

Weerstandvermogen en risicobeheer bedrijfsrisico's en innoveren

Risico's

Werkzaam Rivierenland wil de risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering inzichtelijk maken en als dat mogelijk is beheersmaatregelen te treffen. Door inzicht in de actuele risico's kan de organisatie op verantwoorde wijze besluiten nemen, zodat de risico's nu en de risico's gerelateerd aan toekomstige investeringen in verhouding staan tot de vermogenspositie van de organisatie.

2019 gebruiken we voor een strategische heroriëntatie. De strategische thema's van de heroriëntatie zijn opgenomen in De verbeter- en de vernieuwingsagenda 2020 - 2023. De uitkomsten van de discussie worden verwerkt in het nieuwe meerjarenbeleidsplan 2020 – 2023. De besluitvorming over dit plan is in 2019. De aan dit strategisch beleid en de aan de reguliere uitvoering gekoppelde risico's worden in 2019 geïventariseerd. Deze risico's worden dan waar mogelijk ook financieel vertaald.

Onderdeel van dit plan is een financiële meerjarenraming van de gevolgen van nieuw beleid. De uitkomsten worden vertaald in de meerjarenramingen. Werkzaam wil voor het bepalen van meerjarenramingen met scenario's gaan werken. Dit geeft inzicht in de verwachte ontwikkeling met een best mogelijk en een slechtst mogelijk scenario. Het verschil tussen het verwachte en het slechtste scenario geeft een goede indicatie voor het benodigde weerstandvermogen.

Innovatie

De strategische heroriëntatie leidt tot een duidelijk onderscheid tussen verbeter- en vernieuwingsactiviteiten. De verbeteractiviteiten gaan over reguliere activiteiten en kunnen zo in de reguliere begroting worden opgenomen. De vernieuwingsactiviteiten gaan meestal over innovatie. Deze vragen een andere benadering in de begroting en in de daarmee samenhangende planning en control cyclus. Wij denken aan een meer projectmatige aanpak waarbij we financieel werken binnen de grenzen van het innovatiebudget en de daarbij af te spreken spelregels.

Ondernemerschap en innovatie gaan, passend binnen de uitkomsten van de strategische heroriëntatie, over:

- experimenteren, falen en succes
- onzekerheden en schommelingen
- inefficiënties
- aanpassen om gebruik te kunnen maken van onverwachte kansen
- vóóral creativiteit

Weerstandvermogen

Het beleid over de vorming van het weerstandvermogen komt overeen met artikel 30 van de GR. Als het resultaat op het programma Bedrijfsvoering dit toelaat mag tot een plafond van 3% van de jaarlijkse exploitatielasten worden toegevoegd aan het weerstandvermogen. Op basis van de begroting van circa 93,3 miljoen euro bedraagt het plafond 2,80 miljoen euro.

Het weerstandvermogen wordt gebruikt om kostenstijgingen en/of inkomstendalingen op te vangen. De begrote bijdragen vanuit de gemeenten blijven zo stabiel in het begrotingsjaar. De 3% is naar verwachting van GR Werkzaam niet afdoende om deze (financiële) risico's op te vangen. Er is 3,05 miljoen euro weerstandvermogen nodig om de netto risico's af te dekken.

Zonder rekening te houden met de bestemming van het resultaat is de algemene bedrijfsreserve 1,127 miljoen euro. Dit is een ratio van 0,37 ten opzichte van het benodigde weerstandvermogen. Ook ten opzichte van het in de GR bepaalde percentage van 3% van de jaarlijkse exploitatielasten is er voor 1,673 miljoen euro ruimte om het weerstandvermogen te vergroten.

Vanuit dit perspectief is de gemiste kans het grootste risico

Kwantificatie risico's

Een risico is de kans op een gebeurtenis met een effect op het behalen van je doelstellingen. Vanuit bedrijfsvoerings perspectief signaleren we risico's die gevolgen kunnen hebben voor Werkzaak en de deelnemers.

Belangrijkste risico's				
Risicomatrix bedragen * € 1.000				
Omschrijving	Bruto-risico	Netto-risico	Beleid	Bedrijfsvoering
Verandering van Rijkswetgeving	1.200	900	900	
Conjunctuurgevoeligheid	1.500	800	800	
Krapte arbeidsmarkt	600	350		350
Robotisering en digitalisering	700	200	200	
Kwetsbaarheid door veranderingen ICT	600	300		300
Toename problematiek doelgroep vraagt meer begeleiding	500	200	200	
Omzetdoelstelling	600	300	300	
Eigen risico WW	450			
Totaal	6.150	3.050	2.400	650

Toelichting

Verandering van Rijkswetgeving

Denk aan afbouw bij SW financiering of onvoldoende budget voor Nieuw beschut.

- Bruto risico: 1,2 miljoen euro
- Beheersmaatregel: Ontwikkelingen nauwlettend volgen en proberen te anticiperen. Eigen bedrijfsvoering op orde voor goed imago, goede resultaten op strategische doelstellingen tonen.
- Netto risico: 0,9 miljoen euro

Conjunctuurgevoeligheid

Gevoelig voor economische ontwikkelingen. Werkgevers haken af bij laagconjunctuur. Vertrek of stoppen grotere werkgevers in combinatie met conjunctuur maakt plaatsen nog moeilijker.

- Bruto risico: 1,5 miljoen euro
- Beheersmaatregel: Tijdens hoogconjunctuur ook maatregelen treffen voor laagconjunctuur (zoals opbouwen weerstandsvermogen). Voldoende spreiding over meerdere werkgevers. Limiet aan aantal werknemers per bedrijf. Contractvoorwaarden tegen het licht houden en inzet op mobiliteitscentrum.
- Netto risico: 0,8 miljoen euro

Krapte arbeidsmarkt

Hogere salariskosten, nog niet voorbereid op de snelheid en omvang van grote verandering (21^e skills), personeelsverloop.

- Bruto risico: 0,6 miljoen euro
- Beheersmaatregel: Meenemen bij meerjarig strategisch beleidsplan meenemen. Bijscholen en opleiden personeel op gebied van 21^{eeuwse} skills, personeelsbeleid hierop scannen (onder andere ratio vast/flexibel) en landelijke maatregelen volgen.
- Netto risico: 0,35 miljoen euro

Robotisering en digitalisering

Verandering van werkprocessen en meer behoefte aan hoger opgeleid personeel waardoor onze doelgroep minder plaatsbaar is. Hoe en wie financiert dit? De kosten gaan voor de baten uit.

- Bruto risico: 0,7 miljoen euro

- Beheersmaatregel: Strategische keuzes maken bij accountmanagement en (intern) opleidings- en ontwikkelapparaat. Onder meer door overstappen naar meer duurzame werkgevers (duurzaamheid en sociaal ondernemen gedachte). Zelf innoveren met onder andere robots.
- Netto risico: 0,2 miljoen euro

Kwetsbaarheid door grote veranderingen in ICT infrastructuur

Bij problemen hierbij kan de hele automatisering uitvallen waardoor niemand kan werken (zowel ambtenaren als in de productiehallen)

- Bruto risico: 0,6 miljoen euro
Beheersmaatregel: Goed projectmanagement en anticiperen op mogelijke problemen. Huidige en noodzakelijke situatie in kaart brengen, informatiemodel opstellen. Actualiseren en/of opstellen beleid (o.a. AVG).
- Netto risico: 0,3 miljoen euro

Kwetsbaarheid door grote veranderingen in functioneel beheer

Problematiek doelgroep is toegenomen en omvat meerdere ondersteuningsgebieden. Dat vraagt om een forse tijdsinvestering van onze interne organisatie. Ook door afstemming met andere organisaties.

- Bruto risico: 0,5 miljoen euro
- Beheersmaatregel: Goed opleidingsapparaat waarmee de kansen voor deze groep vergroot worden. Instrumentarium aanpassen. Regie zoveel mogelijk in een hand organiseren.
- Netto risico: 0,2 miljoen euro

Omzetdoelstelling

Door minder detacheringsinkomsten, productie of dienstverlening. Spanning met doelstelling duurzame uitstroom waarbij omzet ondergeschikt is.

- Bruto risico: 0,6 miljoen euro
- Beheersmaatregel: Verbeteren concurrentiepositie, efficiënter begeleidingsapparaat met als doel efficiëntere productie. Innovaties gebruiken (exo skelet). Doelstelling jaarlijks zo realistisch mogelijk vaststellen of bijstellen.
- Netto risico: 0,3 miljoen euro

Eigen risicodragers WW

De ingehouden premies zijn circa 0,3 miljoen euro en worden niet gereserveerd. Er is geen verzekering afgesloten.

Bruto risico: 0,45 miljoen euro

Beheersmaatregel: Voorstel om bij de jaarrekening 2018 een bestemmingsreserve te vormen.

Netto risico: 0,0 miljoen euro

Beleidsmatige ontwikkelingen

Risico's nemen hoort tot het wezen van een organisatie. Voortuitgang, innovatie en ambitie kunnen niet bestaan zonder risico's. In 2019 maken we de omslag naar een meer integrale aanpak van risicomanagement met als doel het vergroten van risicobewustzijn van organisatie en bestuur. Hierdoor kan er een goede en verantwoorde balans ontstaan tussen risico's nemen, risico's beheersen maar zeker ook kansen verzilveren. We sluiten hierbij aan op het meerjaren strategisch beleidsplan dat in 2019 volgt.

Onderhoud kapitaalgoederen

Beleidskader

Werkzaam heeft alleen de Poppenbouwing in eigendom. Voor het onderhoud is een reserve gevormd en het onderhoudsprogramma opgesteld. We onderscheiden het jaarlijks onderhoud en het planmatig onderhoud. Dit planmatig onderhoud willen we egaliseren in een voorziening. De jaarlijkse storting is gebaseerd op de jaarlijkse kosten voor de komende 10 jaar, verminderd met de bestaande reserve.

Financiële consequenties en doorvertaling in de begroting

In het onderstaande overzicht presenteren we de lasten voor de komende 10 jaar. Verdeeld over de 2 onderdelen, inclusief het verloop van de voorziening.

Jaar	Jaarlijks onderhoud	Storting voorziening	Totaal lasten	Verloop voorziening			
				Stand 01-01	Storting	Lasten	Stand 31-12
2019	39.100	53.600	92.700	73.400	53.600	1.000	126.000
2020	44.200	53.600	97.800	126.000	53.600	200	179.400
2021	44.200	53.600	97.800	179.400	53.600	73.300	159.700
2022	45.600	53.600	99.200	159.700	53.600	24.100	189.200
2023	45.600	53.600	99.200	189.200	53.600	240.900	1.900
2024	45.600	53.600	99.200	1.900	53.600	18.800	36.700
2025	45.600	53.600	99.200	36.700	53.600	78.000	12.300
2026	44.700	53.600	98.300	12.300	53.600	200	65.700
2027	45.500	53.600	99.100	65.700	53.600	120.200	-900
2028	45.900	53.600	99.500	-900	53.600	51.400	1.300