

## Notitie Risicomanagement

### Notitie Risicomanagement Gemeente Haarlemmermeer

Juli 2017

Inhoudsopgave

#### 1. Inleiding en kader. 2

1.1. Waarom risicomanagement bij gemeente Haarlemmermeer én context met andere beheersings- en sturingsinstrumenten. 2

1.2. Maatschappelijke doelen van gemeente Haarlemmermeer. 2

1.3. Implementeren van de Notitie Risicomanagement. 2

1.4. Wettelijk kader. 2

#### 2. Wat willen we bereiken met de inzet van Risicomanagement: Doel voor de gemeente Haarlemmermeer in de periode 2017-2021. 4

2.1. Meer risicobewustzijn in de organisatie. 4

2.2. Risicomanagement wordt gebaseerd op internationale norm ISO 31000. 4

2.3. Uitkomsten proces risicomanagement transparant en op uniforme wijze registreren. 5

2.4. Risicomanagement explicieter gekoppeld aan voorbereidend besluitvormingsproces. 6

2.5. Meer transparantie tussen risico's en beheersmaatregelen in processen. 6

#### 3. Taken en verantwoordelijkheden inzake risicomanagement. 7

#### 4. Rapporteren. 10

4.1. Gevolgen, kansen, risicogevolgcategorieën en risicobehandeling. 10

4.2. Registreren en rapporteren. 12

#### 5. Weerstandsvermogen. 13

5.1. Inleiding. 13

5.2. Wettelijk kader en definities. 13

5.3. Weerstandscapaciteit. 13

5.4. Beschikbare weerstandscapaciteit. 14

5.5. Bepalen van het weerstandsvermogen. 16

5.6. Bepaling en beoordelen van het weerstandsvermogen bij de gemeente Haarlemmermeer. 16

#### Bijlage 1: Artikelen BBV 9, 11 en 26 risico's en het weerstandsvermogen. 19

### 1 Inleiding en kader

#### 1.1 Waarom risicomanagement bij gemeente Haarlemmermeer én context met andere beheersings- en sturingsinstrumenten

De afgelopen jaren is binnen de gemeente Haarlemmermeer een behoefte aan verbeterde beheersing en sturing ontstaan. Hiervoor zijn initiatieven genomen zoals het programma Duurzaam in Control, verbetering voorbereidend besluitvormingsproces, versterking lijnsturing, de versterking van de positionering van control en de versterking van de administratieve organisatie en (verbijzonderde) interne controles. Deze initiatieven zijn ontwikkeld naast de bestaande instrumenten voor beheersing en sturing, zoals de Planning en control-cyclus, managementrapportage-cycli, externe en interne wet- en regelgeving, beleid, werkafspraken, formats en risicomanagement.

Deze notitie is specifiek opgesteld voor het beheersings- en sturingsinstrument risicomanagement. Risico's zijn niet te vermijden. Het doel van risicomanagement is om de voorspelbaarheid van realisatie van de doelen te vergroten. We gaan hier een impuls aan geven door risico's explicieter en meer gestructureerd te behandelen en te gebruiken voor sturing en beheersing in de besluitvorming en de uitvoering. Uit diverse interne bijeenkomsten in de aanloop naar deze notitie bleek dat in de gemeente Haarlemmermeer risicomanagement al op veel plaatsen wordt uitgevoerd, maar veelal impliciet en nog niet gestructureerd. De kwaliteit van het risicomanagement proces is divers. Met de voorliggende notitie Risicomanagement, die invulling geeft aan onze Financiële verordening en het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV), worden de kaders van risicomanagement uiteengezet en gaan we een groeipad in. Risicomanagement is geen doel op zich, maar het kan er aan bijdragen om onze maatschappelijke doelen op effectievere en efficiëntere manier te bereiken.

### *1.2 Maatschappelijke doelen van gemeente Haarlemmermeer*

De maatschappelijke doelen van de gemeente Haarlemmermeer zijn opgenomen in de programmabegroting. Met het explicieter maken van risicomanagement kunnen we risico's beter beheersen die onze maatschappelijke doelen bedreigen of juist verantwoorden waarom we bepaalde risico's bewust niet aanpakken.

Een van de onderdelen van het stellen van een maatschappelijk doel is het verwezenlijken binnen de vastgestelde budgetten. Waar dit niet mogelijk blijkt te zijn, is er voldoende buffer nodig om tegenslagen op te vangen. Dit is de beschikbare weerstandscapaciteit. Hoe zich dit verhoudt tot de benodigde weerstandscapaciteit wordt nader toegelicht in hoofdstuk 5.

### *1.3 Implementeren van de Notitie Risicomanagement*

Om risicomanagement verder te verankeren in onze organisatie en om te komen tot een meer integrale benadering met andere beheersings- en sturingsinstrumenten stelt de raad de geactualiseerde kaders en doelen van Risicomanagement vast. Om vanuit de kaders te komen tot explicietere en meer gestructureerde uitvoering van risicomanagement in de organisatie is ook de wijze van implementatie in hoofdlijnen in deze notitie opgenomen.

### *1.4 Wettelijk kader*

Op 30 juni 2016 is in de Financiële verordening Haarlemmermeer (2016.0024990) vastgesteld door de raad. In deze verordening is in artikel 19 bepaald dat de nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen door het college eens in de vier jaar ter vaststelling aangeboden wordt aan de raad. De laatste vastgestelde Nota risicomanagement en weerstandsvermogen (2012.0029001) is vastgesteld door de raad op 12 juli 2012.

*Artikel 19 van Financiële verordening Haarlemmermeer.  
Weerstandsvermogen en risicomanagement*

*1. Het college biedt de raad eens in de vier jaar een notitie aan over het weerstandsvermogen en risicomanagement. De raad stelt deze notitie vast.*

*2. Deze notitie behandelt ten minste de volgende onderwerpen:*

*a. Spelregels voor het bepalen en beoordelen van het weerstandsvermogen;*

*b. Beleid inzake de beheersing van risico's;*

*c. Taken en verantwoordelijkheden inzake risicomanagement.*

De voorliggende notitie Risicomanagement geeft invulling aan het BBV en aan de Financiële verordening Haarlemmermeer 2016. In het BBV zijn ook diverse artikelen vastgelegd over risico's en het weerstandsvermogen. De belangrijkste zijn de artikelen 9, 11 en 26. De tekst van deze artikelen is volledig opgenomen in bijlage 1.

### *2 Wat willen we bereiken met de inzet van Risicomanagement: Doel voor de gemeente Haarlemmermeer in de periode 2017-2021*

In de inleiding is het doel van risicomanagement beschreven: het vergroten van de voorspelbaarheid van realisatie van onze maatschappelijke doelen. Dit doen we door risico's explicieter en meer gestructureerd te gaan behandelen en te gebruiken voor sturing en beheersing in de besluitvorming en de uitvoering. Risicomanagement is dus geen doel op zich, maar door de verbeterde inzet van risicomanagement neemt de kans van realiseren van onze maatschappelijke doelen verder toe. Er zijn vijf aandachtsgebieden geformuleerd die eraan bijdragen dat risicomanagement in de organisatie op hetzelfde niveau explicieter en meer gestructureerd wordt toegepast. Elke aandachtsgebied wordt eerst toegelicht en vervolgens wordt aangegeven welke activiteiten uitgevoerd gaan worden om dit te bereiken. De vijf aandachtsgebieden hebben achtereenvolgend betrekking op

1. het bereiken van meer risicobewustzijn in de organisatie,
2. het baseren van risicomanagement op een internationale norm,
3. het transparant en uniform vastleggen van de uitkomsten van het proces risicomanagement,
4. het explicieter koppelen van risicomanagement aan het voorbereidende besluitvormingsproces en
5. het realiseren van meer transparantie tussen risico's en beheersmaatregelen in processen.

### *2.1 Meer risicobewustzijn in de organisatie*

Om de kans te vergroten dat essentiële risico's tijdig bekend zijn en expliciet en transparant gedeeld worden, gaan we activiteiten uitvoeren gericht op een verdere toename van risicobewustzijn in onze organisatie. We willen dat risicobewustzijn een onderdeel is van een ieders DNA. Van de raad, college, directie, ambtenaren en in de uitvoering, advisering, kaderstelling, beheersing, sturing, controle, besluitvorming, etc. De toon aan de top is hierbij cruciaal. De raad, het college en de ambtelijke top gaan

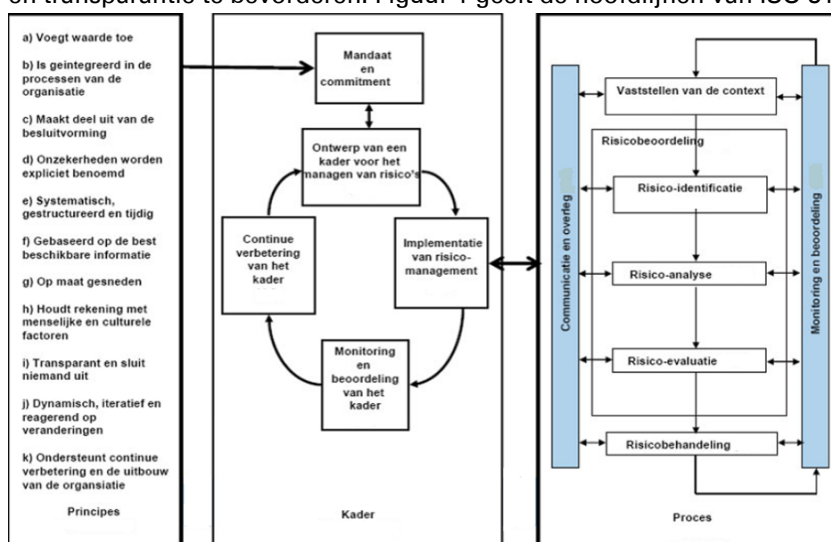
in de organisatie risicomanagement meer en explicieter uitdragen, bespreken en het gesprek over risicomanagement stimuleren, zodat de kans groter wordt dat essentiële risico's tijdig bekend zijn en expliciet en transparant gedeeld worden.

#### Activiteiten

1. Er is minimaal twee keer per raadsperiode een informatieve bijeenkomst over risicomanagement om het risicobewustzijn te stimuleren. De informatieve bijeenkomsten worden ingepland in overleg met het presidium.
2. Er is minimaal één keer per jaar een collegebijeenkomst over risicomanagement om het risicobewustzijn te stimuleren. Deze bijeenkomst wordt gekoppeld aan de directierapportage over de voortgang van de uitvoering van de notitie Risicomanagement.
3. Er is minimaal één keer per jaar een directiebijeenkomst over risicomanagement om het risicobewustzijn te stimuleren. Deze bijeenkomst wordt gekoppeld aan de directierapportage over de voortgang van de uitvoering van de notitie Risicomanagement.
4. Binnen een kalenderjaar nadat de notitie Risicomanagement wordt vastgesteld wordt in elk cluster een sessie gehouden om de dialoog over risicomanagement te stimuleren, risico's te identificeren en zo risicobewustzijn te bevorderen.

#### 2.2 Risicomanagement wordt gebaseerd op internationale norm ISO 31000

Uit verschillende intern gehouden sessies blijkt dat in onze organisatie op verschillende niveaus, in verschillende organisatieonderdelen op verschillende manieren omgegaan wordt met risicomanagement. Het doel is om met de keuze voor één risicomanagementmethode een eenduidige werkwijze en een eenduidig niveau binnen de gehele organisatie verder te bevorderen. Meer uniformiteit in een systematisch en transparant proces maakt het mogelijk om organisatiebreed risico's beter inzichtelijk te maken en afweging te maken in het beheersen of aangaan van risico's. Er zijn verschillende risicomanagementmethodes die in de kern dezelfde processtappen bevatten (bepalen kader, bepalen context, identificeren, analyse, beoordeling, behandeling, evaluatie). Bij het bepalen van de risicomanagementmethode hebben we als uitgangspunt genomen dat de methodes die al toegepast worden in onze organisatie hiermee in lijn liggen en dat de methode een compleet beeld geeft van het speelveld van risicomanagement. Er is gekozen voor ISO 31000 Risicomanagement-Principes en richtlijnen[1]. In deze norm worden principes beschreven waaraan moet worden voldaan wil er sprake zijn van doeltreffende risicomanagement. In de norm wordt aanbevolen dat een organisatie een kader ontwikkelt (voorzittende notitie), implementeert en continu verbetert. Dit kader heeft tot doel het proces van risicomanagement te integreren in het algemene bestuur, de strategie en planning, het management, de rapportageprocessen, beleids(lijnen), waarden en cultuur van de organisatie. Tevens wordt het proces van risicomanagement uiteengezet. De uitgangspunten van deze norm sluiten goed aan bij ons doel om uniformiteit en transparantie te bevorderen. Figuur 1 geeft de hoofdlijnen van ISO 31000 aan.



Figuur 1: Hoofdlijnen ISO 31.000: 2009[2]

#### Activiteiten:

1. tweemaal in de looptijd van de notitie Risicomanagement wordt per cluster (of een combinatie van clusters in het kader van cluster overstijgende risico's) een sessie georganiseerd ter onder-

steuning en begeleiding van het cluster om risicomanagement uit te voeren gebaseerd op de norm ISO 31000.

### *2.3 Uitkomsten proces risicomanagement transparant en op uniform wijze registreren.*

Uit verschillende intern gehouden sessies blijkt dat risico's, naast het rapporteren van de risico's met financiële gevolgen in de planning- en controlproducten in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing, op verschillende manieren en momenten geregistreerd en gerapporteerd worden. We gaan verder groeien naar een centrale en uniforme wijze van registratie in één centraal systeem.

#### *Activiteiten*

1. Onderzoeken hoe en in welke mate zoveel mogelijk vorm gegeven kan worden aan de uniformering van de registratie binnen het proces van risicomanagement.
2. Evalueren van onze huidige risicomanagementapplicatie en indien nodig wordt een marktverkenning uitgevoerd naar risicomanagementapplicaties.
3. Er vinden activiteiten plaats die de organisatie informeren en ondersteunen bij het gebruik van de

### *2.4 Risicomanagement explicieter gekoppeld aan voorbereidend besluitvormingsproces*

Om weloverwogen besluitvorming verder te stimuleren is risicomanagement expliciet gekoppeld aan de maatregel 'Verbetering voorbereidend besluitvormingsproces' uit het addendum bij de jaarstukken 2015 (2016.25729). De maatregel in het addendum geeft hiertoe al een aanzet en luidt als volgt: 'Een goede voorbereiding van besluitvorming bestaat uit een transparant en vakkundig adviestraject, waarin checks & balances hun werking hebben. Wij initiëren een ontwikkeltraject in de organisatie dat gericht is op scherpere advisering, hogere professionele kwaliteit, het schetsen van dilemma's en integraliteit. Wij willen ook dat risico's als toelichting op voorgestelde besluiten worden geëxpliciteerd'.

#### *Activiteiten*

1. Risico's die leiden tot een kwantitatief effect op onze benodigde weerstandscapaciteit worden in de besluitvorming expliciet gemeld aan de raad omdat dit het budgetrecht van de raad raakt. De klassen worden verder toegelicht in hoofdstuk 4. Risico's waarover het hier gaat hebben een financiële gevolgklasse vanaf 4 aangevuld met de risico's met een financiële gevolgklasse 3 met een kansklasse 4 of 5. De borging van deze activiteit is belegd in het ontwikkeltraject verbetering voorbereidende besluitvormingsproces.
2. Bij initiële besluitvorming in de vorm van een raadsvoorstel worden risico's anders dan uitgedrukt in financiële middelen, benoemd bij een gevolgklasse vanaf 4 aangevuld met de risico's met een gevolgklasse 3 met een kansklasse 4 of 5. De borging van deze activiteit is belegd in het ontwikkeltraject verbetering voorbereidende besluitvormingsproces.

### *2.5 Meer transparantie tussen risico's en beheersmaatregelen in processen*

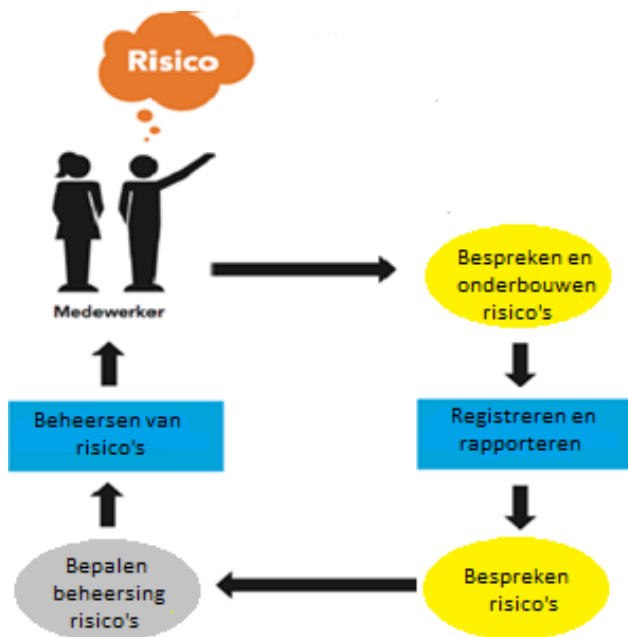
Alle werkzaamheden die uitgevoerd worden door de ambtenaren en bestuurders hebben een bepaalde mate van risico in zich. Door het inzetten van beheersmaatregelen zoals functiescheiding, werkafspraken, formats etc. wordt de kans kleiner dat risico's werkelijkheid worden. De koppeling tussen de significantste risico's in processen en de getroffen beheersmaatregelen kan explicieter gemaakt en transparanter vastgelegd worden. Dit kan leiden tot meer efficiëntie en effectiviteit in de beheersing én in de uitvoering van een proces. In 2016 is in de verbijzonderde interne controle gestart om de vastlegging explicieter inzichtelijk te maken. In de verbijzonderde interne controle wordt periodiek getoetst of er onder andere voldoende beheersmaatregelen aanwezig zijn in de processen en of deze werken.

#### *Activiteiten*

1. Jaarlijks worden van alle processen die het college opneemt in het controlejaarplan
2. Bij de uitvoering van de werkzaamheden van het controlejaarplan wordt mede op basis van de significantste risico's en aanwezige beheersmaatregelen in het proces gecontroleerd of de risico's afdoende beheerst worden.

### *3 Taken en verantwoordelijkheden inzake risicomanagement*

De taken en verantwoordelijkheden van de betrokken actoren inzake risicomanagement zijn in dit hoofdstuk uiteengezet. Dit leidt tot een proces zoals hieronder vereenvoudigd afgebeeld.



Figuur 2: Van risico tot beheersing

#### Raad

1. De raad bepaalt de kaders van het weerstandsvermogen en risicomanagement door het vaststellen van de notitie risicomanagement.

#### College

1. Het college biedt de raad eens in de vier jaar een notitie aan over het risicomanagement en weerstandsvermogen.
2. Het college is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de door de raad vastgestelde notitie risicomanagement en daarmee met de uitvoering van de ambities uit de notitie.
1. Het college biedt de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing die onderdeel uitmaken van de programmabegroting en jaarstukken aan de raad aan.

#### Directie

1. De directie bespreekt sturingsinformatie over risicomanagement.
2. De directie stelt de prioritering in de te beheersen risico's vast.
3. De directie rapporteert eenmaal per jaar aan het college over de voortgang van de uitvoering van de notitie risicomanagement. De rapportage wordt gekoppeld aan de planning van de voorjaarsrapportage.

#### Directeur/ Ambtelijke opdrachtgever projecten (AOG)

1. De directeur bespreekt de risico's bij de gesprekken over de werkplannen en daarop volgende
2. De AOG bespreekt de risico's bij de gesprekken over het projectcontract en de faseovergangsdocumenten met de projectmanager.
3. De directeur/AOG neemt kennis van de resultaten uit het proces van risicomanagement die onder zijn verantwoording vallen, tijdens de reguliere afstemming of ad hoc en onderneemt actie indien dit nodig blijkt te zijn.

#### Clustermanagers

1. De clustermanager is verantwoordelijk voor en eigenaar van het proces en resultaat met betrekking tot het inzichtelijk maken van de
2. De clustermanager is verantwoordelijk voor het (laten) uitvoeren van de beheersmaatregelen omtrent de processen en de maatschappelijke doelen, zodat de kans dat risico's werkelijkheid worden ingeperkt worden.
3. De clustermanager draagt zorg voor het (laten) opnemen van de voornaamste risico's in de werkplannen, managementrapportages
4. De clustermanager is verantwoordelijk voor het registreren van de risico's in de risicomanagementapplicatie.

5. De clustermanager borgt voor zijn cluster de werkzaamheden ten behoeve van de uitvoering van risicomanagement. Dit kan in de vorm van een risico-coördinator(en).

#### **Projectmanager**

1. De projectmanager is verantwoordelijk voor en eigenaar van, het proces en resultaat met betrekking tot het inzichtelijk maken van de
2. De
3. De

#### **Risico-coördinator**

1. De risico-coördinator ondersteunt het cluster bij het doorlopen van het proces van risicomanagement.
2. De risico-coördinator is het eerste aanspreekpunt voor het invoeren van gegevens in de risicomanagementapplicatie.
3. De risico-coördinator toetst of de vastgelegde risico's (in de risicomanagementapplicatie) voldoen aan uitgangspunten van risicomanagement.

#### **Bedrijfsvoeringsadviseurs**

1. De clusters wisselen met bedrijfsvoeringsadviseurs risico's uit waarbij de bedrijfsvoeringsadviseurs risico's vanuit het eigen vakgebied aandragen en de daarnaast de risicoscore (kans + gevolg) en onderbouwing van de aangedragen risico's door de clusters toetsen.

#### **Clusters Financiën & Administratie**

1. Cluster Financiën & Administratie verwerkt de risico's met financiële gevolgen zoals opgenomen in de risicomanagementapplicatie in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement in de P&C-producten.
2. Cluster Financiën en Administratie berekent voor de programmabegroting en de jaarrekening het weerstandsvermogen en verwerkt dit in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement.

#### **Corporate control**

1. Corporate control ziet erop toe dat het proces van risicomanagement adequaat functioneert en stelt, indien nodig, verbeteringen voor aan de directie.
2. Corporate control levert tweemaal per jaar overkoepelende sturingsinformatie aan de directie aan gebaseerd op de gegevens uit de risicomanagementapplicatie. De sturingsinformatie bevat in ieder geval het totaaloverzicht van de risico's. De rapportages worden gekoppeld aan de planning van de voorjaarsrapportage en de najaarsrapportage.
3. Corporate control heeft een faciliterende rol en organiseert de activiteiten ter bevordering van bewustwording, implementatie van ISO 31000 en het gebruik van de risicomanagementapplicatie.

Kortom, de raad is kaderstellend, het college, de directie en individuele directeuren zijn sturend en corporate control en risico-coördinatoren zijn faciliterend en monitorend/signalerend. Het uitvoeren van risicomanagement en daarmee het eigenaarschap ligt in de uitvoering bij de clustermanagers, projectmanagers en medewerkers in de lijn, die vakinhoudelijk ondersteund worden door de bedrijfsvoeringsadviseurs.

### *4 Rapporteren*

#### *4.1 Gevolgen, kansen, risicogevolgcategorieën en risicobehandeling*

Risico's worden beoordeeld aan de hand van kansen en gevolgen. Het gevolg en de kans tezamen resulteren in een risicoscore. In de notitie Risicomanagement en weerstandsvermogen van 2012 zijn de risicogevolgcategorieën vastgesteld. Een risicogevolgcategorie is een indeling naar verwachte gevolgen van risico's.

De risicogevolgcategorieën waren in 2012 ingedeeld naar financieel, vertraging/ stagnatie (productie), imago (waardering door derden) en overig (zoals veiligheid (letsel) en milieu). Er is centraal invulling gegeven aan de risicogevolgcategorie financieel door deze te registreren in de risicomanagementapplicatie en op te nemen in de planning- en controlproducten. We gaan op basis van de voorliggende notitie de lijn van 2012 voortzetten en nadere invulling geven aan het centraal registreren en centraal rapporteren van de risicogevolgcategorieën financieel, vertraging in planning, weerstand in de samenleving, veiligheid en indien van toepassing overige. Ten opzichte van 2012 is de risicogevolgcategorie

'imago' vervangen door 'weerstand in de samenleving'. Met deze wijziging maken we deze risicogevoelgcategory concreter en beter hanteerbaar en staan we nadrukkelijker stil bij de effecten in de samenleving. Tevens is 'veiligheid' opgenomen als zelfstandige risicogevoelgcategory.

Elke risicogevoelgcategory is verdeeld in vijf gevolgklassen. De gevolgklasse van de risicogevoelgcategory financieel is aangepast. In 2012 was de hoogste gevolgklasse groter dan € 2 miljoen. Dit is aangepast naar groter dan € 5 miljoen, zodat het onderscheid in de omvangrijkste risico's beter zichtbaar worden in de risicokaart. Tevens zijn de gevolgklassen van de risicogevoelgcategory 'vertraging in planning' aangepast. De laagste twee klassen zijn samengevoegd en de hoogste gevolgklasse is twee jaar geworden in plaats van één jaar. Hierdoor ontstaat er meer inzicht in de differentiatie van de vertraging in de planning. De risicogevoelgcategoryën en risicogevoelgklassen zijn weergegeven in tabel 1.

**Tabel 1 Risicogevoelgcategoryën en gevolgklassen**

Klasse	Financieel*	Vertraging in planning**	Weerstand in de samenleving	Veiligheid	Overige
1	< € 100.000	< 3 maanden	Zeër klein (individueel)	Zeër klein (individueel)	Zeër klein
2	€ 100.000 tot € 400.000	3 tot 6 maanden	Klein (plaatselijk)	Klein (plaatselijk)	Klein
3	€ 400.000 tot € 1.000.000	6 tot 12 maanden	Midden (gemeentelijk)	Midden (gemeentelijk)	Midden
4	€ 1.000.000 tot € 5.000.000	1 tot 2 jaar	Groot (regionaal)	Groot (regionaal)	Groot
5	> € 5.000.000	> 2 jaar	Zeër groot (landelijke)	Zeër groot (landelijk)	Zeër groot

\* Indien het een risico betreft met structurele financiële gevolgen, dan wordt conform de werkwijze van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement het bedrag per jaar vermenigvuldigd met 2,5. De uitkomst van deze rekensom bepaald de gevolgklasse.

\*\*De vertraging dient gemeld te worden als het betrekking heeft op baten of lasten > 1 miljoen.

Voor de beoordeling van de kans blijft de indeling van 2012 ongewijzigd.

**Tabel 2 Verwachte kansklasse**

Klasse	Omschrijving	Percentage
1	Zeër klein	10%
2	Klein	30%
3	Midden	50%
4	Groot	70%
5	Zeër groot	90%

Nadat de risico's inclusief het gevolg en de kans in de kaart zijn gebracht, worden de beheersmaatregelen bepaald en wordt de afweging die hieraan ten grondslag ligt vastgelegd[4]. ISO 31000 beschrijft de beheersmaatregelen[5] die kunnen worden gehanteerd. Dit zijn:

1. Vermijden van het risico door te besluiten de activiteiten waardoor het risico wordt veroorzaakt niet uit te voeren of voort te zetten (vermijden)
2. Nemen of verhogen van het risico teneinde een kans te benutten
3. Wegnemen van de risicobron (beheersen)
4. Veranderen van de waarschijnlijkheid (kans) (beheersen)
5. Veranderen van de gevolgen (beheersen)
6. Delen van het risico met (een) andere partij(en) (met inbegrip van contracten en risicofinanciering) (overdragen)
7. Behouden van het risico op basis van een zichtbare onderbouwing (accepteren).

Het gevolg en de kans tezamen resulteren in een risicoscore. De risicoscore wordt berekend door de rekensom kansklasse plus gevolgklasse. Alle risicoscores kunnen op een risicokaart inzichtelijk gemaakt worden, zodat de spreiding van de risico's naar kans een gevolg in één oogopslag inzichtelijk is. Een voorbeeld van de risicokaart is onderstaand weergegeven. De getallen per hokje geven aan hoeveel risico's er zijn met die risicoscore. Onderstaand is een fictief voorbeeld opgenomen van een ingevulde risicokaart. In dit fictieve voorbeeld is in de categorie met een kansklasse 90% en gevolgklasse > € 5 miljoen dus 1 risico aanwezig.

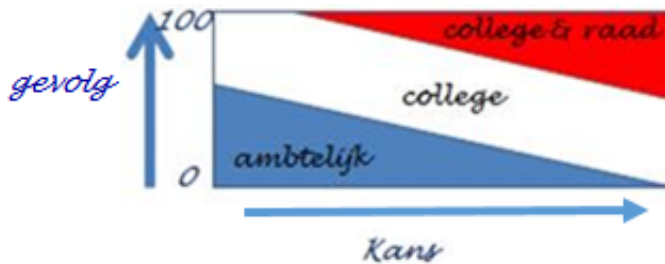
**Tabel 3 Risicokaart**

Netto verwachte gevolgklasse  
Financieel

$x > € 5.000.000$	1	0	0	1	1
$€ 1.000.000 < x < € 5.000.000$	2	3	3	1	0
$€ 400.000 < x < € 1.000.000$	0	3	5	0	0
$€ 100.000 < x < € 400.000$	2	0	3	1	2
$x < € 100.000$	1	3	4	0	1
	10%	30%	50%	70%	90%
	Kansklasse				

#### 4.2 Registreren en rapporteren

Om risicomanagement systematisch, transparant en uniform te houden worden risico's opgenomen in onze risicomanagementapplicatie door elk cluster zelf. Op het moment dat er informatie omtrent risico's gedeeld dient te worden kunnen de gegevens direct opgehaald worden uit de risicomanagementapplicatie. Afhankelijk van hun gevolgklasse en kansklasse worden risico's op verschillende niveaus in de organisatie gerapporteerd. Dit wordt weergegeven in de volgende figuur.



Figuur 3. Rapportage risico's

Concreet betekent dit het volgende; De voornaamste risico's per cluster worden opgenomen in het werkplan en in de managementrapportages en komen uit de risicomanagementapplicatie. De voornaamste risico's zijn de risico's met een gevolgklasse vanaf 4 aangevuld met de risico's met gevolgklasse 3 met kansklasse 4 of 5. Daarnaast wordt er twee maal per jaar door corporate control overkoepelende sturingsinformatie aangeleverd aan de directie gebaseerd op de gegevens uit de risicomanagementapplicatie en wordt er minimaal een keer per jaar door de directie over de voortgang van de uitvoering van de notitie risicomanagement gerapporteerd aan het college.

De voornaamste risico's met financiële gevolgen (risico's met een gevolgklasse vanaf 4 aangevuld met de risico's met gevolgklasse 3 met kansklasse 4 of 5) worden per P&C-product uit de risicomanagementapplicatie gehaald en via het reguliere P&C-proces opgenomen in de P&C-producten. Afhankelijk van het risico worden deze geaggregeerd gepresenteerd in de P&C-producten. De totale lijst van risico's is ter informatie beschikbaar. In het MPI wordt voor investeringen groter dan € 2 miljoen de risico's minimaal op de gevolgklasse financieel en vertraging in planning gerapporteerd. Het betreft de voornaamste risico's (risico's met een gevolgklasse vanaf 4 aangevuld met de risico's met gevolgklasse 3 met kansklasse 4 of 5). In het (t)MPG wordt minimaal op de gevolgklasse financieel en vertraging in planning gerapporteerd. Waarbij de vertraging in de planning uitgedrukt wordt als financieel gevolg. Aanpassingen in de gewogen risico's ten opzichte van de vorige peildatum worden toegelicht indien ze groter zijn dan € 400.000 (gevolgklasse 3).

#### 5 Weerstandsvermogen

##### 5.1 Inleiding

Het weerstandsvermogen gebruik je om te bepalen of de aanwezige reserves en andere middelen voldoende zijn om financiële tegenvallers op te vangen zodra risico's werkelijkheid worden. De buffer dient niet te klein, maar ook niet te groot te zijn. Met een uitgebalanceerde buffer kan worden voorkomen

dat elke financiële tegenvaller dwingt tot bezuinigen. Het aanhouden van een te grote buffer kan betekenen dat er minder geld wordt ingezet voor het uitvoeren van belangrijke taken.

Het weerstandsvermogen kan worden uitgedrukt in een ratio. Bij berekening van de ratio worden beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit tegen elkaar afgezet. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit het geheel der middelen dat de gemeente ter beschikking heeft, om de risico's in financiële zin af te dekken. De benodigde weerstandscapaciteit, oftewel hoeveel weerstandscapaciteit toereikend is voor een specifieke gemeente, hangt af van de risico's (met financiële gevolgen), die de gemeente loopt. Risicomanagement en weerstandsvermogen zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden: het proces begint in het primaire proces met risicomanagement en eindigt centraal met de berekening van het weerstandsvermogen aan de hand van de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. De ratio die het weerstandsvermogen uitdrukt is hiermee het sluitstuk van een nauwgezet risicomanagementproces

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op wettelijke voorschriften met betrekking tot het vaststellen en beoordelen van het weerstandsvermogen, de onderdelen van de beschikbare weerstandscapaciteit en de berekening van het weerstandsvermogen.

### *5.2 Wettelijk kader en definities*

De wettelijke voorschriften met betrekking tot het weerstandsvermogen, zoals opgenomen in het BBV, zijn niet bijzonder uitgebreid. Weerstandsvermogen wordt in het BBV gedefinieerd als de relatie tussen de weerstandscapaciteit enerzijds en de risico's waar de gemeente aan blootstaat anderzijds. Artikel 9 van het BBV stelt onder andere dat de begroting een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing moet bevatten. Artikel 11 gaat verder in op de inhoud van de paragraaf. Vervolgens staat in artikel 26 dat de jaarstukken dezelfde paragrafen als genoemd in artikel 9 dienen te bevatten als verantwoording van de overeenkomstige paragrafen in de begroting. In bijlage 1 staat de inhoud van de artikelen weergegeven

In de Financiële verordening Gemeente Haarlemmermeer 2016 heeft artikel 19 betrekking op weerstandsvermogen en risicomanagement. Het artikel bevat spelregels voor het bepalen en beoordelen van het weerstandsvermogen. Dit zal hierna aan bod komen.

### *5.3 Weerstandscapaciteit*

Het BBV definieert weerstandscapaciteit als 'de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken'. Weerstandscapaciteit kan structureel of incidenteel beschikbaar zijn. Met structurele weerstandscapaciteit worden middelen bedoeld die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de begroting op te vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau. (Schouten, 2010, Risicomanagement, Een onderzoek naar risicomanagement bij 100.000+ gemeenten). Om tot de berekening van het weerstandsvermogen te komen, moet eerst de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit worden berekend. De weerstandscapaciteit hoeft niet altijd te bestaan uit liquide middelen. Net als veel gemeenten is er in de gemeente Haarlemmermeer voor gekozen het aanhouden van de liquide middelen te beperken omdat het beperken van de liquide middelen hier hand in hand gaat met het beperken van de schuldenpositie en daarmee rentelasten. Wanneer er overtollige middelen ontstaan worden deze direct ingezet ten behoeve van verlaging van de schuldenpositie. Dit heeft tot gevolg dat wanneer de buffer ingezet moet worden, er meer geleend moet worden of activa verkocht zouden moeten worden. De omvang van courante activa van een gemeente is beperkt, simpelweg omdat de investeringen van gemeenten veelal niet interessant zijn voor andere partijen.

### *5.4 Beschikbare weerstandscapaciteit*

Het BBV schrijft niet voor wat tot de beschikbare weerstandscapaciteit moet worden gerekend en welke risico's relevant zijn. Dit dienen gemeenten zelf in kaart te brengen. Historisch is er echter een aantal posten aangewezen als onderdeel van de weerstandscapaciteit, waardoor veel gemeenten deze posten als onderdeel van de weerstandscapaciteit zijn gaan hanteren.

Voorheen werd bijvoorbeeld in het BBV blijkens de Nota van toelichting op het BBV 2003 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2003-27.html>) richting gegeven door de algemene reserve, de onbenutte belastingcapaciteit en stille reserves aan te wijzen als mogelijke onderdelen van de beschikbare weerstandscapaciteit. Hoewel deze onderdelen in de actualisatie van het BBV niet meer terug te vinden zijn, blijkt dat de meeste gemeenten nog wel met deze onderdelen rekenen. In een actuelere publicatie

'Vernieuwing van de begroting en verantwoording van gemeenten' van de VNG (2014) wordt nadrukkelijk de belastingcapaciteit genoemd.

Voor de actualisatie van deze nota Risicomanagement en weerstandsvermogen hebben wij ervoor gekozen om verschillende mogelijke posten die in aanmerking komen voor opname in de beschikbare weerstandscapaciteit hierna stuk voor stuk te beschrijven en vervolgens de conclusie te trekken of deze voor de gemeente Haarlemmermeer thuishoren in de weerstandscapaciteit. Daarbij maken we onderscheid tussen de incidenteel en structureel beschikbare weerstandscapaciteit.

*Incidenteel beschikbare weerstandscapaciteit:*

#### Algemene reserve

In het raadsvoorstel Reserves en Voorzieningen 2015 (RV 2015.0028736) staat dat de algemene reserve bestaat uit vijf reserves, te weten de Algemene dekkingsreserve, de Algemene reserve grondzaken, de reserve Ruimtelijke Investerings Haarlemmermeer (RIH), de Algemene behoedzaamheidsreserve en de Financiële egaliseringsreserve 2014-2018. De Algemene reserve is een vrij aanwendbare reserve. Als doel staat in het raadsvoorstel dat algemene reserves zijn bedoeld als buffer en voor het opvangen van financiële tegenvallers en niet voorzienbare risico's. Daarmee is expliciet duidelijk gemaakt dat deze reserves gerekend worden tot de weerstandscapaciteit van de gemeente.

Het doel van de Algemene reserve grondzaken komt sterk overeen met dat van de Algemene dekkingsreserve met als verschil dat het bij deze reserve specifiek gaat om risico's met betrekking tot grondexploitaties. Het al dan niet meenemen van de Algemene reserve grondzaken in de weerstandscapaciteit is afhankelijk van de aanwezigheid van risico's met betrekking tot grondzaken in de financiële risicoschatting van de gemeente. Aangezien het totaal van grondexploitatie-risico's mee wordt genomen in de centrale risico-inventarisatie, is het consequent om de Algemene reserve grondzaken ook deel uit te laten maken van de weerstandscapaciteit van de gemeente.

Voor de RIH en de behoedzaamheidsreserve geldt dat deze middelen een eigen expliciete doelstelling hebben. De reserve RIH heeft als doel 'mogelijkheid scheppen voor ruimtelijke investeringen in infrastructuur en openbaar groen'. Daarom wordt de reserve RIH niet in de weerstandscapaciteit meegenomen. De behoedzaamheidsreserve kan worden aangewend ten behoeve van risico's in het Sociaal Domein. Dit past in het doel van de weerstandscapaciteit en daarom wordt de behoedzaamheidsreserve wel in de weerstandscapaciteit meegenomen.

#### Overige reserves (Bestemmingsreserves)

In sommige gemeenten worden ook de bestemmingsreserves meegeteld in de weerstandscapaciteit. Deze tellen dan niet voor 100% mee maar voor een gedeelte waarvan wordt geacht dat het vrij kan vallen zonder de oorspronkelijke bestemming in de weg te staan. Dit impliceert dat de reserves ruimer zijn dan noodzakelijk. Voor de gemeente Haarlemmermeer gaan we niet van deze veronderstelling uit, en worden de bestemmingsreserves buiten de berekening van de weerstandscapaciteit gehouden.

#### Stille reserves

Stille reserves zijn bezittingen van de gemeente die momenteel op de balans lager zijn gewaardeerd dan hun huidige marktwaarde. Dit betekent dat verkoop van deze bezittingen een (eenmalig) financieel voordeel voor de gemeente kan opleveren. Stille reserves zijn afgelopen perioden niet in het weerstandsvermogen meegenomen en deze handelwijze wordt voortgezet. In geval van incidentele baten uit hoofde van verkoop van activa, vloeien deze middelen naar de Algemene reserve. Op dat moment worden ze in principe automatisch meegenomen in het weerstandsvermogen.

#### Onvoorzien

De provincie schrijft voor om jaarlijks een post onvoorzien op te nemen in de begroting, die indien nodig kan worden aangewend om tegenvallers of onverwachte nieuwe uitgaven op te vangen. Bij de gemeente Haarlemmermeer is deze post onvoorzien € 10.000. Deze post is dan ook onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit.

#### Begrotingsruimte in lopend jaar

De begrotingsruimte, ook wel het positieve resultaat van de begroting genoemd, wordt doorgaans aan de Algemene reserve toegevoegd en draagt zo automatisch bij aan de incidentele weerstandscapaciteit.

*Structurele weerstandscapaciteit:*

#### Meerjarige begrotingsruimte

Een gepland positief meerjarenbeeld bij de begroting wordt niet meegenomen in de structurele weerstandscapaciteit omdat er nog veel onzekerheid is of de middelen uiteindelijk naar de algemene dekkingsmiddelen vloeien of dat inkomsten kostengerelateerd zijn. Indien bezuinigingen leiden tot incidenten-

tele of structurele lastenverminderingen, kan dit ertoe leiden dat meer middelen naar de algemene reserves vloeien. In dat geval wordt dit bedrag meegenomen in de berekening van de weerstandscapaciteit.

#### Onbenutte belastingcapaciteit

Het verhogen van gemeentelijke belastingen, heffingen en leges kan ook bijdragen tot het opvangen van financiële risico's. De ruimte die de gemeente heeft om belastingen en andere heffingen te verhogen wordt beperkt door wettelijke restricties. Het gaat dan bijvoorbeeld over vastgestelde maximum (verhoging van) belastingtarieven, of dat leges maximaal het niveau van kostendekkendheid mogen bedragen. Voor een maximaal acceptabele verhoging van de onroerende zaakbelasting wordt de macronorm gehanteerd, die jaarlijks door het Rijk wordt vastgesteld. Hierbij wordt uitgegaan van het verschil tussen de daadwerkelijke verhoging van het voorgaande jaar en de toegestane verhoging volgens de macronorm. De belastingcapaciteit wordt meegenomen in de berekening van de weerstandscapaciteit.

#### *5.5 Bepalen van het weerstandsvermogen*

Nergens is voorgeschreven hoe hoog het weerstandsvermogen zou moeten zijn. Daarom hanteren gemeenten verschillende richtlijnen voor de hoogte van hun weerstandsvermogen. In plaats van een totaal financieel overzicht van hun uitstaande risico's zijn er gemeenten die een maatstaf voor hun benodigde weerstandscapaciteit gebruiken, bijvoorbeeld een richtbedrag per inwoner voor hun weerstandscapaciteit. Hoewel dit een concrete en duidelijke doelstelling is, is het alleen een nuttige doelstelling als deze gebaseerd is op een onderliggende berekening van de gewenste of benodigde totale weerstandscapaciteit. Zonder link met het totaal aan risico's waar de gemeente aan wordt blootgesteld, is er immers geen manier om te beoordelen of en in hoeverre het gehanteerde richtbedrag voldoende is.

Een andere mogelijkheid is om de voorgestelde hoogte te koppelen aan de begroting (bijvoorbeeld 5 tot 10% van de totale uitgaven), zoals bijvoorbeeld de Provincie Noord-Holland doet. Dit voorkomt in ieder geval dat een waarschijnlijk veel te lage of veel te hoge weerstandscapaciteit wordt aangehouden, maar dit geeft geen zicht op of er genoeg middelen in de reserves zitten ten opzichte van de specifieke risico's waaraan de gemeente blootstaat.

Uit bovenstaande blijkt dat een gemeente zonder financiële inschatting van de risico's hoogstens een globaal idee kan hebben in hoeverre zij over afdoende weerstandscapaciteit beschikt. Als de twee wel aan elkaar gerelateerd kunnen worden en er iets over het weerstandsvermogen van de gemeente gezegd kan worden, vergroot dit het inzicht en de mogelijkheid tot sturing. Wat hierbij in het oog gehouden dient te worden is dat het kwantificeren van risico's veelal een subjectieve inschatting is. De cijfers die hieruit volgen dienen dan ook als een gerichte indicatie te worden beschouwd in plaats van een harde waarheid. Hiermee wordt 'schijnzekerheid' voorkomen. De gemeente Haarlemmermeer volgt de handelswijze van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement. In de volgende paragraaf wordt dit uiteengezet.

#### *5.6 Bepaling en beoordelen van het weerstandsvermogen bij de gemeente Haarlemmermeer*

Zoals in het begin van dit hoofdstuk weergegeven wordt het weerstandsvermogen bij de Gemeente Haarlemmermeer beoordeeld aan de hand van een ratio. Bij berekening van de ratio weerstandsvermogen worden de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit tegen elkaar afgezet. De samenstelling van de aanwezige weerstandscapaciteit is aan bod gekomen in paragraaf 5.4.

De benodigde weerstandscapaciteit is de financiële waarde die volgt uit de inventarisatie en kwantificering van het totaal aan risico's. Hiervoor hanteren wij een risicosimulatie. Uitgangspunt van de simulatie (via de Monte Carlo methode) is een statistische benadering die ervan uit gaat dat nooit alle risico's zich én tegelijk én in hun maximale omvang voordoen. Door deze benadering kan worden onderbouwd dat minder dan de maximale weerstandscapaciteit moet worden aangehouden.

Op basis van het vastgestelde risicoprofiel wordt met behulp van de simulatie bepaald welk bedrag nodig is om de risico's af te dekken bij een door de gemeente vastgesteld zekerheidspercentage. Bij gemeenten is het gebruikelijk een zekerheidspercentage van 90% te hanteren, wat betekent dat in 90% van de gevallen het bedrag van de weerstandscapaciteit voldoende zal zijn om de risico's op te vangen.

Samengevat:

Ratio weerstandsvermogen =  $\frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit om in 90\% van de gevallen risico's op te kunnen vangen.}}$

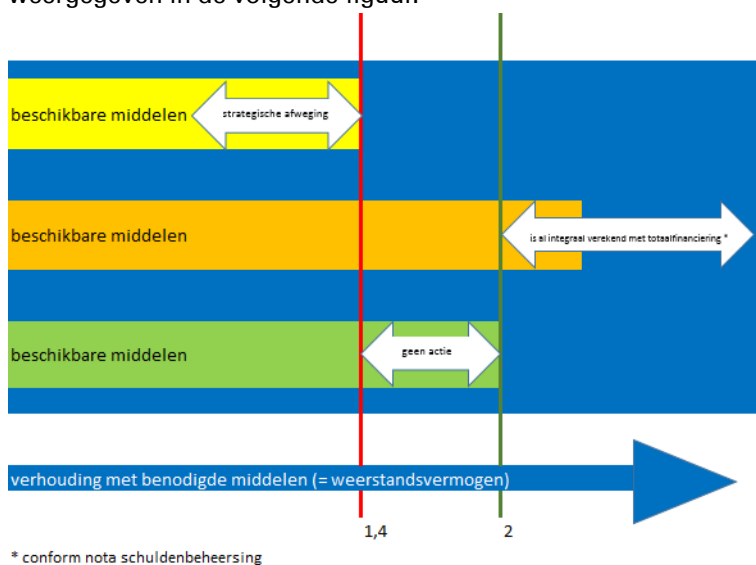
Een waarde van 1 betekent dat er precies genoeg weerstandscapaciteit is, om in 90% van de gevallen de risico's af te dekken.

Om het weerstandsvermogen te beoordelen heeft het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement de volgende tabel ontwikkeld:

Waardering	Ratio	Beoordeling
A	> 2	Uitstekend
B	1,4 tot 2	Ruim voldoende
C	1 tot 1,4	Voldoende
D	0,8 tot 1	Matig
E	0,6 tot 0,8	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

In de streefwaarde voor het weerstandsvermogen moet een goede balans gevonden worden tussen een verantwoorde buffer om de uitvoering van de gemeentelijke taken te waarborgen en overdadige voorzichtigheid. Bij een te laag weerstandsvermogen (met name lager dan 1) loopt de beleidsuitvoering gevaar, maar het opbouwen van een onnodig hoog weerstandsvermogen neemt middelen in beslag die elders ingezet hadden kunnen worden. De gemeente Haarlemmermeer handhaaft een streefwaarde van de ratio weerstandsvermogen van minimaal 1,4.

Volgens de bovenstaande tabel een beoordeling van Ruim voldoende. Indien het weerstandsvermogen onder de 1,4 komt, maakt het college een strategische afweging of ingrijpen noodzakelijk is. Dit wordt weergegeven in de volgende figuur.



### Inzicht in de ontwikkeling van het weerstandsvermogen

De ontwikkeling van het weerstandsvermogen over jaren zegt meer dan een eenmalige beoordeling. Derhalve geven we in de programmabegroting en in de jaarrekening de ontwikkeling van het weerstandsvermogen over de afgelopen vier jaar weer.

### Stresstest

In 2012 is in opdracht van de raad een stresstest uitgevoerd door SEO Economisch Onderzoek (verbonden aan de Universiteit van Amsterdam) (2012/61167). Hieruit bleken voor de gemeente Haarlemmermeer met name risico's gerelateerd aan een financiële en een vastgoedcrisis te bestaan. Omdat deze stresstest onze eigen analyse bevestigde dat we geen (grote) risico's over het hoofd zien, achten wij het momenteel niet noodzakelijk om opnieuw een dergelijk onderzoek te laten uitvoeren.

### Samenvatting

Deze nota gaat over Risicomanagement en hoe wij daar als gemeente mee om willen gaan. Wij willen zorgvuldig omgaan met risico's, bewuste afwegingen maken bij het aangaan van risico's en daar passende beheersmaatregelen bij nemen. Wij doen dit om de kans te vergroten dat doelstellingen worden bereikt.

## **Bijlage 1 Artikelen BBV 9, 11 en 26 risico's en het weerstandsvermogen**

#### Artikel 9

1. In de begroting worden in afzonderlijke paragrafen de beleidslijnen vastgelegd met betrekking tot relevante beheersmatige aspecten, alsmede tot de lokale heffingen.
2. De begroting bevat ten minste de volgende paragrafen, tenzij het desbetreffende aspect bij de provincie onderscheidenlijk gemeente niet aan de orde is:

- a. lokale heffingen;
- b. weerstandsvermogen en risicobeheersing;
- c. onderhoud kapitaalgoederen;
- d. financiering;
- e. bedrijfsvoering;
- f. verbonden partijen;
- g. grondbeleid.

#### Artikel 11

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;
  - d. een kengetal voor de:
    - 1a°. netto schuldquote;
    - 1b°. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
    - 2°. solvabiliteitsratio;
    - 3°. grondexploitatie;
    - 4°. structurele exploitatieruimte; en
    - 5°. belastingcapaciteit.
  - e. een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.
3. Bij ministeriële regeling worden nadere regels gesteld over de wijze waarop de kengetallen, genoemd in het tweede lid, onderdeel d, door provincies en gemeenten worden vastgesteld en in de begroting en het jaarverslag worden opgenomen.

#### Artikel 26

Het jaarverslag bevat de paragrafen die ingevolge artikel 9 in de begroting zijn opgenomen. Ze bevatten de verantwoording van hetgeen in de overeenkomstige paragrafen in de begroting is opgenomen

[1] Er is geen certificering verbonden aan deze norm

[2] Figuur 1 uit NEN-ISO 31000:2009 nl is met toestemming van NEN te Delft overgenomen

[3] In de Financiële verordening staat dat het college jaarlijks een controleplan vaststelt waarin in ieder geval de, onder verantwoordelijkheid van het college, uit te voeren verbijzonderde interne controles (VIC) en audits zijn opgenomen.

[4] Het gevolg en de kans van een risico wordt bruto (voor het inzetten van beheersmaatregelen) en netto (na het inzetten van beheersmaatregelen) inzichtelijk gemaakt.

[5] Overgenomen uit NEN-ISO 31000:2009 nl met toestemming van NEN te Delft

[Vul hier de regelingtekst in]

*[Vul hier de functie in]*

*Namens deze,*

*[Vul hier de voornaam of voorletter(s) in] [Vul hier de achternaam in]*

*[Vul hier de functie in]*