

# **Resultaatgericht sturen door risicogestuurd werken**

**Rapportage van het college aan de raad over de doorontwikkeling van risicomangement gD bij de voorjaarsnota 2017. Vastgesteld op 2 mei 2017.**

## **Inhoudsopgave**

1. Inleiding.....	3
2. Doorontwikkeling risicomanagement gD.....	4
3. Update van nota financieel risicomanagement gD .....	7
4. Pilot risicogestuurd werken in het Sociaal domein.....	10
Bijlage 1 overzicht risico's en weerstandscapaciteit .....	16
Bijlage 2 risicomatrix garanties en verstrekte leningen.....	17

## 1. Inleiding

Met deze nota geven we invulling aan de afspraken tussen raad en college die zijn gemaakt in de raad van 3 november 2016. Toen heeft de raad het college verzocht om bij de voorjaarsnota 2017 inzicht te geven in een aantal zaken:

- De doorontwikkeling van het risicomanagement. Hierover leest u in hoofdstuk 2 'Doorontwikkeling risicomanagement gD'.
- Update van de nota financieel management van 20 september 2016. Deze leest u in hoofdstuk 3.

Naast deze informatie geven we u in hoofdstuk 4 ook inzicht in de aanpak en eerste resultaten van de pilot risicogestuurd werken in het sociaal domein.

De griffier heeft een raadsvoorstel aan u voorgelegd over de doorontwikkeling van het risicomanagement. Daarover hebt u het college om een reactie gevraagd. We concluderen dat de visie in het raadsvoorstel en die van het college prima op elkaar aansluiten. Een aantal voorgestelde raadsbesluiten kunnen we meenemen in onze vervolgaanpak. Over andere voorgestelde besluiten gaan we graag met u in overleg. Vanwege de samenhang tussen de voorstellen van de griffier en onze aanpak, verwerken we de reactie van het college op het raadsvoorstel in hoofdstuk 2 'Doorontwikkeling risicomanagement gD'. Met onze reactie beschrijven we tevens onze vervolgaanpak van de doorontwikkeling.

Voor de doorontwikkeling van het risicomanagement hebben we een goede aanpak gevonden via het traject 'Resultaatgericht sturen via risicogestuurd werken'. Het geeft in essentie aan waar het ons om gaat: resultaten behalen, kansen benutten, rekening houdend met risico's. Met dat traject zijn we gestart en daarmee op de goede weg. Het is een aanpak van 'al doende leren'. In de komende tijd zullen we tussen raad, college en ambtelijke organisatie regelmatig het gesprek hierover hebben. Bijvoorbeeld aan de hand van de P&C documenten. Daarin zult u over de voortgang en resultaten lezen. En daarnaast ook aan de hand van voorstellen over specifieke beleidsonderwerpen.

Zoals toegezegd geven we een update van de nota financieel risicomanagement. Daarin geven we een meerjarig overzicht van de ratio van het weerstandsvermogen. Het laat een weerstandsratio zien die meerjarig uitkomt boven de factor 1,0.

Dit is het minimum dat de raad heeft vastgesteld in november 2016. In reactie op het raadsvoorstel van de griffier gaan we graag met u in gesprek over de hardheid van deze factor en de vraag of hiervoor een minimum- en maximumnorm kan worden vastgesteld.

Tenslotte beschrijven we enkele hoofd risico's in het sociaal domein. Dit, op basis van een analysemethode van het risicogestuurd werken. Bij deze voorjaarsnota op hoofdlijnen. In de begroting 2018 vindt een verdiepingsslag plaats.

## 2. Doorontwikkeling risicomanagement gD

Gelijktijdig met de programmabegroting 2017 hebben we een nota financieel risicomanagement (dd 20 september 2016) ter besluitvorming voorgelegd aan de raad. Over onze aanpak voor de doorontwikkeling van het risicomanagement hebben we de raad geïnformeerd via mededeling nr. 2016-87. Aansluitend op deze documenten en op basis van uitkomsten van de raadsbehandelingen eind 2016 zijn we bezig met de doorontwikkeling van het risicomanagement. In deze rapportage wordt u over onze aanpak, de stand van zaken en eerste resultaten geïnformeerd.

Bij de doorontwikkeling is de raad ook partij. Daarom hebben we de griffier gevraagd om te komen met een advies over de rol van de raad bij de doorontwikkeling van het risicomanagement. De griffier heeft in overleg met raadsleden een raadsvoorstel gemaakt over de doorontwikkeling van het risicomanagement. De raad heeft niet over het voorstel besloten maar heeft het college om reactie gevraagd. Hieronder geven we onze reactie aan de hand van de beslispunten die in het betreffende raadsvoorstel zijn opgenomen.

### **Raadsvoorstel griffier doorontwikkeling risicomanagement 4 april 2017**

De griffier heeft een voorstel gemaakt waarin hij de volgende beslispunten voor de raad heeft opgenomen:

Het college te verzoeken de volgende aanbevelingen in het kader van de doorontwikkeling risicomanagement uit te werken:

1. Zorg bij de beleidsonderwerpen met een grote impact op de samenleving (de zgn. grote onderwerpen) voor invulling van de volgende vier pijlers:
  - duidelijke formulering van de doelstellingen;
  - goede informatie over de realisatie van de doelstellingen;
  - goed kennisniveau van de raadsleden;
  - open gedachtewisseling op basis van alle aangereikte informatie.
2. Ontwikkel financieel risicomanagement verder, door:
  - het tot stand brengen in de gemeenteraad van een open gedachtewisseling over de berekening van de weerstandsratio, de bepaling van de te hanteren onder- en bovennorm bij de weerstandsratio, de waardering van de financiële positie ten opzichte van die onder- en bovennorm en de wijze waarop het college de raad informeert over wijziging van de weerstandsratio bij afzonderlijke beleidsvoorstellen met financieel effect.
3. Ontwikkel risicomanagement bij grondexploitaties verder, door:
  - in de meerjarenprognose grondexploitaties ook informatie op te nemen over de doelstelling om hoeveelheden en soorten woningen te bouwen;
  - bij politieke discussiepunten bij afzonderlijke grondexploitaties alle relevante informatie beschikbaar te stellen aan de gemeenteraad, opdat de raad op basis hiervan in een open gedachtewisseling de risico's kan afwegen.
4. Ontwikkel risicomanagement op het sociaal domein verder, door:
  - op basis van de evaluatie DDK 2017 in de gemeenteraad een open gedachtewisseling tot stand te brengen over de vraag of met de evaluatie alle relevante informatie beschikbaar is om te beoordelen of de doelstellingen DDK gerealiseerd worden en wat mogelijke belemmerende factoren daarbij zijn.

### **Hoe worden bovenstaande beslispunten verwerkt in het traject 'Resultaat gericht sturen door risicogestuurd werken' van het college?**

Het college is van plan om de beslispunten als volgt te vertalen in het traject 'resultaatgericht sturen door risicogestuurd werken':

## **Ad 1 Grote beleidsonderwerpen invullen via vier pijlers**

De raad vraagt bij 'grote' beleidsonderwerpen invulling van vier pijlers: 1) duidelijke formulering van doelen, 2) goede informatie over realisatie van doelen, 3) goed kennisniveau van raadsleden, 4) open gedachtewisseling obv alle aangereikte informatie.

De vier pijlers sluiten aan bij de visie van het college op de doorontwikkeling van het risicomanagement via het traject 'Resultaatgericht sturen door risicogestuurd werken'. De methode van risicogestuurd werken ondersteunt medewerkers en bestuurders stapsgewijs bij hun dagelijkse werkprocessen. Daarbij zijn de volgende elementen essentieel om te doorlopen: doelen vaststellen – risico's analyseren en waarderen – maatregelen treffen en evalueren – informeren. De genoemde pijlers en de elementen van risicogestuurd werken sluiten dus uitstekend op elkaar aan.

### **Hoe vertalen we de 4 pijlers in risicogestuurd werken?**

In de programma's vanaf de begroting 2018, de monitor 2018 en de jaarstukken 2018 worden de bestuurlijke doelen en resultaten zo scherp mogelijk geformuleerd. Het zijn een beperkt aantal doelen bij de bestuurlijke prioriteiten in een programma van de begroting. Zodanig geformuleerd dat resultaten zo concreet mogelijk kunnen worden verantwoord. Bedenk daarbij dat doelen lang niet altijd kwantificeerbaar zijn. Vaak gaat het om (lastig meetbare) kwaliteit. Gekoppeld aan de doelen maken we een analyse van risico's, hun invloed en omvang en nodige maatregelen. In de P&C documenten vindt dus koppeling plaats van doelen – risico's – maatregelen. Daarmee wordt de informatievoorziening gestructureerd binnen de P&C cyclus en worden begrote doelen gedurende het jaar gemonitord en uiteindelijk verantwoord.

Er worden ook veel beleidsonderwerpen via een voorstel aan de raad voorgelegd. In het afgelopen jaar heeft een forse kwaliteitsslag van bestuurlijke voorstellen plaats gevonden via het traject 'rake voorstellen'. Veel medewerkers zijn bijgeschoold in het schrijven van beleidsvoorstellen. Dat leidt tot een forse kwaliteitsslag in de bestuurlijke voorstellen. Ook is het format van de voorstellen aangepast en zijn nu de paragrafen 'argumenten' en 'kanttekeningen' opgenomen. Daarin worden de doelen, kansen en risico's van het voorstel beschreven.

Met deze maatregelen geeft het college een kader voor de invulling van de pijlers 1) duidelijke formulering van doelen, 2) goede informatie over realisatie van doelen. Het daadwerkelijk formuleren van en verantwoorden over onze bestuurlijke doelen en resultaten zullen we samen in de praktijk inkleuren. Daarover gaan we open het gesprek aan tussen raad, college en ambtenaren.

Dat geldt ook voor de pijlers 3) goed kennisniveau van raadsleden en 4) open gedachtewisseling obv alle aangereikte informatie. Het is de verantwoordelijkheid en ook de wens van het college om de raad tijdig, juist en volledig te informeren. Dat is de basis voor onderling vertrouwen en goede communicatie. Deze werkwijze beschouwen wij nu al als vanzelfsprekend en zullen we in de toekomst voortzetten. Het is aan de raad/ raadsleden om hun informatiebehoefte aan het college kenbaar te maken. Door het agenderen van onderwerpen in informatieve en/of beeldvormende raden of het doen van opiniërende raadsvoorstellen wordt gewerkt aan kennisuitwisseling en de open gedachtewisseling tussen raad en college. Het college verneemt daarbij graag van de raad/ raadsleden wat hun wensen bij concrete onderwerpen zijn. Het duidelijk uitwisselen van de informatiebehoefte draagt zeker bij aan het kennisniveau van raadsleden en aan een open gedachtewisseling.

## **Ad 2 Financieel risicomanagement**

Naast informatie over de doorontwikkeling van risicomanagement wordt in deze rapportage bij de voorjaarsnota 2017 ook een actuele analyse gemaakt van de 'financiële risico's'. Daarin wordt een meerjarenraming van de weerstandsratio opgenomen. De norm voor de weerstandsratio is nu vastgesteld op 1,0.

In de begroting 2018 wordt een meer uitgebreide analyse van risicogestuurd werken en de weerstandsratio gemaakt. Bij die gelegenheid gaat het college graag een open gedachtewisseling

aan met de raad over een onder- en bovennorm voor deze ratio. En de waardering van onze financiële positie ten opzichte van die normen. En tenslotte ook over de wijziging van de weerstandsratio bij beleidsvoorstellen met financieel effect.

Over de suggestie voor het stellen van een onder- en bovennorm voor de weerstandsratio denken we graag met u mee. Het draagt bij aan flexibilisering van dit instrument en helpt om primair te focussen op inhoudelijke kansen en risico's bij het behalen van onze bestuurlijke ambities. Ons motto voor de doorontwikkeling van risicomanagement is daarom ook: Resultaatgericht sturen door risicogestuurd werken.

### **Ad 3 Grondexploitatie**

De huidige Meerjarenprognose grondexploitatie is een uitgebreide rapportage die veel informatie bevat over beleidskeuzes en ontwikkelingen in de grondexploitatie. Met risicoanalyses van het gehele beleidsveld en per project. Daarin wordt nu al op hoofdlijnen ingegaan op bestuurlijke ambities. Vanaf het MPG 2018 zal het college nog meer expliciet doelen over hoeveelheden en soorten te bouwen woningen benoemen.

De gedragslijn zoals beschreven onder ad I geldt ook voor specifieke voorstellen over grondexploitaties. In voorkomende gevallen verneemt het college graag de specifieke informatiebehoefte van de raad.

### **Ad 4 Sociaal domein**

Zoals in het raadsvoorstel van de griffier wordt geconstateerd heeft het college in de tussenrapportages, de Evaluatie DDK en de Beleidskaders sociaal domein 2017-2021 alle relevante informatie aan de raad gegeven om te beoordelen of de doelstellingen DDK gerealiseerd worden en wat mogelijke belemmerende factoren zijn. Ook worden in deze nota aan de hand van de beleidskaders sociaal domein nog een aantal hoofd risico's en hun mogelijke gevolgen beschreven. Zie daarvoor hoofdstuk 4 'Pilot risicogestuurd werken in het sociaal domein'.

Aan de hand van al deze informatie zijn de raad en het college in gesprek over de mogelijkheden om onze doelen te realiseren en de ontwikkelingen die daarbij een rol spelen.

### 3. Update van nota financieel risicomanagement gD

De nota 'Financieel risicomanagement gD' van 20 september 2016 is gelijktijdig met de begroting 2017, vastgesteld in de raad van 3 november 2016. Toen heeft de raad besloten dat ons weerstandsvermogen toereikend is als deze in het komende begrotingsjaar een ratio van minimaal 1,0 heeft. Ook is besproken om bij de voorjaarsnota 2017 een update te geven van het weerstandsvermogen.

In dit hoofdstuk analyseren we het weerstandsvermogen aan de hand van de risico's en de reserves. Op verzoek van de raad geven we daarbij een meerjarige doorkijk van de ontwikkeling van de ratio van het weerstandsvermogen. De analyse en toelichting in het rapport financieel risicomanagement van 20-9-2016 gebruiken we als basis. In deze rapportage lichten we alleen de onderwerpen toe die afwijken van die nota. In bijlage I is een overzicht opgenomen met alle onderwerpen die in de nota van 20-9-2016 zijn genoemd.

De weerstandsratio bedraagt in 2018 circa 1,1 en komt ook meerjarig uit boven de factor 1,0.

Overzicht risico's en weerstandscapaciteit

<b>Overzicht risico's en weerstandscapaciteit</b>		bedragen x € 1.000				
<b>nr <sup>1)</sup></b>	<b>Risico's</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
3.1	Grondexploitaties (incl. A18 Bedrijvenpark)	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
3.1	Herijking woningbouwstrategie	5.400	BN	BN		
3.2	Sociaal domein incl. BUIG vangnetregeling	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
3.3	Garanties & geldleningen	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
3.4	Verbonden partijen	800	800	800	800	800
3.7	Omgevingsvergunningen (= aanmelding VJN 2017)	0	0	0	0	0
3.8	Subsidies van derden; GSO	500	500	500	500	500
3.9	Personele lasten/ overhead	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3.10	Algemene uitkering GF	-600	-600	600	600	600
3.13	Lopende procedures	200	200	200	200	200
	Omvorming cult. Instellingen naar Cultuurbedrijf			1.000		
	Algemene basis AR onvoorzienbare risico's	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
	<b>Totaal gekwantificeerde risico's</b>	<b>25.300</b>	<b>19.900</b>	<b>22.100</b>	<b>21.100</b>	<b>21.100</b>
<b>nr <sup>1)</sup></b>	Zie de nrs in de nota Financieel risicomanagement gD van 20-9-2016 voor toelichting op het onderwerp.					
	<b>Weerstandscapaciteit</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	Reserve grondexploitaties	10.800	11.000	11.200	11.400	11.600
	Spaarreservecapaciteit herijking woningbouw	5.400	BN	BN		
	Algemene reserve	10.128	10.680	11.296	13.719	14.723
	Bestemmingsreserves naar AR obv nota res/voorz.	385				
	Stelpost incidentele onvoorzienbare uitgaven	80	80	80	80	80
	<b>Totale beschikbare weerstandscapaciteit</b>	<b>26.793</b>	<b>21.760</b>	<b>22.576</b>	<b>25.199</b>	<b>26.403</b>
		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>Ratio weerstandsvermogen</b>	1,06	1,09	1,02	1,19	1,25

Hierna lichten we de onderwerpen toe waarvan de financiële gevolgen van risico's afwijken ten opzichte van de nota financieel risicomanagement van 20-9-2016.

#### **Grondexploitatie**

In deze actualisatie zijn de bedragen uit het MPG 2017 overgenomen. De raad ontvangt het MPG via een afzonderlijk raadsvoorstel waarover gelijktijdig met de voorjaarsnota 2017 wordt besloten.

### **Herijking woningbouwstrategie**

In de voorjaarsnota 2017 is voor het jaar 2018 een deel van reservering voor de woningbouwstrategie weer afgemeld. Uit het MPG blijkt dat dit bedrag vooralsnog niet nodig lijkt voor de afwaardering van woningen. Risico's bij de woningbouw zijn onderdeel van de grondexploitatie en worden daarom ook in het MPG 2017 beschreven.

### **Sociaal domein**

De omvang van de financiële risico's in het sociaal domein wordt ongeveer gelijk gehouden met eerdere berekeningen. Ook de risico's in de Buig vangnetregeling blijven onveranderd. Totaal wordt gerekend met € 4 miljoen aan mogelijke risico's. Op het moment van schrijven van deze rapportage waren nog geen definitieve resultaten 2016 van het sociaal domein bekend. Het verder actualiseren van de financiële risico's gebeurt bij de begroting 2018. In dit hoofdstuk gaan we alleen in op mogelijke financiële gevolgen van risico's in het sociaal domein. In het volgende hoofdstuk 4 van deze nota geven we een analyse op hoofdlijnen van risico's bij de beleidskaders sociaal domein die de raad onlangs heeft vastgesteld. Dit, volgens de methode van risicogestuurd werken. We gaan dan in op meerdere soorten gevolgen van deze risico's, zoals: kwaliteit, reputatie, veiligheid, tijd en geld.

### **Statushouders en Bijzondere bijstand**

Inmiddels vergoed het rijk de kosten via de algemene uitkering uit het Gemeentefonds. We achten vooralsnog geen overblijvend risico aanwezig.

### **Garanties en leningen**

Eerder was een bedrag van € 1,7 miljoen opgenomen voor risico's op de verstrekte leningen en garanties. Deze wordt nu verlaagd wordt naar € 1,3 miljoen omdat onze garantie aan GEM Intermeco is gedaald van € 6,7 miljoen naar € 2,4 miljoen. Die afname van € 4,3 miljoen in het kwadrant waarop wij een risico van 10% verwachten, vertaalt zich in een verlaging van het risico met € 400.000. Zie de geactualiseerde matrix in bijlage 2 bij deze nota.

### **Uitkering Gemeentefonds**

Het rijk verwacht fors toenemende inkomsten als gevolg van de voorspoedige economische ontwikkelingen. Daardoor zullen de rijksuitgaven stijgen. Dat heeft naar verwachting positieve gevolgen voor de uitkering Gemeentefonds. De kans is groot dat we voor 2017 en 2018 een meevallende uitkering ontvangen. Daarom ramen we in deze jaren € 600.000 als kans in plaats van risico. Vanaf 2019 houden we veiligheidshalve rekening mogelijke tegenvallers.

### **Omgevingsvergunningen**

Naar aanleiding van de resultaten van de afgelopen jaren doen we in de voorjaarsnota 2017 een aanmelding van € 300.000 voor de leges omgevingsvergunningen. In 2017 wordt een nadere analyse gemaakt van het taakveld Omgevingsvergunningen. Op basis daarvan zullen zo nodig aanvullende maatregelen worden genomen. Daarmee verwachten we dat dit probleem is opgelost. We ramen geen verdere financiële risico's.

### **Omgevingswet**

Deze onderwerpen waren als risico gemeld in de voorjaarsnota 2016. Inmiddels hebben we voor de omgevingswet aanmeldingen gedaan in de voorjaarsnota 2017. We ramen geen verdere financiële risico's.

### **Omvorming culturele instellingen tot Cultuurbedrijf**

We willen de Amphion, Gruitpoort en de Muziekschool omvormen tot een Cultuurbedrijf. Daartoe dienen slagen te worden gemaakt in de bedrijfsvoering, dienstverbanden en mogelijk huisvesting. Voor deze transitie moeten kosten worden gemaakt waarvan de hoogte op voorhand moeilijk is in te schatten. In de voorjaarsnota 2017 wordt daarvoor €1 miljoen gereserveerd. Overigens wordt de bezuinigingstaakstelling mogelijk gefaseerd gerealiseerd. Zonder deze transitie is een financiële taakstelling niet haalbaar.



In het komende jaar worden de nodige stappen in de transitie gezet. Allereerst wordt het businessplan voor het Cultuurbedrijf geactualiseerd. De volgende stap is de opstelling van een sociaal plan en een individueel traject met de werknemers. Hierin is sprake van een veelheid van factoren die het financiële eindresultaat bepalen. Regionaal willen de gemeenten met name meer nadruk op muzikeducatie in het basisonderwijs en de ondersteuning van muziekverenigingen. Dit vraagt binnen het sociaal plan om keuzes van elke individuele werknemer. De optelsom van de kosten voor het sociaal plan, de maatregelen in de bedrijfsvoering en de huisvesting bepaalt uiteindelijk de hoogte van het totaal aan transitiekosten. Gezien de veelheid aan actoren en deelnemende gemeenten in dit proces, nemen we naast de aanmelding nog een bedrag van € 1 miljoen op als risicopost.

***Onvoorzienbare risico's in algemene reserve***

De accountant heeft aangegeven deze reservering voor onvoorzienbare risico's niet noodzakelijk te vinden. Er is geen onderbouwing voor deze reservering. De andere risicogebieden zijn geanalyseerd en voor zover nodig van een risicobedrag voorzien. In afwachting van de bestuurlijke discussie bij de begroting 2018 tussen raad en college handhaven we vooralsnog deze reservering.

## 4. Pilot risicogestuurd werken in het Sociaal domein

### **Waarom een pilot?**

Het sociaal domein is een terrein dat volop in ontwikkeling is, met de recente decentralisaties, de vele onzekerheden en ontwikkelingen op basis van de recente praktijk (vanaf 2015) waar we in zitten. Het is daarom bij uitstek een beleidsterrein waar we risicogestuurd werken willen invoeren om meer inzicht te krijgen in a) de risico's en b) aan de hand van de risico's te kunnen sturen (benodigde inzichten).

### **Wat houdt een analyse van de beleidskaders volgens risicogestuurd werken in?**

Ter voorbereiding op de voorjaarsnota zijn de beleidskaders van het sociaal domein geanalyseerd op mogelijke risico's en kansen. In eerste instantie doen we dat op een redelijk hoog abstractieniveau. Daarom zijn vijf hoofdrisico's genoemd. Daarvan beschrijven we de mogelijke gevolgen naar kwaliteit, reputatie, veiligheid, tijd, geld. De financiële gevolgen zijn nu nog kwalitatief beschreven. Er zijn nog geen ramingen gemaakt. Tenslotte geven we een 'doorkijk' naar mogelijke maatregelen om met risico's en kansen om te gaan.

In deze rapportage leest u de uitgebreide analyse die we hanteren als structuur voor het risicogestuurd werken. Zo tonen we de methodiek van risicogestuurd werken en de eerste processtappen die we daarbij doorlopen.

In de begroting 2018 breiden we de analyse uit in het aantal risico's waarbij we de mogelijke financiële gevolgen kwantificeren. In de programmabegroting nemen we dan uitsluitend de conclusies op over de risico's, mogelijke gevolgen en te nemen maatregelen.

### **analyse van risico's en kansen bij de beleidskaders sociaal domein**

Hieronder beschrijven we de uitgebreide analyse van risico's en kansen bij de beleidskaders voor het sociaal domein:

#### **Beleidskaders/doelen (uit beleidskader sociaal domein 2017-2020):**

1. Daar waar mogelijk heeft een inwoner regie op het eigen leven of wordt maximaal in staat gesteld zo veel mogelijk eigen regie te kunnen voeren;
4. We zoeken samen met inwoners naar ondersteuning gericht op resultaat;
5. We bieden maatwerk afgestemd op de ondersteuningsbehoefte;

### **Risico cultuuromslag in de samenleving**

Om de bovenstaande beleidskaders/doelen te bereiken is transformatie nodig binnen het sociaal domein. Deze transformatie betekent een cultuuromslag in de samenleving. Het risico bestaat dat de vereiste cultuuromslag/transformatie bij inwoners, aanbieders, professionals niet (of pas later dan verwacht) tot stand komt met als gevolg dat inwoners te veel blijven denken in "recht op" en vervallen in claimedrag. Professionals/ aanbieders blijven duurdere vormen van zorg aanbieden en transformeren hun aanbod onvoldoende naar goedkopere vormen van zorg die ook effectief is.

### **Dit heeft gevolgen voor**

- Kwaliteit:  
te weinig innovatie van vormen van zorgaanbod.
- Reputatie:  
De mismatch tussen verwachting van bewoners en de realiteit kan leiden tot aandacht zoeken in media. Dit kan geframed worden als verkapte bezuiniging en "onmenselijke" behandeling.
- Veiligheid: -
- Tijd: resultaten van de transformatie worden pas over langere periode zichtbaar.
- Geld: voor de korte termijn mogelijke budgettaire overschrijdingen binnen sociaal domein als gevolg van het gegeven dat inwoners ondersteuning blijven zien als recht. Maatschappelijke druk kan leiden tot het verstrekken van maatwerkvoorzieningen die strikt gezien niet noodzakelijk zijn en/of passen bij beleidsuitgangspunten.

### **Perspectief: hoe daarmee om te gaan**

- Accepteren dat een cultuuromslag echt niet te realiseren is in twee jaar;
- Bewustwordings"campagne" blijven voeren/intensiveren;
- Meer sturen bij gecontracteerde zorgaanbieders op de cultuuromslag en het maken van de omslag van oud naar nieuw
- In politiek-bestuurlijke arena en richting media, durven zeggen dat iedereen krijgt wat hij nodig heeft;
- Of accepteren dat structurele overschrijdingen van budget voor kunnen komen;

### **Beleidskaders/doelen (uit beleidskader sociaal domein 2017-2020):**

2. Voor iedereen is een zinvolle deelname aan de samenleving mogelijk;

### **Risico**

Onvoldoende passend aanbod realiseren met als gevolg dat bepaalde groepen niet volwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving (uitsluiting). Er is sprake van onvoldoende werkgerichte/ leergerichte plekken voor (arbeidsmatige) daginvulling.

### **Dit heeft gevolgen voor**

- **Kwaliteit:**  
Kwaliteit van leven neemt af. In de visie positieve gezondheid is zinvolle daginvulling leidend voor welbevinden van mensen. Bepaalde (groepen) inwoners (voelen zich) buitengesloten van deelname aan de samenleving, met als gevolg gezondheidsrisico's, psychische klachten waardoor mogelijk een hoger beroep op (medische) zorg gedaan wordt.  
Voor inwoners zijn er onvoldoende mogelijkheden zichzelf verder te ontplooiën.
- **Reputatie:**  
Er ontstaat hierdoor ontevredenheid bij inwoners.
- **Tijd: -**
- **Geld:**  
Inwoners hebben onvoldoende mogelijkheid om zelfstandig inkomen te verwerven en doen daarom een beroep op inkomensvoorzieningen. Dus dat betekent een groter beroep op voorzieningen en daarmee hogere uitgaven voor o.a. bijstandsuitkeringen, dagbestedingstrajecten, 'Leren Werkt' en formatieve inzet van buurtcoaches.

### **Toelichting**

De gemeente heeft op grond van de Participatiewet de opdracht inwoners te ondersteunen bij arbeidsinschakeling. De Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 geeft de gemeente de verplichting activiteiten aan inwoners aan te bieden, die gericht zijn op het bevorderen van zelfredzaamheid en participatie, waardoor inwoners in staat zijn zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving te kunnen blijven. Door deze beide wettelijke verplichtingen ontstaat er voor de gemeente kansen om voor de inwoners zo op maat mogelijke participatie te bewerkstelligen.

### **Perspectief: hoe daarmee om te gaan**

- mogelijkheden benutten/creëren om kwetsbare groepen in beeld te krijgen en te houden
- zorgen voor laagdrempelige toegang bij de gemeente of ketenpartners.
- faciliteren en stimuleren van ketenpartners die zorgen voor een passend aanbod.
- accepteren dat we niet iedereen een passend aanbod kunnen bieden, of dat niet iedereen behoefte heeft aan een passend aanbod.

**Beleidskaders/doelen (uit beleidskader sociaal domein 2017-2020):**

3. We blijven inzetten op vroeg signaleren (aan de voorkant) en preventie.

**Risico**

Effecten van preventieve activiteiten zijn moeilijk meetbaar/aantoonbaar. De inzet van vroegsignalering en preventie leidt niet tot een snelle en merkbare verschuiving in de vraag naar en het aanbod van maatwerkvoorzieningen met als gevolg dat de focus van de uitvoering, de bewoners en de overheid op de maatwerkvoorzieningen blijft.

**Dit heeft gevolgen voor**

- Kwaliteit:  
kans op een betere kwaliteit van leven van het individu (positieve gezondheid).
- Reputatie:  
Inzet op preventie biedt een kans voor het vergroten van de goede reputatie: er is meer waardering voor een gemeente die 'voorkómt'.  
Een geringe inzet op preventie blijft relatief onzichtbaar en heeft geen directe gevolgen.
- Veiligheid: -
- Tijd: -
- Geld: Kosten gaan uit voor de baat. Je moet eerst investeren in preventie om oplopende kosten in de tweede lijn te beperken.

**Perspectief: hoe daarmee om te gaan**

- Blijven inzetten op het werken vanuit de visie van de positieve gezondheid. "Alles is preventie". De aanhouder wint.
- Blijven inzetten en sturen transformatie en cultuuromslag: (zie bijschrijving bij beleidskaders 1, 4 en 5).

**Beleidskaders/doelen (uit beleidskader sociaal domein 2017-2020):**

6. We zijn eenduidig voor onze inwoners in behandeling, benadering en in doel.

7. We werken integraal (over de verschillende beleidsvelden heen)

10. We werken samen waar dat beter is en waar het voor onze inwoners makkelijker maakt.

**Risico**

De veelheid en diversiteit van de uitvoerende organisaties en aanbieders en het op afstand plaatsen van de toegang tot zorg, hulp en ondersteuning in het sociaal domein vraagt om een intensieve sturing van de kerngemeente. Deze sturing richt zich zowel op de samenwerking in het sociaal domein als op het bereiken van de beleidsdoelstellingen van de gemeente. Hierbij is een grote wil tot samenwerken door de uitvoeringsorganisaties en aanbieders onontbeerlijk. Als de wil tot samenwerking ontbreekt en/of de sturing is onvoldoende bestaat de kans dat:

1. Er geen efficiënte en effectieve samenwerking tot stand komt
2. in de uitvoering worden zelfstandig beleidskeuzes gemaakt die niet in lijn zijn met het gemeentelijk beleid.
3. geen vernieuwing in de werkwijzen tot stand komt met het gevolg dat de inwoners niet goed bediend worden.

**Dit heeft gevolgen voor:**

- Kwaliteit:  
De transformatie in het sociaal domein moet leiden tot het behoud dan wel herstel van het normale leven van de inwoners van Doetinchem. De gemeente Doetinchem heeft hier kaders voor aangegeven, die richting geven voor de

uitvoering. Te grote autonomie in de uitvoering leidt tot eigen keuzes die mogelijk niet bijdragen aan het grotere doel.

- Reputatie:  
Een te grote eigen richting in de uitvoering schaadt het vertrouwen van de burgers in de gemeente als “systeemeigenaar”
- Veiligheid: gevaar voor bedreiging van de gezondheid of de veiligheid van jeugdigen als samenwerking onvoldoende is.
- Tijd -
- Geld:  
Gebrek aan samenwerking leidt tot inefficiëntie en daarmee hogere uitvoeringskosten. Bovendien kan gebrek aan samenwerking leiden tot verkeerde indicaties en de langdurige zorg en ondersteuning.

#### **Perspectief: hoe daar mee om te gaan**

- Opdrachtovereenkomsten met dwingende bepalingen, waarbij de eigen ruimte van de uitvoering wordt ingeperkt.
- Scherpe monitoring van de wijze en mate van samenwerking in de uitvoering

#### **Beleidskader/doelen (uit beleidskader sociaal domein 2017-2020):**

8. We hanteren een zo ontschot mogelijk budget.

#### **Risico's**

Wijzigingen in het rijksbeleid die het werken met ontschotte budgetten onmogelijk maken door budgetten voor specifieke doeleinden aan te wijzen.

Echter, door de open einde regelingen binnen het sociaal domein (Wmo 2015, Jeugdwet, Participatiewet) bestaat de kans dat de begrote middelen ontoereikend zijn om de noodzakelijke kosten van ondersteuning te dekken.

#### **Dit heeft gevolgen voor**

- Kwaliteit:  
wij zijn onvoldoende in staat om kwalitatief goede ondersteuning in te zetten terwijl wij hier wettelijk wel toe verplicht zijn.
- Reputatie:  
de achterblijvende ondersteuning kan leiden tot maatschappelijke en politieke onrust of zelfs onvrede.
- Veiligheid: -
- Tijd: -
- Geld:  
de budgettaire overschrijding is niet op voorhand binnen het sociaal domein op te lossen waardoor budgettaire overschrijding binnen de gemeentebegroting.

#### **Perspectief: hoe daarmee om te gaan**

- De financiële monitor in de uitvoering op orde
- Op basis van de monitoring sturen op financieel resultaat
- In de begroting ruimte reserveren voor overschrijding
- Lobby richting Den Haag over budget en verdeelsystematiek

#### **Beleidskaders/doelen (uit beleidskader sociaal domein 2017-2020):**

9. We borgen de veiligheid van onze inwoners.

#### **Risico**

De kans bestaat dat de gemeente en de uitvoerende organisaties niet alle risicovolle gezinnen in beeld heeft. Hierdoor bestaat de kans dat de fysieke en sociale veiligheid in gevaar komt.

### **Dit heeft gevolgen voor**

- **Kwaliteit:**  
Fysieke veiligheid en het veiligheidsgevoel van inwoners neemt af.
- **Reputatie:**  
vertrouwen in “het systeem” neemt af. Incidenten (kunnen) leiden tot negatieve media-aandacht.
- **Tijd:** -
- **Geld:**  
Herstellen van (fysieke) schade is duurder dan wél de veiligheid kunnen waarborgen door vroegtijdig ingrijpen.

### **Toelichting:**

Voor jeugd heeft de gemeente naast een morele verplichting vanuit de nieuwe Jeugdwet ook een wettelijke verplichting om de veiligheid van kinderen te borgen binnen de opvoedsituatie waarin hij/zij opgroeit.

### **Mogelijke gevolgen:**

Incidenten kunnen leiden tot emotionele reacties bij betrokkenen. Deze emoties kunnen leiden tot te snelle en te zware maatregelen (risico regelreflex).

Het leidt ook tot duurdere specialistische inzet of andere ondersteuningsvormen. Door veel meer aan de voorkant te zitten wordt a) het welbevinden van inwoners geborgd en b) de kosten beheerst. Het heeft budgettair effect bij de jeugdzorg op de inzet van zware specialistische zorg.

### **Perspectief: hoe daarmee om te gaan**

- Afspraken en samenwerking tussen de ketenpartners (informatie-uitwisseling, casemanagement, doorzettingsmacht, werkwijze veilig thuis enz.) versterken met de focus op mogelijke extreme incidenten.
- Acceptatie; niet alles kan altijd worden voorkomen.

# Bijlagen





## Bijlage 2 risicomatrix garanties en verstrekte leningen

Risicomatrix garanties en verstrekte leningen											
<b>Risico effect:</b>	- financieel risico / omvang van de garantie of lening										
<b>Risico kans:</b>	- juridische zekerheid / zekerheden - betalingsgedrag - kredietwaardigheid										
		Risico effect									
		Klein					Groot				
		10%					20%				
	<b>Groot</b>	<p><b>Verstrekte leningen</b> saldo per 1-1-2017</p> <p>Stichting Parkmanagement A18 € 118.798</p> <p><b>Garanties/SWS</b></p> <p>Stichting DZC'68 € 750.000</p> <p><b>Garantie</b></p> <p>Scouting Roothaan € 90.000</p> <p><b>Totaal</b> € 958.798</p> <p>Claim weerstandscapaciteit 10% € 100.000</p>					<p><b>Garantie &amp; lening</b> saldo per 1-1-2017</p> <p>SAZA - Tophal € 3.057.723</p> <p>SAZA - betalingsregeling € 125.988</p> <p><b>Verstrekte garantie</b></p> <p>Schouburg Amphion € 483.333</p> <p><b>Totaal</b> € 3.667.044</p> <p>Claim weerstandscapaciteit 20% € 700.000</p>				
		<b>Risico kans</b>	<p><b>Sport</b></p> <p>Doetinchemse Hockey Club</p> <p>Voetbalvereniging Doetinchem</p> <p>T.T.V. Odion</p> <p><b>Sport / SWS</b></p> <p>Tennisclub Zuid</p> <p>V.V. Viod</p> <p>Tennispark de Vijverberg</p> <p>VVG '25</p> <p>Doetinchemse Hockey Club</p> <p><b>Cultuur</b></p> <p>Het Brewinc</p> <p><b>Woningbouw / WSW</b></p> <p>Woningstichting Woonplaats</p> <p>Site Woondiensten</p> <p>Vestia Groep</p> <p>Woonzorg Nederland</p> <p>Stichting Habion</p> <p>Stichting Mooiland</p> <p><b>NHG</b></p> <p>Nationale Hypotheek Garantie</p> <p><b>Verstrekte leningen</b></p> <p>Gemeente Hypotheken</p> <p>Stimuleringsfonds Volkshuisvesting</p> <p>Sportcentrum Rozengarde</p> <p>Bibliotheek Wehl</p> <p>PC-privé / fietsprivé plan</p>					10%			
							<p><b>Onderwijs</b> saldo per 1-1-2017</p> <p>Stichting IJsselgroep € 1.113.576</p> <p><b>Zorgsector</b></p> <p>Sensire € 636.427</p> <p><b>Nutssector</b></p> <p>Vitens € 359.460</p> <p><b>Woningbouw</b></p> <p>GEM Intermeco B.V. € 2.435.809</p> <p><b>Totaal</b> € 4.545.272</p> <p>Claim weerstandscapaciteit 10% € 500.000</p>				