

METROPOOL REGIO EINDHOVEN

Voorstel inzake vaststellen Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen
Metropoolregio Eindhoven

Vergadering Algemeen Bestuur
d.d. 4 juli 2018

AGENDAPUNT 11

Aan het Algemeen Bestuur,

Inleiding

De Metropoolregio Eindhoven dient voor wat betreft begroting, jaarrekening en jaarverslag te voldoen aan het bepaalde in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Het BBV schrijft een verplichte paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing voor. Daarnaast is in artikel 10 van de Financiële Verordening Metropoolregio Eindhoven 2018 opgenomen dat het Algemeen Bestuur van de Metropoolregio Eindhoven in de Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen het beleid over de risico's vaststelt.

Als onderdeel van de Beleidsnotitie Kaders P&C-documenten, deel 2 heeft het Algemeen Bestuur op 1 november 2017 de Notitie Algemene Reserve vastgesteld. In deze notitie is de bandbreedte bepaald waarbinnen de algemene reserves van de diensten Metropoolregio Eindhoven en RHCE zich mogen bewegen:

<i>Metropoolregio Eindhoven</i>	<i>€ 600.000 - € 1.200.000</i>
<i>Regionaal Historisch Centrum Eindhoven</i>	<i>€ 150.000 - € 300.000</i>

De vraag vanuit uw bestuur was destijds of het wenselijk is de huidige hoogte van de Algemene Reserve te handhaven. In uw vergadering van februari heeft het Dagelijks Bestuur u hiervoor een procesvoorstel gedaan waarmee is ingestemd. Onderdeel van dit voorstel is het opstellen van een Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen voor de organisatie en een relatie te leggen naar de huidige stand van de algemene reserves van beide diensten.

Waarom een Nota Risicomanagement?

Om de hoogte van de Algemene Reserve te kunnen beoordelen moeten eerst de risico's, die de organisatie loopt in beeld worden gebracht. Voorafgaand hieraan moet worden bepaald hoe de organisatie met deze risico's omgaat. Dit wordt vastgelegd in de Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen.

Een andere reden deze nota op te stellen is dat de versterkte aandacht voor het vakgebied risicomanagement binnen de publieke sector in de afgelopen jaren. De dynamische bestuurlijke omgeving, waarbij maatschappelijke verwachtingen hoog zijn, de taken en verantwoordelijkheden toenemen en regel- en wetgeving aan veranderingen onderhevig zijn, verklaart deze toename. Een

METROPOOL REGIO EINDHOVEN

actuele kaderstelling op het gebied van risicomanagement is ook uit het oogpunt van deze ontwikkelingen geboden.

Tot slot is er behoefte aan een systematische aanpak van risicomanagement. De organisatie Metropoolregio Eindhoven kent een informeel karakter. Hierin ligt een grote kracht van de organisatie: er kan snel onderling geschakeld worden en de communicatielijnen zijn kort. Echter, in deze kracht kan ook een beperking schuilen, doordat werkstructuren en procedures niet altijd strak zijn vastgelegd. Betrekken we dit op risicomanagement, gebeurt er impliciet gezien al veel: medewerkers zijn op welk niveau dan ook bezig met het maken van risicoafwegingen. De nota zorgt er echter voor dat een aantal zaken expliciet worden vastgelegd.

Wat bepalen we in de nota?

In de nota is vastgelegd wat we onder risicomanagement verstaan en welke uitgangspunten hierbij worden gehanteerd. Tevens wordt bepaald welke risico's door de Metropoolregio Eindhoven worden gedragen en welke bij de deelnemende gemeenten liggen. Daarnaast wordt de methodiek toegelicht welke we hanteren in het classificeren van de risico's.

Consultatie bij vakcollega's in de regio

In het Procesvoorstel beoordeling hoogte Algemene Reserve Metropoolregio Eindhoven is tevens aangegeven dat de concept-nota voorafgaand aan het besluitvormingsproces getoetst wordt met vakcollega's in de regio. Op 17 april jl. is tijdens het regionale overleg Hoofden Financiën de Nota Risicomanagement aan de orde geweest. De concept-nota is hierna toegestuurd aan alle deelnemers aan het overleg met het verzoek te reageren voor 10 mei 2018. Van een achttal gemeenten is een reactie ontvangen. Uit de ontvangen reacties blijkt dat gemeenten positief zijn over wat is voorgelegd, gemaakte opmerkingen zijn daar waar van toepassing doorgevoerd in de nota.

Risicomatrix Metropoolregio Eindhoven

Als uitwerking van de Nota Risicomanagement zijn de risico's voor de Metropoolregio Eindhoven bepaald, geclassificeerd en financieel inzichtelijk gemaakt. Resultaat hiervan is een risicomatrix voor de organisatieonderdelen Metropoolregio Eindhoven, RHCe en Landgoed Gulbergen. Deze matrix treft u ter kennisname bij dit voorstel aan.

Met deze matrix kan beoordeeld worden of de huidige hoogte van de Algemene Reserve van de diensten Metropoolregio Eindhoven en RHCe in lijn ligt met het bepaalde in de Notitie Algemene Reserve. In deze laatste notitie is bepaald dat de hoogte van Algemene Reserve zicht moet bevinden tussen de bandbreedte € 600.000 - € 1.200.000 voor de Metropoolregio Eindhoven en € 150.000 - € 300.000 voor het RHCe. Kijkend naar het resultaat van de risico-inventarisatie kan dus gesteld worden dat de benodigde weerstandscapaciteit zich bevindt binnen de bandbreedtes, zoals deze zijn vastgesteld.

Het benoemen van risico's en deze vastleggen in een risicomatrix is geen eenmalige actie maar een continu proces. De matrix zal met ingang van de Jaarrekening 2018 / Begroting 2020 een vast onderdeel worden van deze reeds bestaande P&C-documenten.

Voor wat betreft het benoemde risico met betrekking tot Landgoed Gulbergen (niet tijdige overdracht voormalige stortplaats Landgoed Gulbergen) is op dit moment een PM post opgenomen. Dit om aan te geven dat het risico wordt onderkend, echter gezien de complexiteit van de activiteit is externe ondersteuning nodig om dit redelijkerwijs te kunnen kwantificeren. De nieuwe huisaccountant is gevraagd mee te denken in dit proces, streven is het resultaat in de Jaarrekening 2018 zichtbaar te hebben.

METROPOOL REGIO EINDHOVEN

Huidige standen Algemene Reserves

De huidige stand van de Algemene Reserve van de dienst Metropoolregio Eindhoven, rekening houdend met reeds verplichtte onttrekkingen is € 780.000. De benodigde weerstandscapaciteit benoemd vanuit de risicomatrix is € 647.500, het huidige vrije deel van de Algemene Reserve bedraagt € 132.500.

De benoemde weerstandscapaciteit van het RHCE bedraagt € 225.000. Na verrekening van het negatieve exploitatieresultaat 2017 bedraagt de huidige stand van de Algemene Reserve € 150.000, de ondergrens van wat is bepaald in de Notitie Algemene Reserve. Op dit moment bevindt de hoogte van de algemene reserve zich dus beneden het bedrag van de benoemde risico's. Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 zal de positie opnieuw worden bekeken.

Consultatie gemeenten vrije deel Algemene Reserve Metropoolregio Eindhoven

Het aanhouden van een Algemene Reserve bij Gemeenschappelijke Regelingen is al geruime tijd onderwerp van gesprek in de regio. Bij het vaststellen van de Notitie Algemene Reserve als onderdeel van de Beleidsnota Kaders P&C-documenten, deel 2 heeft hierover besluitvorming plaatsgevonden. Overwogen is de (nieuwe) gemeenteraden te consulteren over de bestemming van het vrije deel van de algemene reserve. Gehoord de leden van de Adviescommissie voor Financiën is besloten dit op dit moment niet te doen gezien de update waarin de organisatie zich bevindt en de nog onbekende risico's welke dit met zich meebrengt.

De Commissie van Advies voor Financiën vergadert op 20 juni 2018 over dit voorstel. Het advies van het overleg zal u op de gebruikelijke wijze ter kennis worden gebracht.

Eindhoven, 28 mei 2018

Het Dagelijks Bestuur van de Metropoolregio Eindhoven,

de voorzitter,
J.A. Jorritsma.

de secretaris,
mevrouw drs. J. Wiggers.

METROPOOL **REGIO** **EINDHOVEN**

Het Algemeen Bestuur van de Metropoolregio Eindhoven;

gezien het voorstel van het Dagelijks Bestuur d.d. 28 mei 2018;

gehoord de Commissie van Advies voor Financiën d.d. 20 juni 2018

BESLUIT

- 1. Vaststellen Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen Metropoolregio Eindhoven.**
- 2. Kennisnemen van de in Risicomatrix benoemde risico's.**

Eindhoven, 4 juli 2018

Het Algemeen Bestuur,

de voorzitter,

de secretaris,

Overzicht geïdentificeerde risico's Metropoolregio Eindhoven (april 2018)

Omschrijving risico	Beheersmaatregel	Effect risico in €	Risico score	Kans	Kans score	Rangschikking risico	Benodigde weerstandscapaciteit
Metropoolregio Eindhoven (MRE)							
1 Bezuinigingen bij gemeenten met als gevolg lagere gemeentelijke bijdragen voor regionale opgave.	Heldere afspraken maken over bijgesteld takenpakket/beleid- wat doen we wel nog en wat niet en welke middelen zijn hiervoor beschikbaar? Werkgroeporganisatie aanpassen aan bijgesteld takenpakket. Risico wordt met name als een beleidsrisico beschouwd (= risico deelnemende gemeenten). Risico's voor MRE liggen op het uitvoeringsvlak. Risico bestaat uit het feit dat de bedrijfsvoering niet snel genoeg aangepast kan worden aan migratie-afspraken.	€ 300.000	3	50%	2	6	€ 150.000
2 Uitvoeren plustaken zonder concrete afspraken.	SMART afspraken maken over reguliere taken en plustaken. Tussentijdse monitoring van gemaakte afspraken.	€ 150.000	3	50%	2	6	€ 75.000
3 Niet voldoen aan AVG wetgeving.	Immediërs zijn de gevolgen van de AVG inzichtelijk gemaakt en momenteel worden de beheersmaatregelen geïmplementeerd.	€ 100.000	3	50%	2	6	€ 50.000
4 Risico's subsidieverstreking (o.a. staatssteun).	Deskundigheidsbevordering medewerkers en periodieke verblijfscontrole	€ 250.000	3	25%	1	3	€ 62.500
5 Juridisch geschil subsidie Stimuleringsfonds.	Momenteel loopt een juridisch geschil met een derde partij over een subsidieverstreking. Op publiekrechtelijke basis is deze zaak al in het voordeel van MRE beslecht. De landsadvocaat is ingeschakeld. De kans op een succesvolle claim door de tegenpartij wordt als gering ingeschat.	€ 1.250.000	5	5%	1	5	€ 62.500
6 Niet realiseren taakstelling afbouw bovenmatig personeel.	Monitoring mobiliteitsplan. Detachering van medewerkers. Uitwisseling vacatures deelnemende gemeenten.	€ 330.000	3	75%	3	9	€ 247.500
Regionaal Historisch Centrum (RHCE)							
7 Bezuinigingen bij gemeenten met als gevolg lagere inwonerbijdragen.	Heldere afspraken maken over bijgesteld takenpakket/beleid- wat doen we wel nog en wat niet en welke middelen zijn hiervoor beschikbaar? Werkgroeporganisatie aanpassen aan bijgesteld takenpakket. Risico wordt met name als een beleidsrisico beschouwd (= risico deelnemende gemeenten). Risico's voor MRE liggen op het uitvoeringsvlak. Risico bestaat uit het feit dat de bedrijfsvoering niet snel genoeg aangepast kan worden aan migratie-afspraken.	€ 250.000	3	50%	2	6	€ 125.000
8 Kwaliteit aanlevering gemeentelijke archieven onder de maat als gevolg van digitalisering (hybride archiefsystemen).	De intentie is om het digitaliseringsproces van het archief buiten het RHCE te plaatsen omdat het RHCE in de huidige omvang hier toe onvoldoende uitgerust is. In afwachting van verdere besluitvorming wordt dit risico als PM opgenomen.	PM	PM	PM	PM	PM	PM
9 Uitvoeren plustaken zonder concrete afspraken.	SMART afspraken maken over reguliere taken en plustaken. Tussentijdse monitoring van gemaakte afspraken.	€ 50.000	1	50%	2	2	€ 25.000
10 Niet voldoen aan AVG wetgeving.	Immediërs zijn de gevolgen van de AVG inzichtelijk gemaakt en momenteel worden de beheersmaatregelen geïmplementeerd.	€ 100.000	3	50%	2	6	€ 50.000
11 Kosten ontwikkeling ICT voorzieningen.	Opstellen meerjarig informatiebeleids-, beveiligingsplan en investeringsplan.	€ 50.000	1	50%	2	2	€ 25.000
12 Mismatch competenties huidige personeel met toekomstig gevraagde competenties a.g.v. digitalisering. Risico van bovenmatig personeel.	De intentie is om het digitaliseringsproces van het archief buiten het RHCE te plaatsen omdat het RHCE in de huidige omvang hier toe onvoldoende uitgerust is. In afwachting van verdere besluitvorming wordt dit risico als PM opgenomen.	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Voorziening Gulbergen							
13 Niet (tijdig) overdracht voormalige storplaats Gulbergen aan Provincie Noord-Brabant.	De niet (tijdig) overdracht van de voormalige storplaats Gulbergen aan de Provincie Noord-Brabant wordt als een beleidsrisico aangemerkt.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Benodigde weerstandscapaciteit 2018 totaal		Benodigde weerstandscapaciteit Regionaal Historisch Centrum Eindhoven					€ 225.000
							€ 872.500

Nota risicomanagement en weerstandsvermogen



**METROPOOL
REGIO
EINDHOVEN**

Inhoudsopgave

1. Aanleiding	2
2. Wat is risicomanagement?	2
3. Uitgangspunten risicomanagement	4
4. Afbakening risicomanagement Metropoolregio Eindhoven en gemeenten	4
5. Risicomanagement methodiek	5
6. Weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit	9
7. Financiële kengetallen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement	12
8. Evaluatie kaders	12

1. Aanleiding

De Metropoolregio Eindhoven dient voor wat betreft begroting, jaarrekening en jaarverslag te voldoen aan het bepaalde in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Het BBV schrijft een verplichte paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing voor. Daarnaast is in artikel 10 van de Financiële verordening Metropoolregio Eindhoven 2018 opgenomen dat het Algemeen Bestuur van de Metropoolregio Eindhoven in de nota risicomanagement en weerstandsvermogen het beleid over de risico's vaststelt.

Als onderdeel van de beleidsnotitie Kaders P&C documenten, deel 2 heeft het Algemeen Bestuur op 1 november 2017 de Notitie algemene reserve vastgesteld. In deze notitie is de bandbreedte bepaald waarbinnen de algemene reserves van de diensten Metropoolregio Eindhoven en RHCE zich mogen bewegen:

<i>Metropoolregio Eindhoven</i>	<i>€ 600.000 - € 1.200.000</i>
<i>Regionaal Historisch Centrum Eindhoven</i>	<i>€ 150.000 - € 300.000</i>

De aanleiding voor het opstellen van de voorliggende Nota Risicomanagement is driedelig.

Als eerste is de evaluatie van de Metropoolregio Eindhoven inclusief het RHCE en het opstellen van een nieuwe samenwerkingsagenda aanleiding opnieuw te bekijken wat een reëel weerstandsvermogen voor de organisatie is in relatie tot de mogelijke risico's. Echter voorafgaand hieraan moet eerst bepaald worden hoe om te gaan met risicomanagement binnen de Metropoolregio Eindhoven.

Ten tweede is de aandacht voor het vakgebied risicomanagement binnen de publieke sector in de afgelopen jaren sterk toegenomen. De dynamische bestuurlijke omgeving waarbij maatschappelijke verwachtingen hoog zijn, de taken en verantwoordelijkheden toenemen en regel- en wetgeving aan veranderingen onderhevig zijn, verklaart deze toename. Een actuele kaderstelling op het gebied van risicomanagement is ook uit het oogpunt van deze ontwikkelingen geboden.

Tot slot is er behoefte aan een systematische aanpak van risicomanagement. De organisatie van de Metropoolregio Eindhoven kent een informeel karakter. Hierin ligt een grote kracht van de organisatie: er kan snel onderling geschakeld worden en de communicatielijnen zijn kort. Echter, in deze kracht kan ook een beperking schuilen, doordat werkstructuren en procedures niet altijd strak zijn vastgelegd. Betrekken we dit op risicomanagement, gebeurt er impliciet gezien al veel: medewerkers zijn op welk niveau dan ook bezig met het maken van risicoafwegingen. Deze nota zorgt er echter voor dat een aantal zaken expliciet worden vastgelegd.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid ten aanzien van risicomanagement behoort tot het werkgebied van het dagelijks bestuur.

2. Wat is risicomanagement?

Alvorens verder in te gaan op risicomanagement is het van belang om de begrippen risico en risicomanagement nader toe te lichten.

Risico is een onzekere ongewenste gebeurtenis, waardoor het realiseren van de organisatiedoelstellingen- en strategie in gevaar komt.

Een risico bestaat altijd uit de drie volgende onderdelen: de oorzaak, de risicogebeurtenis en het gevolg. De oorzaak spreekt het meest voor zich: de reden waarom iets verkeerd dreigt te gaan. De risicogebeurtenis is het voorval en het gevolg is het (ongewenste) resultaat.

***Risicomanagement** is een systematisch en cyclisch proces van identificeren, analyseren en beoordelen van risico's, het ontwerpen en implementeren van maatregelen die de kans van optreden en/of de gevolgen van risico's beheersbaar houdt en het evalueren en rapporteren over de verschillende stappen in het proces.*

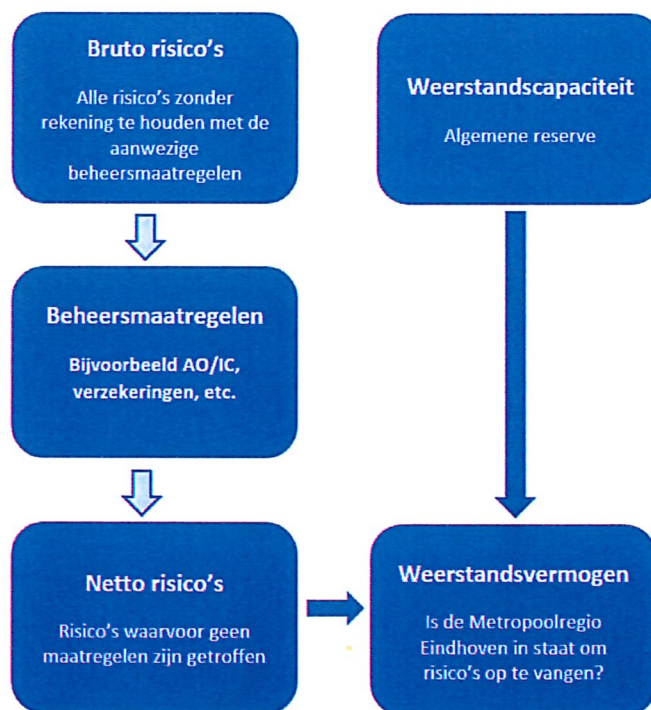
Uit de bovenstaande definitie blijkt dat risicomanagement een continu proces is om risico's te identificeren, prioriteren en beheersen. Hierdoor wordt inzichtelijk:

- wat de belangrijkste risico's zijn (de bruto risico's);
- welke beheersmaatregelen noodzakelijk zijn;
- welke risico's resteren na inzet van beheersmaatregelen c.q. welke risico's geaccepteerd worden (de netto risico's).

Na het inzichtelijk maken van de (netto) risico's is het van belang om na te gaan:

- welke financiële middelen beschikbaar zijn om de risico's af te dekken (de weerstandscapaciteit);
- of de organisatie in staat is om de risico's op te vangen (het weerstandsvermogen).

Onderstaand is schematisch de relatie tussen de risico's, de beheersmaatregelen, de weerstandscapaciteit en het weerstandsvermogen weergegeven.



In de hiernavolgende hoofdstukken zal worden toegelicht op welke wijze de Metropoolregio Eindhoven vorm en inhoud geeft aan het systeem van risicomanagement.

3. Uitgangspunten risicomanagement

Risicomanagement is een breed begrip dat verschillende doelen dient:

- Voldoen aan wet- en regelgeving en onderbouwing van het weerstandvermogen.
- Inzicht en overzicht krijgen in de risico's van de Metropoolregio Eindhoven.
- Managen van de risico's door beheersmaatregelen in kaart te brengen.
- Stimuleren en vergroten risicobewustzijn binnen de Metropoolregio Eindhoven.
- Inzicht en grip krijgen op de interne organisatie.

Risicomanagement moet een hulpmiddel zijn dat de organisatie helpt om te gaan met onzekerheden. Om dit succesvol toe te passen worden de volgende uitgangspunten gehanteerd.

➤ **Risicomanagement moet gericht zijn op het voldoen aan wet- en regelgeving en onderbouwing weerstandsvermogen**

Dit betekent dat we de risico's en de beheersingsmaatregelen in beeld moeten hebben om vervolgens de restructureringen te kunnen bepalen welke we nodig hebben om het weerstandsvermogen te bepalen. Er wordt nadrukkelijk een koppeling gelegd met de effecten van de risico's voor het weerstandsvermogen, we focussen ons op risico's met een (grote) financiële impact.

➤ **Houd het simpel**

We kiezen voor een methode welke wordt geïntegreerd in de bestaande werkprocessen in plaats van een nieuwe methodiek.

➤ **Aansluiten bij de bestaande Planning & Control-cyclus**

Medewerkers zijn bewust of onbewust in hun werk dagelijks bezig met het maken van afwegingen op basis van risico's. Hierover wordt, conform P&C-cyclus, jaarlijks gerapporteerd in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en de jaarrekening. We bedden risicomanagement dus zoveel mogelijk in de huidige P&C cyclus in.

➤ **Inbedding**

Doelstelling is de cyclus van risicomanagement te ontwerpen, te verankeren en in te bedden in de bestaande P&C cyclus van de Metropoolregio Eindhoven. De inhoudelijke, de aanjagende en ondersteunende rol wordt bij de financiële afdeling belegd.

4. Afbakening risicomanagement Metropoolregio Eindhoven en gemeenten

De concernorganisatie Metropoolregio Eindhoven is deels een strategische netwerkorganisatie, deels een uitvoeringsorganisatie waar het gaat om de activiteiten van het RHCE. Deelnemende gemeenten (21) zijn Asten, Bergeijk, Best, Bladel, Cranendonck, Deurne, Eersel-Vessem, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Gemert-Bakel (niet RHCE), Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek, Nuenen c.a., Oirschot, Reusel-De Mierden, Someren, Son en Breugel, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre.

De organisatie is van en voor onze eigenaar-gemeenten. De gemeenten stellen het beleid vast in de samenwerkingsagenda waarna de Metropoolregio Eindhoven dit uitvoert. Dit betekent dat de risico's sterk verknoot zijn op het gemeentelijk en samenwerkingsverbandniveau. Het doel is het risicomanagement bij de gemeenten en de Metropoolregio Eindhoven aanvullend aan elkaar te laten zijn en te voorkomen dat op verschillende plaatsen dezelfde risico's worden afgedekt.

Risico's beleid en regionale opgave

De organisatie Metropoolregio Eindhoven is enerzijds een netwerkorganisatie, anderzijds een uitvoeringsorganisatie. De begroting van de organisatie bestaat grotendeels uit personeelslasten. Het beleid, de regionale en uitvoeringsopgaven worden bepaald door de deelnemende gemeenten. De risico's die hiermee gepaard gaan worden dan ook gedragen door de betreffende gemeenten en maken geen onderdeel uit van het risicomanagement van de Metropoolregio Eindhoven.

Risico's uitvoering

De organisatie Metropoolregio Eindhoven kent een andersoortig risicoprofiel dan de deelnemende gemeenten. Enerzijds worden risico's bepaald door exogene factoren als economische ontwikkeling of veranderende wetgeving, anderzijds liggen de risico's met name aan de kant van de bedrijfsvoering. Deze risico's kunnen consequenties hebben voor zowel het bereiken van de doelen van de Metropoolregio Eindhoven als dat van de deelnemende gemeenten. De risico's maken onderdeel uit van het risicomanagement van de Metropoolregio Eindhoven en van de deelnemende gemeenten voor zover het hun aandeel betreft.

Risico's subsidieverstreking

De Metropoolregio Eindhoven verstrekt subsidies in het kader van het Regionaal Stimuleringsfonds en de Adviesregeling SAR. Hiervoor wordt een bijdrage per inwoner bij de deelnemende gemeenten in rekening gebracht. De risico's voor wat betreft subsidieverstreking liggen op het vlak van doelmatigheid (hoe is het proces van subsidieverstreking ingericht en hoe wordt dit proces beheerst?), doeltreffendheid (in hoeverre dragen de verstrekte subsidies bij aan het realiseren van regionale doelstellingen?) en rechtmatigheid (wordt de geldende wet- en regelgeving nageleefd?).

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing vindt de afweging plaats over de positie van het weerstandsvermogen.

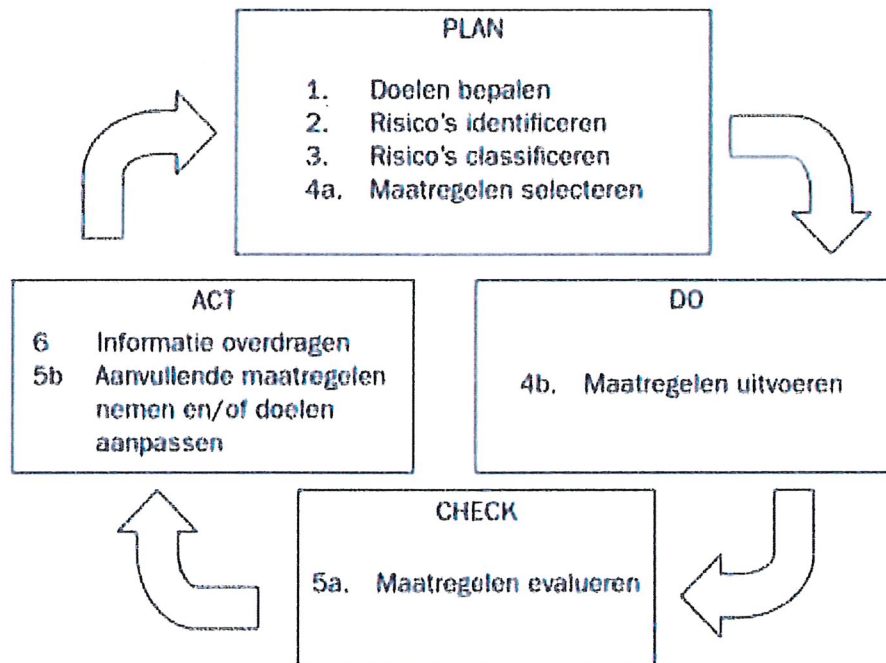
Risico	Risico onderdeel risicomanagement Metropoolregio Eindhoven
Risico's beleid en regionale opgave	Nee
Risico's uitvoering	Ja
Risico's subsidieverstreking	Ja

5. Risicomanagement methodiek

Bij de Metropoolregio Eindhoven kiezen we voor de methode "risicogestuurd werken". De methode sluit goed aan bij de ontwikkelingen in de organisatie en de door ons geformuleerde uitgangspunten. De methodiek met als doel slim omgaan met onzekerheid door risicogestuurd te werken, erkent het organisatielandschap waarin de Metropoolregio Eindhoven zich bevindt: "veranderingen in organisaties vanwege de dynamiek van de buitenwereld, de talrijke onzekerheden van professionals en managers om ondanks al die veranderingen en onzekerheden toch hun doelstellingen te realiseren".

Zes generieke risicoprocesstappen

In deze methode zijn risicomanagementmethoden gefilterd op de essentie (houd het simpel), en dat leidt tot de volgende 6 risicoprocesstappen.



Procestap 1: doelen bepalen

Dit zijn geformuleerde doelen, op strategisch tactisch en operationeel niveau. Bij de inventarisatie van de risico's ligt in eerste instantie de focus zoveel mogelijk op strategische risico's. Om de risico's in relatie tot de doelstellingen van de Metropoolregio Eindhoven te zien, geldt als uitgangspunt de doelen zoals geformuleerd in de planning en control cyclus.

Procestap 2: risico's identificeren

In deze stap worden alle voorziene risico's in beeld gebracht die een impact kunnen hebben op het doel.

Procestap 3: risico's classificeren

Bij het classificeren van de risico's gaat het om een inschatting die vaak lastig te maken is. De kans van het optreden wordt ingeschat, evenals de effecten. Omdat medewerkers een verschillende risicoperceptie hebben, organiseren we ook hier zoveel mogelijk diversiteit bij de inschatting om zo de kwaliteit van de inschattingen positief te beïnvloeden. Tabellen met kans en gevolg klassen welke we bij de risico classificatie gebruiken zijn toegevoegd. Hiermee kunnen we de risico's financieel vertalen.

Procestap 4: risico's beheersen

Dit gaat over de kans van optreden van een risico te verkleinen of weg te nemen, of de gevolgen te beperken of compenseren. Er zijn vijf generieke risico strategieën:

- *Vermijden*
Dit houdt in dat het beleid of activiteit waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een expliciet risico met zich meebrengt.
- *Beperken*
Het nemen van maatregelen om de kans dat een risico zich voordoet te verkleinen.
- *Delen*
Het verzekeren of uitbesteden van risico's.
- *Accepteren*
Als een risico niet wordt vermeden, verminderd, overgedragen of kan worden beheerst, wordt een risico geaccepteerd. Een eventuele schade moet kunnen worden opgevangen door de weerstandscapaciteit. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en daarom maar geaccepteerd moet worden.
- *Overdragen*
Door het risico af te dekken door een verzekering of over te dragen aan een andere partij.

Op basis van de gekozen beheersingsstrategie wordt het restrisico berekend (risico – effecten beheersmaatregelen). Dit restrisico vormt de basis voor de bepaling van de weerstandsvermogen.

De risico's kunnen worden weergegeven met een risicokaart. Hierbij worden zowel de gevolgen van de risico's als de kans hierop geclassificeerd.

Gevolg-klassen		
Impact / Risico score	Als dit risico zich voordoet, wat zou het voor effect hebben op het realiseren van de doelstellingen van de Metropoolregio Eindhoven	Verwachte financiële omvang
1	Zeër laag De impact van het risico zal, indien het zich voordoet, het behalen van de doelstellingen van de Metropoolregio Eindhoven niet verhinderen.	< € 25.000
2	Laag De impact van het risico zal, indien het zich voordoet, het behalen van de doelstellingen van de Metropoolregio Eindhoven in mindere mate verhinderen.	€ 25.000 - € 100.000
3	Gemiddeld De impact van het risico zal, indien het zich voordoet, het behalen van de doelstellingen van de Metropoolregio Eindhoven in belangrijke mate verhinderen.	€ 100.000 - € 500.000
4	Hoog De impact van het risico zal, indien het zich voordoet, het behalen van de doelstellingen van de Metropoolregio Eindhoven in hoge mate verhinderen.	€ 500.000 - € 1.000.000
5	Zeër hoog De impact van het risico zal, indien het zich voordoet, het behalen van de doelstellingen van de Metropoolregio Eindhoven in zéér hoge mate verhinderen.	> € 1.000.000

Kans-klassen		
Score op kans	Hoe waarschijnlijk is het dat het risico zich zal voordoen bij afwezigheid van beheersmaatregelen?	Kans
1	De kans is klein	(1-40%)
2	De kans is 50/50	(41-60%)
3	De kans is groot	(61-95%)

Door het vermenigvuldigen van de kans x gevolg-klassen kan per risico een zogenaamde risicoscore worden uitgerekend. Deze risicoscore is een maatstaf voor de potentiële impact van het risico.

Op basis hiervan kunnen de risico's worden gerangschikt, waarbij geldt dat risicoscore > 9 urgent, 7 < 9 hoog, 4 < 6 gemiddeld en 1 < 3 laag is.

Verder rapporteren we over het totaal van risico's in de P&C producten en differentiëren we hier nog niet in. Op deze manier krijgen bestuur en gemeenten een goed beeld van het risicoprofiel van de Metropoolregio Eindhoven.

Rangschikking risico's						
		< € 25.000	€ 25.000 - €100.000	€ 100.000 - €500.000	€ 500.000 - €1.000.000	> € 1.000.000
		1	2	3	4	5
Klein	1	1	2	3	4	5
50/50	2	2	4	6	8	10
Groot	3	3	6	9	12	15

De rangschikking van de risico's is de resultante van de weging van de kans dat het risico zich voordoet en het effect van het risico. Hoe groter de kans en het effect van het risico hoe hoger het risico wordt gerangschikt. Hoe hoger de rangschikking van het risico hoe meer weerstandscapaciteit beschikbaar moet zijn om het risico af te dekken. De aandacht van de organisatie gaat dus vooral uit naar de risico's in het oranje en rode vlak. Deze risico's worden voortdurend gemonitord en hierover wordt gerapporteerd in de P&C documenten.

Processtap 5: risicobeheersmaatregelen evalueren

Jaarlijks worden de risicobeheersmaatregelen geëvalueerd. De voorgaande stappen worden geregistreerd en vormen de basis voor de evaluatie bij de jaarrekening van de Metropoolregio Eindhoven. Door de risico-evaluatie onderdeel uit te laten maken van de P&C cyclus worden de risico's periodiek beoordeeld, waardoor de kwaliteit van de schattingen toeneemt.

Processtap 6: Informatie overdragen

Dit is de stap van de periodieke risicorapportage. In de Metropoolregio Eindhoven vindt deze stap jaarlijks plaats bij de jaarrekening en de begroting.

6. Weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit

Weerstandsvermogen

Risicomanagement is doelgericht, gestructureerd, communicerend en continu omgaan met risico's. Een risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op de doelstellingen van de organisatie. Deze effecten kunnen financieel zijn. Bij het weerstandsvermogen ligt de focus op de financiële gevolgen van de risico's. Pas als een risico zich, ondanks de inspanningen op het gebied van risicomanagement, toch voordoet en negatieve financiële gevolgen heeft voor de Metropoolregio Eindhoven, komt het weerstandvermogen in beeld. Het weerstandsvermogen zijn alle middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om de gevolgen van niet begrote kosten te dekken zonder dat dit leidt tot aanpassing van bestaand beleid.

In hoeverre de Metropoolregio Eindhoven in staat is om financiële tegenvallers op te vangen hangt af van:

- De risico's die de Metropoolregio Eindhoven loopt.
- De middelen die beschikbaar zijn om risico's op te vangen.

Hierbij zijn twee elementen belangrijk:

- Hoeveel middelen zijn nodig om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen? Dit noemen we de benodigde weerstandscapaciteit.
- Hoeveel middelen zijn beschikbaar om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen? Dit noemen we de beschikbare weerstandscapaciteit.

$$\text{Weerstandstandvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = 1,0 < 1,4$$

Als richtlijn in de beoordeling van het weerstandsvermogen geldt > 2,0 uitstekend, 1,4 < 2,0 ruim voldoende, 1,0 < 1,4 voldoende, 0,8 < 1,0 matig, 0,6 < 0,8 onvoldoende en , < 0,6 ruim onvoldoende.

We streven naar een weerstandsvermogen met de waardering 'voldoende'. Een uitkomst van 1,0 betekent dat de organisatie precies genoeg geld heeft om de risico's financieel af te dekken. Dit past bij de aard en omvang van de organisatie en de risico's die worden gelopen.

Bij het bepalen van de verwachte impact van risico's moet onderscheid gemaakt worden tussen risico's met incidentele gevolgen en risico's met structurele gevolgen. De verwachte impact van risico's met structurele gevolgen is in principe oneindig. Dit dient dan niet structureel te worden opgevangen met het weerstandsvermogen, maar anderszins, bijvoorbeeld door aanpassingen in het beleid of begroting.

Afweging positionering weerstandsvermogen bij gemeenten en Metropoolregio Eindhoven

Waar leggen we de financiële buffer neer om het weerstandsvermogen van de risico's op te kunnen vangen? Bij de gemeenten of bij de Metropoolregio Eindhoven?

Positionering bij de gemeenten	Positionering bij de Metropoolregio Eindhoven
Voordelen	Voordelen
Bevordering grip van gemeenten op Metropoolregio Eindhoven	Continuïteit van de bedrijfsvoering/dienstverlening
Stimulering begrotingsdiscipline Metropoolregio Eindhoven	Vermindering kans op begrotingsonrechtmatigheid
	Bevordering financiële zelfredzaamheid Metropoolregio Eindhoven
Nadelen	Nadelen
Discontinuïteit van de bedrijfsvoering/dienstverlening	Verminderd grip gemeenten op Metropoolregio Eindhoven
Meer kans op begrotingsonrechtmatigheid	Kans op afname begrotingsdiscipline
Besluitvorming door 21 gemeenten noodzakelijk i.v.m. budgetrecht raden	

Op basis van de twee scenario's wordt geadviseerd om het weerstandsvermogen dat betrekking heeft op de continuïteit van de bedrijfsvoering en dienstverlening van de Metropoolregio Eindhoven ook daar aan te houden. Het gaat hierbij dan om de risico's uitvoering en risico's projecten die gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering en dienstverlening van de Metropoolregio Eindhoven. De risico's die dit voor de gemeenten heeft, maken onderdeel uit van het weerstandsvermogen van de gemeenten.

Bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit

Op 1 november 2017 heeft het Algemeen Bestuur van de Metropoolregio Eindhoven de Notitie algemene reserve vastgesteld. In deze notitie is de streefwaarde van de algemene reserve gebaseerd op het totaal van de baten in de begroting. Deze grondslag is gehanteerd omdat het totaal van de baten een relatief stabiel beeld geeft in de meerjarenbegroting. Er wordt gewerkt met een staffel zodat de hoogte van de totale baten in de begroting niet voortdurend invloed heeft op de hoogte van de aan te houden algemene reserve. De volgende staffel is vastgesteld:

totaal baten		Minimum	Maximum
Van	Tot		
€ 0	€ 4.999.999	150.000	300.000
€ 5.000.000	€ 9.999.999	300.000	600.000
€ 10.000.000	€ 19.999.999	600.000	1.200.000
€ 20.000.000	€ 29.999.999	1.200.000	1.500.000
€ 30.000.000	€ 39.999.999	1.500.000	2.000.000
€ 40.000.000	€ 59.999.999	2.000.000	2.400.000
€ 60.000.000	€ 79.999.999	2.400.000	3.200.000
€ 80.000.000	€ 99.999.999	3.200.000	4.000.000

Bij deze staffel is gekozen voor een minimum reserve van € 150.000 omdat er altijd risico's zijn die afgedekt moeten worden ongeacht de hoogte van de inwonersbijdrage/omzet. Het voorgestelde

maximum is voor de eerste drie categorieën 6%, voor de tweede categorieën daarna 5% en voor de daaropvolgende categorieën 4%. Er is gekozen voor een aflopend maximum omdat ervan uitgegaan kan worden dat de verhouding tussen de risico's en de baten afneemt als er meer baten zijn. Op basis van de bovenstaande staffel heeft het algemeen bestuur van de Metropoolregio Eindhoven de volgende bandbreedte bepaald voor de algemene reserve:

<i>Metropoolregio Eindhoven</i>	<i>€ 600.000 - € 1.200.000</i>
<i>Regionaal Historisch Centrum Eindhoven</i>	<i>€ 150.000 - € 300.000</i>

Op grond van de uitkomsten van de risicoanalyse (zoals toegelicht in de voorliggende nota) is mogelijk een heroverweging van de noodzakelijke omvang van de weerstandscapaciteit aan de orde. Besluitvorming hieromtrent vindt plaats binnen de bestaande P&C cyclus door het Algemeen Bestuur.

Bepaling van de beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is het geheel van financiële middelen en mogelijkheden waarover de Metropoolregio Eindhoven kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. In onderstaande tabel is aangegeven uit welke elementen het weerstandsvermogen kan worden opgebouwd.

Element	Wel/niet beschikbaar weerstandsvermogen
1. Algemene reserve	Wel
2. Bestemmingsreserves	Niet
3. Onbenutte begrotingsruimte	Niet
4. Post onvoorziene uitgaven	Niet
5. Stille reserves	Niet van toepassing

Inzetten van de weerstandscapaciteit

Het is niet zo dat risico's die meetellen voor de bepaling van het weerstandsvermogen ook automatisch ten laste komen van de beschikbare weerstandscapaciteit. De oplossing voor een risico moet in beginsel worden gezocht binnen het betreffende programma van de dienst (i.c. binnen de vastgestelde begroting).

7. Financiële kengetallen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement

Vanaf de programmabegroting Metropoolregio Eindhoven 2018 bevat de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement financiële kengetallen. Deze kengetallen zijn een hulpinstrument om een uitspraak te kunnen doen over de financiële positie van de organisatie. Het betreffen de volgende kengetallen.

Kengetal	Toelichting
Netto schuldquote en netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van de Metropoolregio Eindhoven ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft zodoende een indicatie in welke mate de rentelasten en aflossingen op de exploitatie drukken. Omdat er bij leningen onzekerheid kan bestaan of ze allemaal worden terugbetaald, wordt bij de berekening van de netto schuldquote onderscheid gemaakt door het kengetal zowel inclusief als exclusief de doorgeleende gelden te berekenen. Op die manier wordt duidelijk wat het aandeel van de verstrekte leningen in de exploitatie is én wat dat betekent voor de schuldenlast.
Solvabiliteitsratio	De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin de Metropoolregio Eindhoven in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen.
Structurele exploitatieruimte	De structurele exploitatieruimte is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte de Metropoolregio Eindhoven heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. De structurele exploitatieruimte wordt bepaald door het saldo van de structurele baten en lasten en het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves gedeeld door de totale baten en uitgedrukt in een percentage.
Grondexploitatie	Niet van toepassing voor de Metropoolregio Eindhoven.
Belastingcapaciteit	Niet van toepassing voor de Metropoolregio Eindhoven.

8. Evaluatie kaders

Deze kaders gaan in bij de jaarrekening 2018 en de programmabegroting 2020 en zullen conform artikel 10 van de Financiële verordening 2018 na vier jaar worden beoordeeld en daar waar nodig geactualiseerd.