

Notitie Risicomanagement en weerstandsvormogen 2016-2019

Opgesteld overeenkomstig de Financiële verordening OV-bureau Groningen Drenthe

Het Algemeen Bestuur van het Openbaar Lichaam OV-bureau,

Gelet op artikel 14 van de Financiële verordening OV-bureau Groningen Drenthe,

BESLUIT

vast te stellen;

Notitie risicomanagement en weerstandsvermogen 2016-2019

F.Q. Gräper-van Koolwijk,
voorzitter

J.A. van Selm,
secretaris



Notitie risicomanagement en weerstandsvermogen

Opgesteld overeenkomstig de Financiële verordening OV-bureau Groningen Drenthe



Inhoudsopgave

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Inleiding..... | 5 |
| 1.1 | Achtergrond en doelstelling..... | 5 |
| 1.2 | Elementen van het risicomanagement | 8 |
| 2 | Wettelijk kader..... | 9 |
| 2.1 | Het Besluit Begroting en Verantwoording | 9 |
| 2.2 | De financiële verordening | 9 |
| 3 | Begrippenkader..... | 11 |
| 3.1 | Weerstandsvermogen..... | 11 |
| 3.2 | Prognosemodel | 12 |
| 3.3 | Huidige weerstandscapaciteit..... | 12 |
| 3.4 | Risico's in relatie tot het weerstandsvermogen..... | 14 |
| 4 | Risicoanalyse | 16 |
| 4.1 | Methode van identificatie en beoordeling | 16 |
| 4.2 | Risico's met betrekking tot klant – reiziger..... | 16 |
| 4.3 | Risico's met betrekking tot ontwikkeling | 17 |
| 4.4 | Risico's met betrekking tot beheer | 19 |
| 4.5 | Risico's met betrekking tot special projects..... | 25 |
| 4.6 | Risico's met betrekking tot bedrijfsvoering | 26 |
| 4.7 | Risico's met betrekking tot financiering..... | 27 |
| 4.8 | Kwantificering van risico's..... | 27 |
| 4.9 | Totaaloverzicht risico's en benodigde weerstandscapaciteit | 29 |
| 5 | Bepaling weerstandsvermogen..... | 30 |
| 5.1 | Wijze van begroten en liquiditeitsmanagement..... | 30 |
| 5.2 | Berekening weerstandsvermogen | 30 |
| 5.3 | Samenhang risicomanagement, weerstandsvermogen en liquiditeitsmanagement | 31 |
| 5.4 | Samenvatting en voorstellen | 32 |



1 Inleiding

1.1 Achtergrond en doelstelling

In deze derde notitie risicomangement en weerstandsvermogen¹ wordt geconstateerd dat het OV-bureau door de aard van haar werkzaamheden nog steeds doorlopend geconfronteerd wordt met risico's. Dat is inherent aan het feit dat het OV-bureau opbrengstverantwoordelijk is en de daarbij behorende risico's ook voor haar rekening neemt, evenals het risico van kostenstijgingen van het OV.

Deze nota vervangt de Notitie weerstandsvermogen 2012-2015 die in 2012 door het algemeen bestuur is vastgesteld. In vergelijking met de notitie weerstandsvermogen 2012 bevat de notitie risicomangement en weerstandsvermogen 2016-2019

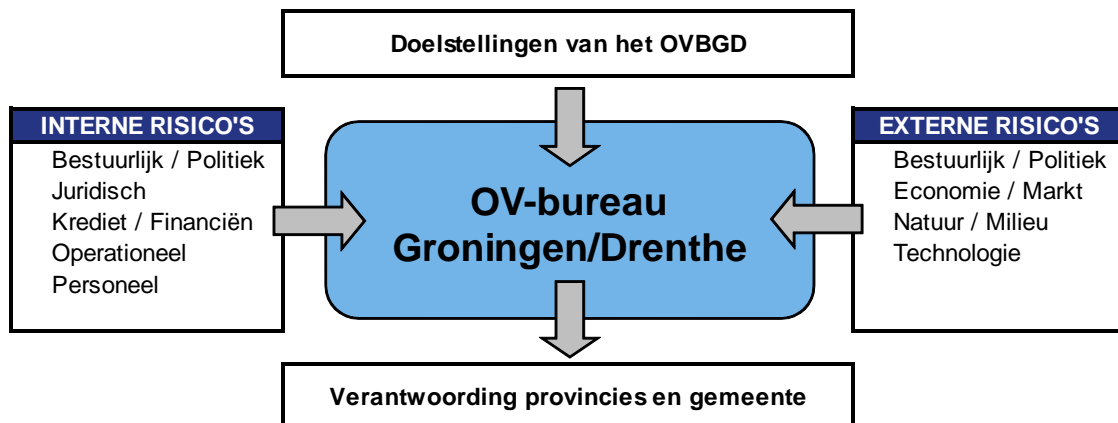
- een geactualiseerde risico-inventarisatie en
- vormt het prognosemodel op basis waarvan de jaarlijkse begroting en de meerdere keren per jaar door het dagelijks bestuur besproken bestuursrapportages worden opgesteld, een onderdeel van het risicomangement. In de bestuursrapportages wordt het dagelijks bestuur o.a. geïnformeerd over de actuele prognose van het exploitatiesaldo voor het lopende, en komende jaar, inclusief de onzekerheden en risico's die met prognosticeren annex zijn. Tevens wordt in deze rapportage een actuele prognose van de weerstandscapaciteit gegeven voor het lopende en komend jaar.

In deze notitie wordt verder ingegaan op

- het wettelijk kader dat van toepassing is op weerstandsvermogen,
- begrippenkader,
- de rol van de wijze van begroten (al dan niet conservatief),
- liquiditeitsmanagement (mag het OV-bureau tijdelijk “rood staan”?) en
- het aanhouden van weerstandscapaciteit. Ook de wijze waarop deze nieuwe elementen met het weerstandsvermogen samenhangen wordt in deze notitie belicht. Hierop wordt nader ingegaan in hoofdstuk 5.

Risico's, zowel intern als extern, kunnen grote invloed hebben op het bereiken van gestelde doelen. Denk hierbij niet alleen aan de mogelijke financiële gevolgen van een risico, maar ook aan aantasting van het vertrouwen van de burger in het openbaar vervoer – bijvoorbeeld door negatieve publiciteit. In onderstaand figuur is het krachtenveld waarin het OV-bureau zich bevindt weergegeven.

¹ De term weerstandsvermogen wordt gedefinieerd in hoofdstuk 2

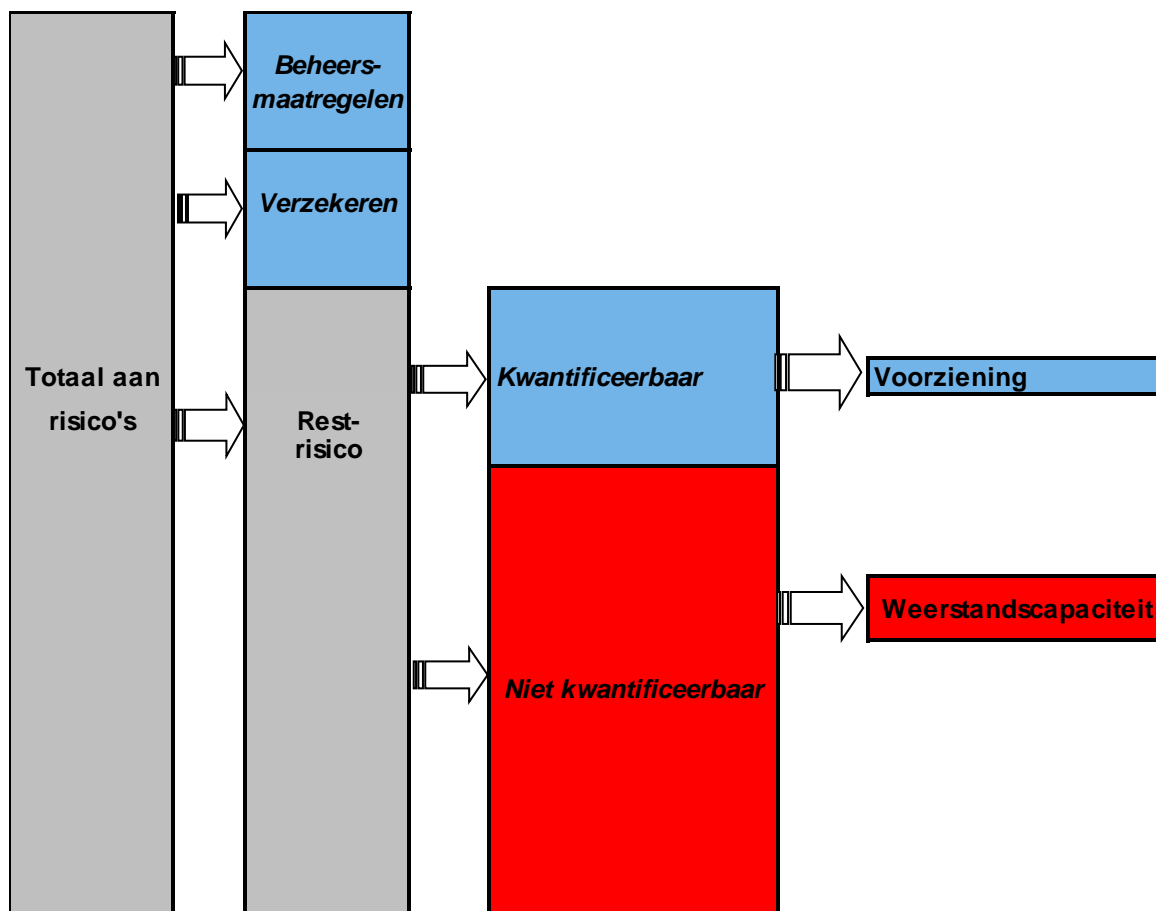


Volgens de gemeenschappelijke regeling OV-bureau Groningen Drenthe zijn de gemeente Groningen, de provincie Groningen en de provincie Drenthe uiteindelijk financieel verantwoordelijk voor eventuele tekorten bij het OV-bureau. Met eigen weerstandscapaciteit kan het OV-bureau bij het onverhoopt optreden van risico's de financiële gevolgen zelf opvangen. Met het aanhouden van voldoende eigen weerstandscapaciteit wordt beoogd te vermijden dat er een beroep moet worden gedaan op de GR-partners om bij te springen in de financiële gevolgen van de risico's.

Doelstelling van deze notitie risicomanagement en weerstandsvermogen is het geven van een kader waarbinnen de risico's die het OV-bureau in financiële zin loopt worden geïnventariseerd, gemonitord, beheerst en waar nodig worden opgevangen.

In deze notitie brengen we de relevante risico's in beeld. Tevens geven we erbij aan hoe hiermee om te gaan zodat de impact van risico's gereduceerd wordt. Dit kan enerzijds met beheersmaatregelen en anderzijds met verzekeringen. Het risico dat daarna nog rest wordt min of meer geaccepteerd en wordt indien dit optreedt opgevangen met weerstandscapaciteit.





Risico's op balansdatum, waarvan de te verwachten verplichtingen of verliezen redelijkerwijs te schatten zijn, en dus goed kwantificeerbaar zijn, maken geen deel uit van de risico's die afgedekt worden door het weerstandsvermogen. De verslaggevingsvoorschriften vereisen dat voor die risico's een voorziening gevormd moet worden. Voor risico's die niet kwantificeerbaar zijn dient weerstandscapaciteit te worden aangehouden.



1.2 Elementen van het risicomanagement

Het risicomanagement van het OV-bureau omvat de volgende elementen, die in hun samenhang worden toegepast:

- a. Conservatief begroten; prognosticeren met een minimale LBI van 2%.
- b. Werken met een prognosemodel, op basis waarvan financiële mee- en tegenvallers tijdig gerapporteerd worden aan het bestuur, dat naar aanleiding hiervan zo nodig kan bijsturen.
- c. Werken met een weerstandscapaciteit om tegenvallers op te vangen die samenhangen met b;
- d. Periodiek (begroting, jaarrekening en vier- en achtmaandsrapportage) actualiseren en beoordelen van alle relevante risico's met financiële consequenties, zoals geïnventariseerd in deze notitie;
- e. Zorgen voor beheersingsmaatregelen, en als tegenvallers optreden, zo nodig tijdig maatregelen nemen;
- f. Werken met een rekeningcourantfaciliteit om eventuele liquiditeitsvraagstukken a.g.v. optredende risico's op te lossen.

Deze notitie schetst het totale risicomanagement van het OV-bureau waarbij bovengenoemde elementen zijn uitgewerkt.



2 Wettelijk kader

2.1 *Het Besluit Begroting en Verantwoording*

In 2003 heeft de regering het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) vastgesteld. Op grond van dit besluit is het opnemen van paragrafen in de begroting (en in het jaarverslag) een wettelijke plicht.

Een van de voorschriften is het opnemen van een paragraaf weerstandsvermogen in de begroting (artikel 9 lid 2 BBV), en daarmee ook in het jaarverslag (artikel 26 BBV). Deze paragraaf bevat ten minste (artikel 11 BBV):

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit
- een inventarisatie van de risico's
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's

Het weerstandsvermogen bestaat volgens het BBV uit de relatie tussen;

- De weerstandscapaciteit: de middelen en mogelijkheden waarover het OV-bureau beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.
- Alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

2.2 *De financiële verordening*

Artikel 216 van de Provinciewet en artikel 212 van de Gemeentewet geven aan het algemeen bestuur van het OV-bureau de opdracht om bij verordening de uitgangspunten voor het financiële beleid, evenals de regels voor het financiële beheer en de inrichting van de financiële organisatie vast te stellen. De verordening is 18 november 2005 door het AB vastgesteld als: '*Financiële verordening Gemeenschappelijke Regeling OV-Bureau*'. In juni 2011 is een gewijzigd exemplaar van de financiële verordening door het AB vastgesteld.

Artikel 14 van de verordening geeft het dagelijks bestuur de volgende opdracht:

Artikel 14 lid 1

Het dagelijks bestuur biedt tenminste eenmaal in de vier jaar een (bijgestelde) nota risicomanagement en weerstandsvermogen aan. In deze nota wordt ingegaan op het risicomanagement, het opvangen van risico's door verzekeringen, voorzieningen, het weerstandsvermogen of anderszins. In de nota wordt tevens het gewenste weerstandscapaciteit bepaald. Het algemeen bestuur stelt de nota vast binnen twee maanden nadat de nota is aangeboden.

Artikel 14 lid 2

Het dagelijks bestuur geeft aan in de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en van de jaarstukken de risico's van materieel belang en een inschatting van de kans dat deze risico's zich

voordoelen. Het dagelijks bestuur brengt hierbij in elk geval de risico's in beeld en actualiseert de risico's genoemd in de nota bedoeld in het eerste lid.

Artikel 14 lid 3

Het dagelijks bestuur geeft aan in de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en van de jaarstukken de weerstandscapaciteit en in hoeverre schade en verliezen als gevolg van de risico's van materieel belang met de weerstandscapaciteit kunnen worden opgevangen.



3 Begrippenkader

3.1 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de beschikbare weerstandscapaciteit in verhouding tot de benodigde weerstandscapaciteit. Anders gezegd: het weerstandsvermogen is de mate waarin de gevolgen van risico's in financiële zin kunnen worden opgevangen binnen de begroting, met inbegrip van de weerstandscapaciteit. Met een voldoende weerstandsvermogen kan worden bereikt dat financiële tegenvallers door het OV-bureau zelf kunnen worden opgevangen. Voor het beoordelen van het weerstandsvermogen is inzicht nodig in de omvang en in de achtergronden van de risico's in relatie tot de aanwezige weerstandscapaciteit.

De wetgever heeft geen absolute norm bepaald voor het weerstandsvermogen. Het OV-bureau mag hier zelf een beleidslijn en normering op formuleren. Het OV-bureau sluit in deze nota aan bij de adviezen die zijn gedaan door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR). Op basis hiervan worden de volgende klassen van weerstandsvermogen geschetst;

| Ratio weerstandsvermogen | |
|--------------------------|--------------------|
| > 2 | = UITSTEKEND |
| 1,4 < x < 2,0 | = RUIM VOLDOENDE |
| 1,0 < x < 1,4 | = VOLDOENDE |
| 0,8 < x < 1,0 | = MATIG |
| 0,6 < x < 0,8 | = ONVOLDOENDE |
| < 0,6 | = RUIM ONVOLDOENDE |

Gelet op deze tabel zou een weerstandsvermogen van 1,0 voldoende moeten zijn. Een ratio van 1,0 betekent dat naar verwachting de met risico's samenhangende financiële gevolgen precies kunnen worden opgevangen. Hierbij moet worden opgemerkt de inschatting van risico's nooit geheel volledig is omdat er risico's zullen ontstaan die bij het schrijven van deze nota nog niet zijn in te schatten. Bovendien impliceert schatten een zekere foutenmarge. Door het hanteren van het statistische begrip verwachtingswaarde wordt wel tegemoet gekomen aan het ervaringsfeit dat alle risico's zich niet tegelijk zullen voordoen:

| | | | | |
|-----------------------------------|---|------|---|-----------------------|
| Verwachtingswaarde van het gevolg | = | kans | x | waarde van het gevolg |
|-----------------------------------|---|------|---|-----------------------|

Bij de inventarisatie van de risico's wordt per risico een inschatting van de kans en van het gevolg gegeven. Bij het inschatten van de kans en van het gevolg is rekening gehouden met het feit dat door het treffen van beheersmaatregelen kan en/of gevolgen kunnen worden beperkt. Een en ander is uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Bij bepalen van het benodigde bedrag aan weerstandscapaciteit is er van uitgegaan dat de weerstandscapaciteit nodig is voor de korte termijn (een half tot een heel jaar), omdat het implementeren van dekkingsmaatregelen, veelal aanpassing van de dienstregeling, een minimale doorlooptijd heeft van driekwart jaar.

3.2 *Prognosemodel*

Binnen het OV-bureau is een prognosemodel ontwikkeld in Excel, waarmee de baten en lasten van het OV-bureau kunnen worden geprognosticeerd. Kern van het model is dat de relevante variabelen die van invloed zijn op de baten en lasten, worden ingevoerd in het model, en dat met rekenregels tot prognoses wordt gekomen van baten en lasten per jaar en van het effect daarvan op de weerstandscapaciteit. Vanzelfsprekend nemen de baten en lasten met betrekking tot de concessies, die nagenoeg geheel de baten en lasten van het OV-bureau omvatten, een prominente plaats in in het model. De output van het model wordt verwerkt in bestuursrapportages voor het dagelijks bestuur. Het beheren van het model is extern belegd. In verband met de foutgevoeligheid van het werken met Excel bevat het model enkele ingebouwde controles. Verder is de controle op het beheer ook extern belegd bij een controlefunctionaris op RA-niveau.

Als regel wordt voor iedere DB vergadering een bestuursrapportage geagendeerd. Het bijgewerkte model op basis waarvan deze rapportage is opgesteld is steeds gecontroleerd door de controle functionaris, die rapporteert aan de directeur.

3.3 *Huidige weerstandscapaciteit*

De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen en mogelijkheden die het OV-bureau ter beschikking staan om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden. Onderscheid wordt gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit;

Incidentele weerstandscapaciteit

De capaciteit die het OV-bureau heeft om eenmalige tegenvallers op te vangen.

Structurele weerstandscapaciteit

Middelen die permanent inzetbaar zijn om structurele tegenvallers op te vangen.

De weerstandscapaciteit uitgaande van de stand per 31 december 2015 (ontwerpbegroting 2016) bestaat bij overheden doorgaans uit de componenten genoemd in onderstaande tabel, waarbij per component is aangegeven in hoeverre deze door het OV-bureau als weerstandscapaciteit kan worden benut.



| Bestanddeel | Incidentele weerstandscapaciteit | Structurele weerstandscapaciteit |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Eigen vermogen | | |
| Algemene reserve (vrij aanwendbaar) | nvt | |
| Overige algemene reserves | nvt | |
| Bestemmingsreserves | nvt | |
| Overig | | |
| Vooruitontvangen | | |
| BDU/Provinciefondsmiddelen, verbijzonderde weerstandscapaciteit | € 5.896.192 | |
| Onvoorzien | nvt | |
| Begrotingsruimte | nvt | |
| Begrotingsflexibiliteit | pm | |
| Stille reserves | nvt | |
| Onbenutte capaciteit op tarieven | | pm |
| Kostenreductie / bezuiniging | | pm |

Eigen vermogen

Vrij besteedbare reserves komen in principe niet voor, tenzij de deelnemende bestuursorganen hiertoe middelen beschikbaar stellen aan het OV-bureau. Tot nu toe is hiervan geen sprake geweest.

Vooruit ontvangen middelen BDU/Provinciefonds

Het OV-bureau Groningen Drenthe ontvangt tot en met 2015 BDU-middelen van de provincies Groningen en Drenthe ter dekking van de kosten van de exploitatie van het OV-bureau. Het niet-bestede deel van de toegekende BDU-middelen voor enig jaar dient, op grond van de verslaggevingvoorschriften in het Besluit Begroting en Verantwoording, als overlopend passief verantwoord te worden. Het zijn immers van derden verkregen middelen met een specifiek bestedingsdoel. Vanaf 2016 gaat de BDU verkeer en vervoer over naar het Provinciefonds. De bijdragen van de provincies aan het OV-bureau zullen vanaf 2016 een subsidie zijn. Zonder nadere afspraken hierover zullen we deze bijdragen blijven verantwoorden als overlopend passief. Het OV-bureau heeft op grond van de verslaggevingvoorschriften de voorziening BDU moeten rubriceren als overlopend passief. Aan de aard van de gelden en de eisen die de hogere overheden daaraan stellen zal naar verwachting niets wijzigen.

Volgens de jaarrekening 2014 bedraagt de verbijzonderde weerstandscapaciteit per 31 december 2014 € 3.183.192. Volgens de ontwerpbegroting 2016 bedraagt de verwachte weerstandscapaciteit per 31 december 2015 € 5.896.192.

Onvoorzien

Het OV-bureau neemt jaarlijks geen bedragen op voor onvoorziene uitgaven.

Begrotingsruimte

In de vastgestelde begroting 2015 en ontwerpbegroting 2016 is geen begrotingsruimte opgenomen, anders dan de reeds voorziene toevoegingen aan de weerstandscapaciteit.

Begrotingsflexibiliteit

Naast de afzonderlijk in de begroting opgenomen begrotingsruimte, die beschikbaar is voor maatregelen is veelal per jaar sprake van ruimte op afzonderlijk budgetten. Daarmee is sprake van begrotingsflexibiliteit die ook onderdeel is van de weerstandscapaciteit. Binnen het kader van de nota wordt de begrotingsflexibiliteit niet gekwantificeerd, maar wordt verondersteld weerstandscapaciteit te zijn t.b.v. kleinere budgetrisico's.

Stille reserves

Van stille reserves is sprake als activa onder de opbrengstwaarde of tegen nul zijn gewaardeerd, maar wel direct verkoopbaar zijn als men dat zou willen. Bij verkoop van deze bezittingen ontstaan winsten die eenmalig vrij inzetbaar zijn. De op de balans vermelde activa bevatten geen stille reserves.

Onbenutte capaciteit op tarieven

Het OV-bureau is bevoegd tot het vaststellen van de tarieven van de vervoerbewijzen. Door het verhogen van deze tarieven kunnen de opbrengsten worden verhoogd. Hierbij wordt opgemerkt, dat verhoging van tarieven niet op korte termijn extra opbrengsten oplevert. Ook leidt het verhogen van tarieven tot vraaguitval, en zijn de mogelijkheden om tarieven te verhogen om bestuurlijke en politieke redenen praktisch beperkt. De onbenutte capaciteit is in het kader van deze notitie niet gekwantificeerd.

Structurele weerstandscapaciteit

Structurele weerstandscapaciteit is nodig om structurele risico's af te dekken. De belangrijkste mogelijkheden daarvoor zijn additionele funding door de partners of kostenreductie en bezuinigingen, voornamelijk door middel van ingrepen in de dienstregeling. Binnen het kader van deze notitie is deze niet gekwantificeerd.

Kostenreductie en bezuinigingen kunnen op korte termijn geen bijdrage leveren aan weerstandscapaciteit. Uiteraard is het wel mogelijk om kostenreducties of bezuinigingen op langere termijn te realiseren en daarmee bij te dragen aan incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Bij het bepalen van de financiële gevolgen van risico's voor de noodzakelijke omvang van de incidentele weerstandscapaciteit is met deze mogelijkheid reeds rekening gehouden.

3.4 Risico's in relatie tot het weerstandsvermogen

Risico's zijn te omschrijven als die gebeurtenissen die het realiseren van doelstellingen in de weg staan (zie figuur paragraaf 1.1). Risico's zijn grofweg in te delen in de volgende categorieën;

- Bestuurlijk/politiek (crisis en imago)
- Economie/markt (vraag, prijs, kwaliteit en conjunctuur)
- Juridisch (zorgplicht en aansprakelijkheid)
- Krediet/financiën (solvabiliteit, verlies, rentegevoeligheid)
- Operationeel (onvolkomenheden in procedures en systemen)
- Personeel (personeelsmutaties, gedoogcultuur, veiligheid en letselschade)
- Natuur/milieu (verontreiniging, voortgang plannen, wettelijke vereisten)
- Technisch (wettelijke vereisten, storingen)

Niet alle risico's zijn eenvoudig te kwantificeren in geld, neem bijvoorbeeld imagoschade of aansprakelijkheid. Toch is risicoweging of kwantificering op verschillende manieren mogelijk. Kenmerk van al deze systemen is dat er gewerkt wordt met een benadering waarbij kans en gevolg met elkaar worden vermenigvuldigd. De uitkomst is dan de verwachting van de schade die zich voordoet.

In hoofdstuk 4 worden de risico's beoordeeld en wordt er bij benadering een bedrag aan het gevolg van een risico meegegeven. De hoogte van het bedrag is daarbij afhankelijk van de maatregelen die zijn genomen om het risico te beperken. Dit kan door risico's te verzekeren, of door beheersingsmaatregelen in het proces op te nemen. Tevens wordt in hoofdstuk 4 geïnventariseerd welke risico's er zijn met een jaarlijks fluctuerend karakter.

Risico's die niet op geld zijn te waarderen worden wel onderkend maar niet meegenomen in de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit.

Indien een beroep op het weerstandscapaciteit moet worden gedaan, zal het OV-bureau Groningen Drenthe zich op de nieuwe situatie moeten oriënteren en vervolgens moeten bepalen of en hoe het weerstandsvermogen vervolgens op peil kan worden gebracht. Risico's met een meerjarig karakter worden slechts voor het eerste jaar opgenomen in het weerstandsvermogen. De gevolgen in de jaren na het ontstaansjaar moeten worden verwerkt in de begroting.



4 Risicoanalyse

4.1 Methode van identificatie en beoordeling

Het OV-bureau heeft de relevante risico's die zij onderkent geïnventariseerd en er financiële gevolgen aan toegekend. Omdat het toerekenen van financiële gevolgen veelal plaats vindt onder (grote) onzekerheid bestaat deze uit een beste schatting. Deze schatting is vergemakkelijkt door middel van een indeling in klassen. Onderstaand figuur geeft dit weer.

| Gevolg | Bedrag | | In matrix |
|-----------------------|-------------------------|---|------------|
| Van weinig belang | < € 50.000 | → | € 40.000 |
| Klein | € 50.000 - € 100.000 | | € 75.000 |
| Gemiddeld | € 100.000 - € 250.000 | | € 200.000 |
| Belangrijk | € 250.000 - € 500.000 | | € 375.000 |
| Van groot belang | € 500.000 - € 1.000.000 | | € 750.000 |
| Van zeer groot belang | > € 1 mln. | | per gevolg |

Risico's kunnen verschillen in de frequentie dat ze zich daadwerkelijk zullen voordoen. Het bepalen van de frequentie van risico's is zoveel mogelijk bepaald aan de hand van historische cijfers. Ingeval die niet voor handen waren, is de frequentie bepaald aan de hand van een beste schatting, welke wordt vergemakkelijkt door onderstaande figuur.

| Kans | Gemiddelde frequentie | | Is gemiddeld |
|------------------|-----------------------|---|--------------|
| Onwaarschijnlijk | eens per 20 jaar | → | 5% |
| Zelden | eens per 7 jaar | | 15% |
| Mogelijk | eens per 4 jaar | | 25% |
| Waarschijnlijk | eens per 2 jaar | | 50% |
| Bijna zeker | eens per 1 - 1,5 jaar | | 90% |

4.2 Risico's met betrekking tot klant – reiziger

Tarievenbeleid

Risico

Het OV-bureau is opbrengstverantwoordelijk en streeft een verhoging van de kostendekkingsgraad en tevens reizigersgroei na. Het jaarlijks vaststellen van de tarieven voor de vervoerbewijzen is een bevoegdheid van het OV-bureau en impliceert risico's in relatie tot deze twee doelen. Te hoge tarieven leiden tot vraaguitval en reizigersdaling, maar dragen tot op zekere hoogte wel bij aan meer

opbrengsten en verhoging van de kostendekking. Te lage tarieven leiden tot toename van de vraag en meer reizigers, maar tot een lagere kostendekking. Het risico bestaat dat door achteraf slecht uitpakkende tariefkeuzes de opbrengstdoelen niet worden gerealiseerd.

Hoe gaan we ermee om?

Het OV-bureau stelt jaarlijks de reizigerstarieven en streeft daarbij naar een uitgebalanceerd tarieven huis, waarbij de tarieven van de vervoerbewijzen onderling en de landelijke ontwikkelingen worden betrokken. Sterke tariefstijgingen ineens worden zoveel mogelijk voorkomen.

Kans

Op grond van de omvang van het budget en de keuzemogelijkheden die daarbinnen zijn uit te voeren wordt de kans ingeschat op 'mogelijk'.

Gevolg

De gevolgen van te hoog of te laag vastgestelde tarieven worden ingeschat als 'van groot belang', gezien de omvang van de jaarlijkse opbrengsten waarvoor tariefbevoegdheid geldt (circa € 30 miljoen). Motivering: stel het vastgestelde tarief is voor 5% onjuist, dan kan dit, rekening houdend met elasticiteitseffecten een omzetzaling van 3% op jaarbasis veroorzaken (circa € 0,9 miljoen). Na driekwart jaar kan hiervoor dekking worden gevonden. Daarmee is het gevolg van dit risico circa € 675.000 en valt in de klasse 'van groot belang'.

4.3 Risico's met betrekking tot ontwikkeling

Gevolgen uitvoering grote infrastructurele werken

Risico

Op de korte en middellange termijn worden er diverse grote infrastructurele werken uitgevoerd in Groningen en Drenthe, zoals de ring Zuid in Groningen en de FlorijnAs in Assen. Verder is de gemeente Groningen voornemens bussen uit het centrum van Groningen te weren. Wegomleggingen in verband met werkzaamheden kunnen leiden tot vertragingen, waardoor de kosten van het vervoer toenemen. Tevens kunnen de werkzaamheden ook invloed hebben op de reizigersaantallen- en opbrengstenontwikkeling.

Hoe gaan we ermee om?

Het OV-bureau streeft er naar de gevolgen zoveel mogelijk bij de veroorzaker, dus de wegbeheerder te verhalen.

Kans

De kans bestaat dat verhaal niet volledig mogelijk is. De kans dat dit gebeurt wordt ingeschat als 'waarschijnlijk'.

Gevolg

De gevolgen van het inzetten van extra vervoer en van het derven van opbrengsten kunnen groot zijn. Het gevolg van het risico is daarmee te typeren als 'van zeer groot belang'.

Motivering: het financiële gevolg van dit risico is de som van de veroorzaakte extra vervoerkosten plus de gedeelde opbrengsten minus het bedrag dat op de veroorzaker kan worden verhaald. Een

berekening van dit gevolg is op voorhand niet te maken, maar denkbaar is dat dit gevolg tot € 2 miljoen kan oplopen, waarvoor binnen driekwart jaar dekkingsmaatregelen kunnen worden geregeld, waarmee het financieel gevolg € 1,5 miljoen bedraagt en valt in de klasse ‘*van zeer groot belang*’.

Nalatig haltebeheer

Risico

Het haltebeheer voor wat betreft de informatievoorziening aan de reiziger is een verantwoordelijkheid van het OV-bureau. Het doorgeven van de juiste gegevens van de vervoerder en het koppelen daarvan aan de informatiesystemen impliceert het risico van onjuiste of ontbrekende informatie als gevolg waarvan reizigers teleurgesteld kunnen worden. Het haltebeheer is voor wat betreft de infrastructuur een verantwoordelijkheid van de wegbeheerder. Op het moment dat de wegbeheerder verzuimt om te voorzien in het onderhoud kan de veiligheid en/of uitstraling van de halte verminderen, als gevolg waarvan de reizigers af kunnen haken.

Hoe gaan we ermee om?

Voor het beheer van het informatievoorziening is een contract afgesloten. De informatievoorziening wordt voortdurend gemonitord. Voor het infrastructuurdeel probeert het OV-bureau door het onderhouden van goede contacten met wegbeheerders het beheer op een voldoende niveau te houden.

Kans

De kans bestaat dat de afgesloten contracten niet goed worden uitgevoerd. Ook bestaat de kans dat wegbeheerders nalatig zijn in het onderhoud van de haltes. De kans dat het uitvoeringsniveau van de contracten dan wel van het onderhoud zo slecht wordt dat reizigers afhaken wordt echter ingeschat als ‘*onwaarschijnlijk*’.

Gevolg

De kosten van een halteaanpassing zijn beperkt en het gevolg van het risico is daarmee te typeren als ‘*van weinig belang*’. Er is sprake van een budgetrisico dat opgevangen kan worden binnen de begrotingsflexibiliteit.

Projecten

Risico

Bij de uitvoering van projecten kunnen financiële risico's worden gelopen. Bij de opstelling van deze notitie loopt het OV-bureau risico over het project DRIS panelen dat in opdracht van de provincies Groningen en Drenthe, de gemeente Groningen en de Regiovisie Groningen Assen wordt uitgevoerd. Het project omvat de plaatsing en het onderhoud gedurende 7 jaar van DRIS in Groningen en Drenthe, als mede het administratieve beheer van het project. Voor dit project zijn door de opdrachtgevers gelimiteerde subsidiebedragen verstrekt. Tegenvallers zijn in beginsel voor het OV-bureau.

Hoe gaan we ermee om?

De belangrijkste kostencomponenten zijn aanbesteed; kosten voor derden bijv. gemeenten worden periodiek in rekening gebracht. De begeleiding van het project is extern ingehuurd.

Kans

De kans bestaat dat de kosten hoger zijn dan aanvankelijk begroot. Ook is er een kans dat de afgesloten contracten niet goed worden uitgevoerd, waardoor extra kosten moeten worden gemaakt om de werkzaamheden alsnog goed uit te voeren. De kans op kostenoverschrijdingen schatten wij in als 'mogelijk'.

Gevolg

Kostenoverschrijdingen kunnen bij dit project van ruim € 7 miljoen enkele tonnen bedragen. Het gevolg van het risico is daarmee te typeren als 'belangrijk'.

Motivering: stel dat er een kostenoverschrijding van 5% plaatsvindt, dan komt dit overeen met een bedrag van € 350.000. Na driekwart jaar kan hiervoor dekking worden gevonden, waarmee het financieel gevolg € 262.000 bedraagt en in de klasse 'belangrijk' valt.

4.4 Risico's met betrekking tot beheer

De invloed van de concurrentieverhoudingen de OV-markt en tegenvallende OV-aanbestedingen

Risico

Aanbieders van OV, de vervoerders dus, zijn in toenemende mate betrokken bij fusies. Ook bestaat de kans de NS en dochters zich terugtrekken uit de OV-markt. Tegelijkertijd is er niet of nauwelijks sprake van nieuwe toetreders. Daardoor kan er een situatie ontstaan van een zeer gering aantal aanbieders, waardoor er vrijwel geen sprake meer is van concurrentie op de OV-markt. Dit kan bij aanbestedingen prijsopdrijvend werken. Ook door andere oorzaken, bijv. kostenstijgingen, kunnen OV-aanbestedingen tegenvallen.

Hoe gaan we er mee om?

We proberen voor zover dat binnen onze invloedssfeer ligt goede concurrentieverhouding te bevorderen.

Kans

De kans bestaat dat de concurrentieverhoudingen verslechteren en/of dat aanbestedingen tegenvallen. Wij schatten die kans in op 'zelden'.

Gevolg

Rekening houdende met nadere aanbesteding met een waarde van ordegrrootte € 1 miljard wordt het gevolg ingeschat op 'van zeer groot belang'. Als de aanbesteding als gevolg van deze oorzaak tegenvalt bestaat de kans noodzakelijke bezuinigingen niet tijdig kunnen worden geëffectueerd, waardoor een beroep moet worden gedaan op de weerstandscapaciteit. Mogelijk gevolg kan € 3 miljoen zijn.

Motivering: In het verleden is het OV-bureau geconfronteerd geweest met een tegenvallende aanbesteding ter grootte van 10 miljoen. Inmiddels zijn maatregelen genomen om de wensen beter te calculeren. Tegelijkertijd is bij aanbestedingen niet in te schatten hoe de concurrentieverhoudingen doorwerken in de biedingen. Een tegenvallende aanbesteding ter grootte van € 6 miljoen is denkbaar, waarmee het financiële gevolg, uitgaande van driekwart jaar voor het vinden van dekking, € 4,5 miljoen bedraagt.

Indexering

Risico

Het OV-bureau is gebonden aan het toepassen van bepaalde indexeringen. Deze vloeien voort uit landelijke afspraken, concessies en vervoerovereenkomsten. Deze indexeringen hebben gevolgen voor aan vervoerders te vergoeden tarieven (LBI, NEA index), maar ook voor de tarieven van de vervoerbewijzen (LTI). De LBI en LTI hebben een grote invloed op lasten en baten van het OV-bureau. Deze indexen zijn onder meer opgebouwd uit de loonvoet marktsector en een brandstofprijzen index welke oorzaak kunnen zijn van fluctuaties. Per saldo is het risico's bij de lasten circa twee keer zo groot als bij het baten. Lage indexen zijn daarom financieel voordelig, hoge indexen zijn nadelig.

Hoe gaan we er mee om?

De samenstellende delen van de indexen worden maandelijks gemonitord en verwerkt in prognoses. In de prognose wordt rekening gehouden met een minimale LBI van 2%, gelet op ervaringen met late bijstellingen.

Kans

De kans bestaat dat ondanks monitoring niet tijdig gereageerd kan worden op indexontwikkelingen. Wij schatten de kans daarop in als 'zelden'.

Gevolg

Het gevolg van het niet tijdig kunnen reageren op indexontwikkelingen typeren wij als 'belangrijk'.
Motivering: Alle relevante indices worden nauwkeurig gemonitord en verwerkt in de prognoses. Tevens wordt bij opstelling van de prognose rekening gehouden met een minimale LBI van 2%, op basis van de ervaring dat de hiervoor relevante indices naar verloop van tijd opwaarts worden bijgesteld, hetgeen tot tegenvallers kan leiden. Per saldo kunnen indextegenvallers optreden tot maximaal circa € 0,5 miljoen. Rekening houdend met driekwart jaar dekking vanuit de weerstandscapaciteit leidt dit tot een financieel gevolg van maximaal € 0,375 miljoen, vallend in de klasse 'belangrijk'.

Gevolgen in relatie tot het SOV-contract

Risico

Regelmatig is de Studentenkort OV onderwerp van politieke discussie. De gevolgen van het recent afgesloten contract, dat onder meer voorziet in een studentenkort voor MBO-scholieren in termen van opbrengstderving en additionele kosten zijn nog niet volledig helder.

Hoe gaan we er mee om?

Het OV-bureau heeft reeds rekening gehouden met een tegenvaller in de meerjarenprognose als gevolg hiervan. We volgen de onderzoeken naar de effecten en proberen de gevolgen voor Groningen en Drenthe in kaart te brengen.

Kans

De kans bestaat dat het effect van het SOV-contract in financiële zin nadeliger is dan wij hebben aangenomen. Deze kans wordt ingeschat op 'mogelijk'.

Gevolg

Rekening houdend de omvang van de SOV opbrengsten (ruim € 20 miljoen) en het substantiële aandeel van scholieren onder de abonneementhouders wordt het gevolg ingeschat op 'van zeer groot belang'. Mogelijk gevolg kan € 1 miljoen zijn.

Motivering: Een eerste zeer ruwe raming leert dat het netto effect op jaarbasis € 2 miljoen zou kunnen zijn. Daarbij is globaal rekening gehouden met derving huidige opbrengsten, extra vervoer, extra SOV-opbrengst en reeds begrote bedragen. Rekening houdend met driekwart jaar dekking vanuit de weerstandscapaciteit leidt dit tot een financieel gevolg van maximaal € 1,5 miljoen, vallend in de klasse 'van zeer groot belang'.

Een nieuwe verdeling van de SOV

Risico

Driejaarlijks doet onderzoeksbureau Panteia een onderzoek naar het gemiddeld aantal reizigerskilometers per jaar en per kaartsoort, het BOS-onderzoek. Hierbij wordt rekening gehouden met bepalingen in het studentencontract met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Op basis van dit onderzoek vindt een herverdeling van de SOV-middelen plaats en bestaat het risico dat de verdeling tussen de trein en het streekvervoer negatief uitpakt voor het OV-bureau. Verder is onderdeel van de afspraken van het studentencontract dat gewerkt wordt aan verdeling op basis van geleverde vervoerprestaties in plaats van op basis van een historische verdeelsleutel. De kans bestaat dat de nieuwe verdeling negatief uitpakt.

Hoe gaan we er mee om?

Het OV-bureau kan geen invloed uitoefenen op de verdeling van de SOV. Wel is er in IPO-verband enige mogelijkheid om redelijke afspraken tot stand te brengen over de uitwerking van de verdeling systematiek.

Kans

Het BOS onderzoek heeft in de afgelopen keer een tegenvaller opgeleverd van € 2,5 miljoen euro. Het nieuwe verdeelsysteem kan eenmalig een effect hebben. De kans wordt daarom getypeerd als 'mogelijk'.

Gevolg

Gezien de ervaring met het BOS onderzoek en de totale omvang van de SOV-opbrengsten in Groningen en Drenthe (ordegrootte € 20 miljoen) wordt het gevolg ingeschat als 'van zeer groot belang'.

Motivering: Het laatste BOS onderzoek betekende een neerwaartse bijstelling van de opbrengsten met € 2,5 miljoen. Denkbaar is dat effecten tot € 4 miljoen optreden. Rekening houdend met driekwart jaar dekking vanuit de weerstandscapaciteit leidt dit tot een financieel gevolg van € 3 miljoen en valt daarmee in de klasse ‘*van zeer groot belang*’.

OV-chipkaart en nieuwe betaalsystemen

Risico

Het OV-chipkaart systeem is het landelijke betaalsysteem voor het OV. Kosten van het beheer, de distributie, de ontwikkeling en vervanging van apparatuur zijn binnen de huidige concessie voor rekening van het OV-bureau. Deze kosten zijn moeilijk te beïnvloeden en relatief hoog. Tevens worden en nieuwe initiatieven ontwikkeld over andere vormen van betalen. Het risico bestaat dat het OV-bureau hierin mee “moet” gaan.

Hoe gaan we er mee om?

We monitoren de kosten, maar de invloed op de hoogte daarvan is beperkt. Het OV-bureau is betrokken bij de landelijk ontwikkeling, maar er bestaat geen bepalende invloed op de uitkomsten. Ontwikkeling van nieuwe betaalsystemen volgen we. We gaan er vanuit dat vervoerders een kostenbaten afweging maken bij het invoeren van nieuwe betaalsystemen. We kiezen als inzet om alleen te investeren als dat in een substantieel deel van Nederland wordt gedaan.

Kans

Op basis van de ervaringen in de afgelopen jaren schatten wij de kans op kostenoverschrijdingen in als ‘*zelden*’. Bij de opstelling van het programma van eisen voor de nieuwe aanbesteding van de GD concessie wordt uitgegaan van het grotendeels door de vervoerder dragen van de kosten van betaalsystemen. De verwachte concessieduur is 10 jaar.

Gevolg

Gezien de ervaringen in de afgelopen jaren en rekening houdend met de kosten van ontwikkeling van het OV-chipkaart systeem en andere betaalsystemen wordt het gevolg ingeschat als ‘*van groot belang*’.

Motivering: Onontkoombaar geachte investeringen van circa 1 tot anderhalf miljoen kunnen aan de orde zijn. Driekwart jaar hiervan overbruggen met weerstandscapaciteit leidt dit tot een financieel gevolg van € 0,94 miljoen en valt daarmee in de klasse ‘*van groot belang*’.

Het regiovervoer kent een open einde

Risico

Een aantal vormen van regiovervoer is vraagafhankelijk. Het gaat daarbij om de lijnbelbus en de regiotaxi. Door het openeinde karakter van deze vervoervormen zijn de mogelijkheden van budgetbeheersing op korte termijn beperkt.

Hoe gaan we er mee om?

Het gebruik wordt gemonitord. De mogelijkheid bestaat om de vervoervoorwaarden aan te passen, waarmee het gebruik gereguleerd kan worden.

Kans

De kans van voordoen wordt ingeschat als 'mogelijk'.

Gevolg

De meerkosten schatten we in als 'gemiddeld'.

De verhouding tussen bonussen en boetes

Risico

Het OV-bureau heeft in de concessies verschillende bonus- en boetebepalingen opgenomen. De bonussen en boetes worden niet in de begroting geraamd, waarbij de veronderstelling is dat de bonussen en boetes elkaar in evenwicht houden. De kans bestaat dat er een andere verhouding ontstaat waarbij er meer bonussen worden uitgekeerd dan dat er boetes worden opgelegd.

Hoe gaan we er mee om?

Het OV-bureau heeft een discretionaire bevoegdheid om boetes op te leggen. Bonussen moeten per definitie verstrekt worden op het moment dat de vervoerder de bijbehorende prestatie heeft geleverd, waarmee de vrijheid om bonussen te matigen vrijwel nihil is.

Kans

Het OV-bureau heeft bonusregeling klantperceptie voor de GD en HOV concessie, een breed scala aan boetebepalingen en een regeling reizigersopbrengstenbonus. De kans dat er een hoger bedrag aan bonussen wordt uitgekeerd dan aan boetes wordt opgelegd, wordt ingeschat op 'zelden'.

Gevolg

Het risico wordt gewaardeerd op 'klein'.

Motivering: Het maximale bonusbedrag voor klantperceptie per jaar is € 160.000,-. Het reizigersopbrengstenbonus bedraagt 25% van de gerealiseerde meeropbrengsten en is te typeren zijn als 'gemiddeld'. Er bestaat op grond van het chipkaartcontract met Qbuzz verder een mogelijkheid van een bonus op de reizigersopbrengstengroei, maar deze wordt alleen uitgekeerd als sprake is van een bovenbegrote groei. Uit de bovenbegrote opbrengst kan de bonus worden gedekt en blijft hier verder buiten beschouwing. Op grond van historische cijfers en de boetemogelijkheden wordt het risico gewaardeerd op 'klein'. Er is sprake van een budgetrisico dat opgevangen kan worden binnen de begrotingsflexibiliteit.

Realisatie van de (verdeling van) landelijke en regionale reizigersopbrengsten

Risico

Reizigersopbrengsten worden zo goed mogelijk geprognosticeerd. Desondanks zijn tegenvallers mogelijk door bijv. weersomstandigheden, indexering, economische, technologische en demografische factoren. Verder bestaat de kans dat de opbrengsten niet volledig worden gerealiseerd, bijv. door uitval van apparatuur, zwartrijden of door organisatorisch falen. Ook met betrekking tot de verdeling van reizigersopbrengsten wordt een risico gelopen. Gebruik van vervoerbewijzen kan plaatsvinden in meerdere concessies, met meerdere opbrengst-

verantwoordelijke vervoerders en/of overheden. Door het gebruik van de OV-chipkaart is het mogelijk geworden de opbrengsten preciezer toe te rekenen. Door gebruik van papier blijft het maken van verdeelsleutels nodig. Landelijk worden opbrengsten verdeeld door de Uitvoeringscommissie LTK. Regionaal kent het OV-bureau drie verdeelsystemen voor abonnementen. Verdelingsuitkomsten kunnen tegenvallen.

Hoe gaan we er mee om?

De opbrengsten en variabelen die daar invloed op hebben worden maandelijks gemonitord. OV-stewards worden (gericht) ingezet ter bestrijding van het zwartrijden. Periodiek worden audits uitgevoerd naar de volledigheid van de reizigersopbrengsten. Het OV-bureau heeft in verschillende rollen zitting in alle verdeelgroepen van abonnementsopbrengsten en volgt de verdelingen kritisch. Bij de opbrengstenverantwoording door de vervoerders wordt een controleverklaring overlegd op grond van het controleprotocol dat onderdeel is van het bestek.

Kans

De kans op het voordoen van onverwachte verschuivingen wordt ingeschat als 'mogelijk'.

Gevolg

De omvang van ongewenste verschuivingen is op basis van historische cijfers getypeerd als 'gemiddeld'.

Versterkingen vervoerders

Risico

De dienstregeling wordt zo goed mogelijk aangepast aan de vervoersvraag. Desondanks is de inzet van extra bussen soms onvermijdelijk, omdat sprake is van een vervoersplicht. Deze extra inzet, versterkingen, is kostbaarder dan het reguliere vervoer, omdat dit minder efficiënt kan worden georganiseerd. In de begroting en prognose wordt rekening gehouden met een bepaald volume aan versterkingen. Risico gelopen wordt dat de werkelijke versterkingsinzet groter is dan de begrote inzet.

Hoe gaan we er mee om?

Met de vervoerder wordt voortdurend afgestemd over de versterkingsinzet. De inzet wordt ook gemonitord. Waar nodig wordt de dienstregeling aangepast.

Kans

De kans op niet begrote versterkingsinzet wordt ingeschat op 'mogelijk'.

Gevolg

Op basis van ervaringen in de afgelopen jaren wordt gevolg van niet begrote versterkingsinzet ingeschat op 'gemiddeld'.

Beschikbaarheid OV-stewards

Risico

De OV-stewards worden ingehuurd via de veiligheidszorgen (-Noord en -Drenthe). Onzeker is of deze dienstverlening gecontinueerd kan worden. Indien de dienstverlening zou stoppen, zal inhuur

via de vervoerder tegen een hoog tarief plaats vinden. Het risico bestaat dat niet tijdig dekking kan worden gevonden voor de hogere kosten.

Hoe gaan we er mee om?

Met de stakeholders vindt regelmatig overleg plaats.

Kans

De kans op het niet vinden van dekking voor duurdere inkoop van OV-stewards wordt ingeschat op 'zelden'.

Gevolg

Op basis van de kosten van de OV-stewards wordt de mate waarin geen dekking gevonden kan worden voor de duurdere inkoop van OV-stewards ingeschat als 'klein'.

4.5 Risico's met betrekking tot special projects

Niet kostendekkend evenementenvervoer

Risico

Het dagelijks bestuur heeft bepaald dat het evenementenvervoer pas verzorgd mag worden op het moment dat de voorcalculatie kostendekkend is. Risico is dat er weinig gebruik wordt gemaakt van het vervoer waardoor het betreffende evenementenvervoer niet kostendekkend blijkt te zijn.

Hoe gaan we er mee om?

In de meeste gevallen is daarbij het risico afgedekt door de organisatie, gemeenten, ziekenhuizen of scholen waar het betreffende evenement plaatsvindt. Voorbeelden hiervan zijn de Zuidlaardermarkt, de nacht van Zuidlaren, de Bloemenjaarmarkt in Groningen, de open dagen van de Rijksuniversiteit Groningen, de Hanzehogeschool en het Universitair Medisch Centrum Groningen. Daarnaast wordt op de meeste evenementen een voordelig resultaat behaald waardoor naar verwachting het evenementenvervoer overall zeker kostenneutraal zal zijn.

Kans

Door de beheersingsmaatregelen is er slechts in incidentele gevallen kans op niet kostendekkend vervoer. Over evenementenvervoer is op basis van cijfers uit het verleden gebleken dat het vervoer goed wordt benut en de kans daardoor 'onwaarschijnlijk' is. Bovendien bestaat er een compensatiemogelijkheid met andere evenementen.

Gevolg

De kosten van het evenementenvervoer waarvan de risico's niet zijn afgedekt bedragen maximaal € 50.000,-. Het gevolg wordt daardoor ingeschat op 'van weinig belang'. Er is sprake van een budgetrisico dat opgevangen kan worden binnen de begrotingsflexibiliteit.



4.6 Risico's met betrekking tot bedrijfsvoering

Juridische risico's m.b.t. contracten

Risico

Het juridisch risico is het risico voortvloeiend uit veranderingen in, en naleving van wet- en regelgeving en uit concessies en contracten. Juridische risico's worden onder meer manifest bij juridische procedures. Bij het opstellen van deze notitie lopen er drie juridische procedures, te weten:

1. Over de tweede verlenging van de GD concessie
2. Over het beperkt indexerend van de BDU
3. Over de uitwerking van het Heerenveen-akkoord.

In financiële zin houden de procedures 1 en 2 het al dan niet optreden van voordelen ten opzichte van begroting en prognoses in. Procedure 3 impliceert een eventueel nadeel van circa € 3 miljoen. Wij schatten procedure 3 (een hoger beroep, waarbij de gedaagde overheden door de rechtbank in het gelijk zijn gesteld) in als een zeer beperkt incidenteel risico, waarvoor geen afzonderlijke weerstandscapaciteit voor hoeft te worden aangehouden.

Hoe gaan we er mee om?

Er wordt binnen het OV-bureau veel aandacht geschonken aan de juridische kwaliteitszorg. Waar nodig wordt extern juridisch advies ingehuurd.

Kans

De kans van op het optreden van juridische risico's is beoordeeld als 'mogelijk'.

Gevolg

De gevolgen van juridische risico's laten zich niet eenvoudig kwantificeren maar kunnen van groot belang zijn. Op grond van de beheersmaatregel wordt het gevolg gewaardeerd als 'van zeer groot belang'.

Motivering: Er lopen er meerdere contracten (concessies, vervoerovereenkomsten, overige overeenkomsten) ter waarde van vele miljoenen euro's die risico's impliceren. Denkbaar is een verlies van € 3 miljoen, waarvan driekwart jaar moet worden overbrugd met weerstandscapaciteit. Dit leidt tot een financieel gevolg van 2,25 miljoen, vallend in de klasse 'van zeer groot belang'.

Werkdruk en afhankelijkheid

Risico

Een te hoge werkdruk kan leiden tot spanningen en stress. Wat weer kan weer leiden tot gedragsmatige klachten, psychologische klachten en/of lichamelijke klachten en daardoor tot verzuim. Ook is de afhankelijkheid van bepaalde medewerkers van het OV-bureau groot te noemen. Bij vertrek van deze personen verdwijnt er veel kennis die niet op korte termijn is in te vullen.

Hoe gaan we er mee om?

Het OV-bureau kent naast het personeelsbeleid een arbo- en verzuimbeleid.

Kans

Verzuim of vertrek kunnen leiden tot tijdelijk extra inhuur. De kans bestaat dat het beschikbare budget voor de inhuur van tijdelijk personeel niet toereikend is. De kans hierop wordt ingeschat als 'zelden'.

Gevolg

Op basis van de fluctuaties in de kosten van inhuur van tijdelijk personeel wordt het gevolg ingeschat als 'klein'. Er is sprake van een budgetrisico dat opgevangen kan worden binnen de begrotingsflexibiliteit.

4.7 Risico's met betrekking tot financiering

Bijdragen provincies

Risico

Met de overgang van de BDU naar het provinciefonds zijn de financiële middelen voor de exploitatie van het openbaar vervoer bij de provincies niet meer geoormerkt. De provincies kunnen dus meer of minder middelen beschikbaar stellen voor openbaar vervoer. Specifiek risico hierbij is het laat bekend worden van dit risico.

Hoe gaan we er mee om?

We proberen proactief tot afspraken te komen met de provincies over de hoogte en indexering van hun bijdragen aan de exploitatie van het openbaar vervoer. Inzet daarbij is dat er voldoende tijd voor het OV-bureau is om om te gaan met gewijzigde financiële bijdragen.

Kans

Wij schatten in dat wij er in slagen afspraken te maken met de provincies Groningen en Drenthe die ons in staat stellen tijdig te reageren op veranderende financiële bijdragen. Wij schatten de kans dat wij er niet in slagen tijdig te reageren op veranderende financiële bijdragen in als 'zelden'.

Gevolg

Gevolg van het te laat bekend worden op (lagere) financiële bijdragen kan zijn dat bezuinigingen te laat getroffen kunnen worden. Dit kan tot incidentele verliezen leiden, die wij typeren als 'van zeer groot belang'. Wij stellen het gevolg op € 2 miljoen.

Motivering: Stel dat dit risico laat bekend wordt en 8 procent tegenvalt, dan bedraagt het gevolg € 4 miljoen. Op basis van driekwart jaar bedraagt dit gevolg dan € 3 miljoen, en valt daarmee in de klasse 'van zeer groot belang'.

4.8 Kwantificering van risico's

Met behulp van onderstaande matrix is aan ieder risico een bedrag te koppelen dat in het weerstandsvermogen moet worden opgenomen. De bedragen, lager dan € 50.000 (in de matrix

donkergroen) zijn binnen het kader van deze nota geacht te kunnen worden opgevangen door de begrotingsflexibiliteit.

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----|----------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| KANS - RISICOFACITOR | 90% | € 36.000 | € 67.500 | € 180.000 | € 337.500 | € 675.000 | per gevolg |
| | 50% | € 20.000 | € 37.500 | € 100.000 | € 187.500 | € 375.000 | per gevolg |
| | 25% | € 10.000 | € 18.750 | € 50.000 | € 93.750 | € 187.500 | per gevolg |
| | 15% | € 6.000 | € 11.250 | € 30.000 | € 56.250 | € 112.500 | per gevolg |
| | 5% | € 2.000 | € 3.750 | € 10.000 | € 18.750 | € 37.500 | per gevolg |
| | | | € 40.000 | € 75.000 | € 200.000 | € 375.000 | € 750.000 |
| GEVOLG - OMVANG VAN HET RISICO | | | | | | | |



4.9 Totaaloverzicht risico's en benodigde weerstandscapaciteit

In de onderstaand tabel zijn de geïnventariseerde risico's samengevat inclusief de mogelijke gevolgen en het daaraan gekoppelde bedrag aan vereiste weerstandscapaciteit. Bij de bepaling van dit bedrag is er van uitgegaan dat de weerstandscapaciteit nodig is voor de korte termijn, omdat het implementeren van dekkingmaatregelen, veelal aanpassing van de dienstregeling, een minimale doorlooptijd heeft van driekwart jaar.

Totaaloverzicht risico's en benodigde weerstandscapaciteit

| Risico | Kans op voordoen | Mogelijk gevolg | Vereiste bedrag in het weerstandsvermogen |
|---|---------------------|--------------------|--|
| Klant - reiziger | | | |
| Tarievenbeleid | 25% | € 750.000 | € 187.500 |
| | | | € 187.500 |
| Ontwikkeling | | | |
| Gevolgen grote infrastructurele werken | 50% | € 1.500.000 | € 750.000 |
| Nalatig haltebeheer | 5% | € 40.000 | € 0; begrotingsflexibiliteit |
| Projecten | 25% | € 375.000 | € 93.750 |
| | | | € 843.750 |
| Beheer | | | |
| Concurrentieverhoudingen/tegenvallende OV-aanbestedingen | 15% | € 4.500.000 | € 675.000 |
| Indexering | 15% | € 375.000 | € 0; begrotingsflexibiliteit |
| Gevolgen SOV contract | 25% | € 1.500.000 | € 375.000 |
| Een nieuwe verdeling van de SOV | 25% | € 3.000.000 | € 750.000 |
| OV-chipkaart en nieuwe betaalsystemen | 15% | € 750.000 | € 112.500 |
| Het regiovervoer kent een open einde | 25% | € 200.000 | € 50.000 |
| De verhouding tussen bonussen en boetes | 15% | € 75.000 | € 0; begrotingsflexibiliteit |
| Realisatie van landelijke en regionale reizigersopbrengsten | 25% | € 200.000 | € 50.000 |
| Versterkingen vervoerders | 25% | € 200.000 | € 50.000 |
| Beschikbaarheid OV-stewards | 15% | € 75.000 | € 0; begrotingsflexibiliteit |
| | | | € 2.062.500 |
| Special projects | | | |
| Niet kostendekkend evenementenvervoer | 5% | € 40.000 | € 0; begrotingsflexibiliteit |
| | | | € 0 |
| Bedrijfsvoering | | | |
| Juridische risico's m.b.t. contracten | 25% | € 2.250.000 | € 562.500 |
| Werkdruk en afhankelijkheid | 15% | € 75.000 | € 0; begrotingsflexibiliteit |
| | | | € 562.500 |
| Financiering | | | |
| Bijdragen provincies | 15% | € 3.000.000 | € 450.000 |
| | | | € 450.000 |
| | | | € 4.106.250 |
| afgerond | | | € 4.100.000 |

5 Bepaling weerstandsvermogen

5.1 Wijze van begroten en liquiditeitsmanagement

Onderdelen van het risicomanagement zijn de wijze van begroten en het liquiditeitsmanagement.

Conservatief begroten

Na de in 2011 manifest geworden risico's is als uitgangspunt gekozen voor toekomstige begrotingen dat de ramingen conservatief moeten zijn. Liever een meevaller ten opzichte van de raming dan een tegenvaller. Het nieuwe conservatieve uitgangspunt is voor het eerst verwerkt in de begroting 2013. Met de toepassing van dit uitgangspunt is de kans op tegenvallers beperkter geworden. Ook in de jaren daarna is conservatief begroot. In deze notitie stellen we voor deze lijn voort te zetten.

Concreet spitst zich het conservatief begroten toe op:

1. Opbrengsten baseren op gerealiseerde opbrengsten en rekening houden met de effecten van bezuinigingen en concrete ontwikkelingen
2. Niet of zeer beperkt rekening houden met de effecten op opbrengsten van extra OV-aanbod
3. Indices voor de lasten ruim stellen
4. Indices voor de baten laag tot reëel stellen

Liquiditeitsmanagement

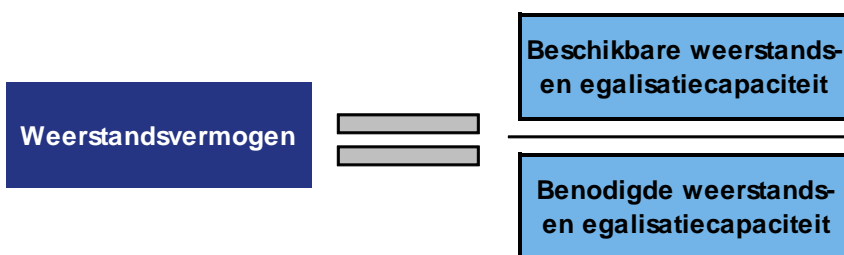
Indien zich een groot aantal risico's tegelijkertijd voordoet kan het zijn dat, ondanks aanwezige buffers, liquiditeitsproblemen voordoen. Met aanvullend (kortlopend) krediet kunnen dergelijke problemen voorkomen worden. Dit is mogelijk gemaakt door een rekening-courantovereenkomst met de provincie Groningen, op grond waarvan tijdelijk beperkt "rood staan" mogelijk is. Na de invoering van het Schatkistbankieren is dit mogelijk gebleven, omdat lenen aan medeoverheden toegestaan is, ondanks de algemene plicht tot het stallen van tijdelijk overtollige middelen bij de 's-Rijks schatkist.

5.2 Berekening weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de verhouding tussen de beschikbare en de benodigde weerstands- en egalisatiecapaciteit en dient om onvoorziene kosten die substantieel zijn, op te kunnen vangen teneinde de bestaande taken te kunnen voortzetten.

Het weerstandsvermogen, waarbij de weerstandscapaciteit en de egalisatiecapaciteit worden gesommeerd, wordt uitgedrukt in een verhoudingsgetal, een ratio:





In deze ratio wordt de eigen beleidsvrijheid uitgedrukt om te bepalen in welke mate het OV-bureau de risico's wenst af te dekken. Daarvoor bestaan geen algemene normen. Het OV-bureau heeft er voor gekozen om een directe relatie te leggen tussen de werkelijke middelenbehoefte voor het afdekken van gewaardeerde risico's en egalisatievariabelen.

In paragraaf 3.1 is reeds aangegeven dat een ratio van 1,0 voor het weerstandsvermogen voldoende is.

De actuele ratio kan worden berekend door de verwachte beschikbare weerstandscapaciteit per 31 december 2015 te delen door de benodigde weerstandscapaciteit.

€ 5.896.192 : € 4.106.250 = 1,44. Dit is ruim voldoende.

| Ratio weerstandsvermogen | |
|--------------------------|--------------------|
| > 2 | = UITSTEKEND |
| 1,4 < x < 2,0 | = RUIJ VOLDOENDE |
| 1,0 < x < 1,4 | = VOLDOENDE |
| 0,8 < x < 1,0 | = MATIG |
| 0,6 < x < 0,8 | = ONVOLDOENDE |
| < 0,6 | = RUIJ ONVOLDOENDE |

5.3 Samenhang risicomanagement, weerstandsvermogen en liquiditeitsmanagement

Conservatief begroten verkleint de kans op begrotingsoverschrijdingen. Indien toch sprake is van overschrijdingen dan wordt een aantal oorzaken/risico's afgedekt door weerstandscapaciteit. Indien de weerstandscapaciteit niet op peil is, dan wel, indien de gevolgen van optredende risico's de beschikbare middelen overtreffen, kunnen de verliezen mogelijk niet gedekt worden of kunnen liquiditeitstekorten optreden. In het laatste geval is een rekening-courantovereenkomst, die voorziet in de mogelijkheid van "rood staan" een goed vangnet.

Welke omvang van de weerstandscapaciteit en de kredietlimiet van de rekening-courantovereenkomst is juist? Bij het berekenen van de vereiste weerstandscapaciteit gaan we er vanuit dat niet alle risico's zich tegelijkertijd voordoen. Tegelijkertijd is het opbouwen in op peil houden van een hoge weerstandscapaciteit een zware begrotingslast. Het aanhouden van de gesommeerde verwachtingswaarde van het risico achten wij daarom een evenwichtige benadering.

Liquiditeitstekorten kunnen hoog oplopen en zijn tevens vaak tijdelijk van aard. Naar aanleiding van de notitie risicomanagement en weerstandsvermogen 2012 is een rekening courantovereenkomst afgesloten met een kredietlimiet van € 9,7 miljoen. Wij achten deze limiet voldoende tegen de achtergrond van het feit dat als alle onderkende risico's zich tegelijkertijd voor zouden doen sprake is van een financieel gevolg van ruim € 14 miljoen. Deze situatie achten wij zeer onwaarschijnlijk en mocht deze zich toch voordoen kan hiervoor alsdan een oplossing worden gezocht.

5.4 **Samenvatting en voorstellen**

In het voorafgaande is nagegaan welke weerstandscapaciteit het OV-bureau heeft, is een risico-analyse gemaakt en is nagegaan welke wat gelet op de onderkende risico's de vereiste weerstandscapaciteit is. Conclusie is dat het verwachte weerstandsvermogen per 31 december 2015 ruim voldoende is. De ratio weerstandsvermogen bedraagt op dat moment 1,44. De minimaal vereiste weerstandscapaciteit is € 4.106.250, afgerond € 4,1 miljoen. De ratio weerstandsvermogen is bij het minimumwaarde van de capaciteit 1.

Het risicomanagement van het OV-bureau omvat de volgende elementen, die in hun samenhang worden toegepast:

- a. Conservatief begroten; prognosticeren met een minimale LBI van 2%.
- b. Werken met een prognosemodel, op grond waarvan financiële mee- en tegenvallers tijdig gerapporteerd worden aan het bestuur, dat naar aanleiding hiervan zo nodig kan bijsturen
- c. Werken met een weerstandscapaciteit om overbruggingsvragen op te lossen die samenhangen met b;
- d. Periodiek (begroting, jaarrekening en vier- en achtmaandsrapportage) actualiseren en beoordelen van alle relevante risico's met financiële consequenties, zoals geïnventariseerd in deze notitie;
- e. zorgen voor beheersingsmaatregelen, en als tegenvallers optreden, zo nodig tijdig maatregelen nemen;
- f. werken met een rekeningcourantfaciliteit om eventuele liquiditeitsvraagstukken a.g.v. optredende risico's op te lossen.

Wij stellen voor:

1. De berekende weerstandscapaciteit en de risico-analyse vaststellen.
2. De minimale weerstandscapaciteit te stellen op € 4,1 miljoen.
3. Vaststellen dat bij een stand van het weerstandsvermogen lager dan € 4,1 miljoen een direct bestuurlijk besluit vereist is over aan aanvullingsplan om het weerstandsvermogen weer op 4,1 miljoen te krijgen.
4. De rekening-courantovereenkomst die voorziet in kortlopend krediet met een maximale kredietlimiet van € 9,7 miljoen handhaven.
5. Na een opname van krediet uit de rekening-courant zo spoedig mogelijk maatregelen treffen om het saldo weer op € 0 te krijgen.
6. Jaarlijks in de begroting een actualisatie op te nemen van de onderkende risico's.
7. Het risicomanagement van het OV-bureau vaststellen.