Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen

Jeugdhulpregio JeugdFV

Datum: 5-11-2025

Inhoud

1. Inleiding 3
1.1 Inleiding 3
1.2 Doelstellingen 3
1.3 Wettelijk kader 3
2. Organisatie van Risicomanagement 4
2.1 Risicobereidheid 4
2.2 Rollen en verantwoordelijkheden 4
2.3 Risicomanagementproces 5
2.4 Inbedding in planning en control 6
3. Risicobeoordeling 7
3.1 Methodiek: kans x impact 7
3.2 Risicoclassificatie 8
4. Weerstandsvermogen 9
4.1 Definitie 9
4.2 Beschikbare weerstandscapaciteit 9
4.3 Benodigd weerstandsvermogen 9
4.4 Ratio weerstandsvermogen 9
4.5 Toepassing in de praktijk 9
5. Slotbepalingen 10

1. Inleiding

1.1 Inleiding

De Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulpregio JeugdFV voert namens zeven deelnemende gemeenten (Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal) taken uit op het gebied van bedrijfsvoering en de uitvoering van jeugdhulptaken. Deze taken brengen bestuurlijke en financiële risico's met zich mee. Het is daarom van belang dat JeugdFV beschikt over een samenhangend en professioneel beleid voor risicomanagement en weerstandsvermogen.

De organisatie is relatief compact, met een beperkte formatie en een hoog afbreukrisico bij fouten in de uitvoering. Daarnaast lopen via JeugdFV aanzienlijke geldstromen, wat de bedrijfsvoering gevoelig maakt voor interne en externe risico's.

Een goed ingericht risicomanagement helpt risico's tijdig te herkennen, gevolgen inzichtelijk te maken en passende maatregelen te treffen. Daarmee wordt de betrouwbaarheid van de uitvoering vergroot en blijft het vertrouwen van gemeenten, aanbieders en inwoners geborgd. Risicomanagement is geen eenmalige activiteit, maar een doorlopend proces dat onderdeel vormt van de planning-en-controlcyclus van JeugdFV.

1.2 Doelstellingen

Het doel van deze nota is om richting te geven aan het risicomanagement binnen JeugdFV. Dit doen we door het vastleggen van duidelijke kaders, taken en verantwoordelijkheden.

De belangrijkste doelstellingen zijn:

- risico's tijdig herkennen en beheersen, zodat beleidsdoelen haalbaar blijven;
- zorgen voor een realistisch en verantwoord weerstandsvermogen;
- bijdragen aan transparante en goed onderbouwde besluitvorming.

1.3 Wettelijk kader

De verplichting om risico's in beeld te brengen en het weerstandsvermogen te onderbouwen, vloeit voort uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In artikel 11 van het BBV is vastgelegd dat elke GR in de begroting en jaarrekening een paragraaf "weerstandsvermogen en risicobeheersing" moet opnemen. Hierin wordt inzicht gegeven in:

- de risico's die niet door verzekeringen of voorzieningen zijn afgedekt;
- de beschikbare middelen om deze risico's op te vangen (weerstandscapaciteit);
- en de beoordeling van de verhouding daartussen (weerstandsratio).

Daarnaast sluiten de uitgangspunten van deze nota aan bij de Financiële verordening van JeugdFV, de Nota reserves en voorzieningen en het Fraudebeleid. Het bestuur stelt deze nota vast en benut haar als beleidsmatig fundament voor de risicoparagraaf in begroting en jaarrekening.

2. Organisatie van Risicomanagement

2.1 Risicobereidheid

De bedrijfsvoering van JeugdFV is naar haar aard niet risicovol. Het gaat voornamelijk om ondersteunende en uitvoerende taken die beheersbaar zijn en weinig speculatief karakter kennen. Toch is er altijd sprake van inherente risico's die samenhangen met het voeren van een organisatie, zoals de afhankelijkheid van personele inzet, kwetsbaarheid van ICT-systemen en het omgaan met financiële stromen.

Omdat de kerntaak van JeugdFV niet vraagt om het nemen van ondernemende of speculatieve risico's, heeft de organisatie een lage risicobereidheid. Het doel is te allen tijde een betrouwbare bedrijfsvoeringsorganisatie te zijn voor de deelnemende gemeenten. Dat betekent dat zorgvuldigheid, voorspelbaarheid en continuïteit leidend zijn in de afweging of risico's worden geaccepteerd.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Risicomanagement is een gezamenlijke opgave van bestuur, directie en medewerkers van de GR. De verantwoordelijkheden zijn als volgt verdeeld:

- **Bestuur:** Het bestuur stelt het risicobeleid en de begroting vast, inclusief de risicoparagraaf. Het bestuur bewaakt of JeugdFV als geheel financieel en organisatorisch in control is en legt hierover verantwoording af aan de deelnemende gemeenten.
- **Directeur:** De directeur is ambtelijk eindverantwoordelijk voor het risicomanagement binnen de organisatie. Hij of zij zorgt voor implementatie en borging van risicomanagement in de processen en rapporteert periodiek aan het bestuur.
- **Controller:** De controller coördineert de risicoinventarisatie, ondersteunt bij het opstellen en beoordelen van risicoanalyses, en bewaakt de kwaliteit en samenhang van het risicoprofiel. Tevens zorgt de controller voor de integratie van risicomanagement binnen de planning- en controlcyclus.
- **Proceseigenaren:** Voor de belangrijkste werkprocessen zijn proceseigenaren aangewezen. Zij hebben de verantwoordelijkheid om risico's binnen hun proces tijdig te signaleren en te inventariseren. Bij de uitvoering hiervan worden zij ondersteund door de controller, zodat de risico's volledig en eenduidig onderdeel worden van het centrale risicoprofiel van JeugdFV.
- **Medewerkers:** Medewerkers signaleren risico's in hun werkveld en melden deze bij de proceseigenaar, directeur of controller. Zij dragen bij aan het actueel houden van het risicoprofiel en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van afgesproken beheersmaatregelen binnen hun taken

2.3 Risicomanagementproces

Risicomanagement is een doorlopend proces dat aansluit op de P&C-cyclus. Binnen JeugdFV wordt het proces minimaal twee keer per jaar doorlopen: bij het opstellen van de begroting en bij de jaarstukken. Het proces bestaat uit vijf stappen:

1. **Identificeren van risico's**
   Risico's worden in eerste instantie gesignaleerd door de **proceseigenaren**. Zij hebben inzicht in de dagelijkse gang van zaken binnen hun proces en herkennen mogelijke knelpunten of kwetsbaarheden. Medewerkers melden signalen bij de proceseigenaar, die deze inbrengt in de inventarisatie. De controller ondersteunt bij het uniform vastleggen en structureren van de risico's.

2. **Analyseren en beoordelen**
   Elk geïdentificeerd risico wordt beoordeeld op twee dimensies: de kans dat het zich voordoet en de mogelijke impact. Daarbij wordt gebruikgemaakt van een eenvoudige **kans x impact**-methodiek, met een schaal van laag tot zeer hoog. De controller begeleidt proceseigenaren bij deze analyse, zodat de beoordeling consistent plaatsvindt.
   De analyse leidt tot een **risicoscore**, die inzicht geeft in de relatieve zwaarte van een risico. Bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheid worden hierin ook betrokken.

3. **Bepalen van beheersmaatregelen (risk response)**
   Voor de belangrijkste risico's worden beheersmaatregelen vastgesteld. Op basis van de risicobeoordeling wordt de juiste opvolging gekozen:

   I. **Beperken:** door preventieve maatregelen, zoals functiescheiding, interne controles of het verbeteren van ICT-beveiliging.

   II. **Vermijden:** door het proces of beleid aan te passen zodat het risico zich niet kan voordoen.

   III. **Overdragen:** bijvoorbeeld door het afsluiten van verzekeringen of door uitbesteding.

   IV. **Accepteren:** als het risico past binnen de lage risicobereidheid en de mogelijke impact beheersbaar is.

4. **Uitvoeren beheersmaatregelen**
   De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de gekozen beheersmaatregelen ligt bij de proceseigenaar. Deze zorgt dat acties daadwerkelijk worden opgepakt en gemonitord. De controller ondersteunt bij de voortgangsbewaking en koppelt dit periodiek terug aan de directeur.

5. **Monitoren en actualiseren**
   Risico's en maatregelen worden periodiek geëvalueerd. Nieuwe risico's worden toegevoegd en verouderde risico's verwijderd. De controller ziet erop toe dat het overzicht actueel blijft en verwerkt de uitkomsten in het centrale risicoprofiel van JeugdFV.

6. **Rapporteren en integreren**
   De directeur rapporteert periodiek aan het bestuur over de belangrijkste risico's en de stand van zaken van de beheersmaatregelen. Deze rapportage wordt geïntegreerd in de reguliere P&C-documenten (begroting, bestuursrapportages en jaarrekening). Daarmee is risicomanagement geen losstaand proces, maar een structureel onderdeel van de bestuurlijke verantwoording.

2.4 Inbedding in planning en control

Risicomanagement is een vast onderdeel van de planning- en controlcyclus van JeugdFV. Het proces staat niet los van de reguliere sturing, maar is verweven met de begroting, bestuursrapportages en de jaarrekening. Dit borgt dat risico's structureel onder de aandacht blijven en dat keuzes over beleid en middelen altijd worden afgewogen in het licht van het actuele risicoprofiel.

Begroting
Bij de ontwerpbegroting wordt een actuele risicoparagraaf opgenomen. Hierin zijn de belangrijkste risico's beschreven, inclusief hun risicoscore, de gekozen risk response en de vertaling naar het benodigde weerstandsvermogen. De paragraaf is onderdeel van de stukken die ter zienswijze aan de raden van de deelnemende gemeenten worden voorgelegd.

Jaarrekening
Bij de jaarrekening wordt geëvalueerd hoe risico's zich daadwerkelijk hebben ontwikkeld en welke maatregelen effect hebben gehad. Eventuele aanpassingen in het risicoprofiel en de inzet van het weerstandsvermogen worden hierin toegelicht. Dit zorgt ervoor dat gemeenten inzicht hebben in de mate waarin JeugdFV financieel en organisatorisch in control is.

Tussentijdse rapportages
In bestuursrapportages wordt, indien relevant, aandacht besteed aan wijzigingen in het risicoprofiel of aan risico's die zich sneller of zwaarder ontwikkelen dan verwacht. Dit stelt het bestuur in staat tijdig bij te sturen.

Reserves en voorzieningen
Het risicoprofiel is bepalend voor de benodigde omvang van de weerstandscapaciteit. Dit wordt gekoppeld aan de Nota Reserves en Voorzieningen. Bijstellingen van reserves en voorzieningen worden dus altijd in samenhang met het risicomanagement beoordeeld.

Besluitvorming
Bij voorstellen met substantiële financiële of organisatorische impact wordt expliciet aandacht besteed aan risico's en beheersmaatregelen. Dit gebeurt onder het kopje "kanttekeningen en risico's" in de bestuursvoorstellen.

3. Risicobeoordeling

Om risico's goed te kunnen beheersen, moeten ze eerst systematisch worden beoordeeld. Binnen de GR Regio Foodvalley gebeurt dat aan de hand van twee kernvragen: **hoe groot is de kans dat een risico zich voordoet**, en **wat is het mogelijke gevolg als dat gebeurt**? Door deze factoren te combineren ontstaat een objectief en herleidbaar beeld van de omvang van een risico.

Deze beoordeling vormt de basis voor:

- het bepalen van prioriteiten;
- het treffen van passende beheersmaatregelen;
- en de berekening van het benodigde weerstandsvermogen.

3.1 Methodiek: kans x impact

Elk risico wordt beoordeeld op twee onderdelen:

1. **Kans:** de inschatting hoe waarschijnlijk het is dat het risico zich voordoet.
2. **Impact (gevolg):** de mogelijke financiële schade of bestuurlijke/organisatorische gevolgen als het risico werkelijkheid wordt.

Door kans en impact met elkaar te vermenigvuldigen ontstaat een **risicoscore**, die aangeeft hoe zwaar een risico weegt. Deze score bepaalt in welke categorie een risico wordt ingedeeld en welke risk response daarbij past (beperken, vermijden, overdragen of accepteren).

Kans

Klasse	Kans	Kans %	Omschrijving	Frequentie (indicatie)
1	Zeer Laag	0 - 10%	Vrijwel onwaarschijnlijk	< of 1 x per 10 jaar
2	Laag	10 - 35%	Mogelijk, maar niet waarschijnlijk	1 x per 5-10 jaar
3	Gemiddeld	35 - 65%	Kan zich voordoen, maar is onzeker	1 x per 2-5 jaar
4	Hoog	65 - 90%	Waarschijnlijk dat het zich voordoet	1 x per 1-2 jaar
5	Zeer Hoog	90 - 100%	Vrijwel zeker dat het zich voordoet	1 x per jaar of >

Impact

Klasse	Impact*	Financieel gevolg (€)	Relatie met reserve (max. € 350k)	Omschrijving
1	Zeer Laag	€ 0 - € 25.000	Verwaarloosbaar	Verwaarloosbaar, intern op te lossen
2	Laag	€ 25.000 - € 100.000	< 15% van maximum reserve	Beperkt effect, binnen begroting op te vangen
3	Gemiddeld	€ 100.000 - € 250.000	15–45% van maximum reserve	Merkbaar effect, bijstelling begroting nodig
4	Hoog	€ 250.000 - € 500.000	45–100% van maximum reserve	Grote gevolgen, inzet (bijna) volledige reserve vereist
5	Zeer Hoog	> € 500.000	> maximum reserve	Niet binnen JeugdFV op te lossen

**Niet financiële risico's worden kwalitatief afgewogen en ingedeeld in impact categorie*

3.2 Risicoclassificatie

De risicoscore (kans x impact) leidt tot de volgende classificatie:

- **Laag risico (score 1–5)**
  Past binnen de lage risicobereidheid en kan doorgaans worden geaccepteerd of met lichte maatregelen worden beheerst.
- **Middelgroot risico (score 6–12)**
  Vereist actieve beheersing door proceseigenaren, met periodieke monitoring en rapportage aan de controller.
- **Hoog risico (score 13–25)**
  Wordt direct besproken met de directeur en opgenomen in de bestuurlijke risicorapportage. Voor deze risico's zijn stevige beheersmaatregelen of bestuurlijke besluiten noodzakelijk.

4. Weerstandsvermogen

4.1 Definitie

Het weerstandsvermogen geeft aan in welke mate JeugdFV in staat is om financiële tegenvallers en risico's die zich onverwacht voordoen zelfstandig op te vangen. Het gaat daarbij uitsluitend om risico's die niet op een andere wijze zijn afgedekt, bijvoorbeeld via verzekeringen, voorzieningen of contractuele afspraken.

4.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen die direct beschikbaar zijn om financiële gevolgen van risico's op te vangen. Voor JeugdFV geldt:

- **Algemene reserve**: gemaximeerd op € 350.000 conform de financiële verordening.
- **Bestemmingsreserves:** indien door het bestuur ingesteld, bijvoorbeeld ter dekking van specifieke risico's.
- **Overige capaciteit:** zoals nog niet aangewende begrotingsruimte of incidentele meevallers.

Het plafond van € 350.000 is bewust vastgesteld op een relatief laag niveau, omdat JeugdFV een organisatie is met een lage risicobereidheid en weinig inherente risico's. Voor grotere risico's geldt dat de deelnemende gemeenten gezamenlijk risicodrager zijn en aanvullend bijdragen indien nodig.

4.3 Benodigd weerstandsvermogen

Het benodigde weerstandsvermogen wordt berekend op basis van de geïdentificeerde risico's. Daarbij wordt uitgegaan van de eenvoudige systematiek **kans × impact**. Dit sluit aan bij de aard en omvang van JeugdFV: de organisatie kent een beperkt aantal bedrijfsvoeringsrisico's en een relatief lage risicobereidheid.

Het hanteren van complexere methoden, zoals de Monte Carlo-simulatie (waarbij op P90-niveau 90% zekerheid wordt berekend), is overwogen maar niet passend bevonden. Voor het risicoprofiel van JeugdFV zou dit een te zware benadering zijn, zonder dat dit leidt tot betere of betrouwbaardere uitkomsten.

Daarmee kiest JeugdFV bewust voor een eenvoudige en transparante methodiek die aansluit bij de schaal van de organisatie en bij de afspraken met de deelnemende gemeenten.

4.4 Ratio weerstandsvermogen

De ratio wordt berekend met de volgende formule:

Ratio weerstandsvermogen = Beschikbaar weerstandsvermogen / Benodigd weerstandsvermogen

Ratio	Waardering
> 1,0	Toereikend
= 1,0	Beperkt, alertheid vereist.
< 1,0	Ontoereikend, aanvullende maatregelen benodigd

4.5 Toepassing in de praktijk

Het weerstandsvermogen wordt jaarlijks meegenomen in de risicoparagraaf van de begroting en in de jaarrekening. Bij bestuursrapportages wordt het risicoprofiel zo nodig tussentijds geactualiseerd. Zo kan het bestuur tijdig vaststellen of de beschikbare capaciteit toereikend is.

Blijkt het benodigde weerstandsvermogen structureel hoger dan de beschikbare reserve van € 350.000, dan volgt bespreking in het bestuur en, indien nodig, aanvullende afspraken met de deelnemende gemeenten. Daarmee blijft de financiële stabiliteit van JeugdFV geborgd.

5. Slotbepalingen

Deze nota vormt het kader voor risicomanagement en weerstandsvermogen binnen JeugdFV. Het bestuur stelt de nota vast en ziet toe op de uitvoering ervan.

De nota wordt periodiek herzien en zo nodig geactualiseerd, bijvoorbeeld bij wijzigingen in wet- en regelgeving of wanneer de aard en omvang van de risico's binnen JeugdFV daartoe aanleiding geven.

De uitvoering van risicomanagement wordt jaarlijks inzichtelijk gemaakt in de risicoparagraaf van de begroting en de jaarrekening.

Deze nota treedt in werking op 1 januari 2026 en wordt aangehaald als: Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen JeugdFV.