
**Nota risicomangement en weerstandsvermogen
SVHW 2022**



SVHW
Rijksstraatweg 3b
Postbus 7059
3286 ZH Klaaswaal
www.svhw.nl
(0186) 57 72 00

Versie historie

Versie	Datum	Status	Auteur	Controle	Paraaf
0.1	23-07-2021	concept	M. de Reus	J. Melissant	
0.2	13-8-2021	concept	M. de Reus	R. Heij	
0.3	23-8-2021	concept	M. de Reus	R. Heij	
0.4	30-11-2021	Bespreekversie DB	M. de Reus	R. Heij	
0.5	1-2-2022	Bespreekversie AC	M. de Reus	R. Heij	
0.6	9-2-2022	Bespreekversie AB	M. de Reus	R. Heij	

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	4
1.1 Wettelijke grondslagen waarop de regeling is gebaseerd.....	4
1.2 Doelstelling	5
2. Risicomanagement.....	5
2.1 Visie op risicomanagement	6
2.2 Risicoprofiel.....	6
2.3 Drie verdedigingslinies model	7
2.4 Uitgangspunten risicomanagement	8
2.5 Risicomanagementproces.....	8
2.5.1 Het risicomanagementbeleid	8
2.5.2 De plan-fase: Het risico-inventarisatie proces	9
2.5.3 De do-fase: Beheersmaatregelen.....	13
2.5.4 De check-fase: Meten, controleren en rapporteren van risico's	14
2.5.5 De act-fase: Aanpassingen van beheersmaatregelen implementeren in de organisatie	14
3. Weerstandsvermogen	15
3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	15
3.2 Benodigde weerstandscapaciteit.....	15
3.3 Beoordeling weerstandsvermogen voor incidentele risico's	16
4. Financiële kengetallen	18
5. Inrichting en organisatie van het risicomanagement	19
5.1 Taken en verantwoordelijkheden	19
5.2 Procedure bij optredende risico's	20
6. Risico-rapportage	20
6.1 Algemeen	20
6.2 Rapportage-instrumenten	21
7. Leiderschap en risicobewustzijn	22
8. Overgangs- en slotbepalingen	23

Nota risicomanagement en weerstandsvermogen SVHW 2022

Het Algemeen Bestuur van de gemeenschappelijke regeling Samenwerkingsverband Vastgoedinformatie, Heffing en Waardebepaling (SVHW);

Gelet op artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording en artikel 16 van de Financiële verordening SVHW 2021;

Gelezen het voorstel van het Dagelijks Bestuur SVHW d.d. xxx 2022 (A.B. 22/...);

BESLUIT:

1. De nota Risicomanagement en weerstandsvermogen SVHW 2022 vast te stellen waarin de uitgangspunten, voor het risicomanagementbeleid, het risicomanagementproces en het kader voor de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing worden vastgelegd;
2. De Uitvoeringsnota Risicomanagement 2015–2019 in te trekken.

1. Inleiding

In deze nota Risicomanagement en weerstandsvermogen is het geactualiseerde algemene risicomanagementbeleid van het SVHW opgenomen. Het bevat de doelstellingen van het risicomanagementbeleid, het risicomanagementproces, een kader voor de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing en een beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers in het risicomanagement–proces.

Het SVHW wil op een gestructureerde wijze risico's beheersen en eventuele risico's bewust nemen. Hierbij is de relatie tussen risico's en de mate waarin we in staat zijn om eventuele grote financiële tegenvallers die bij de risico's horen op te vangen van belang. Daarom is deze nota Risicomanagement en weerstandsvermogen opgesteld. Met de vaststelling van deze nota wordt het kader geschepd voor het borgen van een bewust gekozen niveau van weerstandsvermogen met risicomanagement. Dit gewenste niveau van weerstandsvermogen maakt het mogelijk de bestaande dienstverlening in stand te houden ook al doet zich een financieel nadeel voor dat door zijn omvang niet kan worden opgevangen door de exploitatie.

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- De beschikbare weerstandscapaciteit, dat zijn de middelen en mogelijkheden waarover SVHW beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken (de Algemene Reserve);
- De benodigde weerstandscapaciteit, als resultante van een inventarisatie van risico's en de vertaling daarvan naar geld.

1.1 Wettelijke grondslagen waarop de regeling is gebaseerd

Het wettelijk kader, waar deze nota uit voortvloeit, bestaat uit externe wetgeving, het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten), en de Financiële verordening van het SVHW.

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. Deze nota Risicomanagement en weerstandvermogen geeft uitwerking aan en toepassing van deze verslaggevingseis.

In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing moeten een aantal verplichte kengetallen worden opgenomen welke een beeld geven van de financiële positie van de organisatie en de vergelijkbaarheid tussen de verschillende organisaties. In juni 2015 is een Ministeriële regeling gepubliceerd op welke wijze de kengetallen berekend dienen te worden.

In de Financiële verordening 2021 van het SVHW staat vermeld (artikel 16):

- Het Dagelijks Bestuur biedt het Algemeen Bestuur eenmaal in de vier jaar, dan wel in het geval van gewijzigde omstandigheden, een (bijgestelde) nota Risicomanagement en weerstandsvermogen aan. In deze nota wordt ingegaan op het risicomanagement en het opvangen van risico's door verzekeringen, voorzieningen, het weerstandsvermogen of anderszins;
- In de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement bij de begroting en de jaarstukken worden in ieder geval de verplichte onderdelen op grond van artikel 11 van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten opgenomen.

1.2 Doelstelling

Door middel van de nota Weerstandsvermogen en risicomanagement streeft SVHW naar een gezamenlijke aandacht van bestuur, management en medewerkers ten aanzien van risicomanagement. Daarnaast draagt deze uitvoeringsnota bij aan een gestructureerde uitvoering van risicomanagement binnen SVHW en scheidt duidelijke kaders voor de interne beheersing.

De belangrijkste doelstellingen van het risicomanagementbeleid zijn:

- Het bepalen van het risicoprofiel van SVHW;
- Het vooraf inzichtelijk maken van de risico's die SVHW loopt zodat bij besluitvorming daarmee bewust rekening wordt gehouden;
- Risicomanagement structureel verankeren in de organisatie;
- Het voldoen aan de wettelijke vereisten rondom weerstandsvermogen en risicobeheersing die in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) vast liggen;
- 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;
- Het vastleggen van de methodiek en richtlijnen/normen voor het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen.

SVHW streeft er naar om het risicomanagement zoveel mogelijk in te bedden in de reguliere bedrijfsprocessen. Op deze manier past dit ook in de filosofie van het integraal management, dat SVHW voorstaat.

2. Risicomanagement

Risicomanagement is het geheel aan activiteiten dat erop gericht is op een gestructureerde wijze risico's in kaart te brengen, te evalueren, te beheersen en te rapporteren. Het is een continu proces, omdat er nieuwe risico's kunnen optreden, of risico's kunnen wijzigen, waardoor er aanpassing van de

beheersmaatregel nodig is. Risicomanagement gaat om het beheersen van risico's. Als risico's vooraf in beeld zijn kan hier actief op gestuurd worden om te voorkomen dat het risico zich voordoet, of kunnen maatregelen worden getroffen om de effecten van het risico te minimaliseren.

2.1 Visie op risicomanagement

Voor het risicomanagement past SVHW een integrale aanpak toe waarbij niet alleen de financiële gevolgen van risico's worden onderkend, maar ook de gevolgen voor de reputatie, verstoring van de operationele processen en belemmeringen van programmadoelstellingen. Beleid maken en beleid uitvoeren brengt risico's met zich mee. Dit betekent dat het belangrijk is dat iedere medewerker proactief nadenkt over en handelt op de mogelijke gevolgen van deze risico's. Risicomanagement draagt bij aan het realiseren van doelstellingen. Voor doelrealisatie is het belangrijk om in kaart te brengen met welke risico's de doelstellingen zijn omgeven. Daarbij kijken we niet alleen naar de eigen omgeving en organisatie maar ook naar de externe omgeving.

De volgende risico categorieën kunnen worden geïdentificeerd:

- Juridisch/aansprakelijkheid: risico's die de vermogenspositie van de organisatie kunnen aantasten door (schade)claims;
- Bedrijfsproces: risico's die verband houden met de wijze waarop de organisatie is ingericht en als zodanig handelt (organisatiestructuur, richtlijnen, regelgeving, administratieve organisatie, protocollen, interne gedragsregels, interne controle);
- Imago/politiek: risico's die verband houden met het gekozen beleid. Hierbij kan gedacht worden aan besluitvorming en uitvoering in strijd met de wet- en regelgeving, onbehoorlijk bestuur, onbevoegde toezeggingen. Dit kan leiden tot negatieve publiciteit;
- Financieel: risico's van directe aantasting van de vermogenspositie van de organisatie. Dit is inclusief economische risico's. Als voorbeeld kan hier de daling van deelnemersbijdrage worden genoemd als gevolg van het uittreden van deelnemers;
- Materieel: risico's van beschadiging of verlies van materieel bezit;
- Relaties met derden: risico's met betrekking tot diensten die worden uitgevoerd in samenwerking met of in opdracht van andere partijen;
- Fraude, misbruik en onrechtmatig handelen.

2.2 Risicoprofiel

Het gewenste risicoprofiel van een organisatie bepaalt in hoge mate hoe er met risico's wordt omgegaan. In hoofdlijnen kan er een onderscheid gemaakt worden in drie risicoprofielen: risicodragend, risiconeutraal en risicomijdend.

Bij een risicomijdend profiel is het beleid van de organisatie gericht op het zoveel mogelijk beperken en elimineren van risico's. Dit houdt in dat activiteiten waardoor een risico ontstaat, worden beëindigd dan wel op een andere manier vorm worden gegeven of dat er een deugdelijke beheersmaatregel wordt getroffen.

De publieke taak van SVHW brengt met zich mee dat een risicomijdend profiel het meest passend is. SVHW streeft ernaar om risico 's zoveel mogelijk te ondervangen. Dat is de reden waarom er diverse verzekeringen afgesloten zijn voor het onroerend goed, inventaris en personeel. Daarnaast zijn flankerende beleidsstukken opgesteld voor integriteitsbeleid en informatiebeveiligingsbeleid.

2.3 Drie verdedigingslijnes model

Voor de taken en verantwoordelijkheden op het gebied van risicomangement past SVHW het drie verdedigingslijnes model toe. Dit is een model waarin op heldere wijze de taken en verantwoordelijkheden van risicomangement in een organisatie ingericht zijn. Eigenaarschap is een kritische succesfactor van dit model. Het gaat erom dat alle medewerkers van SVHW zich in het dagelijkse werk ook daadwerkelijk eigenaar voelen van hun eigen doelstellingen, bijbehorende risico's en de eigen budgetten. Daarmee draagt het model bij aan een versterking van de risicocultuur, het nemen van verantwoordelijkheid voor het beheersen van risico's.

De eerste lijn wordt gevormd door de domeinmanagers en proceseigenaren. De domeinmanagers zijn eindverantwoordelijk voor de feitelijke inrichting van processen. Zij zorgen ervoor dat maatregelen ter voorkoming van risico's worden geïmplementeerd en geborgd in de processen. Per risico wordt er een risico-eigenaar benoemd. Dit is in de meeste gevallen de eigenaar van het proces waar het risico betrekking op heeft. De proceseigenaren worden dagelijks geconfronteerd met risico's en hebben hier ook vaak het beste zicht op. Het risicobewustzijn van de proceseigenaar en de leden van het processteam vormt daarom de belangrijkste verdedigingslijn. De proceseigenaren bespreken maandelijks de risico's in hun processteam overleg. Deze risico's worden door de domeinmanagers verzameld en besproken in het Financieel overleg van het MT (domeinmanagers en directeur).

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 (CISO en FG). Deze functionarissen hebben een adviserende en ondersteunende taak bij de interne beheersing. Het gaat hierbij om het borgen van risicomangement in de organisatie. Een deel van de toetsing van de werking van de systemen kan in de tweede lijn worden belegd, ter ondersteuning van de eerste lijn bij het bijsturen van de procesvoering.

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 kritische processen worden in kaart gebracht en geadviseerd wordt over beheersmaatregelen bij de inrichting van processen. Daarnaast wordt gerapporteerd over de effectiviteit van de werking van het risicomangement proces. De controle door de externe accountant maakt ook deel uit van de derde verdedigingslijn.

De controller is verantwoordelijk voor de borging en beheersing van het risicomangementproces. Deze regierol wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de directeur van SVHW. Vanuit de regierol is de controller verantwoordelijk voor de initiëring van het proces van inventarisatie en de actualisatie van de risico's binnen de organisatie. In samenwerking met het managementteam zorgt de controller voor frequente rapportage aan directie en bestuur als onderdeel van de P&C producten. De overzichten per domein worden geconsolideerd tot één risicoregister voor geheel SVHW, dat binnen het Financieel MT periodiek wordt besproken en herijkt. Voor de inrichting van het risicoregister wordt verwezen naar paragraaf 6.2.

2.4 Uitgangspunten risicomanagement

Het risicomanagement van SVHW is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Het SVHW voldoet aan alle wettelijke verplichtingen en geeft invulling aan de richtlijnen van het BBV;
- SVHW streeft een risicomijdend profiel na;
- Beheersmaatregelen ten aanzien van risico's worden duidelijk vastgelegd;
- Projectvoorstellen worden aangevuld met een risicoparagraaf, dan wel een risicoanalyse. De onzekerheden dienen gekwantificeerd te worden en eventuele beheersmaatregelen dienen te worden uitgewerkt;
- Om de gevolgen van risico's en de continuïteit te kunnen waarborgen wordt voor het weerstandsvermogen een ondergrens en een bovengrens vastgesteld;
- In de begroting en het jaarverslag doet SVHW verslag over de grootste risico's voor de organisatie. Bij belangrijke ontwikkelingen wordt verslag gedaan middels de reguliere planning- en control instrumenten (Voorjaars- en Najaarsnota);
- 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;
- Risico's worden vastgelegd in het risicoregister (zie 6.2).

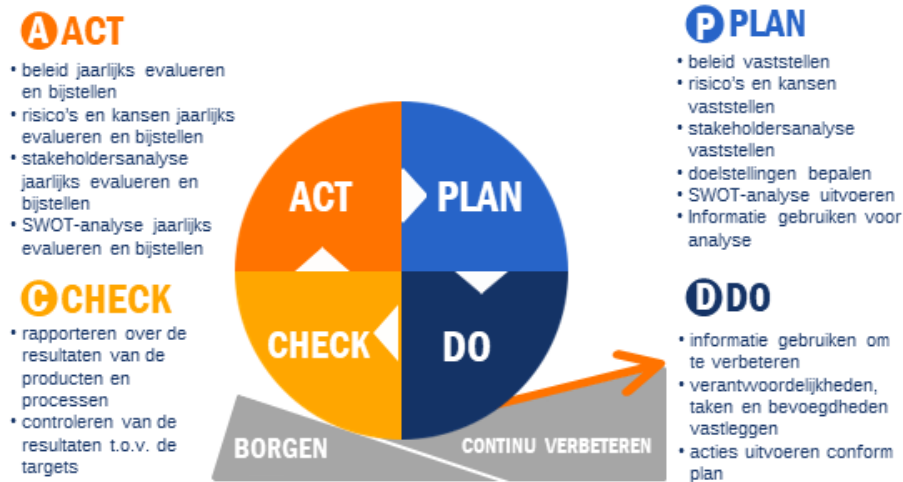
2.5 Risicomanagementproces

2.5.1 Het risicomanagementbeleid

Het risicomanagementbeleid wordt eens in de vier jaar vastgesteld door het Algemeen Bestuur in de vorm van een nota Risicomanagement en weerstandsvermogen. De directie is verantwoordelijk voor tussentijdse bewaking van de uitvoering van het beleid en het doen van suggesties tot verbetering van het beleid.

Het risicomanagementproces is het continue proces van risico's in beeld krijgen, het kwantificeren van risico's, het afwegen van oplossingen, het implementeren en uitvoeren van de te nemen beheersmaatregelen en vervolgens het evalueren van de effecten van de uitgevoerde maatregelen. Aangezien risicomanagement een continu (cyclisch) proces is en het bovendien bijdraagt aan de verbetering van de processen in de organisatie, worden de stappen binnen het risicomanagement geplaatst in de Plan Do Check Act cyclus van Deming. De onderstaande figuur geeft dit weer:

PLAN-DO-CHECK-ACT (PDCA)



Door het stelselmatig en consequent doorlopen van dezelfde fasen wordt de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden op een efficiënte en effectieve realisatie van beheersmaatregelen gewaarborgd.

Door het doorlopen van bovenstaande fasen is SVHW in staat om:

- Besluiten te nemen; wat zijn de gevolgen van onze activiteiten?
- Kaders mee te geven; welk risico mag gelopen worden?
- Bij te sturen; welke maatregelen kunnen er worden genomen?
- Te communiceren; wie wordt geïnformeerd en op welk niveau?
- Het weerstandsvermogen aan te passen; hebben risico's invloed op het weerstandsvermogen en dient de hoogte van het weerstandsvermogen aangepast te worden?

Op de stappen per fase worden hieronder verder ingegaan.

2.5.2 De plan-fase: Het risico-inventarisatie proces

2.5.2.1 Risico identificatie

Een eerste stap in risicomanagementproces is het identificeren en vastleggen van risico's. De richtlijnen die hieromtrent gelden zijn samengevat in het eerste kader:

Kader 1: Identificeren en vastleggen van risico's

- Risico's worden vastgelegd in een risicoregister;
- Naast de omschrijving van een risico wordt ook de oorzaak, waar het risico plaatsvindt in de organisatie en het gevolg aangegeven;
- Per risico wordt vastgelegd onder welk begrotingsprogramma een risico valt;
- Per risico wordt aangegeven wie kan worden aangemerkt als risico-eigenaar;
- Per risico worden de bestaande beheersmaatregelen beschreven;
- Elk financieel risico wordt gekwantificeerd.

Risico's op budgetoverschrijding zijn geen financiële risico's die gedekt worden via het weerstandsvermogen en moeten gedekt worden in het exploitatie- of projectbudget.

Zoals vermeld onder 2.3 dient er een risico eigenaar benoemd te worden. Hiervoor wordt aansluiting gezocht met bestaande afspraken met betrekking tot de processen waar de risico's mee samenhangen.

2.5.2.2 Risico's kwantificeren

Nadat de risico's zijn geïdentificeerd, kunnen de risico's worden gekwantificeerd. Het kwantificeren heeft twee doelen:

- De risico's analyseren om focus aan te kunnen brengen in sturing en beheersing;
- Het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit.

Het kwantificeren van risico's gebeurt door de kans te bepalen dat het risico optreedt, het inschatten van de financiële impact dat het risico zal hebben en het bepalen van de frequentie en nabijheid. Op basis van deze beoordeling vindt er vervolgens een prioriteitsafweging plaats voor het treffen van beheersmaatregelen. Ook de eerder geïdentificeerde risico's worden periodiek beoordeeld en verder behandeld. Hierdoor wordt de actualiteit van het risico overzicht geborgd.

1. Kans bepalen dat een risico zich voordoet

Van de geïdentificeerde risico's wordt een inschatting gemaakt van de verwachte **kans** van optreden. SVHW hanteert de volgende kans klasse-indeling:

Klasse	Percentage	Referentiebeeld	Indicatie
1	10%	< of 1x per 10 jaar	Zeldzaam / erg onwaarschijnlijk; zou verrassend zijn als het zou optreden.
2	30%	1x per 5-10 jaar	
3	50%	1x per 2-5 jaar	In het verleden vaker voorgekomen. Zou geen grote verrassing zijn indien het zich voordoet.
4	70%	1x per 1-2 jaar	Duidelijke indicatoren die wijzen op optreden.
5	90%	1x per jaar of >	

Risico's met de kwalificatie zeer hoog doen zich vrijwel zeker voor en zijn daarmee niet echt een risico meer maar min of meer een zekerheid. Bij een risico met meer dan 70 % kans van optreden wordt eerst overwogen of vorming van een voorziening aan de orde kan zijn. Vorming van een voorziening vanaf een 90% kans van optreden wordt in de begroting en jaarrekening verwerkt. Het is dan wel nodig dat het risico goed te kwantificeren is, anders is het vormen van een voorziening niet mogelijk.

Als de maximale schade in deze gevallen onzeker is (maar wel kwantificeerbaar), dan wordt alleen het onzekere deel van de maximale schade als risico betrokken bij de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit.

2. Bepalen van de financiële omvang van het risico (impact)

Voor de inschatting van **gevolgen** van een bepaald risico wordt gekeken naar:

- Het verleden: in welke omvang heeft het risico zich al eerder voorgedaan?
- De vertrouwdheid: hebben we de activiteiten al eerder gedaan en weten we wat de mogelijke impact is?
- De omstandigheden: onder welke condities treedt het op? Zijn er reeds beheersmaatregelen genomen?
- De beschikbare middelen: is het risico begroot of voorzien?
- De risicogevoeligheid: is er sprake van een stijging of daling van de gevolgen?

Voor de financiële gevolgen worden de onderstaande vijf klassen gehanteerd. Voor de invulling van de bandbreedtes wordt uitgegaan van de door het AB vastgestelde begroting van SVHW.

Klasse	Financieel gevolg	Percentage
1	$X < € 6.000$	< 0,05%
2	$€ 6.000 < X < € 24.000$	0,05 - 0,2%
3	$€ 24.000 < X < € 60.000$	0,2 - 0,5%
4	$€ 60.000 < X < € 120.000$	0,5 - 1,0%
5	$€ 120.000 < X$	> 1%

Indien een risico in klassen 2 tot en met 5 valt wordt de maximale financiële impact van het risico berekend.

De risicoscore wordt berekend door de kans score te vermenigvuldigen met de gevolgscore. Hoe hoger de uitkomst, hoe groter het risico.

De regels rondom het kwantificeren van risico's zijn opgenomen in het tweede kader:

Kader 2: Kwantificeren van financiële risico's

- Het risicobedrag (financiële gevolg) wordt bepaald door de kwantitatieve kans van optreden te vermenigvuldigen met de gevolgscore.
- Per financieel risico worden berekeningen en onderbouwingen van de kans van optreden en de financiële impact vastgelegd.
- Financiële risico's met een kans van optreden van 90% of meer zijn géén risico maar een werkelijkheid en worden als claim meegenomen in de planning- en control cyclus.

Voor de imago gevolgen worden onderstaande vijf klassen met referentiebeelden aangehouden. Hierbij geldt dat de referentiebeelden slechts een hulpmiddel zijn voor de inschatting van het risico.

Klasse	Imago gevolg	Referentiebeeld
1	Zeer klein	Individueel
2	Klein	Persoonlijke kring
3	Midden	Plaatselijke pers
4	Groot	Regionale pers
5	Zeer groot	Landelijke pers

Voor de continuïteitsgevolgen (de wijze waarop SVHW haar diensten/producten) kan leveren worden de onderstaande klassen aangehouden. Onder productie wordt de dienstverlening van SVHW en het voldoen aan wettelijke bepalingen verstaan. Hierbij geldt dat de referentiebeelden slechts een hulpmiddel zijn voor de inschatting van het risico.

Klasse	Continuïteit gevolg	Referentiebeeld
1	Zeer klein	Verwaarloosbaar effect op productie; Verstoring op afdelingsniveau < 1 dag
2	Klein	Beperkte impact op productie oplosbaar binnen afdeling / kaders; Verstoring op afdelingsniveau < 5 dagen
3	Midden	Merkbare impact op productie en niet oplosbaar binnen afdeling /kaders Verstoring op afdelingsniveau > 5 dagen
4	Groot	Significantie impact op productie en niet oplosbaar zonder aanzienlijke corrigerende maatregelen Verstoring op SVHW niveau 5 -10 dagen
5	Zeer groot	Productie niet te realiseren en niet op te lossen Verstoring op SVHW niveau > 10 dagen

3. Bepalen van de frequentie en nabijheid

Bij deze stap wordt beoordeeld of een risico zich eenmalig voordoet of een structureel karakter heeft en wanneer het risico naar verwachting optreedt. Een structureel risico doet zich eenmalig voor, maar heeft een meerjarig effect op de organisatie. Niet alleen als het risico zich voordoet, maar ook in de jaren er na heeft de organisatie last van het gevolg. Een voorbeeld hiervan is het wegvallen van een inkomstenbron. Om structurele risico's te kunnen vergelijken met incidentele risico's dienen structurele risico's incidenteel gemaakt te worden.

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.

De nabijheid wordt ingeschat op basis van het aantal maanden waarbinnen verwacht wordt dat het risico optreedt. De nabijheid geeft een indicatie wanneer een beheersmaatregel geëffectueerd dient te zijn.

Conform artikel 189 van de Gemeentewet moeten structurele lasten worden gedekt door structurele baten. In de notitie Structurele en incidentele baten en lasten van de Commissie BBV is het onderscheid tussen incidentele en structurele baten en lasten verder uitgewerkt. Als hulpmiddel voor het bepalen van een nadere invulling van het begrip 'incidenteel' kan gedacht worden aan baten en lasten die zich gedurende maximaal drie jaar voordoen. De scheidslijn tussen drie jaar of langer is zoals gezegd een hulpmiddel bij het bepalen of er sprake is van incidenteel of structureel. De feitelijke situatie is leidend. Op basis van bovengenoemde notitie is in principe het uitgangspunt dat het structurele effect van een risico na 3 jaar binnen de exploitatie is opgevangen.

Kader 3: Bepaling frequentie en nabijheid

- Om het structurele risico te berekenen wordt het risico met factor 3 vermenigvuldigd;
- Na drie jaar moeten de financiële gevolgen van een risico volledig zijn opgevangen binnen de exploitatie.

2.5.3 De do-fase: Beheersmaatregelen

2.5.3.1 Ontwerp van beheersmaatregelen

Het is niet voldoende om de geïdentificeerde risico's jaarlijks op te sommen. Het is belangrijk dat er iets met de risico's gebeurt. Voor elk risico wordt in het risicoregister aangegeven hoe hiermee wordt omgegaan in de vorm van beheersmaatregelen.

Beheersmaatregelen zijn gericht op het beheersbaar maken van een risico. Echter niet alle risico's verdienen evenveel aandacht. De hoger geprioriteerde risico's krijgen bij de beheersing van risico's prioriteit. Afhankelijk van kans, impact, aard van het risico, urgentie, organisatiecultuur, draagvlak en beschikbare middelen wordt afgewogen welke beheersmaatregelen per risico genomen moeten worden. De risico-eigenaar heeft bij het treffen van maatregelen die genomen moeten worden om risico's te beperken of weg te nemen de keuze uit een aantal basisstrategieën:

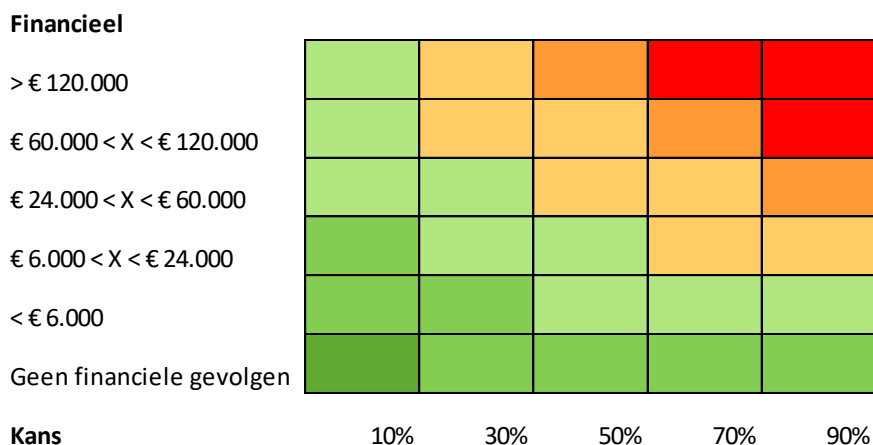
		BEHEERSEN VAN RISICO'S	
		Passief	Actief
Effect	hoog	Overdragen	Vermijden/ elimineren
	laag	Accepteren	Reduceren
		Kans laag	Kans hoog

- Vermijden : dit houdt in dat de activiteit waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico meebrengt. Ook kunnen werkprocessen zodanig worden ingevuld, dat op die manier bepaalde risico's worden vermeden;
- Reduceren : aanpassing van bijvoorbeeld de organisatie, procedures of organisatiecultuur. Hiermee beperkt de organisatie de gevolgen van een risico. Daarnaast kan men bij reduceren denken aan het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico (mitigeren);
- Overdragen : het overdragen van een risico kan onder andere door het beleid dat een risico met zich meebrengt uit te laten voeren door een andere betrokken partij die daarmee ook de (financiële) risico's overneemt of door het afsluiten van een verzekering;
- Accepteren: kan een risico niet worden vermeden, verminderd of overgedragen dan kan de organisatie het risico accepteren. Om de financiële positie van de organisatie niet in gevaar te brengen moet de financiële schade volledig door het weerstandsvermogen worden afgedekt. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en dat de organisatie daarom het risico maar moet accepteren. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op een of andere wijze is afgedekt.

In principe bestaat er nog een vijfde strategie en dat is uitstellen. Dit is mogelijk indien de nabijheid van het risico niet groot is en het treffen van beheersmaatregelen nog niet urgent is.

De keuzes dienen bewust gemaakt te worden en duidelijk worden vastgelegd.

In onderstaande risicokaart zijn de risico's naar klassen ingedeeld. Afhankelijk van de kansen en het gevolg worden de beheersmaatregelen bepaald. Een risico in het groene gebied vormt geen direct gevaar voor de continuïteit van de organisatie; dit risico wordt geaccepteerd. Een risico met een score in het oranje gebied vraagt wel aandacht; dit risico wordt zoveel mogelijk gereduceerd. Risico's in het rode gebied moeten worden vermeden.



De beheersmaatregelen wordt vastgelegd in het risicoregister. Hierbij wordt duidelijk aangegeven waaruit de maatregel bestaat en wie daarbij betrokken is. Er zijn verschillende soorten maatregelen te treffen. Kans verlagende maatregelen zijn altijd preventief van aard. Een voorbeeld hiervan is preventief onderhoud. Gevolg verlagende maatregelen kunnen zowel preventief als repressief van aard zijn. Een voorbeeld hiervan is het afsluiten van een verzekering of het treffen van een voorziening.

2.5.3.2 Uitvoeren van beheersmaatregelen

Nadat de beheersmaatregel is vastgelegd is het de verantwoordelijkheid van de risico-eigenaar om de beheersmaatregel in werking te laten treden. Afhankelijk van de prioritering en het type maatregel kan de uitvoering in de tijd verschuiven en preventief of repressief van aard zijn. In het risicoregister wordt de uitvoering geregistreerd.

2.5.4 De check-fase: Meten, controleren en rapporteren van risico's

Risicomanagement is een doorlopend proces. Daarom wordt in het Financieel MT en maandelijks in het procesteamoverleg het risicoregister besproken en geactualiseerd. Hierbij wordt onder andere beoordeeld of de beheersmaatregelen effect hebben gehad. Over de ontwikkelingen wordt gerapporteerd. Hierdoor krijgen de geïdentificeerde risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen structureel aandacht op grond van het interne controleplan en de diverse planning- en control producten.

2.5.5 De act-fase: Aanpassingen van beheersmaatregelen implementeren in de organisatie

Op basis van de risico-informatie wordt bepaald of een bijstelling gewenst is van de beheersmaatregelen. Daar waar nodig wordt het beleid en methodiek bijgesteld. Ook wordt beoordeeld of onderliggende processen, systemen of werkwijzen eventueel aangepast dienen te worden. Daarnaast is de risico-informatie bruikbaar voor het nemen van toekomstige besluiten, zoals de opstart van projecten, het doen van investeringen, etc.

3. Weerstandsvermogen

3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit zijn de middelen die de organisatie heeft of ter beschikking kan krijgen om de financiële gevolgen van risico's op te vangen. Het Besluit Begroting en Verantwoording vereist dat de begroting structureel in evenwicht moet zijn. Hieruit volgt dat structurele risico's opgevangen moeten worden door structurele 'weerstandscapaciteit' (in de exploitatiebegroting) en incidentele risico's opgevangen worden door incidentele 'weerstands-capaciteit' (het weerstandsvermogen). Daarnaast vergroot een (gezond) weerstandsvermogen de slagvaardigheid van de organisatie.

Het weerstandsvermogen wordt bepaald door de aanwezige weerstandcapaciteit te toetsen aan de omvang van de risico's. De weerstandscapaciteit bij SVHW bestaat uitsluitend uit de algemene reserve. 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.

Bij het opvangen van calamiteiten is het ongewenst dat SVHW afhankelijk zou zijn van de besluitvorming van de deelnemers. Om de gevolgen van risico's en de continuïteit te kunnen waarborgen is in de vergadering van het Algemeen Bestuur van 5 december 2013 besloten de omvang van het weerstandsvermogen vast te stellen op een ondergrens van minimaal € 400.000 en een bovengrens van maximaal € 700.000. Doordat risico's fluctueren kan ook het benodigde weerstandsvermogen (de vastgestelde onder- en bovengrens) fluctueren.

Kader 4: Bepaling ondergrens algemene reserve

- 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.

3.2 Benodigde weerstandscapaciteit

De gekwantificeerde financiële risico's zijn de input voor het berekenen van de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit. De aanwezige weerstandscapaciteit wordt afgezet tegen de benodigde weerstandscapaciteit om het weerstandsvermogen te bepalen.

Voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit wordt zoals hiervoor aangegeven een organisatie brede risico-inventarisatie gehouden. Per domein zijn de risico's in kaart gebracht en vastgelegd in het risicoregister. Vervolgens wordt gekeken welke risico's een direct financieel gevolg met zich meebrengen.

Echter, niet alle risicogebeurtenissen met een direct financieel gevolg worden ten laste van het weerstandsvermogen gebracht. Onder deze risicogebeurtenissen vindt nog een nadere beschouwing plaats. De volgende categorieën maken geen deel uit van het weerstandsvermogen en worden dus niet meegenomen in de bepaling ervan:

- *Kortingen.* Een voorziene (structurele) afname van de inkomsten. Deze gebeurtenissen worden verwerkt in de begroting van het komende begrotingsjaar;

- *Kosten*. Gebeurtenissen waarvan reeds zeker is dat ze zich voor gaan doen en waarvan de omvang ook reeds bekend is. Deze gebeurtenissen worden als voorzieningen meegenomen conform de algemeen aanvaarde boekhoudprincipes;
- *Kleine risico's*. Gebeurtenissen met kleine impact. Van kleine risico's wordt aangenomen dat ze reeds opgenomen zijn als "post onvoorzien" in de lopende begrotingen. Zoals vermeld in paragraaf 2.5.2.2 is in principe het uitgangspunt dat het structurele effect van een risico na 3 jaar binnen de exploitatie is opgevangen. Dit betekent dat bijvoorbeeld de structurele stijging van de proceskosten door NCNP bureaus niet meer wordt beschouwd als een risico maar in de begroting van SVHW moet worden verwerkt.

Wanneer risicogebeurtenissen die vallen binnen deze categorieën eruit zijn gefilterd blijven zogenaamde significante risico's over. Dit zijn gebeurtenissen met een aanzienlijke financiële impact en waarvan de kans van optreden en/of de totale omvang nog onzeker is. Ter dekking van deze risico's wordt het weerstandsvermogen aangewend.

Naast de aanwezige ongedekte risico's zijn ook de andere factoren van invloed op het weerstandsvermogen, zoals het aanpassingsvermogen van de organisatie en de kans dat tegenslagen zich gelijktijdig voordoen. Wanneer op zichzelf genomen betrekkelijk kleine risico's gelijktijdig of vlak na elkaar optreden, kan toch een beroep op de weerstandscapaciteit noodzakelijk zijn. Als de kansen afhankelijk zijn van, zoals bijvoorbeeld een teruglopende economische groei, valt het optreden van een aantal risico's samen (lagere deelnemersbijdrage, hogere rente, meer oninbare vorderingen).

3.3 Beoordeling weerstandsvermogen voor incidentele risico's

Overheidsinstanties moeten beschikken over voldoende buffers om haar taken goed uit te kunnen voeren. Daarbij is van belang dat risico's voldoende worden afgedekt. Voldoende betekent echter niet dat sprake is van te grote buffers. SVHW heeft immers niet als doel om geld structureel op te potten.

Vanuit externe organen (Rijk en/of Provincie) zijn er geen normen voor het weerstandsvermogen. De enige norm in het kader van financieel toezicht is dat de algemene reserve niet negatief mag zijn en indien deze negatief is, in een periode van vier begrotingsjaren aangezuiverd moet zijn.

Voor de beoordeling van de omvang van het weerstandsvermogen hanteert het SVHW onderstaande waarderingstabel. Deze normeringssystematiek is ontwikkeld door het Nederlandse Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) in samenwerking met de Universiteit Twente.

Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	> 2,0	Uitstekend
B	1,4 – 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 – 1,4	Voldoende
D	0,8 – 1,0	Matig
E	0,6 – 0,8	Onvoldoende
F	<0,6	Ruim onvoldoende

Een weerstandsratio van minimaal 1,0 wordt gezien als voldoende en verantwoorde buffer. Hierbij is wel belangrijk dat sprake is van een volledig en actueel risicoprofiel. Bij het opstellen van de begroting wordt het benodigde weerstandsvermogen in relatie tot de risico's geactualiseerd.

Het SVHW streeft naar een financiële buffer met waarderingsklasse C, oftewel voldoende. Dit wil zeggen een ratio tussen 1,0 en 1,4.

Bovenstaande normen zijn algemeen aanvaard bij gemeentelijke overheden. De keuze voor het niveau van de ratio wordt met name ingegeven door de afweging dat prudentie vereist is, maar afgezet moet worden tegen het belang om niet meer middelen dan nodig aan bestedingsdoelen te onttrekken.

Hoewel in het algemeen bij Waterschappen voor waarderingsklasse B (ruim voldoende) wordt gekozen wil SVHW niet meer middelen aan haar deelnemers vragen dan minimaal noodzakelijk is, en kiest daarom voor waarderingsklasse C.

De weerstandsratio wordt als volgt berekend:

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \text{beschikbare weerstandscapaciteit} / \text{benodigde weerstandscapaciteit}$$

De weerstandsratio toont de verhouding aan tussen de, op basis van de geïnventariseerde risico's, benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. Daarmee is het weerstandsvermogen een indicator voor de mate waarin binnen een duurzaam meerjarig sluitende begroting substantiële financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen zonder aantasting van het bestaande beleid.

Kader 5: Bepaling weerstandsratio

- Het weerstandsvermogen dient 'voldoende' te zijn, wat betekent dat de ondergrens van het weerstandsvermogen 1,0 is en de bovengrens 1,4.

Als de Algemene reserve beneden de ondergrens van waarderingsklasse C is gedaald en daarmee te laag is om een voldoende bijdrage aan de weerstandscapaciteit te bieden, dan zal het Dagelijks Bestuur aan het Algemeen Bestuur een herstelplan voorleggen dat gericht is om gespreid over een beperkt aantal jaren (bij voorkeur maximaal twee jaar) de Algemene reserve aan te vullen tot het bedrag uit hoofde van het berekende weerstandsvermogen of de gestelde streefwaarde van de Algemene reserve.

Indien de financiële buffer boven het gewenste niveau uit komt worden overschotten in overleg met het Dagelijks Bestuur / Algemeen Bestuur afgeroomd (teruggestort) naar de deelnemers.

Afrogen van de weerstandscapaciteit is mogelijk indien de weerstandsratio meer dan 1,4 bedraagt (bovengrens klasse C). Afrogen gebeurt gefaseerd, tot uiterlijk de ondergrens van 1,0.

Het aanvullen of afrogen van de algemene reserve gebeurt 1 maal per jaar. Bij het opstellen van de jaarrekening over jaar T wordt gekeken in hoeverre het weerstandsvermogen toereikend is om de risico's uit de begroting van jaar T+1 te dekken. De benodigde weerstandscapaciteit in de begroting van jaar T+1 is reeds een jaar eerder opgesteld en wordt indien nodig eerst geactualiseerd. Wanneer het weerstandsvermogen niet toereikend is wordt een aanvullende deelnemersbijdrage gevraagd en wanneer het weerstandsvermogen te hoog is kan afgeroomd worden.

Kader 6: Aanvullen en afromen Algemene reserve

- Bij het opstellen van de begroting wordt de benodigde weerstandscapaciteit berekend;
- Het bepalen van de afroming of aanvulling van de algemene reserve gebeurt 1 keer per jaar bij de jaarrekening. Alleen bij de jaarrekening is de feitelijke stand van de algemene reserve (per 31/12) bekend;
- Het effectueren van de afroming of aanvulling van de algemene reserve gebeurt bij de Voorjaarsnota;
- Aanvulling van de algemene reserve vindt plaats vanuit de deelnemersbijdrage;
- Afromen van de weerstandscapaciteit is mogelijk indien de weerstandsratio meer dan 1,4 bedraagt (bovengrens klasse C);
- Het bedrag dat wordt afgeroomd is zo groot dat het weerstandvermogen na afroming minimaal op een ratio van 1,0 staat. Voor aanvulling geldt dat wordt aangevuld tot een ratio van 1,0.

4. Financiële kengetallen

In 2015 is het Besluit Begroting en verantwoording gewijzigd. Gemeenschappelijke regelingen moeten sindsdien een aantal verplichte financiële kengetallen opnemen in de paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarrekening. In de Ministeriele regeling is aangegeven op welke wijze deze kengetallen berekend moeten worden.

Het betreft de volgende kengetallen:

- Netto schuldquote;
- Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
- Solvabiliteitsratio;
- Structurele exploitatieruimte;
- Belastingcapaciteit (niet van toepassing bij SVHW);
- Grondexploitatie (niet van toepassing bij SVHW).

Een afzonderlijk kengetal zegt weinig over hoe de financiële positie moet worden beoordeeld. Zo hoeft een hoge schuld geen nadelig effect te hebben op de financiële positie, maar is dat afhankelijk of en wat er aan eigen vermogen tegenover die schuld staat en hoe groot de kans is dat de schuld weer wordt afgelost. Het is dus, met andere woorden, niet mogelijk om een individueel kengetal te gebruiken voor de beoordeling van de financiële positie.

De kengetallen zullen altijd in samenhang moeten worden gezien, omdat ze alleen gezamenlijk en in hun onderlinge verhouding een goed beeld kunnen geven van de financiële positie van een organisatie. De kengetallen zijn daarom gezamenlijk opgenomen in de paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing. Omdat de kengetallen in hun onderlinge relatie moeten worden gezien in de beoordeling van de financiële positie is het van belang dat niet alleen de kengetallen worden opgenomen in de paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing maar ook worden voorzien van een adequate toelichting.

Hieronder volgt een korte toelichting van het kengetal:

Netto schuldquote

De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van rentelasten en aflossingen op de exploitatie.

De netto schuldquote wordt als volgt berekend:

Netto schuldquote = Netto schuld / Totale Inkomsten (voor bestemming reserves)

Om inzicht te krijgen in hoeverre er sprake is van doorlenen wordt de netto schuldquote zowel in- als exclusief doorgeleende geldleningen weergegeven.

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin de medeoverheid in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen. Hoe hoger de ratio, hoe groter de financiële weerbaarheid van de organisatie is.

Onder de solvabiliteitsratio wordt het eigen vermogen als percentage van het totale balanstotaal verstaan.

Structurele exploitatieruimte

De structurele exploitatieruimte is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte een gemeenschappelijke regeling heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. Wanneer dit cijfer negatief is, betekent het dat het structurele deel van de begroting onvoldoende ruimte biedt om de structurele lasten te blijven dragen. De structurele exploitatieruimte wordt berekend als volgt:

(het saldo van de structurele baten en lasten + het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves) / de totale baten

5. Inrichting en organisatie van het risicomanagement

5.1 Taken en verantwoordelijkheden

Om het risicomanagementproces te borgen binnen de organisatie is duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden die de verschillende actoren binnen SVHW hebben met betrekking tot risicomanagement een vereiste. Het overzicht hieronder geeft de rolverdeling weer:

Actoren	Rollen	Acties en besluiten
Algemeen bestuur	Kaderstellen, sturen en toezichhouden	Vaststellen Nota risicomanagement en weerstandvermogen Vaststellen Paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing in de jaarrekening en de begroting Bespreken belangrijkste risico's en maatregelen
Dagelijks bestuur	Kaderstellen, sturen en toezichhouden	Nota risicomanagement en weerstandvermogen Initieren en bewaken van de opstelling van de Paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing Toezien op implementatie van het risicomanagement Evalueren van het gevoerde risicobeleid en het voorstellen van verbetermaatregelen
Directeur SVHW	Sturen en verantwoorden	Implementatie van risicomanagement binnen SVHW Hanteren risicomanagement als rapportage instrument Opdracht geven tot inventarisatie en kwantificering risico's Aanspreken op gedrag
MT (domeinmanagers)	Beheersen en verantwoorden	Kwantificeren van risico's binnen het domein i.s.m. directeur en controller Vastleggen risico's in risicoregister Implementatie beheersmaatregelen Maatregelen nemen t.b.v. risicobeheersing binnen domein, proces of project Verhogen risicobewustzijn binnen het domein
Controller (proceseigenaar risicomanagement)	Coördineren, toetsen, adviseren	Inrichting en waar nodig verbetering risicomanagement binnen SVHW Toetsen kwaliteit van de risico inventarisatie door de domeinmanagers Toezien op implementatie van beheersmaatregelen en voortgang van actiepunten Verhogen risicobewustzijn binnen de organisatie Plannen van een overleg tbv bespreken / herijken risico's Beheer en inrichting risicoregister Aanspreekpunt voor binnen en buiten de organisatie voor risicomanagement en weerstandvermogen Opstellen auditplan op basis van actuele risico analyse Rapportage aan directie en bestuur als onderdeel van de Planning & Control producten

5.2 Procedure bij optredende risico's

Wanneer er een situatie dreigt te ontstaan dat er risico's kunnen optreden, dan zullen de hiernavolgende stappen worden genomen. De procedure start bij de risico-eigenaar.

- De proceseigenaar stelt vast dat een risico binnen zijn of haar proces of verantwoordelijkheidsgebied optreedt of zal gaan optreden;
- De proceseigenaar treft een beheersmaatregel. De ontstane situatie wordt gemeld bij de domeinmanager;
- Wanneer het imago technische schade betreft, stelt de domeinmanager de directeur en de controller op de hoogte van de ontstane situatie;
- Wanneer blijkt dat de schade een aanzienlijk financieel gevolg heeft dat niet op te vangen is binnen de budgettaire mogelijkheden informeert de directeur het Dagelijks Bestuur.

6. Risico-rapportage

6.1 Algemeen

Rapporteren over risico's draagt bij aan de bewustwording omtrent risico's, het verantwoording afleggen over het gevoerde risicobeleid en maakt inzichtelijk wat het effect van de risico's is op de financiële positie van het SVHW indien deze zich voordoen.

De volgende rapportage momenten komen voor bij het proces van risicomanagement:

Document	Ontvanger	Opsteller	Frequentie
Begroting	Algemeen Bestuur	Controller	Jaarlijks
Jaarrekening incl. paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing	Algemeen Bestuur	Controller	Jaarlijks
Bestuursrapportage	Algemeen Bestuur	Controller	Twee keer per jaar d.m.v. voorjaars- en najaarsnota
Risicoregister	Financieel MT	Domeinmanagers	Tweemaandelijks

6.2 Rapportage-instrumenten

1. Risicoregister

Er wordt gebruik gemaakt van een risicoregister voor het inventariseren en analyseren van risico's. Dit register heeft de volgende indeling:

- Volgnummer
- Activiteit of proces
- Risico-eigenaar
- Risico omschrijving
- Risicocategorie (bijvoorbeeld fraude, relaties met derden, imago, financieel)
- Kans op voordoen
- Klasse
- Impact
- Kans x impact
- Frequentie
- Nabijheid
- Strategie (accepteren, reduceren, overdragen, vermijden)
- Beheersmaatregel

Risico's worden per domein zo SMART mogelijk gedefinieerd.

2. Integratie bij projectvoorstellen

In projectvoorstellen die aan de directie of het Dagelijks Bestuur worden voorgelegd moet worden ingegaan op eventuele risico's die het project met zich meebrengt. Deze risico's worden vervolgens vastgelegd in het risicoregister door de betreffende risico-eigenaar.

3. Planning en control producten

De rapportage over risico's en maatregelen is gekoppeld aan de Planning & Control cyclus binnen de organisatie. Hiervoor gelden de kaders en uitgangspunten voor rapportages die door het Algemeen Bestuur zijn vastgesteld. In zowel de begroting als in de jaarrekening van SVHW dient conform het Besluit Begroting en verantwoording een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing te worden opgenomen. Deze geeft het Algemeen Bestuur inzicht in de actuele ontwikkelingen van het weerstandsvermogen en de risico's. De jaarrekening is tevens het moment van evaluatie. Hierbij wordt verantwoording afgelegd over hoe een risico zich daadwerkelijk heeft ontwikkeld ten opzichte van wat ingeschat was.

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en in de jaarstukken informeert het Dagelijks Bestuur het Algemeen Bestuur over het weerstandsvermogen. In deze paragraaf wordt het volgende gerapporteerd:

- De risico's die gezamenlijk 80% van het financiële gevolg vertegenwoordigen en hoe deze worden beheerst;
- De grootste wijzigingen in de risico's worden toegelicht. Bijvoorbeeld nieuwe risico's of risico's die substantieel gestegen of gedaald zijn qua impact;
- De benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit;
- De ontwikkeling van het weerstandsvermogen in de afgelopen 3 jaar;
- Of er aanleiding bestaat het weerstandsvermogen aan te vullen of af te romen

Door het invoegen van een risicomanagementparagraaf aan de Voorjaars- en Najaarsnota wordt op een gestructureerde manier gerapporteerd over risico's.

De risico's worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- Belastingen en Heffingen;
- Informatieverstrekking;
- Automatisering;
- Gebouw/faciliteiten;
- Financiën;
- Personeel- en salarisadministratie;
- Archivering;
- Inkoop;
- Projecten;
- Nevenwerkzaamheden.

4. Actieve informatieplicht

Als zich onverwacht substantiële risico's voordoen dan wordt overeenkomstig de actieve informatieplicht het Dagelijks Bestuur resp. het Algemeen Bestuur direct geïnformeerd.

7. Leiderschap en risicobewustzijn

De leiding moet zichtbaar het goede voorbeeld geven als het gaat om risicobewustzijn en risicobeheersing. Het risicobewustzijn wordt vooral versterkt door facetten van risicomanagement bespreekbaar te maken. Leidinggevend en agenderen in de reguliere vergaderingen het onderwerp 'risicobeheersing'. Cursussen/workshops worden gevolgd op het gebied van fraude, risicomanagement en integriteit.

Zonder risicobewustzijn in een organisatie heeft risicomanagement niet zoveel zin. Om dit bewustzijn te vergroten worden meerdere keren per jaar één op één gesprekken tussen proceseigenaar, domeinmanager en controller over risicomanagement in de breedste zin van het woord gehouden. Op deze manier wordt beoogd dat de focus op risicomanagement wordt geborgd. De afspraken van deze gesprekken worden vastgelegd.

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. Instructies op dit gebied moeten eenduidig en toegankelijk zijn. Een belangrijk middel is een integriteitscode. Naast opleiding (dilemmatraining) komt integriteit aan de orde in werkoverleggen integriteit en in de domein- en procesteamoverleggen.

8. Overgangs- en slotbepalingen

1. *Inwerkingtreding*

Deze regeling treedt in werking met ingang van 1 januari 2022.

2. *Intrekken oude verordening*

De uitvoeringsnotitie Risicomanagement 2015 – 2019, vastgesteld door het Dagelijks Bestuur op 23 september 2015, wordt per 1 januari 2022 ingetrokken.

3. *Citeertitel*

Deze regeling kan worden aangehaald als “Nota risicomanagement en weerstandsvermogen SVHW 2022”.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het Algemeen Bestuur SVHW van **XXX 2022**.

De directeur

De voorzitter,

R.S. Heij MBA

Drs. P.J. van Leenen