



A.B. 22/11

## Onderwerp: Risicomanagement en weerstandsvermogen

### Inleiding

De huidige Uitvoeringsnotitie Risicomanagement dient geactualiseerd te worden. In artikel 11 van het Besluit Begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is opgenomen dat iedere gemeenschappelijke regeling een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de jaarrekening en de begroting moet opnemen. In die paragraaf moet de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen aan de orde komen. In de oude uitvoeringsnotitie wordt wel ingegaan op het inventariseren van risico's maar niet op de benodigde weerstandscapaciteit en de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's. Het is daarom van belang dat u de Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen SVHW 2022 vaststelt ter vervanging van de Uitvoeringsnotitie Risicomanagement.

In bijlage treft u aan:

- De Nota risicomanagement en weerstandsvermogen SVHW 2022 (A.B. 22/12)

### Gewenste behandeling

U wordt verzocht om:

1. De bijgevoegde nota te bespreken;
2. De nota vast te stellen.

### Toelichting

De aanpassingen die in de bijgevoegde nota zijn opgenomen worden hieronder nader toegelicht.

#### **Risicokaart en aanpassing van functiebenamingen**

Er is een risicokaart toegevoegd om te bepalen wanneer risico's geaccepteerd, gereduceerd of vermeden moeten worden en de functiebenamingen zijn aangepast op de huidige situatie.

#### **Uitwerking weerstandsratio SVHW en consequenties voor het weerstandsvermogen**

Momenteel bedraagt de bandbreedte van de algemene reserve 400.000 euro – 700.000 euro en wordt er geen relatie gelegd met de actueel geïnventariseerde risico's. Dit is echter wel wenselijk. In de Nota risicomanagement en weerstandsvermogen wordt in hoofdstuk 3 de keuze voorgelegd voor het gewenste niveau van de weerstandsratio. Indien SVHW kiest voor het niveau van categorie C "voldoende" met een weerstandsratio tussen de 1,0 en de 1,4 betekent dit het volgende:

In de begroting 2022 is aangegeven dat de geïnventariseerde risico's op een bedrag van 450.000 euro worden ingeschat. Op basis van de jaarrekening 2020 bedraagt de algemene reserve 598.000, euro waarmee de weerstandsratio uit komt op  $598 / 450 = 1,33$  (categorie C voldoende).

Op basis van een algemene reserve van 700.000 euro bedraagt de weerstandsratio  $700 / 450 = 1,56$ , hetgeen buiten de gewenste categorie C (voldoende) valt. Dit betekent dat de bovengrens voor de algemene reserve op basis van de risico's uit de begroting 2022 naar beneden kan worden bijgesteld



tot 450.000 euro x 1,4 = 630.000 euro en de ondergrens moet worden verhoogd naar 450.000 euro (weerstandratio 1,0).

In de Begroting 2022 zit in de geïnventariseerde risico's een bedrag van 200.000 euro voor de proceskostenvergoeding. Aangezien de omvang van de proceskostenvergoeding structureel hoger blijkt te liggen is het de verwachting deze hogere kosten structureel in de exploitatiebegroting moeten worden opgenomen. De geïnventariseerde risico's nemen dan tegelijkertijd af met € 200.000 tot een bedrag van € 250.000. Wanneer de algemene reserve door verrekening van het over 2021 verwachte verlies verder daalt zal dit door de deelnemers tot minimaal € 250.000 moeten worden aangevuld om op een weerstandratio van 1,0 uit te komen.

Wanneer de risico's toenemen is ook een hoger weerstandsvermogen nodig. Bij het opstellen van de begroting wordt het benodigd weerstandsvermogen in relatie tot de risico's geactualiseerd.

### Overige aanpassingen

De overige aanpassingen zijn opgenomen in de onderstaande tabel.

Artikel	Oud	Nieuw
1.1 Wettelijke grondslagen	In de oude uitvoeringsnota werden de wettelijke grondslagen niet vermeld.	Aangegeven is op welk wettelijk kader de nota is gebaseerd en welke eisen hierin gesteld worden.
1.2 Doelstellingen	De volgende doelstelling is uit de nota gehaald:  Het vastleggen van risico's en beheersmaatregelen.	De volgende doelstellingen zijn toegevoegd: <ul style="list-style-type: none"><li>- Het voldoen aan de wettelijke vereisten rondom weerstandsvermogen en risicobeheersing die in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) vast liggen.</li><li>- Voorkomen dat het optreden van risico's een negatief effect heeft op het uitvoeren van het beleid en daarmee het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.</li><li>- Het vastleggen van de methodiek en richtlijnen/normen voor het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen.</li></ul>
2.3 Drie verdedigingslijnes model	In de oude uitvoeringsnota was deze onderbouwing van taken en verantwoordelijkheden niet vermeld.	<ul style="list-style-type: none"><li>- De eerste lijn wordt gevormd door directie, domeinmanagers en proceseigenaren. Deze zijn verantwoordelijk voor de eigen processen en de risico's.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- De proceseigenaren worden inhoudelijk ondersteund en geadviseerd door de tweede lijn, de experts van bedrijfsvoering (financieel consultants/adviseurs, juristen, personeelsfunctionaris) en de experts op beleid. Deze functionarissen hebben een adviserende en ondersteunende taak bij de interne beheersing.</li> <li>- De derde lijn bestaat uit onafhankelijk onderzoek door de medewerker interne controle. Deze geeft een onafhankelijk oordeel over de opzet, bestaan en werking van de interne beheersingsmaatregelen. De controle door de externe accountant maakt ook deel uit van de derde verdedigingslijn.</li> </ul>
2.4 Uitgangspunten risicomanagement	Om de gevolgen van risico's en de continuïteit te kunnen waarborgen geldt voor het weerstandsvermogen een ondergrens van minimaal € 400.000 en een bovengrens van maximaal € 700.000.	<p>Dit is in de nieuwe nota aangepast naar:</p> <p>Om de gevolgen van risico's en de continuïteit te kunnen waarborgen wordt voor het weerstandsvermogen een ondergrens en een bovengrens vastgesteld. Er worden geen bedragen meer genoemd. Deze worden bij de begroting vastgesteld.</p>
2.4 Uitgangspunten risicomanagement	Oude uitvoeringsnota: In het afdelingsoverleg worden regelmatig de risico's van de afdeling geagendeerd en behandeld. Doelstelling hiervan is het registreren van risico's en het signaleren van wijzigingen. De controller zal het afdelingsoverleg bijwonen bij dit agendapunt.	<p>Door de veranderde organisatiestructuur is dit aangepast in:</p> <p>In het Financieel MT en het procesteamoverleg worden de risico's van het domein of het proces geagendeerd en behandeld. In het procesteamoverleg wordt hier maandelijks aandacht aan besteed. Doelstelling hiervan is het registreren van risico's en het signaleren van wijzigingen.</p>

<p>2.4 Ontwikkeling (oude uitvoeringsnota)</p>	<p>Oude uitvoeringsnota: Risicomanagement geeft inzicht in de processen, producten en diensten. Door dit instrument juist in te zetten en de samenhang tussen processen te tonen, is het mogelijk om in de komende jaren stappen te gaan zetten op het gebied van risicobeheersing en het gericht toepassen van beheersmaatregelen.</p>	<p>De ontwikkelstappen liepen t/m 2019 en zijn nu uit de nieuwe nota gehaald.</p>
<p>2.5.2 Het risico inventarisatie proces  Onderdeel 2.5.2.1 risico identificatie</p>	<p>Oude uitvoeringsnota: De identificatie vindt per afdeling plaats door de Afdelingshoofden. De controller ondersteunt dit proces en zal per kwartaal een overleg plannen waarin de risico's worden besproken en herijkt. De overzichten per afdeling worden geconsolideerd tot één risicoregister voor geheel SVHW, dat binnen het MT eveneens per kwartaal wordt besproken.</p>	<p>Verwezen wordt naar 2.3 waarin via het drie verdedigingslijnes model is uitgewerkt dat de domeinmanager eindverantwoordelijk is voor de inrichting van de processen. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor het monitoren van het optreden van een risico en indien nodig het in werking zetten van de beheersmaatregel. De controller ondersteunt dit proces. De overzichten per domein worden geconsolideerd tot één risicoregister voor geheel SVHW, dat binnen het Financieel MT periodiek wordt besproken en herijkt.</p>
<p>2.5.2 Het risico inventarisatie proces  Onderdeel 2.5.2.2 risico's kwantificeren</p>	<p>In de oude nota staat in de tabel voor het inschatten van de kans dat een risico zich voor doet geen percentage vermeld.</p>	<p>Voor de nieuwe nota is gekeken welke inschatting van kansen andere organisaties gebruiken, waarbij eigenlijk iedereen gebruik maakt van de klasse indeling met kansenpercentages die nu zijn opgenomen.</p>
<p>2.5.2 Het risico inventarisatie proces  Onderdeel 2.5.2.2 risico's kwantificeren</p>	<p>In de oude nota wordt vermeld:  Om structurele risico's te kunnen vergelijken met incidentele risico's dienen structurele</p>	<p>Toegevoegd is in kader 3: Na drie jaar moeten de financiële gevolgen van een risico volledig zijn opgevangen binnen de exploitatie.</p>

	<p>risico's incidenteel gemaakt te worden.</p> <p>Dit wordt berekend door het gevolg met de factor 3 te vermenigvuldigen. Hiervoor wordt de factor 3 gebruikt omdat het structurele effect van een risico na 3 jaar binnen de exploitatie moet zijn opgevangen.</p>	<p>Dit is conform de notitie Structurele in incidentele baten en lasten van de Commissie BBV, waarin wordt aangegeven dat baten en lasten die zich vier jaar of langer voordoen in principe structureel van aard zijn en dus ook structureel in de begroting verwerkt moeten worden.</p>
<p>2.5.3 Beheersmaatregelen Onderdeel 2.5.3.1 Ontwerp van beheersmaatregelen</p>	<p>In de oude nota werd wel aangegeven dat risico's overgedragen, geaccepteerd, gereduceerd of vermeden kunnen worden, maar dit was niet verder uitgewerkt.</p>	<p>Toegevoegd is een risicokaart met kansen en financiële gevolgen. Een risico in het groene gebied wordt geaccepteerd, een risico in het oranje gebied wordt zoveel mogelijk gereduceerd en een risico in het rode gebied moet worden vermeden.</p>
<p>3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit</p>	<p>De oude nota ging niet in op de beschikbare weerstandscapaciteit. Het BBV schrijft echter voor (art 11) dat in de paragraaf weerstandsvermogen naast de inventarisatie van de risico's een inventarisatie van de weerstandscapaciteit moet worden weergegeven en de relatie hiertussen.</p>	<p>In de nieuwe nota risicomangement is opgenomen:</p> <p>De weerstandscapaciteit bij SVHW bestaat uitsluitend uit de algemene reserve.</p> <p>Het is prudent om voor de Algemene reserve een ondergrens te stellen. Zo wordt gewaarborgd dat een substantieel deel van het weerstandsvermogen ook daadwerkelijk en voortdurend ter beschikking staat.</p> <p>Jaarlijks wordt bij het opstellen van de begroting op basis van de geïnventariseerde risico's de ondergrens van de algemene reserve door het Algemeen Bestuur vastgesteld.</p>
<p>3.2 Benodigde weerstandscapaciteit</p>	<p>De oude nota ging niet in op de benodigde weerstandscapaciteit.</p>	<p>De gekwantificeerde financiële risico's zijn de input voor het berekenen van de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit. Aangegeven wordt welke categorieën geen deel uit</p>

		<p>maken van de benodigde weerstandscapaciteit, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voorziene structurele afname van inkomsten (moeten verwerkt in de begroting)</li> <li>- gebeurtenissen waarvan reeds zeker is dat ze zich voor gaan doen (moeten als voorziening meegenomen)</li> <li>- kleine risico's (dekken uit post onvoorzien)</li> </ul>
3.3 Beoordeling weerstandsvermogen voor incidentele risico's	De oude nota ging niet in op de weerstandsratio. Artikel 11 van het BBV vraagt echter wel om een beoordeling van de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de geïnventariseerde risico's.	<p>In de nieuwe nota risicomanagement is voor de beoordeling van de omvang van het weerstandsvermogen de waarderingstabel van het Nederlandse Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) gebruikt. Deze tabel wordt door de meeste gemeenten en GR-en gebruikt.</p> <p>Het AB moet een keuze maken welke financiële buffer het SVHW aan wil houden. Geadviseerd wordt te kiezen voor het niveau voldoende (waarderingsklasse C, met een minimale weerstandsratio van 1,0).</p> <p>Als de ondergrens van de algemene reserve beneden een bepaald bedrag daalt wordt deze weerstandsratio te laag en moet de algemene reserve worden aangevuld vanuit de deelnemersbijdrage.</p>
4. Financiële kengetallen	In 2015 is het BBV gewijzigd. Gemeenschappelijke regelingen moeten sindsdien een aantal verplichte financiële kengetallen opnemen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarrekening. In de Ministeriele regeling is aangegeven op welke wijze deze kengetallen berekend moeten worden.	<p>In de nieuwe nota is aangegeven dat de volgende kengetallen in de paragraaf weerstandsvermogen bij jaarrekening en begroting moeten worden opgenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Netto schuldquote;</li> <li>- Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;</li> <li>- Solvabiliteitsratio;</li> <li>- Structurele exploitatieruimte;</li> <li>- Belastingcapaciteit (niet van toepassing bij SVHW);</li> </ul>

	In de oude nota waren de kengetallen niet opgenomen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grondexploitatie (niet van toepassing bij SVHW).</li> </ul> <p>In de praktijk werden deze kengetallen al wel vermeld in de paragraaf weerstandsvermogen.</p>
5.1 Taken en verantwoordelijkheden	In de oude uitvoeringsnota was de tabel opgenomen in artikel 2.2.4 Rolverdeling.	Behalve de namen van de actoren (domeinmanager, proceseigenaar) is er inhoudelijk geen grote aanpassing geweest.
6.1 Risico-rapportage	In de oude uitvoeringsnota werd vermeld dat halfjaarlijkse een aparte risicorapportage door de controller aan de directie wordt aangeboden. In deze rapportage wordt inzicht gegeven over de ontwikkeling en voortgang van risicomanagement binnen de organisatie.	Feitelijk wordt twee maal per jaar gerapporteerd via de Voorjaars/ en Najaarsnota en is er daarnaast geen aparte rapportage. Deze tekst is uit de nota gehaald.
6.2 Rapportage-instrumenten	In de oude nota staat vermeld in artikel 5 Rapportage: De rapportage over risico's en maatregelen is gekoppeld aan de Planning & Control cyclus binnen de organisatie. Door het invoegen van een risicomanagementparagraaf aan de Voorjaars- en Najaarsnota wordt op een gestructureerde manier gerapporteerd over risico's. Door diverse artikelen heen staat vermeld dat de risico's in een risicoregister worden vastgelegd.	In de nieuwe nota worden de volgende rapportage-instrumenten aangegeven: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risicoregister</li> <li>- Integratie bij projectvoorstellen</li> <li>- Planning en Control producten (begroting, jaarrekening, voorjaars- en najaarsnota)</li> <li>- Actieve informatieplicht bij onverwachte substantiële risico's</li> </ul>
7. Leiderschap en risicobewustzijn	Wordt niet benadrukt in oude uitvoeringsnota	In dit artikel wordt benadrukt dat zonder risicobewustzijn in een organisatie het risicomanagement niet



		<p>zoveel zin heeft. De leiding moet zichtbaar het goede voorbeeld geven. Ook lager in de organisatie moet duidelijk zijn welke risico's aanvaardbaar zijn en welke niet, of ze passen bij de strategie en risicobereidheid van SVHW en wat de mogelijke gevolgen zijn.</p>
--	--	---

Overig

n.v.t.

Klaaswaal, 9 februari 2022