**Risicoanalyse en hoogte van de financiële buffer ODP** 

18 oktober 2018

Naar aanleiding van het advies van Govers Accountants ten aanzien van de uit te voeren risicoanalyse en de daaraan te koppelen weerstandsreserve, zijn de risico’s van Samenwerkingsverband Schiedam Vlaardingen Maassluis Onderwijs dat past (SWV-ODP) geïnventariseerd.

Daarna is per risico de kans en impact ingeschat.

Voor SWV zijn de volgende risicogebieden te definiëren:

1. Risico’s ten aanzien van leerlingen in combinatie met financiering
2. Risico’s ten aanzien van de kwaliteit van de ondersteuning
3. Risico’s ten aanzien van personeel
4. Risico’s ten aanzien van de organisatie
5. Risico’s ten aanzien van samenwerkingspartners en samenwerkingsverbanden
6. Risico’s met politiek bestuurlijke achtergrond.

In de inventarisatie zijn per risicogebied meerdere risico’s beschreven. Hierbij is per risico zowel de kans als de impact ingeschat, waarbij de kans is uitgedrukt in een risicopercentage en de impact in een bedrag.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Impact | Risico |
| 1 | Zeer gering | € 0 - € 5.000 |
| 2 | Laag | € 5.000 - € 20.000 |
| 3 | Matig | € 20.000 - € 50.000 |
| 4 | Gemiddeld | € 50.000 - € 75.000 |
| 5 | Groot | € 75.000 - € 100.000 |
| 6 | Zeer groot | > € 100.000 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Kans | Risico |
| 1 | Nihil tot onwaarschijnlijk | 0 – 10% |
| 2 | Zeer gering | 10 – 20% |
| 3 | Mogelijk | 20 – 40% |
| 4 | Waarschijnlijk | 40 – 60% |
| 5 | Groot | 60 – 80% |
| 6 | Nagenoeg zeker | 80 – 100% |

Indien zowel het risico als de impact groot zijn, is het voor de organisatie het beste deze risico’s te vermijden.

Wanneer de impact groot is, wordt door beheersingsmaatregelen bewerkstelligd dat het risico zo beperkt als mogelijk blijft.

Bij een geringe impact, hoeven de beheersingsmaatregelen niet zeer uitgebreid te zijn.

Beheersingsmaatregelen moeten vooral ingezet worden in onderstaande oranje en rode gebieden.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Impact** | **> € 100.000** |  |  | **Over-** | **dragen** |  | **Vermijden** |
| **€ 87.500** |  |  |  |  |  |  |
| **€ 62.500** |  |  |  |  |  | **Beper-** |
| **€ 35.000** |  |  |  |  |  | **ken** |
| **€ 12.500** |  |  |  |  |  |  |
| **€ 2.500** | **Accepteren** |  |  |  |  |  |
|  |  | **5%** | **15%** | **30%** | **50%** | **70%** | **90%** |
|  | **Kans** | | | | | | |

**Inventarisatie**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Risicogebieden | Risico’s | Kans | Impact | Benodigde financiële buffer | |
| 1 | Leerlingen i.c.m. financiering | Daling van het aantal leerlingen in de regio Schiedam, Vlaardingen en Maassluis. Wanneer de rijksbijdragen, welke gebaseerd zijn op leerlingenaantallen, teruglopen vanwege een daling van het aantal leerlingen, is het voor SWV moeilijk op korte termijn de personeels- en organisatiekosten terug te brengen.  De impact is berekend op basis van 5% van de subsidie 2018 minus de middelen die nodig zijn voor de versterking van de basisondersteuning (geld en menskracht).  Dit bedraagt 5% x (€ 8.027.861- € 3.591.128) = € 221.837 | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer groot:  € 221.837 | 5% x € 221.837 | € 11.092 |
| 2 |  | Onvoldoende kinderopvang waardoor de instroom naar het PO stagneert.  De berekening van dit risico is gelijk aan punt 1 | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer groot:  € 221.837 | 5% x € 221.837 | € 11.092 |
| 3 |  | Concurrentiepositie scholen t.o.v. elkaar in de directe omgeving | n.v.t. bij SWV |  |  |  |
| 4 |  | Pr en Marketingstrategie: te weinig kennis van overwegingen van ouders bij keuze school | n.v.t. bij SWV |  |  |  |
| 5 |  | Stijging van het aantal en de omvang van arrangementen | Mogelijk:  20% - 40% | Zeer groot:  € 100.000 | 30% x € 100.000 | € 30.000 |
| 6 |  | Stijging van het deelname percentage SBO  (genoemd bedrag = 32 leerlingen = 10% meer SBO-leerlingen) | Mogelijk:  20% - 40% | Zeer groot:  € 292.783 | 30% x € 292.783 | € 87.835 |
| 7 |  | Stijging van het deelname percentage SO-categorie 1  (genoemd bedrag = 27 leerlingen = 10% meer SO-leerlingen categorie 1) | Mogelijk:  20% - 40% | Zeer groot:  € 293.706 | 30% x € 293.706 | € 88.112 |
| 8 |  | Stijging van het deelname percentage SO-categorie 2  (genoemd bedrag = 1 leerling = 15% meer SO-leerlingen categorie 2) | Mogelijk:  20% - 40% | Laag:  € 17.733 | 30% x € 17.733 | € 45.320 |
| 9 |  | Stijging van het deelname percentage SO-categorie 3  (genoemd bedrag = 3 leerlingen = 10% meer SO-leerlingen categorie 3) | Waarschijnlijk:  40% - 60% | Gemiddeld:  € 75.705 | 50% x € 75.705 | € 37.853 |
| 10 | Kwaliteit van de ondersteuning | De financiële impact van een negatief oordeel door de Inspectie van onderwijsinstellingen waarbij SWV betrokken is. Het bedrag van de impact is ingeschat. | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer gering:  € 5.000 | 5% x € 5.000 | € 250 |
| 11 |  | Keuze van ouders wordt bepaald door kwaliteit onderwijskundig beleid | n.v.t. bij SWV |  |  |  |
| 12 |  | Financiële impact van het ontbreken van innoverend vermogen van aangesloten onderwijsinstellingen waardoor een duurzame aantrekkingskracht op nieuwe leerlingen verdwijnt. | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Matig:  € 5.000 | 5% x € 5.000 | € 250 |
| 13 |  | Afwezigheid van adequate onderwijsconcepten i.h.k.v. diversiteit van leerlingen en (toekomstige) wensen van ouders. Het bedrag van de impact is ingeschat | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 5% x € 35.000 | € 1.750 |
| 14 |  | Reputatieschade: negatieve berichtgeving door ouders over slechte kwaliteit samenwerkingsverband (juridische claims).  Impact: ongeveer € 45.000 per claim | Mogelijk:  20% - 40% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 30% x € 45.000 | € 13.500 |
| 15 | Personeel | Salarisindexatie i.r.t. Cao’s: het risico dat hogere salarissen zijn toegekend dan volgens de richtlijn van de overheid aangegeven. De jaarlijkse kosten van SWV voor salarissen en sociale lasten bedragen € 1.343.000 Wanneer de salarissen 5% hoger zijn dan de richtlijn, bedraagt de impact € 67.500 | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Gemiddeld:  € 50.000 - € 75.000 | 5% x € 67.150 | € 3.358 |
| 16 |  | Leeftijdsopbouw personeelsbestand: relatief grote kans op ouderschapsverlof, jubileumgratificaties, etc. De impact bedraagt ongeveer € 17.500 per geval. Jaarlijks zal dit 2 keer voorkomen | Mogelijk:  20% - 40% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 30% x € 35.000 | € 10.500 |
| 17 |  | Ziekteverzuim en vervanging bij langdurige afwezigheid. De impact is berekend op basis van 5% van de jaarlijkse salariskosten inclusief sociale lasten | Mogelijk:  20% - 40% | Gemiddeld:  € 50.000 - € 75.000 | 30% x € 67.150 | € 20.145 |
| 18 |  | Wachtgeld, uitkeringen, sociaal statuut (nakomen voorschriften Wet Poortwachter, wachtgelden buiten Participatiefonds, uitkeringen voor eigen rekening). Impact is ingeschat | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 5% x € 35.000 | € 1.750 |
| 19 |  | Kwaliteit personeel op peil houden of verhogen om kennisgap te voorkomen. Impact is 2,5% van de jaarlijkse personeelskosten ad € 1.443.000 | Mogelijk:  20% - 40% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 30% x € 36.075 | € 10.823 |
| 20 |  | Personeelsverloop en interim-vervulling, bij team, bestuurder en RvT. Het tijdelijk vervangen van de bestuurder of MT-lid bedraagt voor een half jaar inclusief btw ongeveer € 65.000 | Zeer gering:  10% - 20% | Gemiddeld:  € 84.325 (= gemiddelde bruto werkgeverslast per 1,0 fte) | 15% x € 84.325 | € 12.649 |
| 21 | Organisatie | Matige kwaliteit van RvT, bestuur en/of management kan zijn weerslag op de hele organisatie hebben. Impact is ingeschat. | Zeer gering:  10% - 20% | Zeer groot:  € 100.000 | 15% x € 100.000 | € 15.000 |
| 22 |  | Beleidsplannen:  risico van het niet behalen van strategische doelen door:  - ontbreken van vastgelegde beleidsuitgangspunten;  - onvoldoende vertaling van beleidsuitgangspunten naar concrete doelen en resultaten (vastgelegd in jaarplan, begroting, budgetten, directiecontracten).  De impact is een inschatting | Zeer gering:  10% - 20% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 15% x € 35.000 | € 5.250 |
| 23 | Compliance | Kwaliteit P&C-processen:  - niet toereikend ingerichte en functionerende P&C-cyclus;  - onvoldoende kennis en toepassing risicomanagement;  - onvoldoende kwaliteit van managementrapportages en –informatie;  - liquiditeitsbeleid en –beheer;  - lage kwaliteit administratiekantoor.  De impact is een inschatting | Mogelijk:  20% - 40% | Groot:  € 75.000 - € 100.000 | 30% x € 87.500 | € 26.250 |
| 24 |  | Governance / managementstatuut: de risico’s liggen in het al dan niet aanwezig zijn van:  - scheiding tussen toezicht en bestuur;  - code goed bestuur;  - managementstatuut;  - medezeggenschap.  De impact is een inschatting | Zeer gering:  10% - 20% | Gemiddeld:  € 50.000 - € 75.000 | 15% x € 65.000 | € 9.750 |
| 25 |  | Werking van de AO/IC (administratieve organisatie/interne controle): risico’s zijn:  - betalingsbevoegdheden;  - gebrek aan functiescheiding;  - niet geautoriseerde aangegane verplichtingen.  De impact is, afgerond, de helft van het banksaldo dat ultimo 2017 aanwezig is (50% van € 826.000) | Zeer gering:  10% - 20% | Zeer groot:  € 413.000 | 15% x € 413.000 | € 62.000 |
| 26 | Samenwerkingspartners en -verbanden | Fusie of opheffing van het Samenwerkingsverband Schiedam Vlaardingen Maassluis door:  - veranderende wetgeving of schaaleisen  - scholenfusies of opheffen van scholen door afnemende leerlingenaantallen.  De impact bedraagt de jaarlijkse Rijksbijdrage minus de afdrachten en doorbetalingen SO en SBO | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer groot:  € 3.929.166 | 5% x € 3.929.166 | € 196.458 |
|  | **Subtotaal** |  |  |  |  | **€ 700.987** |
|  | Niet-beheersbare risico’s | |  | 5% van buffer | 5% van € 563.500 | € 35049 |
|  | **Totale financiële buffer** | |  |  |  | **€ 736.036** |

**Beheersingsmaatregelen en hoogte weerstandsreserve ODP**

Zonder beheersingsmaatregelen is voor SWV-ODP een totale financiële buffer nodig van € 736.036 Door beheersingsmaatregelen, is de kans dat een risico zich voordoet, te verkleinen, waardoor ook de benodigde financiële buffer lager kan zijn.

In het overzicht hieronder is aangegeven welke beheersingsmaatregelen er genomen kunnen worden. Er blijken echter ook risico’s te bestaan waar geen beheersingsmaatregelen op kunnen worden ingezet.

Door de hieronder weergegeven beheersingsmaatregelen komt het benodigde weerstandsvermogen voor SWV-ODP uit op € 487.091.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Risico | Beheersingsmaatregelen | Kans | Impact | Benodigde financiële buffer | |
| 1 | Daling van het aantal leerlingen in de regio Schiedam, Vlaardingen en Maassluis | Geen maatregel mogelijk | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer groot:  € 221.837 | 5% x € 221.837 | € 11.092 |
| 2 | Onvoldoende kinderopvang waardoor de instroom naar het PO stagneert | Geen maatregel mogelijk | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer groot:  € 221.837 | 5% x € 221.837 | € 11.092 |
| 3 | Concurrentiepositie scholen t.o.v. elkaar in de directe omgeving | n.v.t. | n.v.t. bij SWV |  |  |  |
| 4 | Pr en Marketingstrategie: te weinig kennis van overwegingen van ouders bij keuze school | n.v.t. | n.v.t. bij SWV |  |  |  |
| 5 | Stijging van het aantal en omvang van arrangementen | Actieve positief kritisch vragende houding van SWV-medewerkers, betrekken gezinsspecialist, koppelen met Zorg, bespreken met schoolbestuurders, uitgaan van begrenzing in tijd en financiële omvang  Starten met wijkgericht samenwerken en de daaraan gekoppelde wijkbudgetten | Zeer gering:  10% - 20% | Zeer groot:  € 100.000 | 15% x € 100.000 | € 15.000 |
| 6 | Stijging van het deelname percentage SBO  (genoemd bedrag = 30 leerlingen =10% meer SBO lln) | Ontwikkeling wijkgericht werken, inzet van arrangementen, vergroten van de basisondersteuning en het aanspreken van het zelf organiserend vermogen van de scholen in overleg met de schoolbestuurders. | Zeer gering:  10% - 20% | Zeer groot:  € 292.738 | 15% x € 292.783 | € 43.911 |
| 7 | Stijging van het deelname percentage SO-categorie 1  (genoemd bedrag = 23 leerlingen = 10% meer SO lln cat 1) | Ontwikkeling wijkgericht werken, inzet van arrangementen, vergroten van de basisondersteuning en het aanspreken van het zelf organiserend vermogen van de scholen in overleg met de schoolbestuurders. | Zeer gering:  10% - 20% | Zeer groot:  € 293.706 | 15% x € 215.000 | € 44.056 |
| 8 | Stijging van het deelname percentage SO-categorie 2  (genoemd bedrag = 1 leerling = 15% meer SO lln cat 2) | Ontwikkeling wijkgericht werken, inzet van arrangementen, vergroten van de basisondersteuning en het aanspreken van het zelf organiserend vermogen van de scholen in overleg met de schoolbestuurders. | Zeer gering:  10% - 20% | Laag:  € 17.733 | 15% x € 17.733 | € 2.660 |
| 9 | Stijging van het deelname percentage SO-categorie 3  (genoemd bedrag = 3 leerlingen = 10% meer SO lln cat 3) | Ontwikkeling wijkgericht werken, inzet van arrangementen, vergroten van de basisondersteuning en het aanspreken van het zelf organiserend vermogen van de scholen in overleg met de schoolbestuurders. Op landelijk-, regionaal- en Samenwerkingsverband niveau wordt er overleg gevoerd over enerzijds de stijging van de toestroom van leerrecht kinderen naar onderwijs (waardoor zorgvraag verminderd, onderwijs categorie hoog is ‘goedkoper voor het Rijk’ dan dagbestedingszorg, gemeenten hebben hier dus een belang) anderzijds wordt er overleg gevoerd over wat precies onder zorg- en onderwijsbekostiging valt. In de praktijk blijkt n.l. dat de onderwijs bekostiging categorie ‘hoog’ ook ingezet wordt voor een stuk verzorging (b.v. door de inzet van klasse assistenten). In deze onderzoeken worden ook samenvoeg constructies onderzocht. | Waarschijnlijk:  40% - 60% | Gemiddeld:  € 75.705 | 50% x € 75.705 | € 37.852 |
| 10 | De financiële impact van een negatief oordeel door de Inspectie van onderwijsinstellingen waarbij SWV betrokken is. Het bedrag van de impact is ingeschat. | Overleg met inspectie over verandering toezichtkader en koppelen van het toezichtkader van scholen aan het toezichtkader van samenwerkingsverbanden | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer gering:  € 5.000 | 5% x € 5.000 | € 250 |
| 11 | Keuze van ouders wordt bepaald door kwaliteit onderwijskundig beleid | n.v.t. | n.v.t. bij SWV |  |  |  |
| 12 | Financiële impact van het ontbreken van innoverend vermogen van aangesloten onderwijsinstellingen waardoor een duurzame aantrekkingskracht op nieuwe leerlingen verdwijnt. | Inspiratie- en scholingsactiviteiten voor het onderwijsveld in de regio met behulp van externen. | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer gering:  € 5.000 | 5% x € 5.000 | € 250 |
| 13 | Afwezigheid van adequate onderwijsconcepten i.h.k.v. diversiteit van leerlingen en (toekomstige) wensen van ouders | Inspiratie- en scholingsactiviteiten voor het onderwijsveld in de regio met behulp van externen. | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 5% x € 35.000 | € 1.750 |
| 14 | Reputatieschade: negatieve berichtgeving door ouders over slechte kwaliteit samenwerkingsverband (juridische claims) | 1. Mogelijkheid voor second opinion bij collega SWV  2. Aansluiting bij Landelijke Geschillencommissie  3. Beroeps- en bestuurlijke aansprakelijkheidsverzekering | Mogelijk:  20% - 40% | Laag:  € 15.000 | 30% x € 15.000 | € 4.500 |
| 15 | Salarisindexatie i.r.t. Cao’s: het risico dat hogere salarissen zijn toegekend dan volgens de richtlijn van de overheid aangegeven | 1. Werken met normfuncties die volgens Fuwasys zijn gewaardeerd  2. cao primair onderwijs volgen | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Gemiddeld:  € 50.000 - € 75.000 | 5% x € 65.000 | € 3.250 |
| 16 | Leeftijdsopbouw personeelsbestand: relatief grote kans op ouderschapsverlof, jubileumgratificaties, etc. | 1. Bij aanname nieuw personeel streven naar aanstellen jonger personeel  2. Werken aan “employability” door individuele nascholing en talent ontwikkeling te stimuleren  3. Individuele inzet gerelateerd aan talent, kennis en expertise. | Mogelijk:  20% - 40% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 30% x € 35.000 | € 10.500 |
| 17 | Ziekteverzuim en vervanging bij langdurige afwezigheid | 1. Preventie ziekteverzuim door werkoverleg per 5 a 6 weken  2. Oog voor Arbo-omstandigheden (werkplek, binnenklimaat, meubilair, digitale hulpmiddelen)  3. Aandacht voor onderlinge verhoudingen  4. Passende taken | Zeer gering:  10% - 20% | Gemiddeld:  € 50.000 - € 75.000 | 15% x € 65.000 | € 9.750 |
| 18 | Wachtgeld, uitkeringen, sociaal statuut (nakomen voorschriften Wet Poortwachter, wachtgelden buiten Participatiefonds, uitkeringen voor eigen rekening) | Hanteren voorgeschreven protocollen | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Matig:  € 20.000 - € 50.000 | 5% x € 35.000 | € 1.750 |
| 19 | Kwaliteit personeel op peil houden of verhogen om kennisgap te voorkomen | 1. Werken aan employability  2. Team nascholingen/trainingen  3. Intervisie  4. Supervisie | Zeer gering:  10% - 20% | Laag:  € 5.000 - € 20.000 | 15% x € 15.000 | € 2.250 |
| 20 | Personeelsverloop en interim-vervulling, bij team, bestuurder en RvT | 1. Regelmatig overleg met bestuurder en team  2. Aandacht voor onderlinge verhoudingen | Zeer gering:  10% - 20% | Gemiddeld:  € 84.325 (= gemiddelde bruto werkgeverslast per 1,0 fte) | 15% x € 84.325 | € 12.649 |
| 21 | Matige kwaliteit van RvT, bestuur en/of management kan zijn weerslag op de hele organisatie hebben | 1. Nascholingen  2. Trainingen  3. Intervisie  4. Supervisie | Zeer gering:  10% - 20% | Zeer groot:  € 100.000 | 15% x € 100.000 | € 15.000 |
| 22 | Beleidsplannen:  risico van het niet behalen van strategische doelen door:  - ontbreken van vastgelegde beleidsuitgangspunten;  - onvoldoende vertaling van beleidsuitgangspunten naar concrete doelen en resultaten (vastgelegd in jaarplan, begroting, budgetten, directiecontracten) | 1. Werken met een Kwaliteitscyclus  2. Volgen van wettelijke termijnen  3. Toepassen aanwijzingen OWINSP  4. Evaluaties met het veld  5. Instemmingen van Deelnemersraad, Ondersteuningsplanraad, Medezeggenschapsraad Personeel, Raad van Toezicht, controller en accountant | Zeer gering:  10% - 20% | Laag:  € 5.000 - € 20.000 | 15% x € 15.000 | € 2.250 |
| 23 | Kwaliteit P&C-processen:  - niet toereikend ingerichte en functionerende P&C-cyclus;  - onvoldoende kennis en toepassing risicomanagement;  - onvoldoende kwaliteit van managementrapportages en –informatie;  - liquiditeitsbeleid en –beheer;  - lage kwaliteit administratiekantoor | 1. Werken met een Kwaliteitscyclus  2. Inhuur externe controller  3. Werken volgens richtlijnen inrichting administratieve organisatie  4. Samenwerken met terzake kundig administratiekantoor en controller  5. Herinrichting P&C cyclus en rapportages  6. Herinrichting administratief model conform begroting | Zeer gering:  10% - 20% | Groot:  € 75.000 - € 100.000 | 15% x € 87.500 | € 13.125 |
| 24 | Governance / managementstatuut: de risico’s liggen in het al dan niet aanwezig zijn van:  - scheiding tussen toezicht en bestuur;  - code goed bestuur;  - managementstatuut;  - medezeggenschap | Aan alle voorwaarden als benoemd is voldaan | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Gemiddeld:  € 50.000 - € 75.000 | 5% x € 65.000 | € 3.250 |
| 25 | Werking van de AO/IC (administratieve organisatie/ interne controle): risico’s zijn:  - betalingsbevoegdheden;  - gebrek aan functiescheiding;  - niet geautoriseerde aangegane verplichtingen | 1. Processen van AO/IC zijn op dit moment onderwerp van een verbetertraject,  2. Meerjarencontracten > € 25.000 vragen de instemming van de RvT | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer groot:  € 413.000 | 5% x € 413.000 | € 20.650 |
| 26 | Fusie of opheffing van het Samenwerkingsverband Schiedam Vlaardingen Maassluis door:  - veranderende wetgeving of schaaleisen  - scholenfusies of opheffen van scholen door afnemende leerlingenaantallen | Geen maatregelen mogelijk | Nihil tot onwaarschijnlijk:  0% - 10% | Zeer groot:  € 3.929.166 | 5% x € 3.929.166 | € 196.458 |
|  | **Subtotaal** |  |  |  |  | **€ 463.896** |
|  | Niet-beheersbare risico’s | |  | 5% van buffer | 5% van € 463.896 | € 23.195 |
|  | **Totale weerstandsreserve** | |  |  |  | **€ 487.091** |