



## Nota Risicomanagement en weerstandsvermogen BghU 2018

\*\*\* Onbekende risico's zijn een bedreiging, bekende risico's een management issue \*\*\*

### Samenvatting en besluit

Risicomanagement is een groeiproces waarbij het niet alleen gaat om de ontwikkeling van instrumenten maar ook om bewustwording en competenties. Het gaat om het managen van bedreigingen (en kansen) die de realisatie van doelstellingen in de weg staan (of daaraan juist bijdragen).

### Doel

BghU in al zijn geledingen in staat stellen om te sturen op kansen en bedreigingen die zich kunnen voordoen bij het realiseren van vastgestelde doelstellingen.

Het voorstel is om in het kader van de beleidsbegroting BghU de benodigde weerstandscapaciteit jaarlijks te actualiseren en de deelnemers te verzoeken naar rato van hun eigen bijdrage de benodigde weerstandscapaciteit met betrekking tot de BghU te vormen. Deze bijdrage zal herijkt worden indien nieuwe deelnemers toetreden en/of de benodigde weerstandscapaciteit wijzigt.

### Besluit

Het bestuur van de BghU besluit:

1. het beleidskader risicomanagement en weerstandsvermogen zoals opgenomen in deze nota vast te stellen;
2. de benodigde weerstandscapaciteit van de BghU in het kader van de beleidsbegroting jaarlijks te actualiseren en
3. de deelnemers te verzoeken in hun eigen begroting, naar rato van hun bijdrage, rekening te houden met de benodigde weerstandscapaciteit van de BghU.



## I. Bestuurlijke relevantie

Het bestuur van de BghU is verantwoordelijk voor een sluitende (meerjaren)begroting. Een precies sluitende begroting zonder vrij beschikbaar vermogen betekent dat iedere financiële tegenvaller noodzaakt tot bezuinigen. Het realiseren van de begrotingsdoelstellingen kan daardoor onder druk komen te staan. Het beschikbaar hebben van een financiële buffer voor het opvangen van tegenvallers is gewenst om in dergelijke gevallen niet direct te worden geconfronteerd met noodzakelijke bijstelling van doelstellingen.

Er is geen vaste normering voor het vaststellen van een financiële buffer. De hoogte van de noodzakelijke buffer is mede afhankelijk van de risico's die we lopen en de wijze waarop de risico's worden beheerst en gemanaged. Het bestuur kan zelf beleid vaststellen hoe om te gaan met risico's en wat een passende omvang is van de benodigde weerstandscapaciteit. Hierbij kan alleen de financiële component worden gezien. Het kan echter ook belangrijk zijn dat risico's vanuit een breder perspectief worden bekeken (imago, vertrouwen). Maatschappelijk gezien is sprake van een tendens van toenemende aandacht voor risico's. Falende interne beheersing binnen (publieke) organisaties kan verstrekkingen hebben. De complexiteit en de dynamiek van de omgeving waarin publieke organisaties opereren dragen bij aan een stijgende en noodzakelijke aandacht voor risico's. Het is zaak om aan de bron te sturen door risico's in een zo vroeg mogelijk stadium te onderkennen en te managen. Het sturen op basis van incidenten dient zo veel mogelijk te worden voorkomen. In deze nota is een eigen strategie (visie en beleid) inzake risicomangement geformuleerd en er heeft een vertaling plaatsgevonden naar het benodigde weerstandsvermogen bij de deelnemers. Op basis van vastgestelde kaders is het bestuur in staat haar controlerende rol jegens de directie uit te voeren, door verantwoording te vragen over de wijze waarop risico's worden gemanaged.

## II. Definitie

In deze beleidsnota wordt de volgende definitie van risico gehanteerd:

*Een risico is een kans op het optreden van een gebeurtenis met een bepaald gevolg dat een positief of negatief effect (= schade) kan veroorzaken. De kans dat een gebeurtenis zich voordoet en de mate waarin het gevolg zich voordoet zijn onzeker.*

In de literatuur wordt risicomangement op verschillende wijze omschreven. Risicomangement wordt in deze nota als volgt gedefinieerd:

*Risicomangement is het proces waarbij risico's worden opgespoord die een mogelijke realisatie van geformuleerde doelstellingen kunnen verhinderen. Daarnaast worden de consequenties beoordeeld, de meeste effectieve maatregel bepaald en er wordt een besluit genomen om het risico te managen. Het gaat om de systematische toepassing van beleid, procedures en gebruiken.*

Risicomangement richt zich dus primair op het managen van bedreigingen zowel v.w.b. de reguliere exploitatie als de aansluiting van nieuwe deelnemers. Tijdens het proces onderkende kansen worden aangegrepen voor (her)formulering van beleid en/of meteen ter hand genomen.

### III. Risicobereidheid

De risicobereidheid van de BghU is als volgt te beschrijven:

*“De BghU moet geen risicomijdende uitvoeringsorganisatie zijn. Risico’s dienen pro-actief inzichtelijk gemaakt en beheerst te worden. Dit houdt in: het voeren van een risicomanagement, waarbij systematisch alle relevante risico’s worden geïdentificeerd, geanalyseerd en beheerst, waarbij ook naar de dekking wordt gekeken”*

### IV. Basisstappen risicomanagement

In het proces doorlopen we de volgende **vijf basisstappen**:

#### 1. Identificatie

Op gestructureerde wijze identificeren van mogelijke toekomstige gebeurtenissen, het adequaat formuleren van deze gebeurtenissen in de vorm van risico’s en het vaststellen van de oorzaken van deze risico’s.

#### 2. Analyse

Beoordelen van de waarschijnlijkheid en de impact van risico’s voor en na beheersing. De effectiviteit van de maatregel dient te worden beoordeeld en is dus een onlosmakelijk onderdeel van de risicoanalyse.

#### 3. Reactie

Selecteren en implementeren van gewenste reactie op geïdentificeerde risico’s. Viertal acties mogelijk: vermijden, overdragen, beheersen of accepteren.

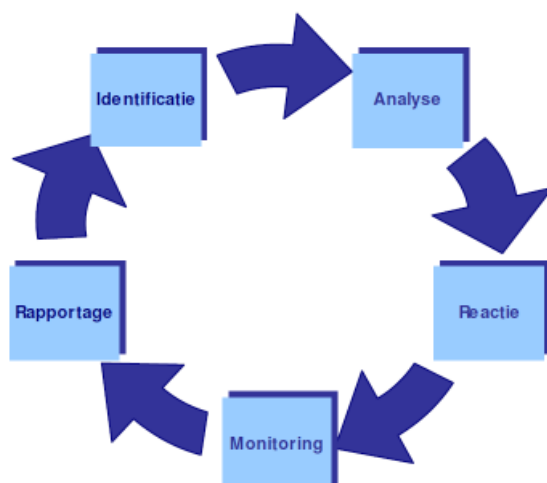
#### 4. Monitoring

Continu bewaken van de risico’s en de achterliggende oorzaken en het observeren van mogelijke veranderingen daarin, inclusief de werking van de beheersmaatregelen.

#### 5. Rapportage

Het rapporteren over de oorzaak, aard en omvang van risico’s, effectiviteit van de beheersmaatregelen en veranderingen daarin.

**Figuur 4.1: Generiek risicomanagement proces**





## 1. Identificatie en 2. Analyse

In deze processtappen worden de risico's in kaart gebracht. Zowel de interne als externe omgeving wordt 'gescand' op mogelijke gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het behalen van onze doelstellingen. In deze stappen worden factoren inzichtelijk gemaakt die de realisatie van doelen zowel **positief** als **negatief** kunnen beïnvloeden. Basis hiervoor zijn de doelstellingen zoals opgenomen in de beleidsbegroting en de procesbegroting.

### *Uitvoering processtap*

Het uitvoeren van risico-identificatie en –analyse is een proces dat we koppelen aan de momenten van het opstellen van de instrumenten van de planning en control cyclus zoals opgenomen in de financiële beheersverordening. Naast de reguliere cyclus vindt deze stap plaats bij elk bestuursvoorstel waarbij sprake is van een materieel risico.

### *Techniek*

De volgende technieken worden gebruikt voor risico-identificatie en – analyse:

- Checklists en / of interviews;
- Documentstudies;

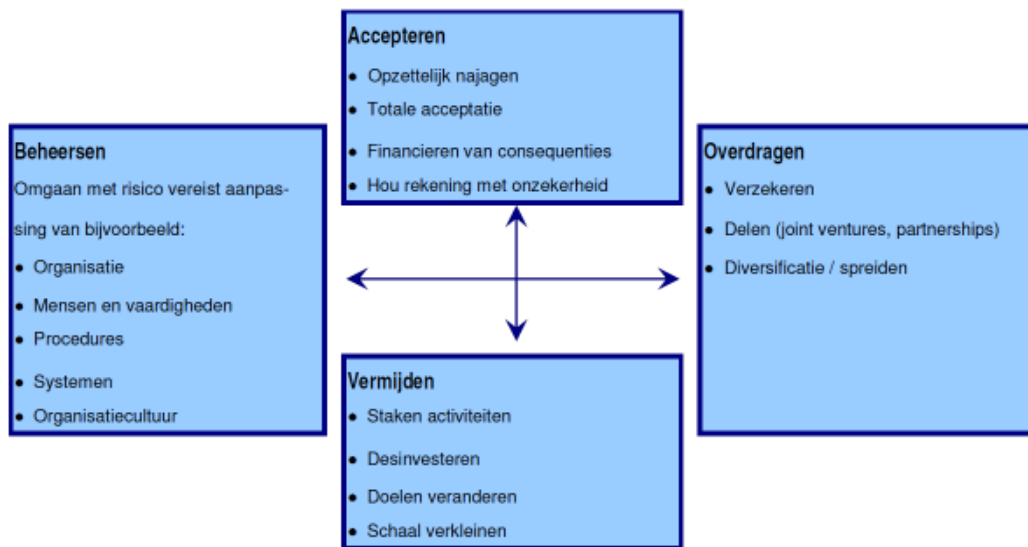
Als hulpmiddel voor het identificeren van risico's wordt een risicokaart gehanteerd. Een risicokaart is een standaardclassificatie van alle mogelijke risicofactoren. Risicofactoren kunnen de doelstellingen van de BghU en de belangen van de deelnemers bedreigen. Er zijn vele bronnen van risico's, zowel binnen als buiten de organisatie, die elkaar bovendien (kunnen) beïnvloeden. Mogelijke risicofactoren zijn:

- financiële risico's
- economische risico's;
- organisatorische risico's;
- politiek / bestuurlijke risico's;
- etc.

## 3. Risicostrategieën

Meest voor de hand liggende manier om met risico's om te gaan is het invoeren van beheersmaatregelen om risico's te beperken. Dit is één van de mogelijkheden om te reageren op een risico. Risico's hoeven of kunnen niet altijd worden beperkt. De volgende vier risicostrategieën kunnen worden gehanteerd om met een risico om te gaan.

**Figuur 4.2: vier generieke risicostrategieën**



Met deze strategieën wordt sturing gegeven aan de organisatie voor omgang met de risico's.

#### 4. Monitoring en 5. Rapportage

Het gaat niet alleen om het kiezen van de juiste maatregel en het toepassen daarvan maar ook om het te bewaken en het toetsen dat de gekozen maatregel het gewenste effect heeft (monitoren). Indien een maatregel niet het gewenste effect heeft kan er bijgestuurd worden. De geconstateerde risico's presenteren we volgens een vast stramien.

#### Risico - aanduiding

Naam van het risico.

#### Omschrijving risico

Samenvattende weergave van het risico.

#### Impact

Groot

Gemiddeld

Klein

Vanuit financieel of maatschappelijk perspectief is de impact bij effectuering van het risico (naar verwachting) groot, gemiddeld of klein

#### Bruto risico

Het gekwantificeerde bedrag wat kan optreden indien er geen beheersmaatregelen worden getroffen, het maximale bedrag.

### Netto risico

Het gekwantificeerde bedrag wat kan optreden indien de geformuleerde beheersmaatregelen effectief worden uitgevoerd.

### Beheersmaatregel(en)

Omschrijving van de te nemen beheersmaatregel c.q. de gekozen risicostrategie.

### Kans

De kans dat het geïdentificeerde risico optreedt. Er wordt een onderscheid gemaakt in de volgende driedeling:

- Onwaarschijnlijk (0-10%);
- Mogelijk (10-50%);
- Waarschijnlijk (60-100%);

### Restrisico

Dit is het gekwantificeerde bedrag waarbij het netto – risico wordt vermenigvuldigd met de kans van optreden.

### Risicoscore

Dit is het resultaat van kans x impact.

Voor de presentatie en de monitoring wordt gebruik gemaakt van de volgende risicomatrix:

<b>Impact</b>	<b>1</b>	Groot			
	<b>2</b>	Gemiddeld			
	<b>3</b>	Klein			
			onwaarschijnlijk	mogelijk	waarschijnlijk
			0-10%	10-50%	60-100%
			<b>Kans</b>		



Risico hoog, intensieve monitoring noodzakelijk



Risico binnen acceptabele grenzen, intensieve monitoring wenselijk



Risico ruim binnen acceptabele grenzen

In bovenstaande risicomatrix worden de belangrijkste risico's gevuld met op de assen de kans van optreden en de impact van optreden.

De resultaten van de risico analyse, de gekozen beheersmaatregelen en het benodigde weerstandsvermogen worden opgenomen in de paragraaf Risico's, beheersmaatregelen en weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening



## V. Verantwoordelijkheidsverdeling BghU en deelnemers

De risico's en beheersmaatregelen zijn op te splitsen in twee categorieën:

- a. bedrijfsvoeringsrisico's en
- b. risico's m.b.t. de belastingopbrengsten.

De BghU is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de risicoanalyses m.b.t. de bedrijfsvoeringsrisico's en de risico's m.b.t. de belastingopbrengsten, althans voor zover deze afhankelijk zijn van de bedrijfsvoering, alsook het nemen van de benodigde beheersmaatregelen in relatie tot de uitgevoerde risicoanalyses.

De deelnemers zijn ieder voor zich verantwoordelijk voor de analyse van de risico's m.b.t. de belastingopbrengsten die niet samenhangen met de bedrijfsvoering, het nemen van de nodige beheersmaatregelen ter zake en het aanhouden van voldoende weerstandsvermogen.

## VI. Weerstandsvermogen

Het benodigde weerstandsvermogen met betrekking tot de BghU wordt bepaald op basis van de risicoanalyses van de BghU. Het totale benodigde weerstandsvermogen voor de bedoelde risico's wordt gespecificeerd in de tabel 'Berekening weerstandsvermogen BghU' van de begroting BghU respectievelijk de jaarrekening BghU

Het bruto risico geeft het maximale bedrag dat nodig is indien een risico zich daadwerkelijk voordoet, in een situatie waar geen beheersmaatregelen worden genomen. Voor elk van de risico's wordt ook een netto risico bepaald. Dit is het bedrag dat kan optreden indien de geformuleerde beheersmaatregelen effectief uitgevoerd zijn. Vanuit het netto risico wordt het restrisico berekend. Het restrisico is het netto risicobedrag vermenigvuldigd met de kans die er bestaat dat het geïdentificeerde risico optreedt, ná het nemen van de geformuleerde beheersmaatregelen. Hierbij is de maximale kans genomen zoals die in de risico analyse staat aangegeven. Dit leidt tot een conservatief weerstandsvermogen, dat wil zeggen: met het berekende weerstandsvermogen worden de risico's afgedekt.

Op grond van de Gemeenschappelijke Regeling worden de risico's m.b.t. de belastingopbrengsten in voorkomend geval opgevangen door de betreffende deelnemer. De bedrijfsvoeringsrisico's van de BghU worden in voorkomend geval naar rato van hun bijdrage in betreffend jaar opgevangen door de deelnemers gezamenlijk.

De deelnemers van de BghU houden bij de bepaling van hun eigen weerstandsvermogen expliciet rekening met de bedrijfsvoeringsrisico's van de BghU.