

Nota risicomangement  
en weerstandsvermogen  
Veiligheidsregio Twente

## **Autorisatie**

OPSTELLER:

Rinze Bolijn

BIJDRAGE IN DE WERKGROEP\*:

Financieel specialist

## **Versiegegevens**

VERSIE:

0.1

0.2

DATUM:

22-08-2014

07-10-2014

OMSCHRIJVING:

Concept

Concept



# Nota risicomanagement en weerstandsvormogen VRT

**Concept**

Versie 0.1, 22-08-2014

Veiligheidsregio Twente

**VEILIGHEIDS**   
**TWENTE**

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	4
Inleiding .....	5
1. (Wettelijk) kader .....	6
2. Risicomanagement .....	7
2.1. Definitie Risicomanagement (vanuit financieel perspectief) .....	7
2.2. Cyclisch proces .....	8
2.3. Maatlat risico's .....	10
3. Weerstandscapaciteit .....	12
3.1. Onderdelen weerstandscapaciteit .....	12
4. Weerstandsvermogen .....	14
5. Uitvoering .....	16
5.1. Rollen .....	16
5.2. Beslisboom weerstandsvermogen .....	17
Bijlage A: Taken VRT .....	18
Bijlage B: Groeipad risicomanagement .....	19
Bijlage C: Schematisch overzicht ontstaan van risico's VRT .....	20
Bijlage D: Actuele netto risico's (benodigde weerstandscapaciteit) .....	21
Bijlage E: Weerstandsvermogen VRT .....	23
Bijlage F: Lijst opgetreden risico's .....	24

# Inleiding

## Aanleiding

Veiligheidsregio Twente (VRT) loopt risico's. Deze risico's zijn van uiteenlopende aard. Deze nota richt zich op de financiële risico's, die een impact hebben op de VRT. Tegen een deel van deze risico's heeft de VRT zich verzekerd, worden beheersmaatregelen getroffen of anderszins opgevangen. Voor een deel van de risico's is dit echter niet het geval. Waar dit niet het geval is, kunnen risico's, als ze zich voordoen, (grote) financiële consequenties hebben. Het is dus zaak voor de VRT, dat ze zich bewust is van de risico's die ze loopt en deze beheerst tot een acceptabel niveau.

Veiligheidsregio Twente is als decentraal overheidsorgaan op dit punt gebonden aan regelgeving. Het Besluit Begroting en Verantwoording (externe regelgeving) schrijft voor dat in de programmabegroting een (kwantitatieve) relatie moet worden gelegd tussen de financiële risico's waaraan de organisatie blootstaat en het weerstandsvermogen van de organisatie. In de financiële verordening van VRT (interne regelgeving) is voorts opgenomen dat het dagelijks bestuur een nota weerstandsvermogen en risicomanagement aanbiedt aan het algemeen bestuur wanneer daartoe aanleiding bestaat.

De belangstelling voor dit thema is sinds de economische recessie bij overheden sterk gegroeid. Dat geldt ook voor het takenpakket van de organisatie per 1-1-2013 (overheveling basisbrandweezorg). Financiële tegenvallers indien ze zich voordoen hebben nu een groter gewicht. Om die reden lijkt het moment daar om het thema risicomanagement in relatie tot het weerstandsvermogen verder uit te diepen in een afzonderlijke door het bestuur bekrachtigde nota.

## Doelstelling

Doelstelling van deze nota is om te komen tot een gedragen werkwijze van financieel risicomanagement en daarbij beleid vast te leggen met betrekking tot het vereiste weerstandsvermogen en de in te zetten weerstandscapaciteit.

## Afbakening

Deze nota gaat niet in op risico's die geen direct financieel gevolg hebben. Denk hierbij aan het risico op politiek vlak en/of imagoschade. Deze kunnen, indien ze betekenisvol zijn, wel in kwalitatieve zin zijn beschreven in paragraaf van de programmabegroting. Risico's in de sfeer van fysieke veiligheid blijven eveneens buiten beschouwing.

## Onderhoud nota

Deze nota heeft een meerjarig karakter. De nota wordt minimaal eens in de vier jaar geactualiseerd en aangepast naar de dan geldende inzichten. De bijlagen bij deze nota zijn geen integraal onderdeel van deze nota. Bijlage D (lijst met actuele risico's) wordt jaarlijks geactualiseerd.

## Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat in op het (wettelijke) kader, waarbinnen de in deze nota beschreven beleidsregels vormt krijgt. Hoofdstuk 2 behandelt risicomanagement. Dit geeft de aanpak weer om te komen tot de benodigde weerstandscapaciteit. De (beschikbare) weerstandscapaciteit wordt beschreven in hoofdstuk 3. De relatie tussen de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit komt tot uiting in hoofdstuk 4 "het weerstandsvermogen. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 enkele uitvoerende zaken beschreven. Zie onderstaande schema.



# 1. (Wettelijk) kader

## **Regeling Veiligheidsregio Twente**

De Veiligheidsregio heeft tot doel<sup>1</sup> de brandweezorg, de rampenbestrijding, de crisisbeheersing en de geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen met behoud van lokale verankering bestuurlijk en operationeel op regionaal niveau te integreren teneinde een doelmatige en slagvaardige hulpverlening te verzekeren, mede op basis van een gecoördineerde voorbereiding. Daarbij zijn aan het bestuur van de Veiligheidsregio taken en bevoegdheden overgedragen<sup>2</sup>. Deze taken en bevoegdheden zijn integraal overgenomen uit de Wet op de Veiligheidsregio's.

## **BBV**

Vanuit het Rijk is wetgeving opgelegd omtrent risico's, weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit. In het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (BBV) wordt in artikel 11 gesteld:

1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
  - a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
  - b. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.
2. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:
  - a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
  - b. een inventarisatie van de risico's;
  - c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

## **Financiële verordening**

De Financiële verordening gaat in artikel 15 in op het weerstandsvermogen en risicomanagement. Hierin staat beschreven dat het dagelijks bestuur wanneer daartoe aanleiding bestaat aan het algemeen bestuur een nota weerstandsvermogen en risicomanagement aanbiedt. In deze nota wordt ingegaan op het risicomanagement, het opvangen van risico's door verzekeringen, voorzieningen, het weerstandsvermogen of anderszins. In deze nota wordt tevens de gewenste weerstandscapaciteit bepaald. Het algemeen bestuur neemt hierover, nadat de nota is aangeboden, een besluit.

---

<sup>1</sup> Zie "Regeling Veiligheidsregio Twente" artikel 4

<sup>2</sup> Zie "Regeling Veiligheidsregio Twente" artikel 5 (dit artikel is integraal opgenomen in de bijlage behorende bij deze nota)

## 2. Risicomanagement

### 2.1. Definitie Risicomanagement (vanuit financieel perspectief)

Risicomanagement is een continu proces dat tot doel heeft om potentiële gebeurtenissen die de VRT (negatief) kunnen beïnvloeden op systematische en gestructureerde wijze te identificeren en hierop binnen de gestelde uitgangspunten te reageren om daarmee een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de VRT haar doelstellingen binnen de gestelde budgettaire kaders kan realiseren.

In bovenstaande definitie komen drie belangrijke termen tot uiting:

Risico = Een potentiële gebeurtenis die de VRT (negatief) kan beïnvloeden.

Kans = waarschijnlijkheid van een potentiële gebeurtenis

Impact = negatieve invloed op het resultaat (effect)

Voordelen van het op gestructureerde wijze toepassen van Integraal Risicomanagement zijn:

- **Het verhogen van het risicobewustzijn ('risk awareness')**

Het leidt tot bewust omgaan met risico's (bewustwordingsproces wordt gestimuleerd) binnen de gehele organisatie. Systematisch worden de verschillende risico's bij alle processen in kaart gebracht, hierdoor worden de belangrijke risico's geïventariseerd. Het bestaan van transparantie over risicopotentieel in combinatie met de doeltreffendheid van risicobeheersing zorgt voor voldoende vertrouwen bij het bestuur.

- **Voldoen aan wet- en regelgeving**

De VRT is verplicht om een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in hun begroting en jaarrekening op te nemen (BBV). Deze paragraaf kan opgesteld worden middels een risicomanagementsysteem. Door het invoeren van Integraal Risicomanagement maakt men proactief gebruik van dit systeem.

- **Het verhogen van de voorspelbaarheid**

Het leidt tot een proactief en dynamisch proces betreffende het in kaart brengen van risico's, waardoor verrassingen<sup>3</sup>, in de zin van verliezen die boven de risicobereidheid uitkomen, tijdig voorkomen kunnen worden. Dit geldt vanzelfsprekend niet als de risico's waardoor deze verliezen zijn ontstaan, bewust door de organisatie zijn geaccepteerd.

- **Het verbeteren van de prestaties**

De prestaties van een organisatie zijn te verbeteren door risico's zodanig te beheersen dat enerzijds de risicobereidheid niet wordt overschreden en anderzijds ook niet te weinig risico wordt genomen.

Risicomanagement kan de prestaties ook verbeteren door structureel oog te hebben voor kansen, deze tijdig te identificeren en te benutten.

- **Het verhogen van de efficiëntie**

Op basis van risicomanagement kan bepaald worden wat de meest efficiënte en meest effectieve mix van beheersingsmaatregelen is. Het leidt tot een duidelijke prioriteitsstelling, die de basis vormt voor een efficiënte en doelmatige allocatie van middelen.

Risicomanagement is dus niet het minimaliseren van alle risico's, maar helpt een organisatie adequaat om te gaan met risico's. Risicomanagement vormt de brug tussen activiteiten en zonder al te veel verrassingen het halen van doelstellingen. Daardoor is de organisatie beter in staat om de gestelde doelen te realiseren.

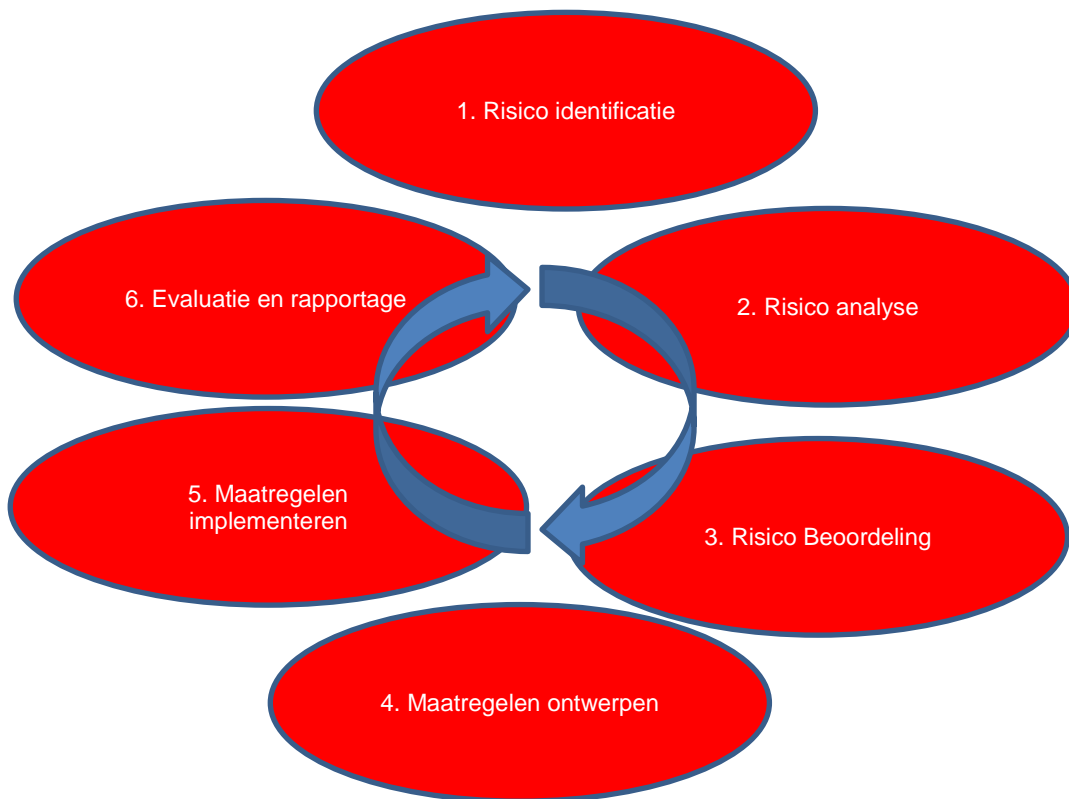
---

<sup>3</sup> Zie bijlage schematisch overzicht ontstaan van Risico's

## 2.2. Cyclisch proces

Risicomanagement is een cyclisch proces dat bestaat uit de volgende stappen:

1. identificatie van risico's
2. analyse van risico's
3. beoordeling van risico-analyse
4. maatregelen ontwerpen
5. maatregelen implementeren
6. evalueren en rapporteren



### 1. Risico identificatie

Organisaties (helpen) voorbereiden op het onverwachte is een management uitdaging. Inzicht in de risico's<sup>4</sup> die de VRT loopt, begint bij het risicobewustzijn van de medewerkers in de organisatie. Het is een bottom – up proces. Als de medewerkers risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, zal het inzicht in de risico's toenemen. Echter, de interpretatie van wat als risico dient te worden meegenomen is persoonsafhankelijk. Dit moet zoveel mogelijk voorkomen worden door een eenduidig risicomanagementbeleid dat in de hele organisatie uitgedragen wordt.

---

<sup>4</sup> Zie bijlage: actuele risico's



## 2. Risico analyse

Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit worden de in kaart gebrachte risico's geanalyseerd. Zowel de financiële gevolgen die het risico met zich meebrengt als de kans dat een risico zich manifesteert wordt bepaald. Het berekenen van risico's is arbitrair. Risico's worden subjectief (expert judgement dan wel objectief (beschikbare informatie) ingeschat.

Risico's kunnen echter ook structurele financiële effecten sorteren. De vraag werpt zich op hoe bij dit type risico de relatie te leggen naar de benodigde weerstandscapaciteit? In deze nota wordt ervan uitgegaan dat organisaties bij machte zijn om binnen een bepaalde termijn structurele effecten af te wenden dan wel anderszins op te vangen (d.m.v. het realiseren van navenante besparingen.) Die overbruggingstermijn wordt hier gesteld op 3 jaar.

In de begroting en de jaarrekening worden de risico's netto gepresenteerd.

Om risico's te kwantificeren dienen zowel de kans als de impact te worden bepaald. Daartoe wordt gebruik gemaakt van referentiebeelden om te bepalen in welke klasse een risico zich bevindt.

De parameter "kans" is ingedeeld in 5 klassen:

Klasse Referentiebeelden	Kwalificatie	%
1	Zeer onwaarschijnlijk, is nog niet voorgekomen bij Veiligheidsregio's, voor zover bekend	10%
2	Onwaarschijnlijk maar mogelijk, is binnen andere Veiligheidsregio's wel eens voorgekomen (in de afgelopen 5 jaar)	30%
3	Komt zelden voor maar is wel al eens voorgekomen (in de afgelopen 5 jaar)	50%
4	Waarschijnlijk, is verscheidene malen voorgekomen (3 x of vaker in de afgelopen 5 jaar)	70%
5	Zeer waarschijnlijk, komt met enige regelmaat voor (1 of meerdere keren per jaar)	90%

Bij een risico waar de kans op de gebeurtenis 90% is (klasse 5), hanteert de VRT het uitgangspunt dat de financiële impact als lastenverzwaring in de eerstvolgende begroting wordt opgenomen.

De parameter "impact" is eveneens ingedeeld in 5 klassen

Klasse Referentiebeelden	bandbreedte
1	$x < € 25.000$
2	$€ 25.000 < x > € 75.000$
3	$€ 75.000 < x > € 200.000$
4	$€ 200.000 < x > € 500.000$
5	$x > € 500.000$

Indien de impact van een bepaald risico in klasse 5 valt (en dus groter is dan € 500.000), dient voor dat risico ook het maximale gevolg in euro's aan te worden gegeven. Vooral bij grote projecten doet deze situatie zich voor en is het relevant te weten hoeveel meer dan € 500.000 het risico kan zijn.

## 3. Beoordeling risico analyse

Direct aansluitend op de analyse vindt de beoordeling plaats van de opgehaalde risico's. Deze processtap voorziet in het evalueren van de eerste twee processtappen, de identificatie en de analyse, en in het vooruitkijken naar de volgende fase in de cyclus, de te nemen beheersmaatregelen. In de evaluatie worden beoordeeld:

- de kwaliteit van de risicodefinitie: worden alle drie elementen<sup>5</sup> geraakt?
- de inschatting van kansen en gevolgen: zijn deze realistisch te noemen?
- de volledigheid van het risicoprofiel: zijn er geen risico's over het hoofd gezien?
- de uniformiteit van het risicoprofiel: bevat de database geen doublures?

<sup>5</sup> Dit volgt uit de definitie voor risicomanagement: 1) potentiële gebeurtenis, 2) negatief gevolg, 3) voor de VRT

#### 4. Maatregelen ontwerpen

Nadat het risicoprofiel is beoordeeld komt de vraag hoe de risico's het best beheerst kunnen worden. Er zijn op hoofdlijnen 4 reacties op risico's mogelijk, welke risk responses worden genoemd. Hier zit geen rangorde in.

Risk response	Toelichting
Mitigeren	Verminderen qua kans van optreden en/of qua impact
Overdragen	Eigenaarschap van het risico verleggen. Bijvoorbeeld door een verzekering af te sluiten
Vermijden	Door een doelstelling te schrappen verdwijnt ook het bedreigende risico
Accepteren	Geen beheersmaatregel toewijzen of huidige wijze van beheersing accepteren

#### 5. Maatregelen implementeren

Risicomangement gaat primair over de vraag wat een organisatie kan doen nog voor dat risico's zich manifesteren. De implementatie van de noodzakelijke maatregelen is in onze organisatie de verantwoordelijkheid van de kolomhoofd. Er wordt een uiterste inspanningsverplichting verwacht om risico's effectief te managen, door maatregelen te treffen ter beperking van de gesignaleerde risico's. Risico's en beheersmaatregelen worden niet zonder meer in de paragraaf weerstandsvermogen opgenomen. Pas nadat alle mogelijkheden tot risicobeheersing op kolom- en projectniveau zijn onderzocht, kwalificeert een risico zich voor opname in de paragraaf weerstandsvermogen. Dit om te voorkomen dat er risico's "over de schutting" worden geworpen.

#### 6. Evalueren en rapporteren over risico's

Evalueren en rapporteren doen we door:

- de actieve informatieplicht over de majeure risico's naar het bestuur;
- de effectieve werking van interne beheersmaatregelen;
- de verbijzonderde Interne Controle rapportages ;
- de risicoparagrafen in de tussentijdse rapportages;
- de bevindingen van de externe accountant.

### 2.3. Maatlat risico's

Zoals in de inleidende passage verwoord, is het van belang dat de organisatie zich inspant om risico's te beheersen tot een acceptabel niveau. Dit houdt in dat moet worden bepaald wat acceptabel is, zodat op basis daarvan (en op basis van de eerder beschreven classificatie van kans en impact) een referentiekader (maatlat) kan worden ontwikkeld die aangeeft hoe met gegeven risico's om te gaan. Onderstaand de ingrediënten van dit kader.

1. indeling kans / impact matrix in groen, oranje en rood.
  - 1 – 8 = groen
  - 9 – 16 = oranje
  - 17 – 25 = rood

5	Groen	Oranje	Oranje	Rood	Rood
4	Groen	Groen	Oranje	Oranje	Rood
3	Groen	Groen	Oranje	Oranje	Oranje
2	Groen	Groen	Groen	Groen	Oranje
1	Groen	Groen	Groen	Groen	Groen
Kans / Impact	1	2	3	4	5

2. indeling type risico's:
  - a. exogeen: risico's die volgen uit autonome ontwikkelingen
  - b. endogeen: risico's die volgen uit eigen beleidskeuzes dan wel voortvloeien uit de bestaande bedrijfsvoering

Beoordeling endogene risico's

- endogene risico's die bruto "rood scoren" worden niet geaccepteerd, tenzij het bestuur anders besluit.
- endogene risico's die bruto oranje scoren worden alleen geaccepteerd als:
  - deze met maatregelen terug te brengen zijn tot groen of
  - het bestuur anders besluit.

- endogene risico's die bruto groen scoren zijn te allen tijde acceptabel. Maatregelen worden enkel getroffen als deze renderen (= kosten/batenanalyse op de beheersmaatregel).

#### Beoordeling exogene risico's

- Exogene risico's die bruto rood scoren worden zoveel mogelijk afgewend dan wel beheerst. Geen kosten/ batenanalyse op mogelijke beheersmaatregelen.
- Exogene risico's die oranje dan wel groen scoren worden enkel verder beheerst als daarvoor te treffen maatregelen renderen.

#### Uitgangspunten bij het referentiekader:

- Het bestuur wordt afzonderlijk dan wel periodiek geïnformeerd over de netto risico's met een oranje en rode score. Risico's met een groene score zijn in beginsel een zaak van het management.
- Alleen de oranje en rode scores tellen *in beginsel* mee in de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit.
- Indien de totale som van de netto risico's met een groene score 1% van het balanstotaal overstijgen dan wordt het bestuur wel geïnformeerd over deze netto risico's.
- Alleen bij nieuwe risico's of beleidswijzigingen wordt een bruto risicoberekening gemaakt. Voor lopende risico's wordt periodiek de inschatting met inbegrip van getroffen beheersmaatregelen geactualiseerd.

## 3. Weerstandscapaciteit

De term weerstandscapaciteit komt in deze nota in twee vormen voor: beschikbaar en benodigd. Benodigde weerstandscapaciteit is het bedrag in euro's dat nodig is om de gekwantificeerde netto risico's te kunnen afdekken). Beschikbare weerstandscapaciteit zijn middelen en mogelijkheden waarover de VRT beschikt of kan beschikken om risico's af te dekken. Dit hoofdstuk gaat in op de beschikbare weerstandscapaciteit.

### 3.1. Onderdelen weerstandscapaciteit

Gebruikelijk is om de volgende items onderdeel te laten zijn van de structurele weerstandscapaciteit:

- Onbenutte belastingcapaciteit
- Tarief

#### **Onbenutte belastingcapaciteit**

In de regeling Veiligheidsregio Twente is een mogelijkheid opgenomen om rechten te heffen<sup>6</sup>. Er is op dit moment geen grondslag om van deze mogelijkheid gebruik te maken. Derhalve is er geen sprake van onbenutte belastingcapaciteit.

#### **Tarief**

Slechts een fractie van de begroting is afgedekt met tarieven en deze zijn overwegend marktconform. Verhoging zou daarom automatisch leiden tot omzetverlies. Derhalve wordt dit niet opgenomen onder de beschikbare weerstandscapaciteit.

De onderdelen van het beschikbare weerstandscapaciteit in ogenschouw nemende kan geconcludeerd worden dat er geen structurele weerstandscapaciteit is.

Risico's die zich manifesteren en gepaard gaan met structurele financiële consequenties, kunnen niet opgevangen worden door structurele weerstandscapaciteit. Deze moeten opgevangen worden met alternatieve maatregelen.

Gebruikelijk is om de volgende items onderdeel te laten zijn van de incidentele weerstandscapaciteit:

- Post Onvoorzien
- Reserves
- Stille reserves

In de regeling Veiligheidsregio Twente is in artikel 35 lid 2 opgenomen dat verrekening van het verschil tussen de verschuldigde bijdrage en het werkelijk verschuldigde plaatsvindt terstond na de vaststelling van de jaarrekening. Omdat de VRT geen beschikkingsbevoegdheid heeft over deze middelen, wordt dit niet opgenomen onder de beschikbare weerstandscapaciteit.

#### **Post Onvoorzien**

Veiligheidsregio's ontvangen jaarlijks een doeluitkering van het Rijk, de zogenaamde Brede Doel Uitkering Rampenbestrijding (BDUR). De BDUR is in brede zin inzetbaar voor de rampenbestrijding en crisisbeheersing. De BDUR is sinds 2011 verhoogd ter naleving van de nieuwe wet- en regelgeving. Eerder al hebben regio's voor hetzelfde doel incidentele stimuleringsbijdragen ontvangen. Deze financiële injecties van het Rijk zijn in Twente maar beperkt aangewend. Gegeven de vele ontwikkelingen waarmee VRT rekening dient te houden, hebben wij in 2011 uit eigen beweging ervoor gekozen om € 1.100.000,- te alloceren voor onvoorziene tegenvallers. Deze post vormt een onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit.

---

<sup>6</sup> Gemeenschappelijke regeling Veiligheidsregio Twente Artikel 36 heffen van rechten



## Reserves

De volgende reserves zijn conform besluitvorming over de jaarrekening 2013. Aangegeven wordt welke onderdeel zijn van de weerstandscapaciteit.

Naam Reserve	Saldo ultimo 2013	Onderdeel weerstandscapaciteit
Algemene/ egalisatie reserve	€ 211.345	Ja (Algemene reserve)
Reserve Materieel plan	€ 202.958	Ja (bestemmingsreserve)
Reserve Onderhoudskosten Meldkamer	€ 28.058	Ja (bestemmingsreserve)
HVD Reserve aanpassing RCC	€ 11.229	Ja (bestemmingsreserve)
HVD Reserve faciliteren gemeentelijke presteren met processen	€ 26.172	Ja (bestemmingsreserve)
Egalisatiefonds FLO	-/- € 1.563.000	Nee (bestemmingsreserve)
Solidariteitsfonds	€ 1.174.548	Nee (bestemmingsreserve)
Reserve migratie OMS	€ 470.000	Nee (bestemmingsreserve)
Reserve bedrijfsvoering TRONED/TSC	€ 68.000	Ja (bestemmingsreserve)
Reserve innovatie	€ 500.000	Ja (bestemmingsreserve)
Reserve nivellering gemeentelijke bijdrage 2015	€ 876.303	Nee (bestemmingsreserve)

Tot het weerstandsvermogen wordt gerekend de algemene reserve en de bestemmingsreserves waarop nog geen verplichtingen rusten. Omdat een bestemmingsreserve een reserve is waaraan het Bestuur een bepaalde bestemming heeft gegeven, dient eerst expliciete besluitvorming door het bestuur plaats te vinden.

In de Begroting en Jaarrekening wordt gerapporteerd op welk deel van de bestemmingsreserves een verplichting rust en derhalve niet ingezet kan worden als onderdeel van de weerstandscapaciteit.

## Stille reserves

De stille reserves van de Veiligheidsregio betreffen de vaste activa, mn bedrijfsgebouwen .

De Veiligheidsregio Twente (VRT) heeft in totaal 36 gebouwen in gebruik (35.000 m2 BVO) waarvan er 30 in eigendom zijn van de VRT. De Brandweer Twente heeft hier 31 gebouwen (31.500 m2 BVO) van in gebruik (de brandweerkazernes). Er is met de gemeentes afgesproken dat bij afstoting van vaste activa zij gebruik mogen maken van een terugkoopclausule. Deze clausule houdt in dat het betreffende actief tegen boekwaarde teruggekocht mag worden door de gemeente. Derhalve is er binnen de VRT geen sprake van stille reserves ten behoeve van de weerstandscapaciteit.

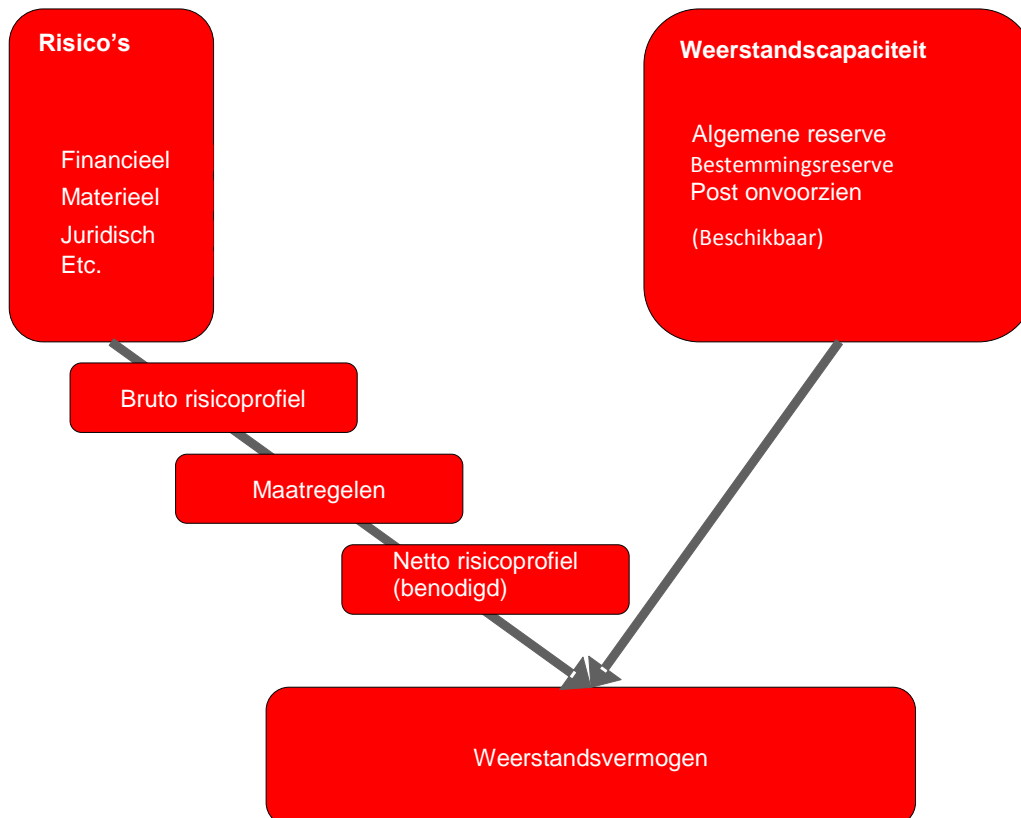
Tot de incidentele weerstandscapaciteit wordt gerekend de post onvoorzien, de algemene reserve en bestemmingsreserves waarop geen verplichtingen rusten.

Op grond van de bovenstaande analyse is de totaal beschikbare weerstandscapaciteit **€ 2.147.762**

## 4. Weerstandsvermogen

### Berekening weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen wordt bepaald door een relatie te leggen tussen de financieel gekwantificeerde risico's (de benodigde weerstandscapaciteit) en de middelen die beschikbaar zijn om de risico's financieel af te kunnen dekken (de beschikbare weerstandscapaciteit).



Het netto risicoprofiel (is de benodigde weerstandscapaciteit) kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt de ratio weerstandsvermogen. Dit verhoudingsgetal geeft aan in welke mate de VRT in staat is financiële tegenvallers op te vangen.

$$\text{Ratio Weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare Weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen is vastgesteld welke ratio de Veiligheidsregio nastreeft. Hiertoe is gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

Waarderingscijfer	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

De kwalificaties die in de tabel zijn weergegeven, zijn gebruikelijk doch niet helemaal van toepassing te verklaren op de situatie van een verbonden partij als Veiligheidsregio Twente. Kenmerkend voor een verbonden partij is dat financiële resultaten (positief dan wel negatief) "in the end" worden vereffend met de deelnemers. In theorie zou kunnen worden volstaan met een weerstandscapaciteit van 0.

Toch is dat niet wenselijk. Met een weerstandscapaciteit van lager dan 1 wordt de mogelijkheid tot “afwentelen op de deelnemers” benadrukt. En dat uitgangspunt kan van invloed zijn om de wijze waarop een verbonden partij verantwoordelijkheid draagt voor haar financiële huishouding. Bovendien verwachten gemeenten in toenemende mate dat een verbonden partij risicobewust handelt en tegenvallers niet afschuift op die gemeente. Om die reden is een zekere buffer aan te raden.

Veiligheidsregio Twente hanteert waarderingcijfer C  
(weerstandsvermogen tussen de  $1,0 < X < 1,4$ ) als richtsnoer.

## 5. Uitvoering

### 5.1. Rollen

De VRT onderscheidt in haar beleid drie actoren die een rol hebben in het risicomanagementproces.

#### **Algemeen bestuur**

Het algemeen bestuur stelt het risicomanagementbeleid, middels deze nota risicomanagement en weerstandsvermogen, vast. Ook stellen zij de begroting met de paragraaf over het weerstandsvermogen vast. Het algemeen bestuur geeft daarmee de kaders aan waarbinnen het weerstandsvermogen van de VRT moet blijven. Het algemeen bestuur wordt in haar toezichthoudende taak ondersteund door de accountant. Bij onduidelijkheden of aandachtspunten zullen zij rapporteren aan het algemeen bestuur.

#### **Dagelijks bestuur**

Het risicomanagement van de VRT valt onder de integrale verantwoordelijkheid van het dagelijks bestuur. Het dagelijks bestuur is uiteindelijk verantwoordelijk voor alle risico's en de acties die worden ondernomen om deze te beheersen. Het dagelijks bestuur dient bij de besluitvorming na te gaan wat de belangrijkste risico's zijn en hierover te rapporteren aan het algemeen bestuur, zodat zij op de hoogte zijn van de risico's die de doelrealisatie van het beleid in de weg kunnen staan. Dit gebeurt in de regel in de bestaande verantwoordingsstukken van de P&C-cyclus dan wel meer in het bijzonder in de afzonderlijke voorstellen wanneer het onderwerp of risicobedrag hiertoe aanleiding geeft. Namens het dagelijks bestuur is de portefeuillehouder middelen primair verantwoordelijk voor het de uitvoering van deze nota. .

#### **Ambtelijke organisatie**

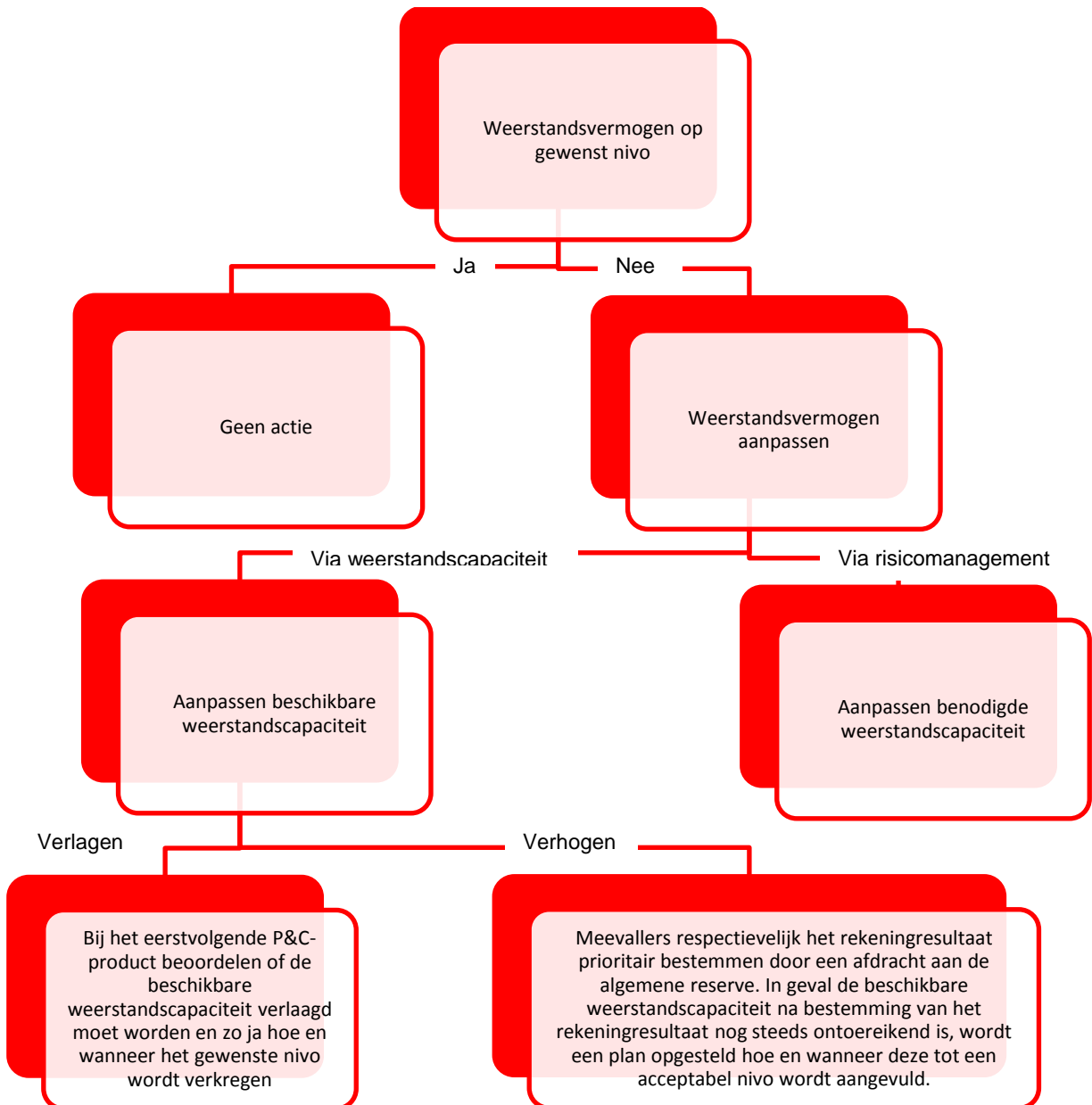
De kolomhoofden zijn verantwoordelijk voor de invoering van de systematiek van risicomanagement en de doortonwikkeling daarin. Ze zijn tevens verantwoordelijk voor het creëren van een zeker financieel bewustzijn in de organisatie. De integraliteit wordt (feitelijk als onderdeel van de P&C-cyclus) procesmatig bewaakt. Dat proces is in handen van de secretaris.

Financiën draagt zorg voor de beoordeling van de risico's (stap 3) en zorgt voor opname in de P&C documenten. Ook toetst zij de validiteit van de risico analyses in de management- en bestuursvoorstellen.



## 5.2. Beslisboom weerstandsvermogen

Indien het weerstandsvermogen niet op het gewenste niveau zit, dan wordt voorgesteld de volgende beslisboom te hanteren.

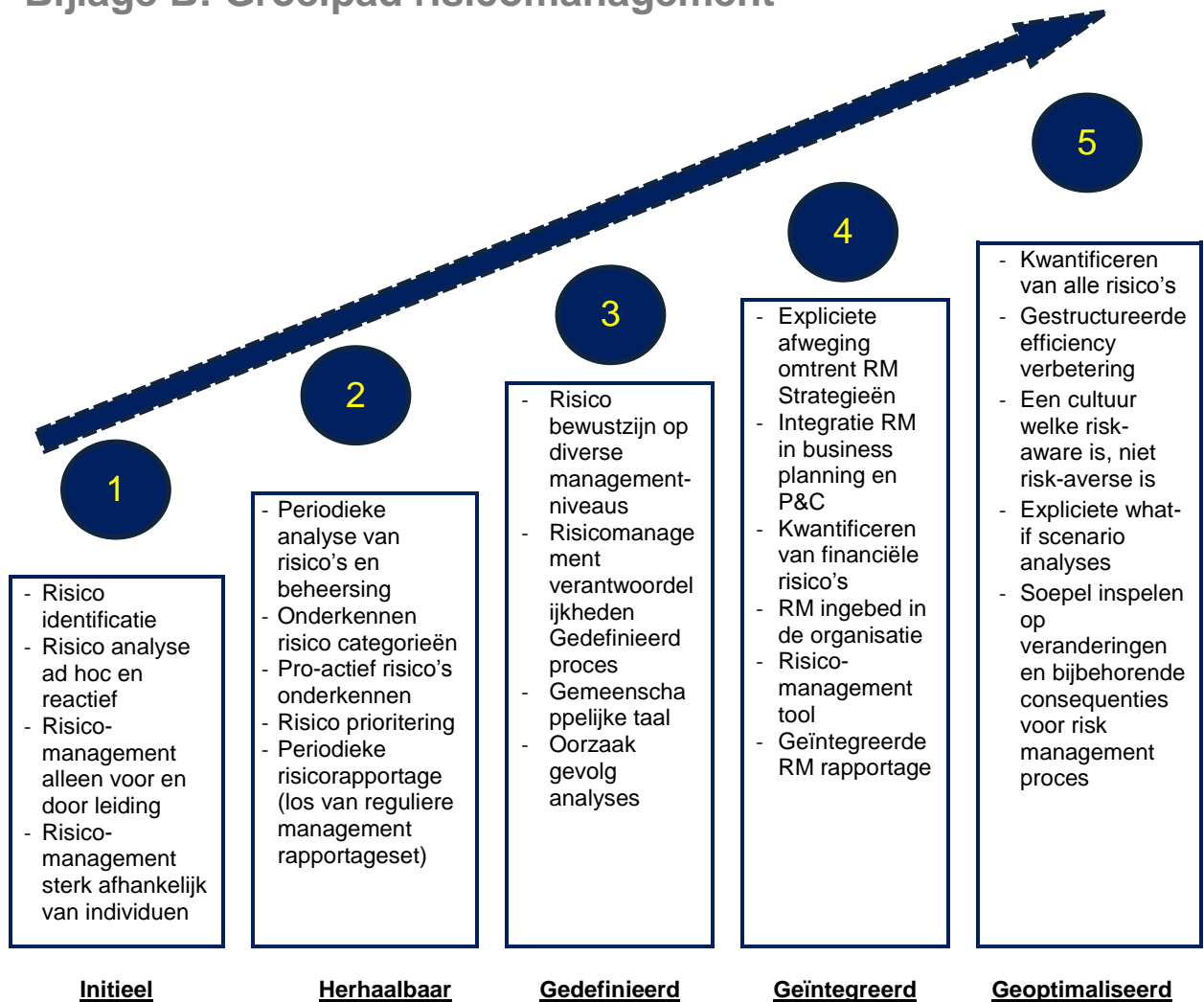


## Bijlage A: Taken VRT

(GR: art 5) aan het bestuur van de veiligheidsregio zijn de volgende taken en bevoegdheden overgedragen:

- a. het inventariseren van risico's van branden, rampen en crises;
  - b. het adviseren van het bevoegd gezag over risico's van branden, rampen en crises in de bij of krachtens de wet aangewezen gevallen alsmede in de gevallen die in het beleidsplan zijn bepaald;
  - c. het adviseren van het college van burgemeester en wethouders over de taak  
Met betrekking tot de brandweezorg:
    - a. het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het beperken van brandgevaar, het voorkomen en beperken van ongevallen bij brand en al hetgeen daarmee verband houdt;
    - b. het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren bij ongevallen anders dan bij brand.
  - d. het voorbereiden op de bestrijding van branden en het organiseren van de rampenbestrijding en de crisisbeheersing;
  - e. het instellen en in stand houden van een brandweer;
  - f. het instellen en in stand houden van een GHOR;
  - g. het voorzien in de meldkamerfunctie;
  - h. het aanschaffen en beheren van gemeenschappelijk materieel;
  - i. het inrichten en in stand houden van de informatievoorziening binnen de diensten van de veiligheidsregio en tussen deze diensten en de andere diensten en organisaties die betrokken zijn bij de onder d, e, f, en g genoemde taken.
1. De door het bestuur van de veiligheidsregio ingestelde brandweer voert in ieder geval de volgende taken uit:
    - a. het voorkomen, beperken en bestrijden van brand;
    - b. het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren bij ongevallen anders dan bij brand;
    - c. het waarschuwen van de bevolking;
    - d. het verkennen van gevaarlijke stoffen en het verrichten van ontsmetting;
    - e. het adviseren van andere overheden en organisaties op het gebied van de brandpreventie, brandbestrijding en het voorkomen, beperken en bestrijden van ongevallen met gevaarlijke stoffen.
  2. De brandweer voert tevens taken uit bij rampen en crises in het kader van de rampenbestrijding en de crisisbeheersing.

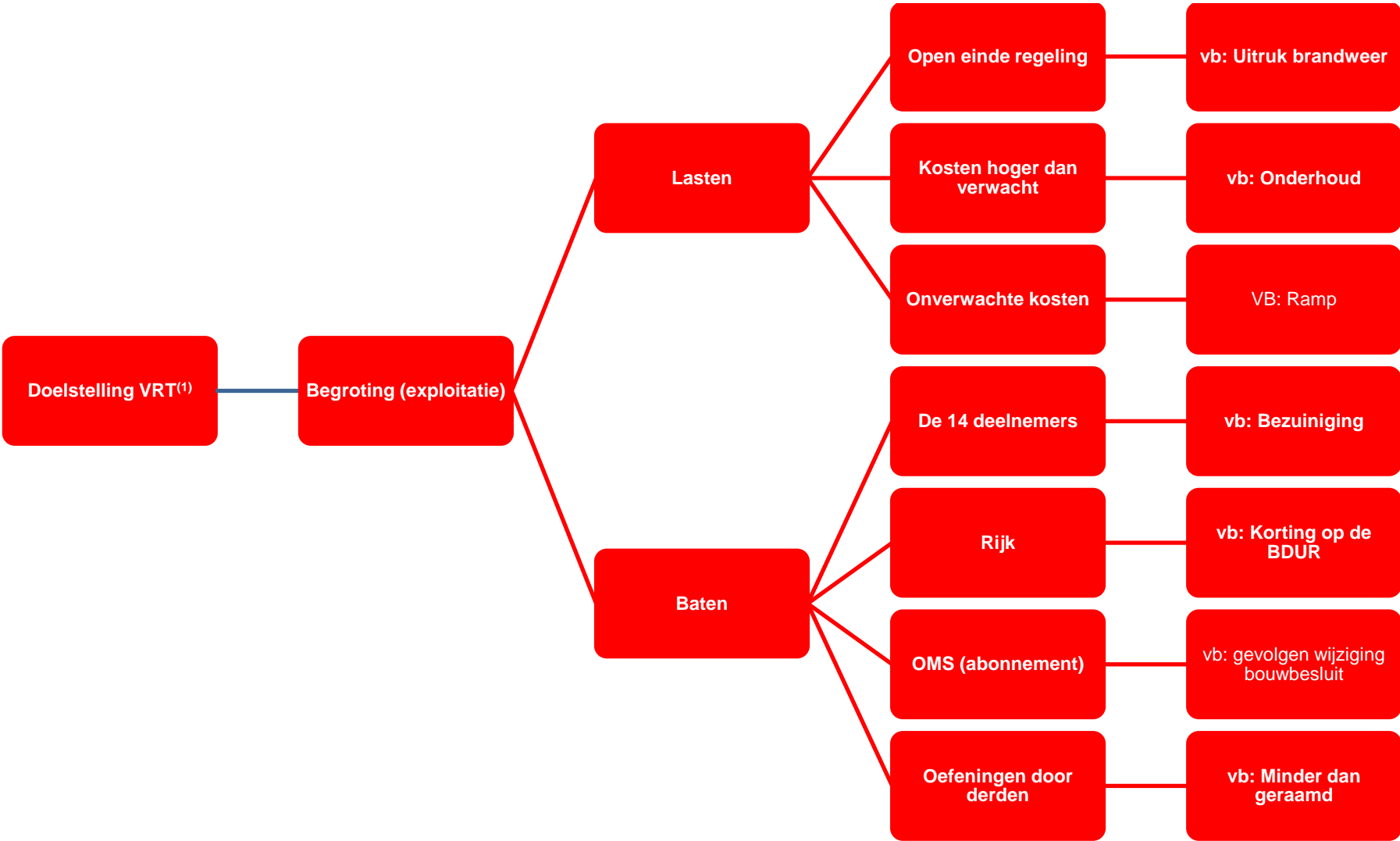
## Bijlage B: Groeipad risicomangement



In deze tabel is grafisch het groeimodel risicomangement te zien. Het groeipad bestaat uit de volgende 5 fases:

1. **Initieel:** de organisatie heeft weinig ervaring met risicomangement en is sterk afhankelijk van individuele initiatieven (vaak vanuit financiën geïnitieerd) en wordt alleen door en voor de leiding gebruikt.
2. **Herhaalbaar:** in deze fase wordt al meer aandacht besteed aan risicomangement. Het staat op de agenda en ook wordt er regelmatig over gerapporteerd. Er worden proactief risico's onderkend.
3. **Gedefinieerd:** hier wordt risicobewustzijn al op verschillende (management)niveaus gebruikt. Er worden oorzaak-gevolganalyses doorgevoerd en er is een gedefinieerd risicoproces.
4. **Geïntegreerd:** Integraal Risicomangement zit in de business planning en P&C cyclus ingebakken. Men neemt expliciete afwegingen over risicomangementstrategieën en risicomangement is in gebed in de hele organisatie. Men maakt actief gebruik van een risicomangementtool.
5. **Geoptimaliseerd:** deze laatste fase kenmerkt zich door een cultuur welke risk-aware is. De organisatie speelt soepel in op veranderingen en er wordt gestructureerd aan efficiency- verbetering gedaan.

# Bijlage C: Schematisch overzicht ontstaan van risico's VRT





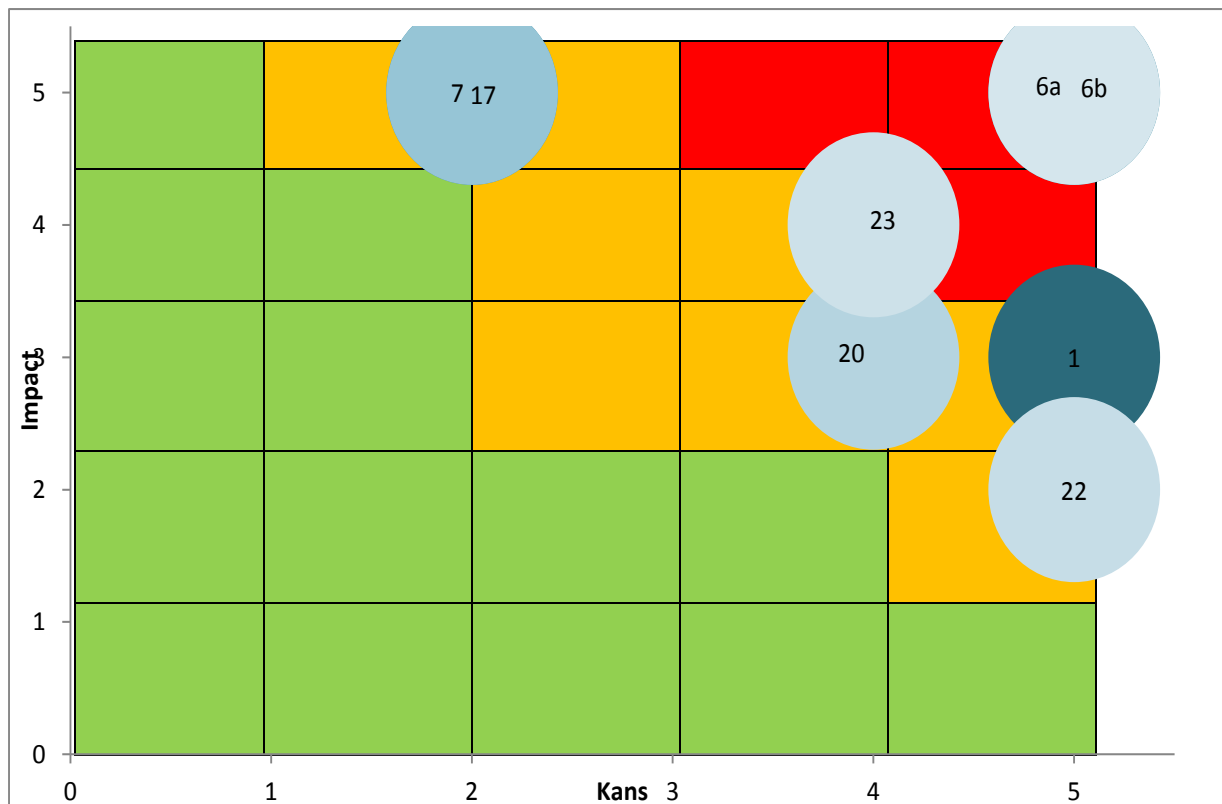
## Bijlage D: Actuele netto risico's (benodigde weerstandscapaciteit)

Onderstaand zijn de netto risico's weergegeven (kans\*impact  $\geq$  9) voortkomend uit de risico-analyse.

Ris. Nr.	Programma	Risico titel	Risico omschrijving	Kans * Impact	Netto risico	Invloed
1	Brandweer	OMS	Voor het beheer van het OMS is in navolging van de vorming van bovenregionale meldkamers de samenwerking gezocht met Veiligheidsregio Noord- en Oost Gelderland. De implicaties hiervan: <ul style="list-style-type: none"> <li>Effect reductie aantal abonees is budgettair op te vangen.</li> <li>De samenwerking met VNOG brengt tijdelijke desintegratiekosten met zich mee.</li> </ul>	15	€ 168.300	6%
6a	Brandweer	Ontwikkelingen meldkamerdossier (leegstand demmersweg)	In de herfst van 2013 is het transitieakkoord getekend. Daarmee is de basis gelegd voor de overheveling van Twentse meldkamertaak (althans het basispakket) naar de meldkamer in Apeldoorn. Het dossier is nog met veel onzekerheid omgeven. In het akkoord is opgenomen dat de kosten die verbonden zijn aan de transitie kunnen worden verhaald op het ministerie. De mate waarin, is in dit stadium niet bekend. De transitie brengt verschillende financiële risico's met zich mee: Deze risico's hebben wij in tweeën gesplitst 6a en 6b. 6a betreft het risico op het pand: <ul style="list-style-type: none"> <li>leegstand</li> <li>desinvesteringen techniek, meldkamer specifieke meldkamerinstallaties</li> </ul>	25	€ 1.170.000	41%
6b	Brandweer	Ontwikkelingen meldkamerdossier (frictiekosten personeel)	De transitie zoals onder 6a beschreven brengt verschillende financiële risico's met zich mee. Deze risico's hebben wij in tweeën gesplitst. 6b betreft het risico op personeel <ul style="list-style-type: none"> <li>boventallig personeel</li> </ul>	25	€ 798.120	28%
7	VRT breed	Sleutelfunctionarissen die omvallen	Indien functionarissen omvallen dan moeten deze tijdelijk vervangen worden	10	€ 162.000	6%
17	Brandweer	Herijking BDUR	sleutel is periodiek (eerstvolgende keer 2016) aan onderhoud onderhevig	10	€ 180.000	6%
20	Brandweer	aangescherpte keuringseisen (PPMO)	Risico is dat er door de aangescherpte eisen 5-6 man meer uitvallen dan in het verleden = definitief afgekeurd	12	€ 85.050	3%
22	VRT breed	Invoering VPB voor publieke organisaties	Risico dat wij op de behaalde winsten bij bedrijfsmatige taken vpb moeten afdragen (oms, oefenpoot)	10	€ 50.625	2%
23	VRT breed	Vervangingswaarde activa	Activa zijn overgenomen tegen boekwaarde. Daardoor wijkt de actuele waarde sterk af van de boekwaarde. Er is niet geïndexeerd op de kapitaallasten van 1975 tm nu. Risico is derhalve dat bij vervanging niet voldoende budget beschikbaar is	16	€ 263.235	9%
<b>Totaal</b>			<b>Benodigde weerstandscapaciteit</b>		<b>€ 2.877.330</b>	<b>100%</b>

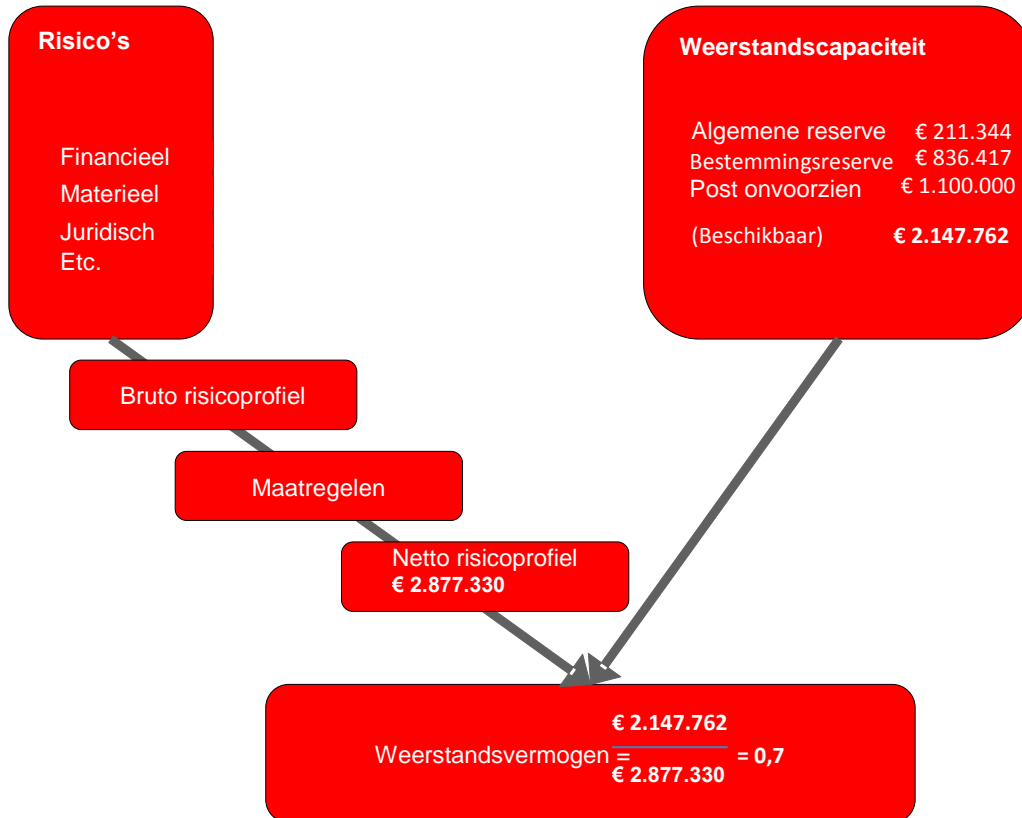
Naast bovengenoemde risico's hebben wij 16 risico's geïdentificeerd, die elk een kans\* impact- score < 9 hadden. De gezamenlijke som van deze netto risico's overstijgt niet de 1% van het balanstotaal. Conform de spelregels nemen we deze niet op in de benodigde weerstandscapaciteit.

Risiconummer	Risico titel	Kans	Impact
1	OMS	5	3
6a	Ontwikkelingen meldkamerdossier (leegstand demmersweg)	5	5
6b	Ontwikkelingen meldkamerdossier (frictiekosten personeel)	5	5
7	Sleutelfunctionarissen die omvallen	2	5
17	Herijking BDUR	2	5
20	aangescherpte keuringseisen (PPMO)	4	3
22	Invoering VPB voor publieke organisaties	5	2
23	Vervangingswaarde activa	4	4



## Bijlage E: Weerstandsvermogen VRT

Hieronder is de berekeningswijze uiteengezet voor wat betreft de berekening van het weerstandsvermogen. Dit is gebeurd op basis van cijfers uit de jaarrekening 2013 (beschikbare weerstandscapaciteit) en de uitgevoerde risico-analyse.



Hieruit blijkt dat gegeven het kader van het weerstandsvermogen ( $1,0 < x < 1,4$ ) het weerstandsvermogen op dit moment te laag is ( $X = 0,7$ ).

## Bijlage F: Lijst opgetreden risico's

Onderstaand zijn ter informatie twee items weergegeven, die in de programmabegroting 2015 nog als risico zijn gekwalificeerd, maar omdat ze intussen zijn opgetreden niet meer voldoen aan de definitie van een risico en om die reden niet meer in bijlage D zijn opgenomen. Het ligt in de bedoeling het bestuur over deze opgetreden risico's te informeren voor zover deze in budgettair opzicht nog relevant zijn. Aansluitend op de handelswijze bij risico's met een grote kans van optreden, worden ook werkelijk opgetreden risico's doorvertaald in de meerjarenbegroting.

Knelpunt	Programma	Knelpunt titel	Knelpunt omschrijving	ewfr Effect structureel
1	VRT breed	Fiscale gevolgen aanpassing wet Veiligheidsregio's	tot en met 2013 konden wij de btw doorschuiven naar gemeentes (BCF) Regime is per 2014 komen te vervallen. Hierdoor is voor de VRT de btw een last geworden. Deels zijn wij via de BDUR hiervoor gecompenseerd (mn de reguliere uitgavebudgetten). Kapitaallasten voor de komende 40 jaar, zijn mn niet gecompenseerd.	€ 1.000.000
2	VRT breed	Invoering werkkostenregeling	De werkkostenregeling heeft een nadelig effect door de grote hoeveelheid vrijwilligers in relatie tot het vaste personeel. Er mag namelijk een vast deel van de loonsom uitgegeven worden aan opleiding e.d. die vrijgesteld zijn van belasting. Boven deze 'cap' zijn deze uitgave belast (en daarmee dus kostenverhogend)	€ 150.000