METROPOOLREGIO
ROTTERDAM DEN HAAG

Ontwerp
Beleidsnota Risicomanagement en Weerstandsvermogen

Metropoolregio Rotterdam Den Haag

Inhoudsopgave

1 Inleiding 3
1.1 Algemeen 4
1.2 Methodiek risicomanagementproces 4
2 Risicomanagement bij MRDH 7
2.1 Afbakening risicomanagement MRDH 7
2.2 Organisatorische inbedding risicomanagement MRDH 7
2.3 Economisch Vestigingsklimaat 8
2.4 Verkeer en vervoer 9
2.5 Financieringsfunctie 11
2.6 Bedrijfsvoering 12
2.7 Risicobereidheid MRDH 12
3 Weerstandsvermogen in relatie tot risicomanagement 13
3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit 13
3.2 Benodigde weerstandscapaciteit 14
3.3 Weerstandsvermogen 14

1 Inleiding

Deze Beleidsnota introduceert beleid voor het verankeren van het reeds bestaande en nog te ontwikkelen risicomanagement op alle niveaus in de MRDH organisatie en vormt het kader waarbinnen risicomanagement wordt uitgevoerd. Met het risicomanagementproces, zoals uiteengezet in deze Beleidsnota, wordt nagestreefd het risicobewustzijn te stimuleren en te vergroten en de risico's organisatiebreed inzichtelijk te maken, wat de basis vormt voor het beheersen van de risico's.

De MRDH is een samenwerkingsverband van, voor en door 23 gemeenten. Het risicoprofiel van de MRDH is anders dan bij gemeenten. Dat heeft een aantal redenen:

- In tegenstelling tot gemeenten kent de MRDH geen 'open huishouding', de taken en bevoegdheden van de MRDH zijn beperkt;
- De MRDH is in hoge mate (>95%) gefinancierd met rijksmiddelen. Omdat deze middelen, voor zover ze nog niet besteed zijn worden beschouwd als vreemd vermogen (in tegenstelling tot de gemeentefondsuitkering bij gemeenten) kan er geen risicoreserve worden opgebouwd van deze middelen.

De MRDH heeft in haar oprichtingsjaar Concern Auditing gemeente Rotterdam gevraagd een eerste risico-analyse op de activiteiten van de MRDH uit te voeren. Op basis van deze analyse en de bijbehorende adviesnota heeft het algemeen bestuur opdracht gegeven een Beleidsnota Risicomanagement en Weerstandsvermogen ('Beleidsnota') op te stellen. Op grond van de bijbehorende financiële risico-analyse heeft het algemeen bestuur besloten om een reserve in te stellen ter dekking van risico's binnen het programma Economisch vestigingsklimaat. Daarnaast heeft er onderzoek plaatsgevonden naar de financiering van de OV bedrijven (2016, reservering voor risico's financiering) en de financiële risicoanalyse aangaande overbesteding (2017). Deze onderzoeken hebben als bouwstenen gediend voor deze Beleidsnota.

Deze beleidsnota is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de methodiek van het risicomanagement. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 een opzet gegeven voor de taken, verantwoordelijkheden en rollen die voor een goed proces nodig zijn vanaf de uitvoerende medewerkers tot aan het Algemeen Bestuur. Tot slot worden in hoofdstuk 3 het weerstandsvermogen en de methodiek nader toegelicht.

1.1 Algemeen

Het risicomanagementproces is een middel om op een gestructureerde manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en te beheersen. Dit houdt in het inventariseren van risico's en de gevolgen van de risico's en het verbinden van maatregelen aan de risico's.

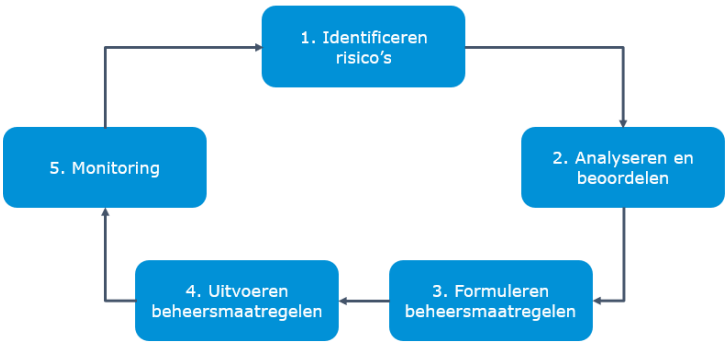
Begrip risico
Onder risico wordt verstaan een gebeurtenis die een negatief effect heeft op het bereiken van de organisatiedoelstellingen waarbij het zich voordoen van die gebeurtenis en de omvang van het effect onzeker is. Een risico kan zowel financieel als niet-financieel van aard zijn (kwaliteit/ reputatie).

'Potentieel gevolg' en 'onzekerheid' zijn twee belangrijke aspecten in relatie tot het begrip risico. Het aspect 'potentieel gevolg' heeft betrekking op omvang (impact) van de mogelijke schade die kan ontstaan bij wijzigingen in externe of interne factoren of relaties tussen deze factoren. Het aspect 'onzekerheid' heeft betrekking op de kans die bestaat op het zich voordoen van de gebeurtenis vanwege mogelijke wijzigingen in externe of interne factoren.

Nadat de risico's in beeld zijn gebracht en de maatregelen zijn geformuleerd, wordt voor het bepalen van het weerstandsvermogen in beeld gebracht welke financiële middelen nodig zijn om de risico's af te dekken waarvoor geen beheersmaatregelen kunnen worden getroffen (benodigde weerstandscapaciteit). Daarnaast wordt gekeken welke financiële middelen en mogelijkheden MRDH heeft om deze risico's af te dekken (beschikbare weerstandscapaciteit). Het weerstandsvermogen geeft vervolgens de verhouding tussen beschikbare weerstandscapaciteit en benodigde weerstandscapaciteit weer.

1.2 Methodiek risicomanagementproces

Het risicomanagementproces is een continu en cyclisch proces om risico's in beeld te krijgen, risico's te beoordelen en af te wegen of er beheersmaatregelen genomen moeten worden (zie figuur 1). In deze paragraaf wordt de methodiek van het risicomanagementproces nader toegelicht.



Figuur 1: Risicomanagementproces

Stap 1: Identificatie
De risico's die de doelstellingen van een project of proces in gevaar brengen worden geïdentificeerd. Daarbij wordt binnen een project of proces gekeken welke risico's en belemmeringen er zijn en wat de oorzaak en het gevolg is. De oorzaak is de externe factor

die niet (geheel) beïnvloed kan worden en onder gevolg wordt verstaan de schade/consequenties als gevolg van een gebeurtenis voor de organisatie en/of het project.

Stap 2: Analyse en beoordeling
De geïdentificeerde risico's in stap 1 worden geanalyseerd en beoordeeld door een kwantificering op basis van een inschatting van de kans van optreden en het verwachte gevolg. Voor de klasse-indeling kans en gevolg is gebruik gemaakt van de methode van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR)[1], die verder is aangepast naar de MRDH situatie.

Kans van optreden
De kans van optreden van het risico wordt ingedeeld in vijf risicoklassen.

Klasse	Kans van optreden	Kans
5	Zeer hoog	>30%
4	Hoog	15-30%
3	Middel	5-15%
2	Laag	1 - 5%
1	Zeer laag	<1%

Gevolgen
Het verwachte gevolg (impact) wordt onderverdeeld in drie categorieën, zijnde gevolgen op het gebied van (i) financieel (ii) kwaliteit van de eindproducten en (iii) reputatie. Op basis van onderstaande klasse-indeling kan bepaald worden in welke klasse het gevolg zich bevindt. Voorbeeld: indien het financieel gevolg meer is dan [x], valt het gevolg in klasse [x] voor de categorie financieel.

Klasse	Financieel gevolg
5	Meer dan € 10 miljoen
4	€ 5 miljoen - € 10 miljoen
3	€ 1 miljoen - € 5 miljoen
2	€ 100.000 - € 1 miljoen
1	€ 0 - € 100.000

Klasse	Kwaliteit gevolg
5	Zeer hoge impact
4	Hoge impact
3	Beperkte impact
2	Zeer beperkte impact
1	Geen impact

Klasse	Reputatie gevolg
5	Landelijke pers
4	Regionale pers
3	Individu of instelling
2	Intern
1	Nagenoeg geen impact

Risicoscore
Er ontstaan zo drie risicoscores. De risicoscore wordt bepaald door de klasse van kans en gevolg van de drie categorieën te vermenigvuldigen volgens onderstaande tabellen. Voorbeeld: indien de kans van optreden is ingedeeld in klasse 3 – middel (5-15%) en het financieel gevolg is ingedeeld in klasse 5 (vanaf € 10 miljoen), dan bedraagt de risicoscore van dat project voor categorie financieel 15.

[1] Een norm voor weerstandsvermogen - B&G oktober 2006- D. Smorenberg

Financieel gevolg					
Meer dan € 10 miljoen	5	10	15	20	25
€ 5 miljoen - € 10 miljoen	4	8	12	16	20
€ 1 miljoen - € 5 miljoen	3	6	9	12	15
€ 100.000 - € 1 miljoen	2	4	6	8	10
€ 0 - € 100.000	1	2	3	4	5
Kans	<1%	1-5%	5-15%	15-30%	>30%

Kwaliteit gevolg					
Zeer hoge impact	5	10	15	20	25
Hoge impact	4	8	12	16	20
Beperkte impact	3	6	9	12	15
Zeer beperkte impact	2	4	6	8	10
Geen impact	1	2	3	4	5
Kans	<1%	1-5%	5-15%	15-30%	>30%

Reputatie gevolg					
Landelijke pers	5	10	15	20	25
Regionale pers	4	8	12	16	20
Individu of instelling	3	6	9	12	15
Intern	2	4	6	8	10
Nagenoeg geen impact	1	2	3	4	5
Kans	<1%	1-5%	5-15%	15-30%	>30%

Met behulp van de risicoscore kunnen risico's per categorie (financieel, kwaliteit en reputatie) worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's de grootste invloed hebben op het realiseren van de doelstellingen.

Stap 3: Formuleren van beheersmaatregelen

De meeste risico's worden opgevangen met beheersmaatregelen in het werkproces zelf. In enkele gevallen zijn aanvullende beheersmaatregelen nodig om de mogelijke gevolgen van het optreden van een risico te bestrijden. Beheersmaatregelen kunnen betrekking hebben op (i) het vermijden van een risico (ii) het verminderen een risico, (iii) het overdragen van een risico of (iv) het risico accepteren.

Stap 4: Uitvoeren beheersmaatregelen
De geformuleerde beheersmaatregelen implementeren in de organisatie en werkprocessen.

Stap 5: Monitoring
Sommige beheersmaatregelen blijken effectief te zijn, andere niet. Daarnaast veranderen risico's, verdwijnen risico's, doen nieuwe risico's zich voor en kan de impact van de kans van een risico veranderen. Daarom wordt het risicoprofiel periodiek herijkt in de reguliere planning- en control cyclus voorafgaande aan het opstellen van de begroting (t+1) en de jaarrekening (t-1) en indien de situatie erom vraagt.

2 Risicomanagement bij MRDH

2.1 Afbakening risicomanagement MRDH

Zoals in de inleiding gesteld, is de MRDH een gemeenschappelijke regeling van, voor en door 23 gemeenten. Het risicomanagement bij de gemeenten en MRDH moet aanvullend op elkaar zijn. Voorkomen moet worden dat op verschillende plaatsen dezelfde risico's afgedekt worden. Daarom maken we in dit hoofdstuk onderscheid tussen de verschillende taken en bijbehorende rollen (opdrachtverlener, (risicodragend) subsidieverlener) die de MRDH heeft en richten we op basis daarvan het risicomanagementproces in.

De activiteiten van de MRDH vloeien voort uit de twee taken die de MRDH heeft: de wettelijke taak verkeer en vervoer en de taak economisch vestigingsklimaat. Vanwege de verantwoordelijkheid voor het regionale en stedelijke openbaar vervoer in de regio Rotterdam Den Haag, heeft het algemeen bestuur ook ingestemd met de rol van de MRDH als financier. Als laatste categorie identificeren we de eigen bedrijfsvoering. De activiteiten van MRDH waarop het risicomanagement van toepassing worden daarom onderverdeeld in:

1. Economisch Vestigingsklimaat
2. Verkeer en vervoer
3. Financieringsfunctie
4. Bedrijfsvoering

2.2 Organisatorische inbedding risicomanagement MRDH

Voordat ingegaan wordt op de activiteiten van de MRDH in relatie tot risicomanagement onderscheiden we de volgende functies die een rol hebben in het risicomanagementproces binnen de MRDH:

- Het lijnmanagement is als ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de invulling van het risicomanagement binnen projecten.
- De projectmanager is verantwoordelijk voor integrale aansturing van het project (tijd, geld, kwaliteit, risico's etc.).
- De projectcontroller is belast met de doorlopende taak om toezicht te houden op adequate sturing van projecten (o.a. budgetuitputting, risico-ontwikkeling en rechtmatigheid van processen).
- De business controller, die gepositioneerd is bij de centrale afdeling Middelen & Control heeft een projectoverstijgende controlfunctie voor een specifiek organisatie-onderdeel. De business controllers houden periodiek, volgens de planning & control cyclus, toezicht op de projecten.
- De concern controller draagt zorg voor de inrichting van het risicomanagementproces en houdt toezicht op de werking ervan.
- Het managementteam MRDH is onder leiding van de secretaris- algemeen directeur ambtelijk eindverantwoordelijk voor het risicomanagement binnen de MRDH.

2.3 Economisch Vestigingsklimaat

De opgaven voor de taak economisch vestigingsklimaat worden bekostigd uit een jaarlijkse bijdrage per inwoner van de deelnemende gemeenten. Uit de inwonerbijdrage worden de programmakosten en de apparaatskosten voor de taak economisch vestigingsklimaat betaald. Onder de programmakosten vallen ook de bijdragen aan gemeentelijke projecten die tot doel hebben bij te dragen aan de realisering van de ambities uit het programma economisch vestigingsklimaat.

Voor de MRDH bestaat er een financieel risico ten aanzien van de inkomstenkant in relatie tot de apparaatskosten: bij het eventueel wegvallen van een deel van de inwonerbijdrage is weerstandscapaciteit nodig om een tekort op de (vaste) apparaatslasten te dekken. Voor dit risico is in 2015 de Reserve weerstandsvermogen economisch vestigingsklimaat ingesteld. Via de paragraaf weerstandsvermogen in de planning & control cyclus wordt hier periodiek over gerapporteerd.

De financiële risico's ten aanzien van de bijdragen aan gemeentelijke projecten liggen bij de gemeenten. De rol van de MRDH is hier beperkt tot bijdrageverlener waarbij de MRDH bijdrage gemaximeerd is. De risico's van deze projecten worden dan ook gedragen door de betreffende aanvrager en daarom maken deze projecten geen onderdeel uit van het risicomanagement van de MRDH.

Risicomanagementproces

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor het identificeren en analyseren van de financiële risico's ten aanzien van de inkomstenkant in relatie tot de apparaatskosten en wordt hierin ondersteund door de businesscontroller.

Het risicoprofiel wordt door de businesscontroller beoordeeld en vervolgens door het management middels de planning & control cyclus vastgesteld.

Herijking vindt jaarlijks plaats door het lijnmanagement, met ondersteuning van de business controller voorafgaande aan het opstellen van de begroting (t+1) en de jaarrekening (t-1) en indien de situatie erom vraagt.

Programma niveau	Identificeren	Beoordelen	Vaststellen	Herijken
Economisch Vestigingsklimaat	Lijnmanagement met ondersteuning van business controller MRDH	Business controller MRDH	Managementteam MRDH	Business controller MRDH samen met lijnmanagement

2.4 Verkeer en vervoer

De taak verkeer en vervoer wordt grotendeels bekostigd uit de rijksbijdrage Brede Doeluitkering verkeer en vervoer ('BDU'). Daarnaast kan er nog sprake zijn van incidentele bijdragen van het Rijk of andere partijen.

Het beschikbare budget wordt ingezet voor strategie- en beleidsontwikkeling, subsidieverleningen en opdrachten op het gebied van verkeer- en vervoerprojecten en de exploitatie en het beheer en onderhoud van het openbaar vervoer.

Risicomanagementproces
De projecten op het terrein van verkeer en vervoer kunnen ingedeeld worden in drie type projecten.

1. *Kleine subsidie projecten verkeer en openbaar vervoer*

Onder deze categorie vallen, naar analogie van de Subsidieverordening Vervoersautoriteit de projecten voor openbaar vervoer-infrastructuur waarvan de maximale subsidiabele kosten lager zijn dan € 5 miljoen en de overige projecten, waarvan de maximale subsidiabele kosten lager zijn dan € 10 miljoen. De rol van MRDH is hier beperkt tot subsidieverlener. De risico's van deze projecten worden dan ook gedragen door de betreffende subsidieaanvrager en daarom maken deze projecten geen onderdeel uit van het risicomanagement van MRDH.

2. *Grote subsidie projecten niet- risicodragend*

Onder deze categorie vallen, naar analogie van de Subsidieverordening Vervoersautoriteit, de projecten voor openbaar vervoer-infrastructuur vanaf € 5 miljoen aan subsidiabele kosten en de overige projecten vanaf € 10 miljoen aan subsidiabele kosten. Daarnaast geldt voor deze categorie dat de subsidie van de MRDH gemaximeerd is.

Indien een risico zich in het project manifesteert is de subsidie-ontvanger verantwoordelijk. Bij de grote subsidieprojecten gaat het echter veelal om projecten met regionale impact. Hiermee kan een risico wat zich manifesteert ook zijn weerslag hebben op de MRDH en is het van belang dat de MRDH risicomanagement toepast op deze projecten.

Op basis van de door de subsidieaanvrager bij de aanvraag geïdentificeerde risico's en geformuleerde beheersmaatregelen zal de projectleider in samenwerking met de subsidieaanvrager een risicoprofiel van het project opstellen, volgens de drie dimensies financieel, kwaliteit en reputatie. De projectleider organiseert hierbij de eventuele benodigde inbreng van specifieke kennis. Het risicoprofiel wordt door de business controller beoordeeld en vervolgens door het management middels de planning & control cyclus vastgesteld.

Herijking vindt jaarlijks plaats door de verantwoordelijke projectleider , met ondersteuning van de businesscontroller voorafgaande aan het opstellen van de begroting (t+1) en de jaarrekening (t-1) en indien de situatie erom vraagt.

3. *Overige infrastructurele projecten risicodragend (MRDH als subsidieverlener of opdrachtgever)*

Indien de MRDH als opdrachtgever of risicodragend subsidieverlener fungeert van infrastructurele projecten loopt de MRDH risico's op het vlak van financieel, kwaliteit en reputatie. Risicodragend subsidieverlener houdt in dat de subsidie niet gemaximeerd is.

De projectleider zal de risico's identificeren, analyseren en beoordelen. De projectleider organiseert hierbij de eventuele benodigde inbreng van specifieke kennis. De projectleider stelt vervolgens in samenwerking met de project controller het risicoprofiel op inclusief de beheersmaatregelen, wat onderdeel wordt van een startnotitie die in het MT MRDH wordt besproken. Daaraan voorafgaand beoordeelt de business controller of alle processtappen doorlopen zijn.

Herijking vindt jaarlijks plaats door de verantwoordelijke projectleider in samenwerking met de projectcontroller voorafgaande aan het opstellen van de begroting (t+1) en de jaarrekening (t-1) en indien de situatie erom vraagt.

Daarnaast kan periodiek het risicoprofiel beoordeeld worden door een externe partij. Dit om hiermee voldoende kritisch risicobewustzijn in het proces in te bouwen. In de startnotitie worden afspraken hierover vastgelegd.

Intern proces risicomanagement		**Opstellen risicoprofiel**	**Beoordelen**	**Vaststellen**	**Herijken**
Verkeer en Vervoer	*Kleine subsidie projecten*	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	Grote subsidie projecten niet-risicodragend	Subsidieaanvrager/ Projectleider	Business controller	Managementteam MRDH	Projectleider i.s.m. business controller
	Infrastructurele projecten waarbij MRDH als opdrachtgever of risicodragend subsidieverlener fungeert	Projectleider i.s.m. Project controller	Business controller	Managementteam MRDH	Projectleider i.s.m. project controller, mogelijk ook door externe partij

2.5 Financieringsfunctie

Scope
MRDH financiert investeringen in railvoertuigen, –infrastructuur en overige strategische assets van HTM en RET. Daarnaast verstrekt MRDH bussenleningen aan de concessiehouders, voor zover de daarmee samenhangende kapitaallasten door haar via de concessie worden vergoed.

Treasurystatuut en treasuryfunctie
Het risicomanagement van MRDH met betrekking tot treasury is vastgelegd in het Treasurystatuut MRDH 2016. Dit statuut ziet toe op het renterisicobeheer, kredietrisicobeheer en intern liquiditeitsrisicobeheer. Het identificeren, analyseren en beoordelen van de (financiële) risico's wordt uitgevoerd door de treasurer van de MRDH. Voor wat betreft de bussenleningen wordt voorafgaande aan leningverstrekking advies ingewonnen bij een extern ratingbureau (zie verordening bussenleningen 2017).

Treasuryberaad
Minimaal twee maal per jaar vindt een treasuryberaad plaats tussen treasurer, concerncontroller en secretaris-algemeen directeur. Hierin wordt renterisicobeheer, kredietrisicobeheer en intern liquiditeitsrisicobeheer integraal besproken.

Renterisico MRDH
Concessiehouders kunnen aanvragen doen voor leningen bij de MRDH voor investeringen behorende bij de concessies. Deze leningen worden door de MRDH opgenomen (aangetrokken) en gelijk 1 op 1 (met een risico-opslag) doorgezet naar de desbetreffende concessiehouders. Dit betekent dat rentepercentages (exclusief de risico-opslagen), looptijden en leningsvormen gelijk zijn voor de MRDH voor zowel opgenomen als uitgezette gelden. Daarom is op dit onderdeel het renterisico voor de MRDH niet aanwezig.

Om de rentekosten van de verschillende concessies zo laag mogelijk te houden wordt de renteontwikkeling door de treasurer gemonitord, en wordt met de concessiehouders regelmatig overleg gevoerd over eventuele aanpassingen in geplande leningen.

Zekerheden
Voor alle leningen geldt dat de MRDH eigenaar wordt van de gefinancierde activa indien de concessiehouder niet aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen.

Aparte reserve voor resterende risico's
Op elke lening in het kader van een concessie wordt een risico-opslag (marktconformiteits-opslag) in rekening gebracht. Deze opslag wordt gebruikt om een specifieke reserve te vormen om de kosten van eventuele resterende risico's op te vangen. De ondergrens voor de opbouw van de risicoreserve wordt berekend op basis van de maandelijks te betalen concessievergoedingen voor rail en bus. Uitgaande van een worst case scenario (faillissement) wordt de kans dat maximaal één maand aan concessievergoeding als verloren moet worden beschouwd, als zeer hoog (90%) ingeschat.

Verantwoording over de financieringsfunctie vindt plaats middels de paragrafen Financiering en Weerstandsvermogen en risico's van de begroting (t+1) en jaarrekening (t-1).

2.6 Bedrijfsvoering

Ook op het gebied van bedrijfsvoering kunnen er zich risico's manifesteren. Normale bedrijfsrisico's doen zich regelmatig voor en deze zijn daarom vrij goed meetbaar. Hierdoor kunnen ze worden gedekt door ofwel beheersmaatregelen ofwel het afsluiten van verzekeringen.

Voor specifieke bedrijfsvoeringsprojecten zal de projectleider de risico's identificeren, analyseren en beoordelen. De projectleider stelt het risicoprofiel op inclusief de beheersmaatregelen, wat onderdeel wordt van een startnotitie die in het MT MRDH wordt besproken. De business controller beoordeelt of alle processtappen doorlopen zijn.

Herijking vindt jaarlijks plaats door de verantwoordelijke projectleider met ondersteuning van de businesscontroller voorafgaande aan het opstellen van de begroting (t+1) en de jaarrekening (t-1) en indien de situatie erom vraagt.

2.7 Risicobereidheid MRDH

De risicobereidheid, "risk appetite", is de mate waarin MRDH bereid is risico's te nemen bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. De investeringen in infrastructurele projecten door de MRDH kunnen qua bedrag aanzienlijk zijn. Waar gemeenten vaak de mogelijkheid hebben om investeringen over meerdere jaren af te schrijven heeft de MRDH deze mogelijkheid niet. De MRDH wordt immers geen eigenaar van de activa waarin geïnvesteerd wordt. Dat kan voor schommelingen zorgen in het fondssaldo van de BDU middelen en uiteindelijk tot overbesteding. Overbesteding houdt in dat de werkelijke BDU bestedingen in enig jaar hoger zijn dan de voor dat boekjaar beschikbare BDU middelen. Het algemeen bestuur heeft met betrekking tot verkeer en vervoer (de BDU-middelen) het volgende kader voor de risicobereidheid rondom overbesteding in de begroting 2019 vastgesteld:

Er mag in een tijdsverloop van maximaal drie achtereenvolgende kalenderjaren sprake zijn van overbesteding.

Dit beleid sluit aan bij de uitgangspunten voor structureel begrotingsevenwicht die de provincie Zuid-Holland als toezichthouder hanteert.

Voor het economisch vestigingsklimaat is er geen sprake van grote investeringen in infrastructurele projecten , er wordt jaarlijks niet meer besteed dan er aan inkomsten wordt ontvangen. Er is daardoor geen noodzaak om overbesteding toe te staan voor het economisch vestigingsklimaat.

De risicobereidheid wordt door het Algemeen Bestuur jaarlijks in de begroting (t+1) opnieuw vastgesteld.

3 Weerstandsvermogen in relatie tot risicomanagement

Risicomanagement en het weerstandsvermogen zijn nauw met elkaar verbonden. Het doel van het hebben van weerstandsvermogen is dat er een buffer aanwezig is om de financiële tegenvallers op te kunnen vangen zodra risico's waarvoor geen beheersmaatregelen zijn getroffen werkelijkheid worden.

Bij het bepalen van het weerstandsvermogen wordt gekeken naar het beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit.

3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit het geheel aan (financiële) middelen dat de organisatie beschikbaar heeft om de risico's af te dekken waarvoor geen beheersmaatregelen zijn getroffen. In onderstaande tabel zijn de bestaande reserves van de MRDH weergegeven. Voor de reserves is aangegeven of ze wel of geen onderdeel uitmaken van het weerstandsvermogen van de MRDH.

Element	Wel/niet beschikbaar weerstandsvermogen
Reserve weerstandsvermogen Economisch Vestigingsklimaat	Wel
Risicoreserve financieringen	Wel
Egalisatiereserve Economisch Vestigingsklimaat	Deels

De Reserve weerstandsvermogen economisch vestigingsklimaat is ingesteld ter dekking van de bedrijfsrisico's van het programma Economisch vestigingsklimaat.

De Risicoreserve financieringen is ingesteld om de risico's die zijn verbonden aan het aantrekken en verstrekken van leningen uit hoofde van de publieke taak voldoende te beheersen.

De Egalisatiereserve EV is ingesteld ter dekking van reeds verleende maar nog niet afgerekende projectbijdragen. Daarnaast worden ook relatief geringe begrotingsoverschotten toegevoegd aan deze reserve. Deze begrotingsoverschotten kunnen voor zover nog niet specifiek bestemd worden beschouwd als weerstandsvermogen.

Voor de overige risico's die samenhangen met de activiteiten voor verkeer en vervoer en bedrijfsvoering wordt geen weerstandscapaciteit opgebouwd. De in enig jaar nog niet bestede rijksbijdrage BDU betreft vreemd vermogen en van deze middelen kan geen reservevorming plaatsvinden. Er kan daarom geen weerstandsvermogen van deze middelen worden opgebouwd omdat er geen sprake is van eigen vermogen.

De geïdentificeerde (financiële) risico's worden binnen de betreffende projecten en concessies met een risicobuffer afgedekt. Wanneer deze risicobuffer wegens onvoorziene omstandigheden niet afdoende is, wordt gekeken of binnen de wettelijke begrotingskaders de resterende BDU-middelen aangesproken kunnen worden. Indien dat onvoldoende mogelijk is, kan het bestuur besluiten om andere bestedingen ten laste van de BDU-middelen te verlagen en/of te vertragen.

3.2 Benodigde weerstandscapaciteit

Onder de benodigde weerstandscapaciteit verstaat MRDH het geheel aan financiële middelen dat nodig is om financiële risico's op te vangen waarvoor geen beheersmaatregelen kunnen worden getroffen.

De benodigde weerstandscapaciteit wordt door MRDH bepaald door het risicoprofiel (de verwachte risicokans en omvang van het risico) van de financiële risico's, waarvoor geen maatregelen kunnen worden getroffen, te vermenigvuldigen met een zekerheidspercentage van 100%.

3.3 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de financieel gekwantificeerde risico's (benodigde weerstandscapaciteit) en het totaal aan middelen dat de organisatie beschikbaar heeft om de risico's af te dekken (beschikbare weerstandscapaciteit). Van belang is dat het weerstandsvermogen toereikend is. Om dit te kunnen beoordelen wordt het weerstandsvermogen uitgedrukt in een ratio.

$$\text{Weerstandsvermogen ratio} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Het weerstandsvermogen is voldoende wanneer de beschikbare weerstandscapaciteit groter is dan de benodigde weerstandscapaciteit. Er is hiervoor geen norm vanuit de wetgever gesteld. Voor de beoordeling van de uitkomst van de weerstandsvermogen ratio hanteert MRDH de waarderingstabel van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR)[2], die inmiddels door verschillende decentrale overheden wordt toegepast:

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

MRDH streeft ernaar dat het weerstandsvermogen tenminste voldoende is. Dit betekent een minimale weerstandsvermogen ratio van 1 tot 1,4 met als categorie C. Er wordt geen hogere ratio gewenst geacht omdat het uitgangspunt is dat er geen onnodige reservevorming plaatsvindt binnen gemeenschappelijke regelingen.

Indien de weerstandsvermogen ratio in categorie D, E en F valt, is de beschikbare weerstandscapaciteit van onvoldoende niveau. MRDH zal dan (i) de benodigde weerstandscapaciteit terugbrengen door extra beheersmaatregelen en/of (ii) de beschikbare weerstandscapaciteit aanvullen.

[2] Een norm voor weerstandsvermogen - B&G oktober 2006- D. Smorenberg