar is er onzekerheid over de inflatie. Hoewel de totale inflatie op het moment van schrijven vrijwel nihil is, verwachten we toch een hoger dan begrootte prijsstijging voor de materiële kosten. Daar waar de energiekosten buiten de prijsontwikkeling wordt gehouden, is namelijk sprake van een materiële kostenstijging van circa 5,5%. We gaan in de begrotingswijziging 2024 en begroting 2025 uit van de septembercirculaire 2023.
4. De kosten van vervanging van personeel in geval van langdurig ziekteverzuim is een andere risicofactor. De MGR is eigen risicodragers bij ziekte en heeft geen vervanging bij ziekte begroot.
5. De kosten voor het beëindigen van dienstverbanden valt direct ten laste van de lopende begrotingsjaar. (transitievergoeding)
6. Onvoorziene kosten door wijzigende wet- en regelgeving, en expliciete behoefte aan expertise voor deze wet- en regelgeving.

3. Rechtmatigheidsrisico's

In het intern controle plan zijn de processen opgenomen die extra worden gecontroleerd op rechtmatigheid. Daarmee leggen we een basis voor de rechtmatigheidsverklaring van financiële handelingen van de MGR horend bij de opdrachtverlening aan de MGR.



De MGR wil voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving. Dit betreft inhoudelijke wet- en regelgeving op het terrein van de uitvoering door de modules, zoals bijvoorbeeld de leerplicht, inkoop- en aanbestedingsregels en de participatiewet en andere sociale wetgeving. Dit vraagt om alertheid van onze medewerkers om deze wijzigingen in wet- en regelgeving op hun eigen vakgebied bij te houden en daarop te acteren en actief samen te werken met gemeenten en andere GR-en om hierbij gezamenlijk op te trekken. De MGR draagt zorg voor de expertise en deskundigheid van de medewerkers van de vijf modules met betrekking tot de opdracht die aan ons verstrekt wordt. Dit staat hoog op de agenda en past bij de kernwaarde van professionaliteit.

Daarnaast kennen we steeds nieuwe aangescherpte wet- en regelgeving op het vlak van de bedrijfsvoering van de MGR. Denk aan wijzigingen in het arbeidsrecht, de wet gemeenschappelijke regeling, privacywetgeving, informatiebeveiliging, informatievoorziening en archiefwetgeving en bijv. toegankelijk van informatie. Dit vraagt om alertheid van de medewerkers bij de MGR beheerorganisatie om deze wijzigingen in wet- en regelgeving op dit brede veld van onderwerpen bij te houden en daar tijdig op te acteren. Omdat bij de start van de MGR bewust is gekozen voor een lean en mean organisatie die gericht is op de uitvoering van taken in de modules en minder op de bedrijfsvoering, ligt hier een risico. Veel taken zijn belegd bij deelnemende gemeenten en hun GR'en. Andere taken zijn nu nog incidenteel belegd of hiervoor wordt apart expertise ingehuurd. Een organisatie als de MGR vraagt een bredere basis aan expertise op het vlak van de bedrijfsvoering die deels ingehuurd kan blijven van deelnemende gemeenten en GR-en. Een ander deel moet in eigen huis worden georganiseerd om structureel en tijdig te kunnen acteren op de wijzigingen in wet- en regelgeving. In 2021 is de functie van concerncontroller gecombineerd met de nieuwe functie Manager Bedrijfsvoering om zo kennis van en coördinatie op bedrijfsvoeringvraagstukken te borgen. We herkennen, net als in 2022, in 2023 het risico dat gemeenten of GR-en niet (langer) de door ons benodigde expertise willen of kunnen bieden. De behoefte om de expertise te blijven borgen zonder dat de lean-en-mean gedachte komt hiermee in het gedrang. We zoeken samen met andere GR-en naar invulling van bijvoorbeeld de rol van Functionaris Gegevensbescherming. Helaas is de arbeidsmarkt voor dergelijke functies moeilijk en is het nog niet gelukt deze functie gezamenlijk in te vullen. Een alternatief wordt deze diensten dan toch extern in te huren. We onderzoeken ook nog alternatieven.

4. Uitvoeringsrisico's met maatschappelijke impact

Het is duidelijk dat niet alle risico's een direct financieel gevolg hoeven te hebben. Risico's in de uitvoering kunnen ook reputatieschade en negatieve effecten hebben op het realiseren van (maatschappelijke) doelstellingen. Het structureel niet realiseren van de beoogde maatschappelijke doelstellingen is wellicht het belangrijkste risico van een organisatie actief in het sociaal domein.

Het bereiken van maatschappelijke resultaten is in bijna alle gevallen in sterke mate afhankelijk van externe factoren zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (aanbod van werk) voor het WSP en de samenwerking met andere ketenpartners zoals klantmanagers van sociale diensten en scholen. De focus van risicobeheersing ligt dan op het garanderen van de kwaliteit en effectiviteit van de eigen dienstverlening en de signaalfunctie op ontwikkelingen in die externe factoren.

Het expliciet benoemen van deze risico's op realiseren van de maatschappelijke impact per module zorgt er voor dat strategische keuzes ook de maatschappelijke afweging expliciet wordt gemaakt.

Een overkoepelend risico's voor alle modules zijn:

- Continuïteit van uitvoering door gebrek aan ondersteuning van medewerkers: ICT en kantoor.
- Kwaliteit van dienstverlening in de bejegening van partners en inwoners.
- De vraag of er op lange termijn voldoende financiering vanuit gemeenten beschikbaar blijft om de gewenste maatschappelijke doelen te realiseren.



- Vakmanschap en kwaliteit van de medewerkers en zich laten ontwikkelen in hun vakgebied.
- In 2023 is de krapte op de arbeidsmarkt voelbaar geworden voor de MGR. Specifieke functies zoals contractmanagers, accountmanagers werving en selectie of leerplichtconsulenten kunnen nog altijd rekenen op voldoende aandacht van kansrijke werkzoekenden. Voor bedrijfsvoeringsfuncties zoals juridisch medewerkers of een FG krijgen we vacatures steeds lastiger en soms niet vervuld.

Specifieke uitvoeringsrisico's voor een module zoals:

- Juridische aansprakelijkheid in de contractering Inkoop en reputatierisico bij juridische procedures.
- Kwaliteit dienstverlening van gecontracteerde (jeugd)zorgaanbieders niet adequaat.
- Extra meldingen bij Regionaal Bureau Leerlingzaken en complexere meldingen terwijl er geen ruimte is in de formatie om op te schalen als er pieken in het werk zijn.
- Voor het realiseren van het aantal plaatsingen is het WSP afhankelijk van de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt wat betreft de vraag van en kansen bij werkgevers en het aantal beschikbare kandidaten van gemeenten en UWV.
- Voor de nieuwe module Regionale Facilitering Zorg bestaat het risico op verwarring van verantwoordelijkheden in de beleidsondersteuning. De MGR blijft een uitvoeringsorganisatie en ontwikkelt geen beleid, dat is en blijft het domein en de verantwoordelijkheid van gemeenten. In de nieuwe samenwerkingsmodule gaat de MGR wel regionaal advies bieden en regionale projecten uitvoeren die ondersteunend zijn aan regionale beleidsontwikkeling. In de dienstverleningsovereenkomst en het instellingsbesluit van de bijbehorende adviescommissie besteden we specifieke aandacht aan de scheiding van verantwoordelijkheden.

In overleg met de bestuurscommissies worden voor deze specifieke uitvoeringsrisico's mitigerende acties vastgesteld.

B Mitigerende acties

In de samenvatting, zoals weergegeven in onderdeel C, zijn de mitigerende acties bij de betreffende risico's genoemd.

In de Planning & Control cyclus wordt er aan het Dagelijks Bestuur op kwartaalbasis gerapporteerd m.b.t. de gerealiseerde en geprognoseerde uitgaven tot jaareinde.

De bestuurscommissies van de modules krijgen twee keer per jaar een financiële rapportage.

Het algemeen bestuur krijgt 2 keer per jaar een geconsolideerde financiële rapportage met adviezen van de bestuurscommissie en het DB hoe er bij eventuele overschrijdingen gehandeld kan worden.

Het DB ontvangt periodiek een rapportage over de uitgevoerde interne controles om zo het zicht op rechtmatigheid en getrouwheid te waarborgen.

C Samenvatting

	Risico	Kans	Reputatie/ maatsch. Impact	Financiële impact	Beheersmaatregelen
1	Incident/hack ICT beveiliging/ AVG / ICT systeem niet beschikbaar	Laag	Hoog	200k of 20k per dag	DVO's RID De Liemers & De Connectie; Informatiebeveiliging beleid en beveiligde mobiele telefoons. Aanstellen Ciso



	Risico	Kans	Reputatie/ maatsch. Impact	Financiële impact	Beheersmaatregelen
2	Kostenstijging 2023/2024 door inflatie, stijging WML en CAO onderhandelingen	Hoog	Medium	3-5 miljoen	Begrotingswijziging 2023. Behoedzaam begroten 2024
3	Loonkosten stijging SW > Begroting (na 2023/2024)	40%		600k (1%)	Bestemmingsreserve.
4	Liquiditeitstekort	Laag	Laag	Hoog	Afstemmen voorschotnota's op verwachte uitgaven. Resultaat boekjaar als buffer tot aangepaste voorschotnota's verstuurd kunnen worden.
4	Onrechtmatigheid of fraude	Laag	Hoog	<50k	Intern controle plan; betalingen door 4 mensen goedgekeurd. Notitie Misbruik en Oneigenlijk gebruik.
5	Specifieke uitvoeringsrisico's bij modules leiden er toe dat maatschappelijke doelstellingen niet worden gehaald.	Medium	Medium/ Hoog	Indirect	Signalering en advisering door ambtelijk overleg en bestuurscommissies. Planning & control cyclus: actualiseren van programmaplan. Inzet op kwaliteit en motivatie van medewerkers.
6	De MGR wordt verantwoordelijk gehouden voor regionaal beleid	Medium	Hoog	Indirect	MGR voert enkel taken uit op basis van het door de colleges vastgestelde uitvoeringsplan Jeugd. De deelnemende gemeenten maken duidelijke en niet vrijblijvende afspraken over het bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap en eigenaarschap dat opgenomen wordt in een DVO. De colleges stellen ook het lokale en/of regionale beleid vast.
7	Wegvallen van deel financiering van gemeenten, door uittreden van één of meer modules.	Laag		500k (10% structuur)	Goede lange termijnplanning. Bescherming in regeling waarbij reorganisatiekosten bij uittreders worden gelegd.
8	Geen passend personeel met expertise kunnen vinden voor het uitvoeren van de opdrachten	Hoog	medium	100k	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een betrouwbare, zorgvuldige en interessante werkgever zijn waar mensen graag willen werken. 2. Inzetten op een regionale arbeidsmarkt voor overheidsorganen, om zo meer te kunnen bieden aan huidige en potentiële werknemers. 3. Eventueel inhuren van specifieke deskundigheid, die niet zelf geworven kan worden tegen hogere kosten.



	Risico	Kans	Reputatie/ maatsch. Impact	Financiële impact	Beheersmaatregelen
9	Niet voldoen aan wet- en regelgeving voor gemeenten	Laag	Hoog	50K	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring door manager bedrijfsvoering en privacyofficer. 2. Voortdurende afweging wat van toepassing is op een kleine GR met beperkte taken. 3. Samen organiseren met andere GR'en of gemeenten. 4. Afweging maken tussen inhuren of in dienst nemen.

D Weerstandscapaciteit

Er zijn beperkte bestemmingsreserves per module ingericht (max 50k). Voor WgSW is dit 1% van de loonsom. De post onvoorzien bedraagt ±30k. De methodiek is ingericht. Afhankelijk van de resultaten van de voorgaande jaren is hier een saldo beschikbaar.

E Afweging over balans/onbalans tussen risico's en weerstandscapaciteit

De kans dat de resterende risico's optreden is laag.