

**Kadernota weerstandsvermogen en
risicomanagement van de gemeente
Utrechtse Heuvelrug**

Inhoudsopgave

Definities	4
1. Inleiding	6
1.1 Algemeen	6
1.2 Vooruitblik	6
2. Wettelijk kader	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Het BBV	7
2.3 De “Financiële verordening van de gemeente Utrechtse Heuvelrug	8
3. Doelstellingen	9
4. Risicomanagement	10
4.1 Ontwikkelvisie risicomanagement	10
4.2. Risicomanagement als hulpmiddel	10
4.3 Inventarisatie en identificatie van risico’s	12
4.3.1 Oorzaak- en gevolgcategorieën	12
4.4. Analyse en beoordeling van risico’s	13
4.4.1 Kwalitatieve analyse	13
4.4.2 Relatieve analyse	13
4.4.2.1 Financiële gevolgen	14
4.4.2.2 Overige gevolgen	14
4.4.2.3 Risicoscore	14
4.5 Kwantitatieve analyse	15
4.6 Beoordelen	15
4.7 Beheersen van risico’s	15
4.8 Onderscheid bruto-netto risico	16
4.9 Structurele inpassing in beleid	16
4.10 Instrumentarium en implementatieplan	17
4.10.1 Instrumentarium	17
4.10.2 Implementatieplan	17
5. Weerstandscapaciteit	18
5.1 Inleiding	18
5.2 Onderdelen van de weerstandscapaciteit	18
5.3 Vrij aanwendbaar deel algemene reserve	18
5.3.1 Algemene reserve niet vrij aanwendbaar	19
5.4 Post onvoorzien incidenteel	19
5.5. Begrotingsruimte	19
5.6. Bestemmingsreserve	19
5.7. Stille reserves (materiële en financiële)	20
5.7.1 Materiële bezittingen	20
5.7.2 Financiële bezittingen	21
5.8. Onbenutte belastingcapaciteit	21
5.9. Totale weerstandscapaciteit in bedragen	22
6. Berekening weerstandsvermogen	23
6.1 Inleiding	23
6.2 Berekening weerstandsvermogen	23
7. Planning & control-cyclus	24
7.1 Inleiding	24
7.2 Taken en verantwoordelijkheden	24
7.3 Weerstandsvermogen	24

7.4 Koppeling P&C-cyclus	24
7.4.1 Risicomanagement	24
7.4.2 Vaststellen weerstandsvermogen	25
7.4.3 Aanpassen weerstandsvermogen	25
8. Kadernota risicomanagement en weerstandsvermogen	26
9. Beslispunten voor de raad	27
 Bijlage 1. Risicokaart	 28
Bijlage 2. Risicomatrix	29

Definities

Risico's

Een risico is de kans op het optreden van een onvoorziene gebeurtenis die gevolgen heeft voor het behalen van de vooraf vastgestelde doelstellingen.

Risicomanagement

Het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de kans erop te verkleinen en de gevolgen te beperken.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in welke mate een gemeente in staat is middelen vrij te maken om substantiële financiële tegenvallers op te vangen, zonder dat dit betekent dat het vastgesteld beleid moet worden veranderd of dat de bedrijfsvoering in gevaar komt.

Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit is het vermogen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwacht en substantieel zijn, te dekken, zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden.

Incidentele weerstandscapaciteit

Incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen dat de gemeente heeft om eenmalige tegenvallers op te vangen.

Structurele weerstandscapaciteit

Structurele weerstandscapaciteit is de vermogen dat de gemeente heeft om structurele tegenvallers op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van het beleid.

Strategische risico's

Risico's die van invloed kunnen zijn op de strategische doelen van de organisatie. Deze hebben veelal een grootschalige impact op de samenleving.

Tactische risico's

Risico's die van invloed kunnen zijn op de programma's of de projecten.

Operationele risico's

Risico's bij de bedrijfsvoering.

Zuiver risico

Risico dat zich voordoet op een vaste plaats en is gebonden aan die plaats. Ook wel statisch risico genoemd. Zijn altijd neutraal of negatief.

Speculatief risico

Risico dat zich onafhankelijk van een locatie voordoet en niet gebonden is aan een locatie. Ook wel dynamisch risico genoemd. Kan positief, neutraal of negatief zijn.

Eenmalig risico

Incidenteel risico. Doet zich maar een keer voor.

Frequent risico

Structureel risico. Doet zich meerdere malen voor.

Algemeen risico

Risico's met grote uitstraling op groepen, organisaties of samenleving.

Bijzonder risico

Risico dat impact heeft op de individu, organisatie of bedrijf.

Beheersmaatregel

Een maatregel die de impact van een risico moet verminderen of opheffen.

1 Inleiding

1.1. Algemeen

Voor u ligt de kadernota **weerstandsvermogen en risicomanagement**. Deze kadernota vloeit voort uit de Financiële verordening gemeente Utrechtse Heuvelrug, die op 14-10-2010 door de raad is vastgesteld. In deze verordening wordt het college onder andere opgedragen eenmaal in de vier jaar een (bijgestelde) nota weerstandsvermogen en risicomanagement aan de raad aan te bieden . Deze nota is de eerste nota die u op grond hiervan wordt aangeboden.

Het invoeren van risicomanagement en het juist weergeven van het weerstandsvermogen is een plicht voortvloeiend uit het BBV, maar in de manier waarop het weerstandsvermogen en risicomanagement daar ingevuld wordt, zijn gemeenten vrij. Hiervoor zijn geen richtlijnen vastgelegd. Gemeenten moeten zelf een beleidslijn formuleren voor de in de organisatie noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's.

In deze kadernota is dit beleid voor de gemeente uiteengezet.

De nota dient er niet toe om inzicht te geven in de actuele stand van het weerstandsvermogen. Deze stand van zaken wordt namelijk jaarlijks weergegeven in de (verplichte) paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting en de jaarrekening.

De kadernota is een verdere uitwerking van het “Rapport doeltreffendheidonderzoek totstandkoming weerstandsvermogen” van september 2008. Het onderzoek is uitgevoerd door de Concernstaf.

1.2 Vooruitblik

In deze nota worden, vanuit een wettelijk kader en een uitleg van de belangrijkste begrippen, allereerst de doelstellingen van deze kadernota genoemd. Daarna het risicomanagement, dat de basis vormt voor de berekening van de weerstandscapaciteit en het weerstandsvermogen. Dan volgt een opsomming van de belangrijkste componenten van de weerstandscapaciteit en een berekening hiervan. Voor het bepalen van het weerstandsvermogen is daarna de weerstandscapaciteit met de aanwezige risico's vergeleken.

Ook zijn de kaders gesteld waaraan het weerstandsvermogen moet voldoen. Als laatste komt de inbedding in de P&C-cyclus aan de orde.

2. Wettelijk kader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het wettelijk kader toegelicht waar deze kadernota uit voortvloeit. Dit wettelijk kader bestaat uit een externe (het BBV) en een interne (de eigen gemeentelijke verordening) component. Beide componenten worden kort belicht.

2.2. Het BBV

Vanaf het begrotingsjaar 2004 is het besluit 'Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten' (BBV) van kracht. Het BBV bevat voorschriften voor de inrichting van de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening. Onder titel 2.3 van het BBV worden de zeven paragrafen opgesomd die een gemeente minstens in haar begroting op dient te nemen.

De paragraaf weerstandsvermogen is één van deze zeven paragrafen. Ze bevat volgens artikel 11:2 ten minste:

- a) een inventarisatie van de weerstandscapaciteit
- b) een inventarisatie van de risico's
- c) het beleid betreffende de weerstandscapaciteit en de risico's.

Het weerstandsvermogen bestaat volgens artikel 11:1 uit de relatie tussen:

- a) de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. Dit is de beschikbare weerstandscapaciteit.
- b) alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. Dit is de benodigde weerstandscapaciteit.

Volgens de 'handleiding duale begroting' zijn er twee manieren (opties) om met de paragrafen om te gaan. Dit is een handreiking voor gemeenten om te komen tot een optimale inrichting van de begroting, rekening houdend met de Gemeentewet en het BBV.

Opties:

1. In de paragraaf bij de begroting de beleidskaders vaststellen.
Het gevaar hiervan is dat de paragraaf al snel het karakter krijgt van een jaarlijkse beleidsnota en uitdijt tot een omvangrijke onderdeel, herhalingen bevat en daardoor minder effectief is.
2. De tweede optie is dat de gemeente uitgaat van een kadernota voor het terrein van de betreffende paragraaf. Een dergelijke nota geeft dan bijvoorbeeld ontwikkelingen die van belang zijn, uitgangspunten, een visie, een lange termijn aanpak en prioriteiten. De kadernota is leidend bij het opstellen van de paragraaf. De paragraaf behandelt dan de voortgang van de beleidsuitvoering, zoals aangegeven in de nota en de vraag of de inhoud van het beleid nog steeds van toepassing is. De paragraaf krijgt op die manier een functie in de planning en control van de raad. Deze aanpak is meer to the point en kort, zeker als er geen duidelijke beleidswijzigingen nodig zijn. Wel is bij deze benadering van belang dat de desbetreffende kadernota actueel blijft door deze bijvoorbeeld één keer in de vier jaar bij te stellen.

Onze gemeente heeft gericht gekozen voor optie twee (beleid in kadernota, beheer in paragraaf). De optie is aanbevolen door het ministerie. Dit is ook terug te zien in de 'Financiële verordening van de gemeente Utrechtse Heuvelrug', waarop hieronder wordt ingegaan.

2.3. De 'Financiële verordening van de gemeente Utrechtse Heuvelrug'

Artikel 212 van de Gemeentewet geeft aan de raad de opdracht om bij verordeningen de uitgangspunten voor het financiële beleid, evenals de regels voor het financiële beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie vast te stellen.

In de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en de jaarrekening geeft het college in elk geval aan:

- a) een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- b) een inventarisatie van de risico's;
- c) de mate waarin schade als gevolg van risico's met de weerstandscapaciteit kan worden opgevangen;
- d) het beleid voor weerstandscapaciteit en de risico's;
- e) de ontwikkelingen ten opzichte van voorgaande rapportages.

Om op goede wijze invulling te kunnen geven aan risicomanagement zijn kaders nodig. In deze nota worden voorstellen gedaan voor vaststelling van deze kaders.

3. Doelstellingen

Voor het beleid in de kadernota weerstandsvermogen en risicomanagement worden de volgende doelstellingen geformuleerd.

Risicomanagement

Het risicomanagement dient continu en systematisch te worden uitgevoerd om inzicht te krijgen in het risicoprofiel van de gemeente en de effecten daarvan op het weerstandsvermogen.

Weerstandsvermogen.

Het weerstandsvermogen moet zo groot zijn dat bij het zich voordoen van risico's, deze gedekt kunnen worden op een dusdanige wijze dat de bedrijfsvoering en de uitvoering van het vastgestelde beleid niet in gevaar komt.

Voldoen aan wet- en regelgeving

Wij zijn bezig met de ontwikkeling van beleid betreffende het weerstandsvermogen en risicomanagement. Door het vaststellen van deze kadernota en een actualisatie hiervan om de vier jaar zal de gemeente beter aan haar wettelijke verplichtingen voldoen.

Actualisatie van het weerstandsvermogen en de risico's

In de huidige begroting, de tussenrapportages (voor zover nodig) en het jaarverslag wordt al een paragraaf aan het weerstandsvermogen gewijd. Hier komen onder andere de weerstandscapaciteit en de risico's aan de orde. Er ontbreekt nog geconcretiseerd beleid, hoe om te gaan met de ratio weerstandsvermogen (= weerstandscapaciteit/risico's) en hoe het risicomanagement wordt uitgevoerd.

Deze kadernota geeft hieraan invulling.

Kaderstelling raad en formuleren van beleidsuitgangspunten

De raad is verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een precies sluitende begroting zonder weerstandsvermogen betekent dat iedere tegenvaller een probleem gaat opleveren. In dat geval staan de programma's en daarmee het beleid van de gemeente onder druk. Daarom heeft een gemeente weerstandsvermogen nodig. In het dualistische stelsel heeft de raad een kaderstellende, budgetbepalende en controlerende taak. Door middel van deze kadernota geeft de raad de kaders met betrekking tot het weerstandsvermogen en het risicomanagement aan en stelt zij het beleid vast waarbinnen de gemeente dient te opereren. De kaders en de beleidsuitgangspunten zullen ervoor moeten zorgen dat weerstandsvermogen en risicomanagement een structureel onderdeel vormen van de planning & control-cyclus en dat de gemeente voldoende weerstandsvermogen heeft.

Reduceren van de gevolgen van risico's

Risico's kunnen het halen van doelstellingen belemmeren. Als de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit in kaart zijn gebracht, is het mogelijk zodanig beleid te ontwikkelen dat de impact van risico's wordt gereduceerd. Dit kan door de weerstandscapaciteit te verhogen of de risico's te verminderen.

4. Risicomanagement

4.1. Ontwikkelvisie risicomanagement

Risicomanagement is oorspronkelijk ontstaan bij verzekeringsmaatschappijen. Daarbij was de gedachte dat het beheersen van de risico's de schades kan beperken en daarmee de financiële kosten. In het BBV 2004 is dat uiteindelijk vertaald om o.a. gemeenten een risicoprofiel, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen te laten bepalen aan de hand van bewust risicomanagement. In latere jaren zijn daarbij gekomen de veiligheidsaspecten en een juridische invalshoek.

In deze kadernota weerstandsvermogen en risicomanagement staat het technisch kader op welke wijze onze gemeente het risicomanagement wil uitvoeren. Het vormt ook de basis van het risicomanagement in onze organisatie.

In de kadernota wordt verder niet gesproken over de ontwikkelingen binnen onze gemeente om het risicomanagement in te bedden in de organisatie.

De basis verantwoordelijkheid is en blijft liggen bij de afdelinghoofden en projectmanagers. Identificatie en beheersing van risico's is een decentrale verantwoordelijkheid van de afdelinghoofden en projectmanagers. In lijn met de mandatering van beslissingsbevoegdheid over uitvoering van beleid zijn de afdelinghoofden en projectmanagers als eerste verantwoordelijk voor het nemen van actie. Elk risico heeft daarmee een "eigenaar" in de organisatie (de risicohouder). De adviseur risicomanagement en verzekeringen verzorgt de eerste inbedding in de organisatie. Zodra de organisatie gewend is aan het werken met risico's, zullen de afdelingen de coördinatie zelf ter hand nemen. Inclusief het invoeren van de risico's in het webbased programma. De adviseur risicomanagement en verzekeringen blijft het aanspreekpunt voor DT, College van B&W en Raad.

4.2. Risicomanagement als hulpmiddel

Risicomanagement is een hulpmiddel om continu en systematisch de organisatie door te lichten op risico's, met als doel de gevolgen ervan te verminderen en de kans erop te verkleinen.

Risicomanagement is gebaseerd op inventariseren, analyseren en beoordelen, overwegen van alternatieven, uitvoeren van beheersstrategie en evaluatie.

Er zijn verschillende soorten risico's.

Strategisch, tactische en operationele risico's.

Deze worden op respectievelijk bestuursniveau, managementniveau en operationeel niveau opgepakt.

Zuivere en speculatieve risico's.

Zuivere risico's (of statische risico's) kennen alleen neutrale of negatieve gevolgen.

Speculatieve risico's (of dynamische risico's) kennen zowel positieve, neutrale als negatieve gevolgen.

Denk daarbij onder andere aan renteontwikkeling.

Eenmalige en frequente risico's.

Eenmalige risico's kennen maar weinig historische data (bijv. een project).

Van frequente risico's zijn veel historische data bekend (bijv. vandalisme of glasschade)

Algemene en bijzondere risico's.

Algemene risico's hebben gevolgen voor groepen mensen, zoals aardbevingen, bosbranden, werkloosheid.

Bijzondere risico's hebben gevolgen voor individuen of organisaties. Bijvoorbeeld: brand in een huis of het uitvallen van een medewerker op een belangrijke positie in een organisatie.

Door al in een vroeg stadium na te denken over de mogelijke risico's van voorgenomen en vastgesteld beleid, zijn deze nog te voorkomen, of zijn eventuele ernstige gevolgen ervan te beperken. Daardoor kunnen doelen binnen de organisatie efficiënter worden gerealiseerd.

Bij het risicomanagement zijn de volgende basisprincipes aangenomen:

- Doelen en risico's horen bij elkaar;
- Risicomanagement geeft vertrouwen;

Wij willen een actieve gemeente zijn die streeft naar het behoud van de bestaande voorzieningen per dorp. Daarbij worden doelen gesteld. Bij het formuleren van doelen horen ook risico's. Deze kunnen positief of negatief zijn.

Door de risico's tijdig te onderkennen en te beheersen ontstaat er meer vertrouwen dat de doelen kunnen worden gehaald binnen de gestelde kaders.

Elk beleidsterrein herbergt risico's bij het opstellen en het uitvoeren van het beleid. Het ene beleidsterrein zal door de aard van het werk meer risico's hebben dan het andere. Beleid zonder risico's bestaat niet.

Uit het bovenstaande kunnen, samen met de basisprincipes, de volgende vier stappen in het proces van risicomanagement herleid:

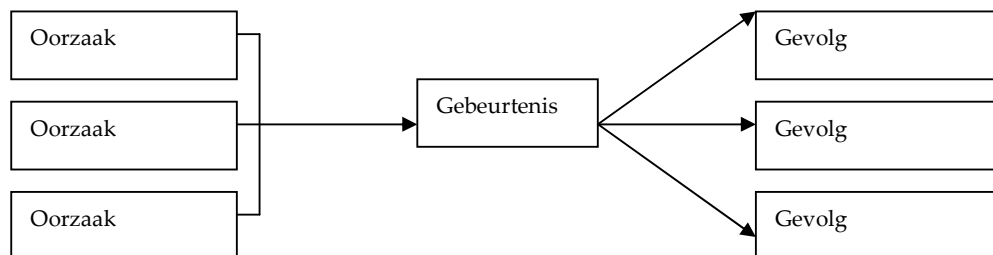
- Inventarisatie en identificatie van risico's
- Analyse en beoordeling van risico's
- Bepalen en uitvoeren beheersstrategie
- Evaluatie

Alle risico's worden betrokken bij de identificatie van risico's. Bij de uitvoering van deze kadernota is het voor het risicomanagement, noodzakelijk om inzicht te krijgen in alle risico's. Bij de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit zullen de risico's waaraan beheersmaatregelen zijn gekoppeld anders gewaardeerd worden dan bij risico's waar dit niet plaatsvindt.

Hierna volgt een korte uitleg van verschillende stappen.

Een risico bestaat uit een gebeurtenis met oorzaken en gevolgen. Bij elke definiëring van een risico zal daar rekening mee moeten worden gehouden.

Schematisch ziet het er als volgt uit:



4.3. Inventarisatie en identificatie van risico's

Doel van deze stap is om door middel van een brede en gestructureerde aanpak inzichtelijk maken welke risico's aanwezig zijn en welke risico's het te analyseren object loopt.

Risicoperceptie

Bij de inventarisatie van risico's is het van belang te beseffen dat mensen risico's verschillend kunnen beleven (percipiëren). Verschillende aspecten die van invloed zijn op de perceptie van risico's zijn opvattingen, emoties, meningen, intuïtie, beoordelingen, opleiding, geslacht leeftijd en (culturele) achtergrond. Deze aspecten zijn beïnvloedbaar door:

- Informatiebron: persoonlijke ervaringen, directe en indirecte communicatie
- Informatiekanaal: informele sociale netwerken en professionele mediators
- Maatschappelijke posities: werkgever/werknemer, sociale en culturele groepen
- Individuele posities: intuïtieve beoordeling, kennis binnen een maatschappelijke context
- Institutioneel-, groeps- en individueel gedrag: politieke en maatschappelijke acties

Andere factoren die van invloed zijn op de perceptie voor risico's zijn: te groot vertrouwen in eigen capaciteit, gewinning aan risico, vrijwillig genomen risico's versus niet vrijwillig genomen risico's, risico's waarvan de gevolgen pas op lange termijn merkbaar zijn, positieve of negatieve formulering van risico's en media-aandacht.

4.3.1. Oorzaak- en gevolgcategorieën

Oorzaken en gevolgen zijn in te delen in verschillende categorieën. Oorzaken kunnen in de volgende categorieën vallen:

- Bedrijfsproces
- Financieel
- Imago/politiek
- Informatie/strategie
- Product
- Juridisch/wettelijk
- Materieel
- Verbonden partijen
- Openeinde regelingen
- Milieu
- Letsel/veiligheid
- Personeel/Arbo
- Anders

Door het categoriseren van de oorzaken is het mogelijk om de risico's met dezelfde oorzaak gezamenlijk te beheersen. Als bijvoorbeeld blijkt dat er veel risico's in de oorzaakcategorie "juridisch/wettelijk" bestaan, dan kunnen deze risico's gezamenlijk aangepakt worden door een effectief optreden van de juridische afdeling.

Voor de gevolgen zijn de volgende categorieën het meest gangbaar:

- Financieel
- Imago/politiek
- Vertraging/stagnatie

Een eenvoudige en overzichtelijke methode om zoveel mogelijk (verschillende) risico's in kaart te brengen, is het gebruik van de risicomatrix. Op de verticale as van de risicomatrix staan de risicogebieden en op de horizontale as staan de risicocategorieën. In de bijlage treft u een model aan.

4.4. Analyse en beoordeling van risico's

In de vorige stap zijn risico's geïdentificeerd. Om hier iets mee te doen, moeten deze risico's geanalyseerd worden. Er zijn verschillende analyses mogelijk:

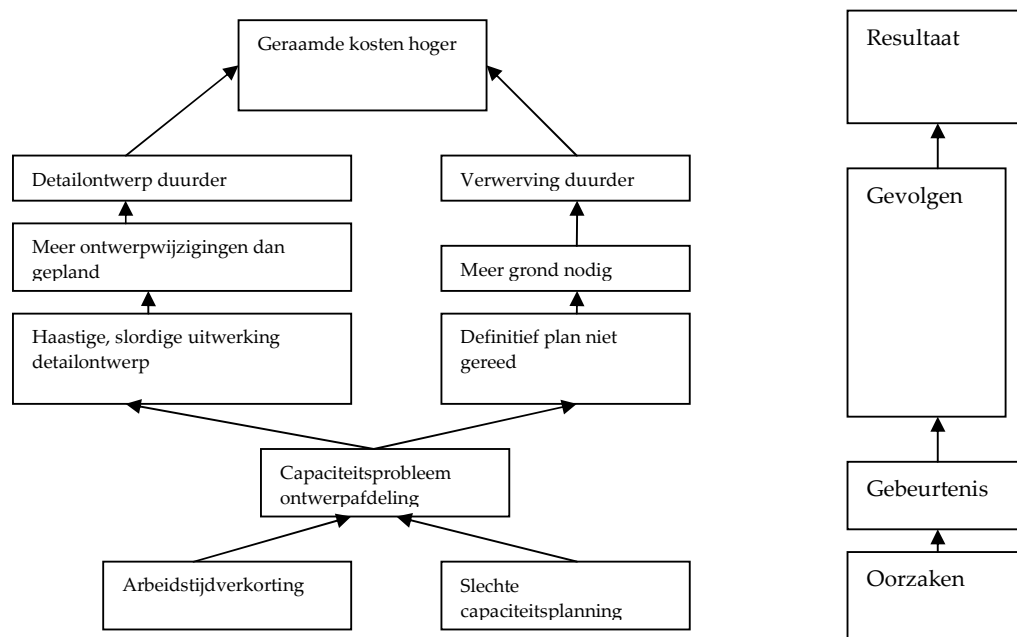
- Kwalitatieve analyse
- Relatieve analyse
- Kwantitatieve analyse.

Na analyse wordt het risicoprofiel beoordeeld op kwaliteit, volledigheid en uniformiteit.

4.4.1. Kwalitatieve analyse

In een kwalitatieve analyse wordt geen waarde aan risico's gegeven, maar wordt dieper ingegaan op de oorzaken en gevolgen van risico's. Deze vorm is bruikbaar wanneer een risico complex is en meerdere soorten oorzaken en gevolgen kent. Deze analyse kan ook als basis dienen voor de relatieve of kwantitatieve analyse waarbij de kansen en gevolgen van risico's worden geschat.

Hieronder is een resultaat van een kwalitatieve analyse weergegeven. In dit oorzaak-gevolgdiagram wordt inzichtelijk gemaakt hoe een risico kan ontstaan en tot welke mogelijke gevolgen het kan leiden.



4.4.2. Relatieve analyse

Door middel van een relatieve analyse worden risico's onderling gerangschikt op prioriteit. Dit kan door het vergelijken van de risico's ten opzichte van elkaar en zo een ranglijst te vormen. Als er veel risico's zijn geïdentificeerd wordt dit erg lastig. Dan kan gebruik gemaakt worden van de risicoscore. De risicoscore wordt bepaald door kansen en gevolgen in klassen in te delen en deze met elkaar te vermenigvuldigen. Hierna wordt eerst ingegaan op de kans- en gevolgklassen en vervolgens op de risicoscore en de risicokaart.

Voor de beoordeling van de kans zullen vijf klassen met de volgende referentiebeelden worden gebruikt.

Kans	Percentage	Referentiebeeld
1	10%	< of 1 x per 10 jaar
2	30%	1 x per 5 – 10 jaar
3	50%	1 x per 2 – 5 jaar
4	70%	1 x per 1 – 2 jaar

5	90%	1 x per jaar of >
---	-----	-------------------

De referentiebeelden gelden als hulpmiddel en zullen niet in alle gevallen precies aansluiten bij de werkelijkheid.

4.4.2.1 Financiële gevolgen

Voor de financiële gevolgen hanteren wij de onderstaande 5 klassen. Hierbij gaan wij uit van de begroting 2010 met een omvang van € 88 miljoen. Voor de invulling van de bandbreedtes worden percentages van de begroting gehanteerd. Immers voor een grote organisatie is € 880.000 wellicht een relatief klein bedrag, terwijl dat voor een kleinere organisatie veel impact kan hebben.

Voor de gemeente Utrechtse Heuvelrug komen de bandbreedtes op de volgende waardes uit.

Kans	Percentage	Financieel gevolg
1	< 0,05%	$x < € 44.000$
2	0,05-0,2%	$€ 44.000 < x < € 176.000$
3	0,2-0,5%	$€ 176.000 < x < € 440.000$
4	0,5-1,0%	$€ 440.000 < x < € 880.000$
5	> 1%	$€ 880.000 < x^*$

*Als het geldgevolg geschat wordt in klasse 5 dient de bovengrens te worden aangegeven..

Deze bedragen genoemd bij het Financieel gevolg zullen jaarlijks aan de begroting worden aangepast om de gevolgen van de risico's in verhouding te laten met de begroting.

4.4.2.2 Overige gevolgen

Niet alle gevolgen zijn direct op geld waardeerbaar. Onderstaande indelingen zijn dan een hulpmiddel.

Bij imago schade

Klasse	Imago gevolg	Referentiebeeld
1	Zeër klein	Individueel
2	Klein	Persoonlijke kring
3	Midden	Plaatselijk**
4	Groot	Regionaal**
5	Zeër groot	Landelijk**

**Beeld wordt met name bepaald door de aandacht in de media.

Bij letselschade.

Kans	Letsel gevolg	Referentiebeeld
1	Zeër klein	Individueel
2	Klein	Gezin/kleine groep
3	Midden	Wijk/plaatselijk
4	Groot	Regionaal
5	Zeër groot	Maatschappij

4.4.2.3 Risicoscore

Met behulp van de risicoscore kunnen risico's gerangschikt worden van groot naar klein. De risicoscore wordt bepaald door kans en gevolgen van een risico in bovenstaande klassen in te delen en deze klassen te vermenigvuldigen.

Risicoscore = kans x gevolg.

Deze scores worden alleen gebruikt voor de onderlinge rangschikking van risico's.

4.5 Kwantitatieve analyse

De kwantitatieve analyse gaat een stap verder dan de relatieve analyse. Via een systeem schat men tevens kansen en gevolgen in, alleen richt men zich hier op getallen in plaats van op klassen. Deze getallen worden gebruikt om kansdichtheid functies te bepalen van zowel de kans als het financiële gevolg

De hiervoor beschikbare systemen worden gebruikt bij het werken met statistische simulatiemodellen.

4.6 Beoordelen

De risicobeoordeling vindt centraal plaats in de risico-managementcyclus. Daarin wordt feedback gegeven op de eerdere fases uit het proces. Voor het vaststellen van een gedegen risicoprofiel is het van belang dat het gedragen wordt binnen de organisatie. De beoordeling richt zich op het controleren van de kwaliteit, volledigheid en uniformiteit.

4.7. Beheersen van risico's

Doel van het beheersen is:

“het in kaart brengen van mogelijke beheersmaatregelen en het maken van weloverwogen keuzes bij nut, noodzaak en kosten over te nemen of aan te passen maatregelen.”

Niet alle risico's uit het risicoprofiel van een organisatie hoeven beheerst te worden. Ook is het niet mogelijk om alle risico's die wel beheerst dienen te worden tegelijkertijd aan te pakken. Om te bepalen welke risico's als eerste beheerst moeten worden, kan gekeken worden naar de kansen en gevolgen van de verschillende risico's.

Het volgende rooster geeft een kader voor het nemen van maatregelen

Gevolg	Politieke maatregelen	
	Klein	Groot
Groot	Verzekeren	Preventie/reductie Verzekeren? Taak afstoten?
Klein	Zelf dragen	Preventie/reductie

Het is niet voldoende als in de paragraaf weerstandsvermogen jaarlijks de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit worden opgenomen. Het is van belang dat er ook iets met de risico's gebeurt. Daarom is het noodzakelijk dat wordt aangegeven hoe met risico's wordt omgegaan.

Voor elk geïnventariseerd risico wordt een keuze gemaakt uit de volgende vier maatregelen:

1. vermijden.

Dit houdt in dat het beleid waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of wordt geen beleid gestart dat een risico met zich meebrengt. Ook kunnen werkprocessen zodanig ingevuld zijn, dat op die manier bepaalde risico's worden vermeden. De techniek om risico's te mijden wordt door experts gezien als de meest complete risicomanagementtechniek. Dit middel is gelimiteerd, doordat het in de praktijk in veel gevallen onmogelijk is om een risico geheel uit te sluiten. Wettelijke verplichtingen doorkruisen vaak dit instrument.

2. verminderen.
Door het risico af te dekken door middel van een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting. Hiermee worden de gevolgen van een risico beperkt. Bij het verminderen kan ook gedacht worden aan het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico.
3. overdragen.
Dit kan door beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere partij, die daarbij ook de financiële risico's overneemt.
4. accepteren.
Als een risico niet wordt vermeden, verminderd of overgedragen, dan wordt het risico geaccepteerd en zal de eventuele financiële schade volledig door de weerstandscapaciteit moeten worden afgedekt. Dit betekent niet zonder meer dat het risico niet beïnvloedbaar is. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op één of andere wijze is afgedekt. Mocht de wens bestaan om het risico in de toekomst anders te beheersen dan zal gekozen moeten worden voor vermijden, verminderen of overdragen.

4.8 Onderscheid bruto-netto risico.

Een bruto risico is een risico zonder beheersmaatregelen en een netto risico is een risico inclusief (actieve) beheersmaatregelen. Idealiter worden eerst de kans op en gevolgen van een bruto risico ingeschat en wordt vervolgens nagegaan of er al maatregelen zijn die de kans op of de gevolgen van het risico verkleinen.

Als de beheersmaatregelen ingevoerd zijn, blijven er altijd risico's over. Hiervoor kan een financiële buffer worden aangehouden.

4.9 Structurele inpassing in beleid

Via het bovenstaande proces van identificatie, analyse en beoordeling en beheersing is het risicomanagement benoemd.

Om het risicomanagement in te bedden in de gemeentelijke organisatie, zijn de volgende activiteiten nodig.

1. In b&w- en raadsvoorstellen, de paragraaf risico's zo goed mogelijk invullen, zodat ze in een databank met risico's zijn op te nemen.
Voor de invulling van deze paragraaf moet worden gebruik gemaakt van het in deze nota vastgelegd beleid.
2. De verplichte paragraaf weerstandsvermogen zoals opgenomen in de begroting, de tussenrapportages (voor zover nodig) en jaarrekening, zal deze nota als basis hebben. Dit houdt in dat de opzet van de paragraaf volgens de in deze nota uitgezette lijn zal zijn. Ook zullen wijzigingen in beleid en mutaties in risico's in overeenstemming met het beleid uit deze nota moeten worden gerapporteerd.
De begroting en jaarrekening zijn twee momenten van evaluatie. Hoe heeft een risico zich daadwerkelijk ontwikkeld ten opzichte van wat werd verwacht?
3. De nota weerstandsvermogen en risicomanagement moet elke vier jaar worden geactualiseerd. Dit gebeurt onder andere op basis van de ontwikkelingen die in de paragrafen weerstandsvermogen gedurende de tussenliggende vier jaar zijn aangegeven. Daarnaast zullen nieuwe ontwikkelingen op het gebied van weerstandsvermogen en risicomanagement op de voet worden gevolgd om ze mee te kunnen nemen bij de actualisatie.

4.10 Instrumentarium en implementatieplan

4.10.1. Instrumentarium

Wil het risicomanagement effectief, efficiënt en met een zo laag mogelijke weerstandscapaciteit gerealiseerd kunnen worden, is een hulpmiddel noodzakelijk om alles te kunnen registreren, bewaken en monitoren. Zonder dit hulpmiddel is het niet goed mogelijk om op elk moment van het jaar inzicht te geven in het weerstandsvermogen bij belangrijke veranderingen die van invloed zijn op het weerstandsvermogen.

4.10.2. Implementatieplan

Nadat deze nota is vastgesteld, zal een implementatieplan voor het risicomanagement worden gemaakt dat gedetailleerder op diverse onderdelen in zal gaan.

5. Weerstandscapaciteit

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt vanuit het theoretisch kader bepaald uit welke bestanddelen de weerstandscapaciteit van onze gemeente is opgebouwd. In de paragrafen 'Berekening incidentele en structurele weerstandscapaciteit' wordt aan de hand van deze bepalingen de weerstandscapaciteit in financiële gevolgen uitgedrukt.

5.2 Onderdelen weerstandscapaciteit

In het BBV is niet voorgeschreven welke bestanddelen behoren tot de weerstandscapaciteit. Over het algemeen worden de bestanddelen gebruik die in onderstaande tabel zijn genoemd. Meestal wordt de weerstandscapaciteit gesplitst in incidentele en structurele weerstandscapaciteit.

Incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen, Structurele weerstandscapaciteit is het vermogen dat de gemeente heeft om structurele tegenvallers op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de het beleid.

Op basis hiervan is voor onze gemeente de volgende tabel gemaakt:

Bestanddeel	Incidentele weerstandscapaciteit	Structurele weerstandscapaciteit
Algemene reserve (vrij aanwendbaar)	X	
Onvoorzien incidenteel	X	
Begrotingsruimte		X
Bestemmingsreserve	X	
Bestemmingsreserves (rente toeschrijving aan de exploitatie)	x	
Stille reserves	X	
Onbenutte belastingcapaciteit		X
Algemene reserve (niet vrij aanwendbaar)	x	

Beleidslijn

Onze gemeente gebruikt in eerste instantie de incidentele weerstandscapaciteit om zowel incidentele als structurele tegenvallers te dekken. Als zich in een jaar structurele tegenvallers voordoen, zonder dat daar meevallers tegenover staan, dan zullen deze eerst incidenteel worden afgedekt door de incidentele weerstandscapaciteit. Vervolgens zal hiervoor bij de eerstvolgende begroting dekking worden gezocht. Lukt dit niet dan rest de structurele weerstandscapaciteit als dekkingsmiddel. Deze methode komt voort uit het feit dat de structurele weerstandscapaciteit niet direct beschikbaar is. Daar zijn aparte besluiten voor nodig die extra tijd vergen en soms pas op 1 januari van het volgende jaar kunnen ingaan. De gevolgen van het zich voordoen van de risico's worden dus altijd eerst uit de incidentele weerstandscapaciteit gedekt.

5.3 Algemene reserve (vrij aanwendbare deel)

Vrij aanwendbaar betekent dat het bedrag direct ter beschikking kan worden gesteld om de gevolgen van de risico's te dekken, zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de gemeentebegroting in de vorm van rentederving. Het wordt gerekend tot de incidentele weerstandscapaciteit.

De stand van de algemene reserve (vrij aanwendbare deel) van de bedraagt op 1 januari 2011 afgerond € 3.800.000.

5.3.1 Algemene reserve (niet vrij aanwendbaar)

De algemene reserve (niet vrij aanwendbare deel) wordt bij het risicomanagement formeel niet tot de weerstandscapaciteit gerekend, omdat dit in strijd zou zijn met de geformuleerde doelstellingen. Het opnemen in de weerstandscapaciteit zou betekenen dat als daar aanspraak op wordt gemaakt, het direct effect heeft op de begroting en indirect op de bedrijfsvoering. Oorzaak hiervan is dat de bespaarde rente structureel wordt aangewend als dekkingsmiddel in de meerjarenbegroting. Aanwending van het niet vrij aanwendbare deel van de algemene reserve is alleen mogelijk als tegelijkertijd middelen worden vrijgemaakt om het gemis aan bespaarde rente structureel op te vangen.

De stand van het niet vrij aanwendbare deel van de algemene reserve bedraagt op 1-1-2011: afgerond € 12.330.000.

5.4. Post onvoorzien incidenteel

Artikel 189 van de Gemeentewet verplicht iedere gemeente een raming voor onvoorziene uitgaven op te nemen in de begroting.

In het bepalen van de hoogte daarvan is de gemeente tot op zekere hoogte vrij; tot op zekere hoogte omdat op grond van de geldende provinciale financiële toezichtkaders een minimum van € 2,50 per inwoner is voorgeschreven.

Het beleid in onze gemeente is om de raming voor onvoorziene uitgaven af te stemmen op dat minimum. In de door de raad vastgestelde financiële kaders 2010-2013 is dan ook vastgelegd dat in de (meerjaren)begroting 2010-2013 een raming van € 2,50 per inwoners wordt opgenomen, wat voor 2010 neerkomt op afgerond € 123.000

Dit bedrag is beschikbaar als incidentele weerstandscapaciteit.

5.5. Begrotingsruimte

Als de begroting en de meerjarenraming met een positief resultaat sluiten, is sprake van structurele begrotingsruimte. Deze begrotingsruimte kan ingezet worden voor eventuele structurele financiële tegenvallers.

Onze gemeente verkeert momenteel niet in een positie dat er ruimte bestaat in de begroting. Het meerjarenperspectief laat ook op termijn geen positieve resultaten zien.

Voor de berekening van de structurele weerstandscapaciteit is dit onderdeel niet beschikbaar.

5.6 Bestemmingsreserve

Een bestemmingreserve is een reserve die de raad voor een specifiek doel (bestemming) heeft ingesteld.

Zolang nog geen uitvoering aan het betreffende doel is gegeven en dus nog geen verplichtingen zijn ontstaan, kan de raad de bestemming van een dergelijke reserve wijzigen en de middelen daarvan voor een ander doel bestemmen.

In verband daarmee worden bij het bepalen van de incidentele weerstandscapaciteit alleen bestemmingsreserves betrokken waar nog geen verplichtingen tegenover staan, mits de genoemde bespaarde rente niet ten gunste van de exploitatiebegroting komt maar aan die reserves wordt toegevoegd.

Anders gezegd: bij de bepaling van de weerstandscapaciteit **voor de dekking van risico's** worden geen reserves betrokken, waar al verplichtingen in de vorm van bijvoorbeeld de dekking van kapitaallasten voor bestaan, of waarvan de rente ten gunste van de exploitatiebegroting komt.

Het totaal van onze bestemmingsreserves bedraagt per 1 januari 2011 afgerond € 19.400.000. Daarvan is afgerond € 10.200.000 bestemd voor de dekking van kapitaallasten van daarvoor aangewezen investeringen. Verder komt de zogenoemde bespaarde rente van de overige € 9.200.000 ten gunste van de exploitatiebegroting.

Dat betekent dat in beginsel van de bestemmingsreserves dus € 0,00 wordt meegenomen bij de bepaling van de weerstandscapaciteit. Omdat de risico's echter nog niet zijn geïnventariseerd, worden alle bestemmingsreserves, met uitzondering van de reserves die zijn bestemd voor de dekking van kapitaallasten, tijdelijk opgevoerd als incidentele weerstandscapaciteit; dat komt dus neer op afgerond € 9.200.000.

Daarbij moet er rekening mee worden gehouden dat elk bedrag dat gehaald wordt uit deze reserve direct leidt tot bezuinigingen binnen de diverse programma's.

5.7 Stille reserves

Stille reserves worden gevormd door de meerwaarden van activa en waarvan de verkoopwaarde hoger is dan de boekwaarde op de balans en die direct verkoopbaar zijn.

Bij verkoop van deze bezittingen ontstaan dus winsten die eenmalig vrij inzetbaar zijn. Gemeenten kennen over het algemeen twee soorten stille reserves. Dit zijn stille reserves in financiële bezittingen (bv beleggingen) en stille reserves in materiële bezittingen (bv onroerend goed, dat niet voor de openbare dienst wordt gebruikt)

Deze moeten nog worden gewaardeerd, wat een actiepunt is voor 2011. Daarbij worden ook gebouwen bestemd voor de openbare dienst meegenomen.

5.7.1. Materiële bezittingen

De directe waarde van materiële vaste activa kan aanmerkelijk hoger liggen dan de boekwaarde. Vooral door de waardegroei op de vastgoedmarkt zal hiervan bij de onroerende zaken die in het bezit zijn van de gemeente zeker sprake zijn.

Het verschil tussen de boekwaardes van de onroerende goederen op de gemeentebalans en de werkelijke waarde wordt als stille reserve aangemerkt.

Van een stille reserve is echter pas sprake als de activa niet duurzaam aan de bedrijfsvoering zijn verbonden. Voor de gemeente zal dit zich in de praktijk alleen voordoen bij onroerende goederen die in eigendom zijn van de gemeente en niet (meer) nodig zijn voor de bedrijfsvoering. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om verhuurde woningen en de voormalige gemeentehuizen in Amerongen, Leersum en Driebergen. De andere gemeentelijke eigendommen zoals schoolgebouwen, dorpshuizen, cultuurhuizen, sportvelden en gemeentelijke werkplaatsen/-kantoren worden gebruikt voor de uitvoering van gemeentelijke taken (=duurzaam verbonden aan de bedrijfsvoering).

De strategische aankopen van onroerend goed worden gedaan om ze op termijn bij de ontwikkeling van b.v. woninglocaties en bedrijventerreinen te betrekken. Daarom worden ook deze eigendommen beschouwd als duurzaam verbonden aan de bedrijfsvoering.

Op grond van een inventarisatie is de conclusie getrokken dat de gemeente slechts een beperkt aantal activa bezit die niet nodig zijn voor de bedrijfsvoering.

Voorlopig worden de stille reserves nog als PM gewaardeerd. Nader onderzoek moet duidelijk maken om welke onroerend goed het gaat en of daarbij sprake is van stille reserves.

5.7.2. Financiële bezittingen

Onder de financiële bezittingen worden de deelnemingen in bedrijven verstaan. Bij de onze gemeente gaat het, net als bij de meeste andere gemeenten, om deelnemingen in bedrijven die het publiek belang dienen. Deze deelnemingen zijn nog niet verhandelbaar. Pas als dit mogelijk wordt, is inzicht in het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopwaarde van belang.

Omschrijving	Boekwaarde	Opbrengstwaarde
Aandelen BNG	201.669 aandelen á nominaal € 2,50 = € 504.173.	201.669 aandelen x intrinsieke waarde € 35,53 = € 7.165.300
Aandelen Bronwaterleiding Doorn	56 aandelen á € 226,89 = € 13.000.	56 aandelen x intrinsieke waarde € 5.274 = € 295.344
Aandelen Vitens	36.554 aandelen á nominaal € 1 = € 36.554	€ 36.554 aandelen x intrinsieke waarde € 68,11 = € 2.489.693
Inschrijving Grootboek Nationale schuld	€ 69.000	De jaarlijkse opbrengst is € 2.121.

Bedragen afgerond op € 1,00

De waardering van de aandelen BNG is gebaseerd op de intrinsieke waarde. Dit is de waarde op basis van het eigen vermogen. Volgens wetenschappers is dit de beste manier om de waarde van aandelen te berekenen als de marktconforme waarde niet voorhanden is. De BNG heeft een eigen vermogen van € 1.979 miljoen en 55.690.720 aandelen geplaatst en volgestort. De intrinsieke waarde per aandeel komt daarmee uit op € 35,53.

De waardering van de aandelen Vitens is ook gebaseerd op de intrinsieke waarde. Vitens heeft een eigen vermogen van € 342,1 miljoen en 5.022.404 aandelen geplaatst en volgestort. De intrinsieke waarde per aandeel komt daarmee uit op € 68,11.

De waardering van de aandelen van het Doornse waterleidingbedrijf zijn op dezelfde wijze berekend. Er is overleg met Vitens om het Doornse Waterleidingbedrijf aan Vitens te verkopen. De onderhandelingen verkeren in een afrondend stadium. De intrinsieke waarde per aandeel bedraagt € 5.274,00. Deze aandelen worden verkocht aan Vitens.. In 2010 is € 173.000 uitgekeerd. Het overige deel € 127.000 is in 2011 opgenomen als incidenteel dekkingsmiddel.

5.8 Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit bestaat uit extra structurele middelen die gegenereerd kunnen worden door de gemeentelijke belastingen en rechten (waaronder OZB, de reinigingsrechten/afvalstoffenheffing, de rioolrechten en de leges) voor zover deze niet kostendekkend of op een maximaal niveau zijn, te verhogen.

Bij de berekening van een redelijk peil van de tarieven wordt gebruik gemaakt van de normen voor het zogenaamde artikel 12-beleid, zoals door het Rijk gehanteerd bij onder curatele geplaatste gemeenten wegens de slechte structurele financiële situatie. Hierbij moeten deze gemeenten hun tarieven verhogen tot een “redelijk peil eigen heffingen”, willen zij in aanmerking komen voor rijkssteun. Dat geldt voor de reinigingsrechten/afvalstoffenheffing, leges en rioolrechten. Deze mogen maximaal 100% kostendekkende zijn. Bij de rioolrechten wordt de verfijningsuitkering buiten beschouwing gelaten.

De onbenutte belastingcapaciteit (OZB) bedraagt op 1 januari van begrotingsjaar 2011 € 3.000.000 (afgerond) Dit bedrag mag worden betrokken bij de bepaling van de weerstandscapaciteit voor de dekking van structurele risico's. De dekking van deze risico's zal in eerste instantie gebeuren door middel van de incidentele weerstandscapaciteit, maar bij de opstelling van de volgende begroting

moet de structurele dekking worden gevonden binnen de exploitatie. Lukt dat niet dan kan eventueel een beroep gedaan worden op de onbenutte belastingcapaciteit.

De toeristenbelasting, forensenbelasting, precariobelasting, reclamebelasting en hondenbelasting zijn belastingen die wel kunnen worden verhoogd.

De hiermee te genereren extra opbrengsten mogen worden meegenomen bij de bepaling van de structurele onbenutte belastingcapaciteit.

De heffingen zijn in principe kostendekkend of worden kostendekkend gemaakt. Er zit geen ruimte in, die bruikbaar is voor het structureel weerstandsvermogen.

5.9. Totale weerstandscapaciteit in bedragen (bedragen in €)

Bestanddeel	Incidentele weerstandscapaciteit	Structurele weerstandscapaciteit
Algemene reserve (vrij aanwendbaar)	3.800.000	
<i>Algemene reserve niet vrij aanwendbaar*</i>	<i>12.330.000</i>	
Onvoorzien incidenteel	123.000	
Begrotingsruimte		0
Bestemmingsreserve	0	
<i>Bestemmingsreserve (beklemd)*</i>	<i>9.200.000</i>	
Stille reserves	PM	
Onbenutte belastingcapaciteit		3.000.000
Totaal	25.333.000	3.000.000

**Tijdelijk: zolang geen duidelijkheid over de risico's worden beide tot de incidentele weerstandscapaciteit gerekend.*

6. Berekening weerstandsvermogen

6.1 Inleiding

Het weerstandsvermogen is onderdeel van het bredere risicomanagement. Het vormt als beheersmaatregel het sluitstuk daarbij, een laatste vangnet om de financiële gevolgen van de risico's op te vangen. Daarnaast geeft het een indicatie in welke mate de gemeente in staat is onvoorziene tegenvallers op te vangen. Inzicht in het weerstandsvermogen van onze gemeente is bijzonder belangrijk om de continuïteit van het gewenste beleid te kunnen garanderen.

Het weerstandsvermogen kan worden bepaald als het risicoprofiel bekend is. Het risicoprofiel omvat alle onderkende risico's voor de gemeente, waarbij per risico de mate van beheersing is vastgesteld om inzicht te verkrijgen in hoeverre een risico daadwerkelijk kan optreden. Vervolgens kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwalificeerde risico's, waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en de middelen en mogelijkheden die onze gemeente beschikbaar heeft om deze niet begrote, substantiële kosten op korte termijn en/of lange termijn af te kunnen dekken.

6.2 Berekening weerstandsvermogen

Door de nodige weerstandscapaciteit die uit de risicoanalyse voortvloeit, af te zetten tegen de beschikbare weerstandscapaciteit, wordt het weerstandsvermogen bepaald.

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

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen is vastgesteld welke ratio onze gemeente nastreeft. Hiervoor is gebruik gemaakt van de onderstaande waarderingstabel.

Waarderingscijfer	Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
A	> 2,0	Uitstekend
B	$\geq 1,4 - \leq 2,0$	Ruim voldoende
C	$\geq 1,0 - < 1,4$	Voldoende
D	$\geq 0,8 - < 1,0$	Matig
E	$\geq 0,6 - < 0,8$	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

De niet afgedekte risico's en de weerstandscapaciteit dienen op elkaar te worden afgestemd. Uitersten dienen hierbij te worden vermeden. Het is geen goede zaak als een gemeente over te weinig mogelijkheden beschikt om optredende risico's het hoofd te bieden. Aan de andere kant is het onwenselijk om een te hoge buffer aan te houden. Deze financiële ruimte had wellicht ook ingezet kunnen worden voor het ontwikkelen en realiseren van beleid. Om de gevolgen van de risico's op te kunnen vangen is een ratio weerstandsvermogen noodzakelijk van minimaal 1.0. Deze ratio valt in klasse C met een bandbreedte van $\geq 1,0 - < 1,4$ en wordt als voldoende gekwalificeerd.

Bij een lagere ratio ($< 1,0$) ontstaat het gevaar dat bij het zich voordoen van een calamiteit de effecten daarvan in de dagelijkse bedrijfsvoering zullen ingrijpen en de uitvoering van het beleid in gevaar komt. Hoger dan 2,0 is niet wenselijk omdat onnodig beslag wordt gelegd op financiële ruimte.

7 Planning & control cyclus

7.1 Inleiding

Om de gewenste doelen voor het weerstandsvermogen te bereiken, is het van belang om het brede risicomanagement inclusief weerstandsvermogen op een verantwoorde manier in de organisatie te verankeren. Op het moment dat zich bijvoorbeeld nieuwe risico's aandienen, moeten deze namelijk worden meegenomen in de risico-inventarisatie. Op deze wijze blijft de nodige weerstandscapaciteit periodiek inzichtelijk en beheerst.

Even belangrijk is het op een verantwoorde manier omgaan met de beschikbare weerstandscapaciteit. Er is voor gekozen om spelregels voor risicomanagement en weerstandsvermogen in te bedden in de P&C-cyclus. De verantwoording geschiedt in de reguliere plannen en rapportages. Daardoor ontstaat minder kans is op fouten en andere storingen die mogelijk leiden tot een onverantwoorde financiële positie van de gemeente

7.2 Taken en verantwoordelijkheden

In lijn met de mandatering van beslissingsbevoegdheid van de uitvoering van het beleid zijn de afdelingshoofden en projectmanagers integraal verantwoordelijk voor het nemen van maatregelen in het kader van het risicomanagement. Elk risico heeft daarmee een "eigenaar" in de organisatie (de risicohouder).

De centrale adviseur risicomanagement en verzekeringen is verantwoordelijk voor het opstellen van het beleid, kaders en richtlijnen en verzorgt de paragraaf weerstandsvermogen.

7.3 Weerstandsvermogen

Risico's zijn gekoppeld aan het weerstandsvermogen.

Voor het aanspreken van het weerstandsvermogen is een raadsbesluit nodig

7.4 Koppeling met P&C-cyclus

7.4.1 Risicomanagement

Voor een effectieve verankering van risicomanagement in de organisatie is goede communicatie van belang. Een inhoudelijke communicatie over risico's zal plaatsvinden door middel van de planning & control producten. Door de koppeling van het risicomanagement aan de P&C-cyclus worden de risico's periodiek onder de aandacht gebracht.

Verplichte rapportages

- In de paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting.
Het gaat om de mogelijke risico's die het begrotingsbeeld kunnen verstoren en daarbij de verwachte omvang van het weerstandsvermogen.
- In de paragraaf weerstandsvermogen van de jaarrekening.
Hier vindt een actualisering plaats van de risico's zoals die in de programmabegroting zijn genoemd. Het gaat dan om de risico's die zich in de loop van het jaar hebben voorgedaan of zijn toegenomen of verminderd en de risico's die zich op korte termijn zouden kunnen voor doen.

Facultatieve rapportages

In de Voorjaars- en Najaarsnota. Hierin worden in principe alleen die risico's gemeld die, ten opzichte van de begroting, nieuw zijn of die significant afwijken. Zo nodig vindt op basis hiervan ook een extra bepaling van het weerstandsvermogen plaats.

Indien risico's een dusdanig gevolg hebben dat het weerstandsvermogen onder 1 komt. Zullen in de kadernota voorstellen worden gedaan om het weerstandsvermogen weer op een verantwoord niveau te brengen en in welk tijdpad.

Samenvattend:

- elk jaar wordt minimaal bij de programmabegroting en de jaarrekening een risico-inventarisatie uitgevoerd;
- op basis van de risico-inventarisatie wordt het weerstandsvermogen bepaald.

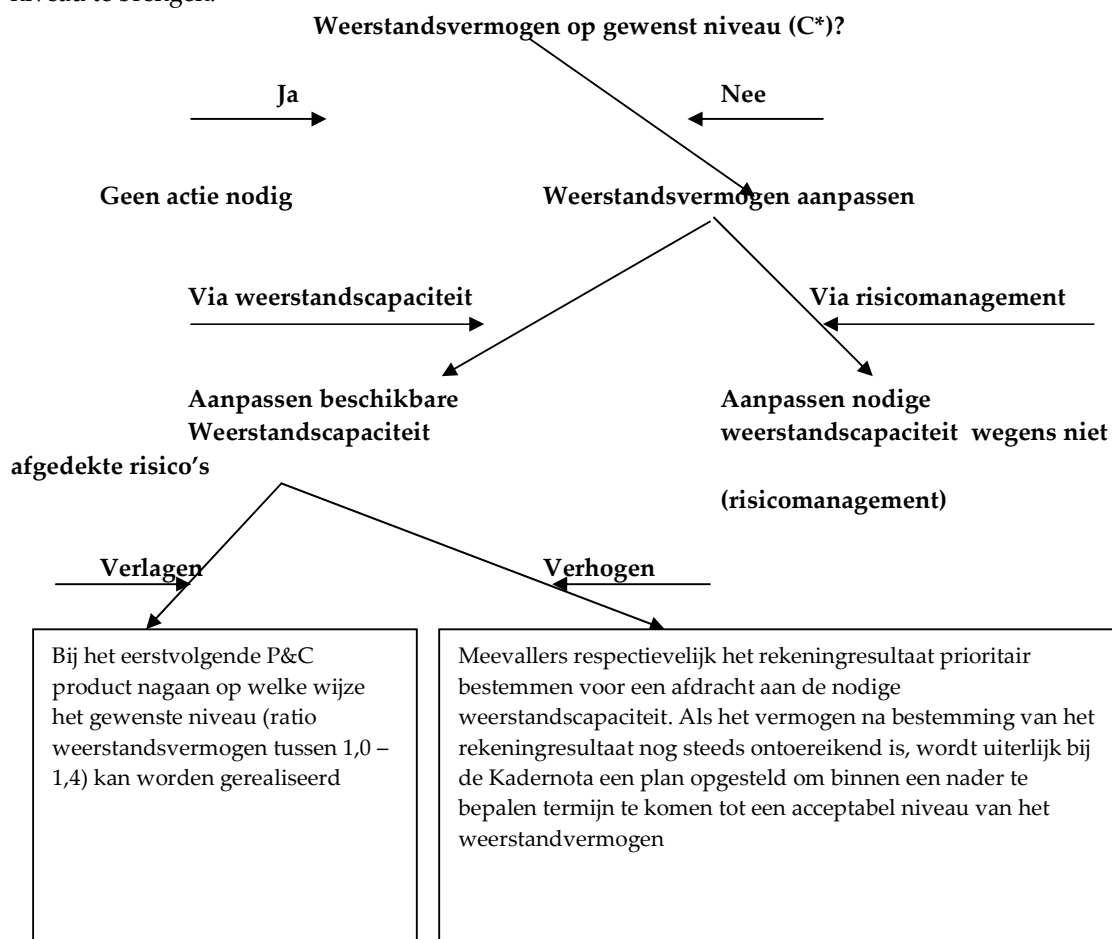
7.4.2 Vaststellen weerstandsvermogen

Om vast te stellen dat het weerstandsvermogen op het gewenste niveau is, wordt periodiek een signaal afgegeven bij een dreigend tekort of overschot. Dit gebeurt door bij de programmabegroting en jaarrekening inzicht te geven in het weerstandsvermogen. Daarbij gaat het expliciet om:

- de weerstandscapaciteit
- de risico's en
- de ratio van het weerstandsvermogen

7.4.3 Aanpassen weerstandsvermogen

Mocht bij het opstellen van een P&C product worden geconcludeerd dat geen sprake meer is van een financieel verantwoord niveau van het weerstandsvermogen, dan zal de onderstaande beslisboom worden gebruikt om te bepalen welke actie nodig is om het weerstandsvermogen op het gewenste niveau te brengen.



* waarderingscijfer. Zie bladzijde 22 tabel.

8.Kadernota risicomanagement en weerstandsvermogen

Er is gekozen om procedureel het risicomanagement en weerstandsvermogen in een kadernota onder te brengen.

Daarmee worden de uitgangspunten voor het risicomanagement en het weerstandsvermogen vastgelegd

De uitgangspunten in deze kadernota zullen voor het eerst worden uitgewerkt in de paragraaf weerstandsvermogen van de programma begroting 2012.

9. Beslispunten voor de raad

8.1 Beslispunten voor de raad

De raad wordt gevraagd de volgende beslissingen te nemen:

1. De kadernota weerstandsvermogen en risicomanagement gemeente Utrechtse Heuvelrug 2010 vast te stellen en specifiek in te stemmen met:
 - a. De bestanddelen van de incidentele en structurele weerstandscapaciteit;
 - b. De ratio weerstandsvermogen tussen weerstandscapaciteit en risico's $>1,0$ - $< 1,4$ (waarderingscijfer C) als basisnorm vast te stellen;
 - c. Als de ratio kleiner ($<$) dan 1,0 geeft de raad het college de opdracht om bij de begroting of kadernota met voorstellen te komen om de ratio op niveau van waarderingscijfer C terug te brengen.

BIJLAGE 1. Risicokaart

Risico's waarvan de oorzaken en gevolgen in klassen zijn ingedeeld, kunnen worden geplaatst in een risicokaart. De risicokaart geeft inzicht in de spreiding van de risico's naar kans en gevolg.

De nummers in de risicokaart corresponderen met de aantallen risico's die zich in het betreffende vak van de risicokaart bevinden.

Een risico dat zich in het licht gedeelte bevindt, vormt geen direct gevaar voor de continuïteit van het beleid. En wordt door de organisatie zelf afgehandeld.

Een risico dat zich in het midden gedeelte bevindt, vraagt om bestuurlijke aandacht en wordt voorgelegd aan het college.

Een risico dat zich in het donkere gebied bevindt, vereist directe bestuurlijke aandacht om te voorkomen dat de continuïteit van het beleid wordt bedreigd. Deze zullen altijd aan de raad worden voorgelegd.

Risicokaart

Gevolg 5	1	1	5	0	4***
Gevolg 4	2	0	5	2	1
Gevolg 3	9	2	3	2	2
Gevolg 2	3*	4	1	2	1
Gevolg 1	2	0	2**	1	1
	Kans 1	Kans 2	Kans 3	Kans 4	Kans 5

Voorbeelden:

* Een risico met een financieel gevolg van 2, met een mogelijkheid dat het zich > 1 x per 10 jaar voordoet (kans 1), levert een plaats op in het lichte gedeelte. De organisatie kan dit zelf oplossen.

*Een risico met een financieel gevolg van 1, met een mogelijkheid dat het zich 1 x per 2-5 jaar voordoet (kans 3), levert een plaats op bij kans 3 en gevolg 1 in het middelgetinte gedeelte. Het college zal hierover moeten beslissen.

*** Een risico met een financieel gevolg van 5, met een mogelijkheid dat het zich 1 x per jaar of meer voordoet (kans 5), levert een notatie op in het donkere gedeelte. Het is dus zaak de raad hierbij te betrekken.

BIJLAGE 2 Risicomatrix

Een eenvoudige en overzichtelijke methode om zo veel mogelijk verschillende risico's in kaart te brengen is het gebruik van de risicomatrix. Op de verticale as van de risicomatrix staan de risicogebieden en op de horizontale as staan de risicocategorieën.

1. Risicogebieden

Risicogebieden zijn clusters van samenhangende activiteiten binnen de organisatie. Hierbij wordt gekeken naar de primaire taken, maar ook naar de aanwezige ondersteunende taken.

Voor de indeling van de activiteiten naar risicogebieden gelden de volgende twee vuistregels:

- De risicogebieden dienen elkaar zo min mogelijk te overlappen.
- De risicogebieden dienen gezamenlijk "alle" activiteiten van de organisatie te omvatten.

Aangezien binnen een risicogebied meerdere activiteiten kunnen vallen kan het, voor de overzichtelijkheid, in bepaalde gevallen handig zijn het desbetreffende risicogebied onder te verdelen in subrisicogebieden.

2. Risicocategorieën

De risicocategorieën geven soorten risico's aan, de zogenaamde invalshoeken of brillen. De volgende risicocategorieën zijn te onderscheiden.

01 Bedrijfsproces

Aantasting van productiecapaciteit vanwege gehele of gedeeltelijk bedrijfstilstand en de daaruit voortvloeiende planningsproblemen

02 Financieel

Directe aantasting van de vermogenspositie van de organisatie.

03 Imago/politiek

Aantasting van het vertrouwen in de organisatie als gevolg van negatieve publiciteit.

04 Informatie/strategie

Schade door onvoldoende of onjuiste informatie, waardoor geen of onjuiste besluiten worden genomen.

05 Juridisch/aansprakelijkheid

Aantasting van de vermogenspositie van de organisatie door claims van derden als gevolg van wettelijke- of contractuele aansprakelijkheid.

06 Letsel/veiligheid

Het oproepen van gevoelens van sociale onveiligheid, eventueel gevolgd door bedreiging of lichamelijke schade aan personen.

07 Materieel

Beschadiging of verlies van gebouwen, installaties, bedrijfsinventaris, transportmiddelen en goederen.

08 Milieu

Aantasting van lucht, bodem, water of leefomgeving.

09 Personeel/Arbo

Schade door aantasting van de arbeidscapaciteit en kwaliteit van arbeid.

10 Product

Aantasting van de afzetcapaciteit, doordat producten en diensten niet aan de door de afnemer gestelde kwaliteitseisen voldoen.

Op de volgende pagina treft u de risicomatrix aan.