

## Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Volgens het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is het samenwerkingsverband verplicht een paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting en de jaarrekening op te stellen. Deze paragraaf moet tenminste bevatten:

- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- een inventarisatie van de risico's;
- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit.

Naast deze onderwerpen moet in de paragraaf weerstandsvermogen van het jaarverslag conform het BBV ook de volgende verplichte kengetallen worden opgenomen:

- netto schuldquote;
- netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
- solvabiliteitsratio;
- grondexploitatie (niet van toepassing);
- structurele exploitatieruimte en
- belastingcapaciteit (niet van toepassing).

Momenteel zijn voor deze kengetallen geen landelijke normen vastgesteld. Indien er landelijke normering komen, zal de toezichthouder zich daarbij aansluiten.

### Beleid omtrent weerstandscapaciteit en risico's

Het doel van het weerstandsvermogen is te bepalen of tegenvallers opgevangen kunnen worden zonder dat direct de begroting of het beleid hoeft te worden aangepast. Hiervoor is het van belang dat er een inventarisatie plaatsvindt van de risico's. Bij het opstellen van de begroting en de jaarrekening vindt een inventarisatie van die risico's plaats en geven we de maatregelen aan om de risico's te beheersen. Op basis hiervan kan tweemaal per jaar de benodigde risicodekking worden bepaald, die wordt afgezet tegen de beschikbare risicodekking, de zogenaamde weerstandscapaciteit. Vooralsnog zijn hier geen middelen voor beschikbaar, dus het risico komt uiteindelijk terecht bij de deelnemende gemeenten.

- **Risico's**  
Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen gaat gepaard met risico's. Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelige invloed hebben op het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Deze dienen beheerst te worden, dat wil zeggen: geheel of gedeeltelijk voorkómen (verlagen van de kans), mitigeren of overdragen (verlagen van de impact).
- **Risicomanagement**  
Risicomanagement is er op gericht om op een systematische wijze de bedreiging voor de bedrijfsdoelstellingen te minimaliseren. Risico's kunnen via interne beheersmaatregelen, verzekeringen of voorzieningen worden afgedekt. Resterende risico's worden voorzien van specifieke beheersmaatregelen en gekwantificeerd.
- **Weerstandscapaciteit**  
Binnen de organisatie zijn middelen en mogelijkheden beschikbaar om de resterende risico's af te dekken. Deze zijn beschikbaar in de vorm van reserves, exploitatiebudgetten en door de eigenaarsrol die de deelnemende gemeenten vervullen. Binnen is het eventuele exploitatiesaldo onderdeel van de weerstandscapaciteit. Vooralsnog worden kostendekkende exploitaties opgesteld en is er geen weerstandscapaciteit binnen Duo+.
- **Weerstandsvermogen**  
Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen.

## Inventarisatie van risico's

Bij het opstellen van deze jaarstukken hebben wij de risico's die in beeld zijn geactualiseerd.

Op basis van de informatie in de tabel die hier navolgt zijn de risico's gekwantificeerd.

Kans Categorie	Klasse (%)	Gemiddelde (%)	Impact Categorie	Klasse (x € 1.000)	Gemiddelde (x € 1.000)
zeer klein	0 - 10	5	zeer klein	-	-
klein	10 - 30	20	klein	0 - 100	50
gemiddeld	30 - 50	40	gemiddeld	100 - 250	175
groot	50 - 70	60	groot	250 - 500	375
zeer groot	70 - 90	80	zeer groot	500 - 1.000	750
			enorm	> 1.000	1.500

Van ieder risico is de kans en de impact (in euro's) ingeschat. Is de kans bijvoorbeeld groot en de impact zeer groot, dan is de risicoscore 60% van € 750.000, ofwel € 450.000. De thans in beeld zijnde risico's zijn in onderstaande tabel opgenomen.

De thans in beeld zijnde risico's zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Nr	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore (x € 1.000)
1	Extra inhuur kan noodzakelijk zijn om er voor te zorgen dat binnen Duo+ de verder digitalisering en optimalisering verder vorm krijgt waaronder ook ontwikkelingen VTH, omgevingswet ed.	zeer groot	groot	Planmatige aanpak, prioriteitstelling. Actief sturen op ziekteverzuim in samenwerking met bedrijfsarts. Voor moeilijk opvulbare functies beleid ontwikkelen om een aantrekkelijke werkgever te zijn.	300
2	Drie gemeentebesturen kunnen in de toekomst verschillende inzichten of belangen hebben die de Duo+-organisatie kunnen beïnvloeden en daarmee effect kunnen hebben op de drie K's. Door het niet volledig meedoen van de gemeente Diemen zal geen volledige optimalisatie bereikt kunnen worden van de efficiencyvoordelen.	groot	groot	Harmonisatie op alle uitvoeringsonderdelen. De bedrijfsprocessen van de vier organisaties uniformeren.	225
3	Er zijn geen middelen beschikbaar om de mobiliteit te bevorderen. Hierdoor zijn de meerjarig geraamde efficiencytaakstellingen niet of niet in voldoende mate realiseerbaar.	zeer groot	Ze er groot	Mobiliteitsplan maken en reserve vormen binnen Duo+ gemeenten om te zorgen dat er aan de voorkant gestuurd kan worden op de mobiliteit.	600
4	De efficiency wordt wel behaald in percentage, uitgedrukt ten opzichte van de fte's echter niet in €'s omdat het besparingspotentieel zich vaak in de lagere functies zit.	groot	groot	De uitvoering van de taakstelling afstemmen op de euro's en/of mogelijke herijking van de taakstelling.	225

Nr	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore (x € 1.000)
5	Bovenformatief In de begroting is vanaf 2019 geen ruimte meer om dit op te vangen 2018.	groot	groot	Het management voorkomt dat bovenformatieven ontstaand. Dit door mobiliteit te stimuleren en door middel van omscholing en/of actieve loopbaan begeleiding.	225
6	Als achteraf blijkt dat er sprake is van belastingplichtige activiteiten, zijn wij vennootschapsbelasting verschuldigd aan de Belastingdienst.	Klein	Klein	Om dit risico te verkleinen worden controles uitgevoerd op basis van werkelijke cijfers. De belastingdienst goed meenemen bij de ontwikkelingen van vermogen en verdeelsleutel.	pm
7	De Duo+ gemeenten groeien de komende jaren mede als gevolg van nieuwbouw, nieuw beleid en groei economie. Hierdoor wordt het beroep wat gedaan wordt op Duo+ groter. Dit terwijl deze juist moet krimpen om aan de taakstelling te kunnen voldoen. Om toch de kwaliteit en de afgesproken prestaties te leveren waardoor de Duo+ gemeenten de beoogde maatschappelijk effecten kunnen behalen, kan extra in huur noodzakelijk zijn.	groot	zeer groot	Afspraken maken binnen de Dvo's en goed monitoren of de prestaties passen binnen de huidige formatie passen. Risico hierbij is dat efficiënter werken niet ten gunste van de taakstelling komt, maar ingezet wordt voor de grotere vraag vanuit de Duo+ gemeenten.	450
8	Om de ontwikkelingen te kunnen blijven volgen en daarmee aan de kwaliteitseisen te kunnen voldoen zijn er mogelijk onvoldoende opleidingsmiddelen aanwezig. Dit mede i.r.t. vlootshouw en de noodzakelijke talentontwikkeling.	middel	middel	Een afweging maken binnen de totaal beschikbare opleidingsmiddelen.	70
9	De kosten voor langdurig zieken, waarvan een deel al overgekomen vanuit de Duo+ gemeenten drukken zodanig zwaar op de begroting dat dit de middelen voor langdurig ziekteverzuim overschrijden.	zeer groot	middel	Actief sturen op kort ziekteverzuim om langdurig ziekteverzuim te voorkomen. Dit in samenwerking met bedrijfsarts. Voor een aantal langdurige ziektegevallen die overgekomen zijn van gemeenten is een afkeuringsprocedure onvermijdelijk.	300
10	Specifiek voor SD (FO & BO): Het in kaart brengen van de normtijden van de geleverde producten, wat gepland staat voor 2018, kan mogelijk een discrepantie opleveren tussen de tijd, kwaliteit en de toegekende formatie irt de beoogde maatschappelijke effecten vanuit de Duo+ gemeenten.	groot	middel	Processen verder lean maken zodat onder de normtijd gewerkt kan worden. Ook hier geldt dat dit i.r.t. de taakstelling dan geen voordeel oplevert.	105

Nr	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore (x € 1.000)
11	Bijstelling van het ambitieniveau of onverwachte externe ontwikkelingen (vgl. decentralisaties) kunnen nopen tot een herijking van de begroting. Bijvoorbeeld omdat er "opeens" zwaar moet worden ingezet op een thema dat tot dan toe als relatief onbelangrijk werd gezien.	klein	middel	Actief monitoren interne en externe beleidsmakers.	PM
12	Door het ontbreken van een solide investeringsbegroting is er gebrekkig inzicht in de benodigde investeringen mbt. hardware (werkplek, server, netwerk en telefonie). Bovendien is er bij de vorming van Duo+ bij de afzonderlijke Duo-gemeenten soms sprake van discontinuïteit mbt de vervangingscyclus (zowel naar voren gehaalde investeringen ivm. "schoon over" als uitgestelde investeringen ivm. gebrek aan tijd en/of focus). In Duo+ is bij de start behoorlijk geïnvesteerd in hardware, die vanaf 2018 (telefoons) en 2019 (werkplek, server en netwerk) ook gaandeweg zal moeten worden vervangen. Al met al kan hierdoor evt. de situatie ontstaan dat meer kosten gemaakt moeten worden dan aanvankelijk begroot, want de reguliere aanschaf / vervanging (ca. 100K/jaar) gaat natuurlijk ook gewoon door.		groot	Opbouwen inzicht in de benodigde investeringen + opstellen investeringsagenda en -begroting.	PM
<b>Totale risicoscore 2019</b>					<b>2.500</b>

De belangrijkste risico's leveren een risicoscore van circa € 2,5 miljoen. Om deze risico's te beheersen is een weerstandsvermogen noodzakelijk van € 2,5 miljoen euro. Duo+ zelf heeft nagenoeg geen weerstandsvermogen. Dit betekent dat als deze risico's zich voordoen een beroep gedaan zal worden op de Duo+ gemeenten. De gemeenten hebben deze risico's binnen hun begroting rekening gehouden met deze risico's.

#### Inventarisatie van de weerstandscapaciteit

Weerstandsvermogen (Bedragen x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Bestemmingsreserves	1.750	-	-	-	-	-
Onvoorzien	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal weerstandsvermogen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### Ratio's kengetallen

De paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing bevat op basis van nieuwe verantwoordingsregels vanaf heden vijf financiële kengetallen. Van deze vijf financiële kengetallen is alleen indicator "Structurele exploitatieruimte" van toepassing op Duo+.

Kengetal (%)	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Structurele exploitatieruimte	-	-	-	-	-

De indicator “structurele exploitatieruimte” geeft aan hoe groot de structurele vrije ruimte (structurele baten min structurele lasten) zich verhoudt tot de totale begrotingsbaten. Dit laat zien in hoeverre Duo+ in staat is om structurele tegenvallers op te vangen. VNG waardeert een score hoger dan 0,6 als 'voldoende', een score tussen 0 en 0,6 als 'matig' en een score van 0 als 'onvoldoende'. De begrotingsruimte van Duo+ is 0.