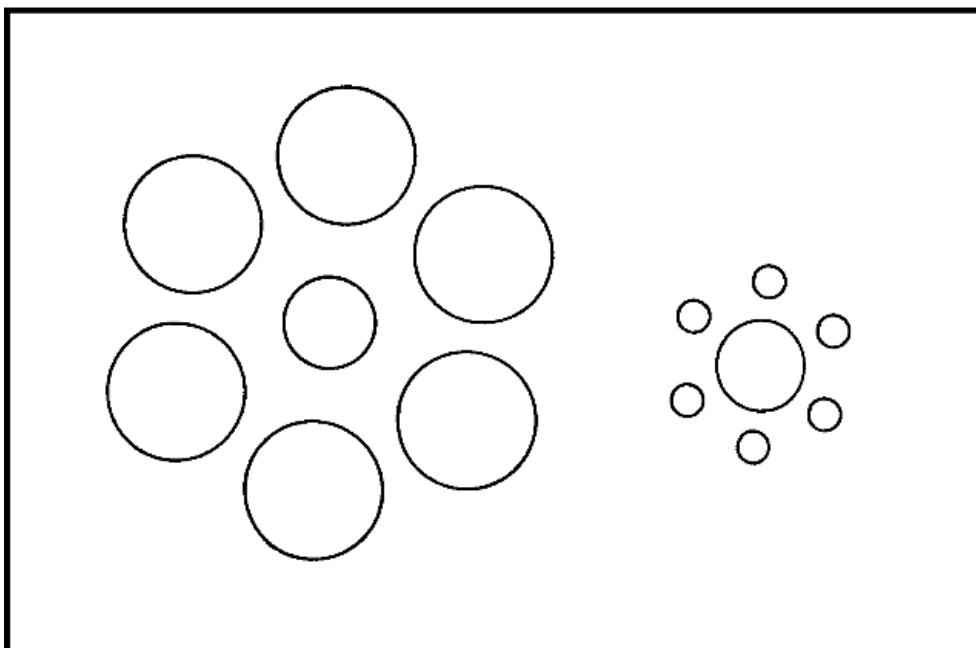


Nota

Risicomanagement en weerstandsvermogen

Gemeente Veldhoven

2009



'Risk is about perception'

September 2009

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Opbouw nota	6
2. Uitgangspunten	7
2.1 Wettelijk kader	7
2.2 Risico	8
3. Doelstellingen	9
4. Risicomanagement	10
4.1 Inleiding	10
4.2 Het risicomanagementproces	10
4.3 Identificatie van risico's	11
4.4 Analyse en beoordeling van risico's	12
4.5 Beheersen van risico's	14
4.6 Structurele inpassing in beleid	17
5. Weerstandsvermogen	18
5.1 Inleiding	18
5.2 Weerstandscapaciteit	18
5.3 Beschikbare weerstandscapaciteit	18
5.4 Benodigde weerstandscapaciteit	20
5.5 Weerstandsvermogen	20
5.6 Beoordeling van het weerstandsvermogen	21
6. Rapportage	22
6.1 Inleiding	22
6.2 Rapportage aan de raad	22
6.3 Tussentijdse rapportage	22
7. Taken en verantwoordelijkheden	23
7.1 Inleiding	23
7.2 Bestuurlijke verantwoordelijkheid	23
7.3 Managementverantwoordelijkheid	23
7.4 Afdelingsverantwoordelijkheid	24
7.5 Concerncontrol	24

Samenvatting

Hieronder zijn de belangrijkste uitgangspunten en beleidskeuzes uit de nota samengevat. Concrete voorstellen zijn aan het eind weergegeven.

Uitgangspunten

Zowel het BBV als de Financiële beheersverordening gemeente Veldhoven schrijven een paragraaf weerstandsvermogen voor, die opgenomen moet zijn in de begroting en de jaarstukken. In deze paragraaf dient ook het beleid omtrent het weerstandsvermogen te worden vastgelegd.

Voor dit beleid is het belangrijk het begrip risico duidelijk te omschrijven: een risico is de kans op een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de gemeente, waarvoor geen dekking aanwezig is.

Doelstellingen

De nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen heeft de volgende doelen:

- ◆ kaderstelling raad en formuleren van beleidsuitgangspunten,
- ◆ voldoen aan wet- en regelgeving,
- ◆ verhogen van het risicobewustzijn,
- ◆ beheersing van de risico's,
- ◆ weerstandsvermogen binnen de vastgestelde bandbreedtes houden.

Risicomanagement

Met risicomanagement willen we gestructureerd en systematisch risico's beheersen om de organisatiedoelstellingen effectiever en efficiënter te bereiken.

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

- ◆ identificatie van risico's,
- ◆ analyse en beoordeling van risico's,
- ◆ beheersing van risico's.

Om dit proces gestructureerd en systematisch uit te voeren gebruiken we een praktische risicomanagement methode ('NARIS'), ontwikkeld door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR). Tijdens dit proces worden kans en gevolg van de geïdentificeerde risico's ingeschat. Aan de hand van deze inschatting rangschikken we de risico's. Deze rangschikking gebruiken we als hulpmiddel om een strategie te kiezen om risico's te beheersen. We kennen ruwweg de volgende vier strategieën voor risicobeheersing:

- ◆ vermijden,
- ◆ verminderen,
- ◆ overdragen,
- ◆ accepteren.

Nadat per risico beheersmaatregelen zijn gekozen worden deze gevolgd, het effect op de risico's wordt vastgesteld en afwijkende resultaten worden geanalyseerd.

Weerstandsvermogen

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is middelen vrij te maken om substantiële tegenvallers op te vangen, zonder dat het beleid veranderd moet worden. Het is de verhouding tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de gekwantificeerde risico's, en wordt uitgedrukt in een getal. De weerstandscapaciteit bestaat uit de financiële middelen en mogelijkheden waarover we beschikken om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat dit invloed heeft op de hoogte van de voorzieningenniveaus van de programma's. Voor de gemeente Veldhoven bevat de weerstandscapaciteit de volgende onderdelen:

- ◆ Risicoreserve benoemde risico's
- ◆ Onbenutte belastingcapaciteit

Uit het oogpunt van voorzichtigheid laten we de post onvoorzien, voorgenomen dotaties aan de vrije reserve, mogelijke besparingen en de stille reserves buiten de bepaling van de weerstandscapaciteit.

Voor de onbenoemde risico's is een afzonderlijke reserve onbenoemde risico's, met een vast bedrag van € 10.000.000, gevormd (nota Reserves en voorzieningen, juni 2009). Ook dit onderdeel valt buiten de weerstandscapaciteit.

Het weerstandsvermogen wordt berekend door de beschikbare weerstandscapaciteit te delen door de geïdentificeerde risico's (oftewel de benodigde weerstandscapaciteit).

Omdat het vrijwel zeker is dat niet alle risico's zich tegelijkertijd en met een maximale omvang zullen voordoen gebruiken we, op advies van het NAR, een zekerheidspercentage van 90% voor het afdekken van de risico's.

Voor de beoordeling van het weerstandsvermogen gebruiken we de normering van het NAR. Ons streven is gericht op een ratio waarbij het weerstandsvermogen ruim voldoende/uitstekend is om alle risico's met een zekerheid van 90% op te kunnen vangen.

Rapportage

In de weerstandsparagraaf in begroting en jaarverslag nemen we de volgende elementen op:

- ◆ een korte toelichting op het doorlopen proces,
- ◆ de 10 (financieel) belangrijkste risico's,
- ◆ beheersmaatregelen voor deze risico's,
- ◆ de benodigde weerstandscapaciteit op basis van alle geïdentificeerde risico's,
- ◆ de beschikbare weerstandscapaciteit,
- ◆ een oordeel over het weerstandsvermogen.

In het jaarverslag rapporteren we daarnaast over de risico's die zijn opgetreden en de consequenties hiervan voor de beschikbare weerstandscapaciteit.

Tussentijds melden we in marap/burap over nieuwe risico's, opgetreden risico's en risico's die niet langer van toepassing zijn.

Taken en verantwoordelijkheden

De gemeenteraad stelt het risicomanagementbeleid vast voor een periode van vier jaar. Ook stelt zij de begroting en het jaarverslag met de paragraaf over het weerstandsvermogen vast.

Het college dient ervoor te zorgen dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt. Het college rapporteert aan de raad met de weerstandsparagraaf in begroting en jaarverslag.

Het management team (MT) is de plek waar de diverse risico's van de afdelingen samenkomen. Het MT is verantwoordelijk voor opstelling van het gemeentebrede risicoprofiel en beheersmaatregelen. Daarnaast is het MT verantwoordelijk voor de tussentijdse rapportage aan het bestuur via de burap.

De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het managen van de afdelingsrisico's. Dit houdt in het identificeren, analyseren en beoordelen van de afdelingsrisico's en de beheersing van deze risico's door maatregelen te kiezen, in te voeren en te evalueren. Via de marap rapporteren zij tussentijds aan de directeur. Voor afstemming binnen de afdeling heeft iedere afdeling een aanspreekpunt voor risicomanagement.

Concerncontrol ondersteunt de afdelingen, het management en het college bij de uitvoering van het beleid.

De toewijzing van een risico aan een afdeling is niet altijd eenduidig. Omdat het beheersen van risico's een belangrijke doelstelling is van deze nota kiezen we ervoor de risico's aan die afdeling toe te wijzen die de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de beheersmaatregelen.

Voorstellen

De voorstellen voor de opbouw van de risicoreserve en de ratio voor het weerstandsvermogen zijn hieronder niet meer opgenomen omdat deze al op een eerder moment door de raad zijn vastgesteld bij de behandeling van de Nota Reserves en voorzieningen gemeente Veldhoven op 3 juni 2009.

1. De nota Risicomanagement en weerstandsvermogen is het uitgangspunt voor de verplichte paragraaf weerstandsvermogen. Deze nota wordt elke vier jaar geactualiseerd.

2. Structurele inpassing in beleid

Voor alle collegevoorstellen en raadsadviezen waar risico's aan de orde zijn is een afzonderlijke paragraaf over risico's verplicht. In deze paragraaf wordt ingegaan op de afzonderlijke stappen van het risicomanagementproces zoals in deze nota beschreven.

- a. Identificatie van risico's
- b. Analyse en beoordeling van risico's
- c. Beheersing van risico's

De verantwoordelijkheid voor het informeren over deze risico's ligt bij het management op aangeven van de opsteller van de aanvraag of het voorstel.

3. De weerstandscapaciteit bestaat uit de volgende onderdelen:

- ◆ Risicoreserve benoemde risico's
- ◆ Onbenutte belastingcapaciteit

Uit het oogpunt van voorzichtigheid laten we stille reserves, de post onvoorzien, voorgenomen dotaties aan de vrije reserve en mogelijke besparingen buiten de bepaling van de weerstandscapaciteit.

4. Omdat het vrijwel zeker is dat niet alle risico's zich tegelijkertijd en met een maximale omvang zullen voordoen gebruiken we een zekerheidspercentage van 90% voor het afdekken van de risico's.

5. De rapportagemomenten zijn als volgt:

- ◆ begroting: actualisatie risicoprofiel, beschikbare weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen;
- ◆ jaarverslag: actualisatie risicoprofiel, opgetreden risico's, beschikbare weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen;
- ◆ tussentijdse rapportages (marap/burap): nieuw aangegane risico's, opgetreden risico's en afgehandelde risico's;

6. Afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het managen van de afdelingsrisico's zoals in deze nota beschreven. Risico's wijzen we aan die afdeling toe die de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de beheersmaatregelen. Het managementteam is verantwoordelijk voor het gemeentelijk risicoprofiel en afdelings-/dienstoverstijgende beheersmaatregelen. Concerncontrol ondersteunt de afdelingen, het management en het college bij de uitvoering van het risicomanagementbeleid.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds 1 januari 2004 verplicht het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) provincies en gemeenten tot het maken van een paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting en de jaarverslag. Het doel van de paragraaf is de raad een instrument te geven om de beleidskaders voor weerstandsvermogen vast te stellen en om de uitvoering te kunnen controleren. Naast een inventarisatie van de risico's en de weerstandscapaciteit dient deze paragraaf ook het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's te bevatten.

Het opstellen van dit beleid is dus een verplichting, maar in de manier waarop het weerstandsvermogen en risicomanagement ingevuld wordt, zijn gemeenten vrij. Hiervoor zijn geen richtlijnen vastgelegd. Gemeenten moeten zelf een beleidslijn formuleren over de noodzakelijk geachte weerstand in relatie tot de risico's.

Wij hebben er voor gekozen dit beleid in een afzonderlijke nota Risicomanagement en weerstandsvermogen vast te leggen. Op deze manier kan de weerstandsparagraaf kort zijn en een dynamisch karakter hebben dat meer gericht is op de controlerende rol van de raad.

In deze beleidsnota ligt het accent op die onderdelen van de weerstandsparagraaf die voor meerdere jaren vastgelegd kunnen worden.

1.2 Opbouw nota

Deze nota bestaat uit vier onderdelen.

Het eerste deel gaat in op de uitgangspunten (hoofdstuk 2) en de doelstellingen (hoofdstuk 3) die we bij risicomanagement hebben.

In het tweede deel komt aan de orde wat risicomanagement inhoudt en hoe we dit instrument in Veldhoven toepassen (hoofdstuk 4).

Vervolgens gaat het derde deel in op het weerstandsvermogen (hoofdstuk 5).

Tenslotte komen de rapportage (hoofdstuk 6) en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden (hoofdstuk 7) aan de orde.

2. Uitgangspunten

2.1 Wettelijk kader

Met ingang van begrotingsjaar 2004 is het 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 zeven paragrafen opgesomd die een gemeente minstens in haar begroting en jaarverslag dient op te nemen. De paragraaf weerstandsvermogen is een van deze zeven paragrafen. Volgens artikel 11 van het BBV bevat de paragraaf weerstandsvermogen 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.

Het weerstandsvermogen bestaat 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;
- b. alle risico's, waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiele betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

In de toelichting op artikel 11 staat dat er voor de relevantie van risico's en wat tot de weerstandscapaciteit wordt gerekend geen algemeenheid kan worden aangegeven. Gemeenten dienen de capaciteit en de risico's zelf na te lopen en in kaart te brengen. Doordat de risico's die gemeenten lopen verschillen is het niet mogelijk een algemene norm te stellen voor de omvang van de weerstandscapaciteit van een gemeente. Het is aan de gemeenten zelf om een beleidslijn te formuleren over de in de organisatie noodzakelijke geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's.

In de "Financiële beheersverordening gemeente Veldhoven 2006" zijn de uitgangspunten voor het financiële beleid vastgelegd. Aansluitend op het BBV schrijft deze verordening alleen de paragrafen voor bij de begroting en de programmaverantwoording.

De "handreiking duale begroting" van het Ministerie van BZK is een handreiking voor gemeenten om te komen tot een optimale inrichting van de begroting, rekening houdend met de Gemeentewet en het BBV.

Volgens deze handreiking brengt het opnemen van de beleidskaders in een paragraaf het gevaar met zich mee dat de paragraaf al snel het karakter krijgt van een jaarlijkse beleidsnota en uitdijt tot omvangrijke onderdelen, herhalingen bevat en daardoor minder effectief is. De handreiking geeft een alternatief in de vorm van een beleidsnota op het terrein van de desbetreffende paragraaf. Zo'n nota geeft dan bijvoorbeeld ontwikkelingen aan die van belang zijn, uitgangspunten, een visie en een lange termijn aanpak en prioriteiten. De nota is leidend bij het opstellen van de paragrafen.

Dit alternatief heeft onze voorkeur, wat inhoudt dat we dit beleid vastleggen in een nota Risicomanagement en weerstandsvermogen. In de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en rekening wordt vervolgens een actualisatie en verantwoording vermeld van het weerstandsvermogen en risicomanagement. Om de actualiteit van de beleidsnota te waarborgen zullen we deze een keer in de vier jaar bijstellen.

2.2 Risico

Voor risicomanagement en bepaling van het weerstandsvermogen is het van belang eerst duidelijkheid te hebben over het begrip risico. Voor dit begrip bestaan meerdere definities.

Een algemene definitie is: een risico is een kans op het optreden van een gebeurtenis met een bepaald gevolg, waarbij geldt: $\text{risico} = \text{kans} \times \text{effect}$.

In het kader van deze nota is de definitie meer specifiek. Het gaat dan om die risico's die niet op een andere manier zijn ondervangen (er zijn geen maatregelen getroffen) en die een negatief gevolg kunnen hebben. Daarbij kan worden gedacht aan open-eind regelingen, publiek-private samenwerking (PPS) -constructies, omvangrijke investeringsprojecten, grote calamiteit binnen de gemeentegrenzen en dergelijke. Ook demografische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen en volumegroei (uitzetting bestaand beleid) worden in dit verband als risico's aangemerkt.

Wij gebruiken de volgende definitie:

Een **risico** is de kans op een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de gemeente, waarvoor geen dekking aanwezig is.

Voor gebeurtenissen die zich (haast) zeker gaan voordoen en veelal goed te kwantificeren zijn, worden de gevolgen al meegenomen in de begroting door een voorziening te vormen.

In dit gevallen spreken we niet van een risico maar van een 'onzekerheid', oftewel een zekere gebeurtenis met onzekere financiële consequenties.

Ook nieuw beleid wordt niet als een risico aangemerkt. Voor nieuw beleid wordt namelijk altijd bewust gekozen en in die zin is het geen risico (actie wordt zelf in gang gezet).

Daarnaast zijn er risico's, de zogenaamde speculatieve risico's, waarbij een gebeurtenis ook positief kan uitpakken (bijv. binnen grondexploitatie). Deze nota beperkt zich echter tot de risico's met een negatief gevolg.

3. Doelstellingen

Met het vaststellen van een beleid voor risicomanagement streven we de volgende doelstellingen na:

1. Kaderstelling raad en formuleren van beleidsuitgangspunten

De raad is verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een exact 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 duale stelsel heeft de raad een kaderstellende, budgetbepalende en controlerende taak. Met deze nota geeft de raad de kaders voor het weerstandsvermogen en het risicomanagement aan en stelt de raad het beleid vast waarbinnen de gemeente Veldhoven dient te opereren. De kaders en beleidsuitgangspunten moeten ervoor zorgen dat risicomanagement een structureel onderdeel vormt van de planning & controlcyclus en dat Veldhoven voldoende weerstandsvermogen heeft.

2. Voldoen aan wet- en regelgeving

De gemeente Veldhoven heeft momenteel al beleid over weerstandsvermogen en risicomanagement, opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen. Dit wordt ook via wet- en regelgeving (BBV en Financiële beheersverordening gemeente Veldhoven) verplicht gesteld. Door het vaststellen van deze nota en een actualisatie hiervan om de vier jaar zal de gemeente Veldhoven meer doelgericht aan haar wettelijke verplichtingen voldoen.

3. Verhogen van het risicobewustzijn

Naast de kaderstelling en het voldoen aan wet- en regelgeving, is het verhogen van het risicobewustzijn een belangrijk doel van deze nota. Dit is zowel van belang op het niveau van bestuur (raad/college) als management. Voor het bestuur geldt dit vooral bij het stellen van kaders en het nemen van belangrijke besluiten. Het management zorgt voor een goede informatieverstrekking over risico's richting bestuur ten behoeve van de besluitvorming.

Daarnaast is het management verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. Dit betekent dat bij de dagelijkse uitvoering van zijn taak het management oog heeft voor mogelijke risico's.

Ook dient de organisatie zich er van bewust te zijn dat het risicomanagement een belangrijke plek heeft in de planning & control cyclus.

4. Beheersing van de risico's

Risico's kunnen het halen van doelen belemmeren. Om de effecten te beheersen is het noodzakelijk inzicht te krijgen in de risico's die de organisatie loopt. Na het inzicht in de risico's, is het zaak om maatregelen te nemen om de risico's te signaleren, te voorkomen, te reduceren of te elimineren. Te denken valt aan onder andere het afsluiten van verzekeringen, financiële middelen (reserves) achter de hand houden, het aanpassen van producten, processen of projecten of interne controle maatregelen.

5. Weerstandsvermogen binnen de vastgestelde bandbreedtes houden

Het risicoprofiel en de weerstandscapaciteit van de organisatie moeten geanalyseerd worden om inzicht te krijgen in het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen vormt als beheersmaatregel het sluitstuk van risicomanagement om de risicokosten op te vangen. Het geeft een indicatie voor de financiële gezondheid van de organisatie. Deze doelstelling sluit aan op de kaders voor de risicoreserve die op 3 juni 2009 door de raad zijn vastgesteld met de Nota Reserves en voorzieningen gemeente Veldhoven.

4. Risicomanagement

4.1 Inleiding

Voor het begrip risicomanagement is een duidelijke definitie van belang. Wij gebruiken de volgende omschrijving:

Risicomanagement is het geheel van systematische activiteiten gericht op het voorkomen van gebeurtenissen met een negatief gevolg dan wel het minimaliseren van de negatieve effecten.

Het doel van risicomanagement is gestructureerd en systematisch risico's beheersen om de organisatiedoelstellingen effectiever en efficiënter te bereiken. Risicomanagement is gebaseerd op het maken van risicoanalyses. Risico's worden geïnventariseerd, voor zover mogelijk worden er gevolgen aan de risico's toegekend en er worden maatregelen aan verbonden. Door al in een vroeg stadium na te denken over de mogelijke risico's van bepaald beleid, zijn deze nog te voorkomen of zijn eventuele ernstige gevolgen nog te beperken.

Een eenmalige risicoanalyse is niet voldoende. Pas wanneer de risicoanalyse regelmatig herhaald en geactualiseerd wordt en de beheersingsmaatregelen een integraal onderdeel van de activiteiten worden, is er sprake van risicomanagement. Het gaat bij risicomanagement dus om een cyclisch proces en is in die zin goed vergelijkbaar met de keten: plan-do-check-act, zoals deze in de kwaliteitsliteratuur is ontwikkeld.

Om dit proces te ondersteunen hebben we in Veldhoven gekozen voor een praktische risicomanagement methode ('NARIS'), ontwikkeld door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR).

Dit hoofdstuk gaat in op de fasen in het risicomanagementproces en de manier waarop we dit in de gemeente Veldhoven uitvoeren.

4.2 Het risicomanagementproces

Het risicomanagementproces bestaat uit drie hoofdonderdelen:

1. Identificatie van risico's
2. Analyse en beoordeling van risico's
3. Beheersing van risico's

Ad. 1 Identificatie

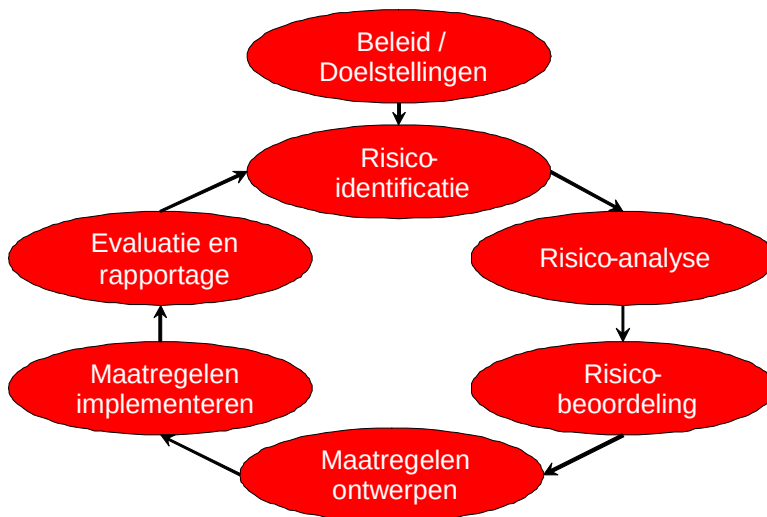
In deze fase worden alle potentiële risico's geïnventariseerd. Te denken valt aan aansprakelijkheidsrisico's, financiële risico's, informatierisico's en milieurisico's.

Ad 2. Analyse en beoordeling

Als de risico's zijn geïnventariseerd is het mogelijk deze te analyseren. De analyse bestaat uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt en de gevolgen ervan. Wij beperken ons tot de drie meest algemene gevolgcategorieën financieel, imago en tijd. Deze uitkomsten bieden beslissingsondersteunende informatie bij het bepalen van de beheersmaatregelen.

Ad 3. Beheersing

In de derde fase worden maatregelen gedefinieerd om de risico's te beheersen. Gedacht kan worden aan beheersmaatregelen zoals procedures, zorgsystemen, risicofinanciering en andere praktische oplossingen. Nadat mogelijke maatregelen met bijbehorende kosten in beeld zijn gebracht is het mogelijk een kosten-batenanalyse uit te voeren om op grond hiervan te kunnen bepalen welke maatregelen wel en welke niet worden ingevoerd.



Figuur 1: Het risicomanagementproces

In de volgende paragrafen worden de verschillende fases uitgewerkt.

4.3 Identificatie van risico's

In deze fase worden alle potentiële risico's geïnventariseerd en per risico een verantwoordelijke en een omschrijving gegeven.

Uit de definitie van risico, (de kans op een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de gemeente, waarvoor geen dekking aanwezig is), volgt dat een goede omschrijving van een risico drie elementen bevat:

1. Een kans op het optreden van een gebeurtenis. het gaat dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100% zeker is, is het geen risico meer.
2. Negatieve gevolgen. De gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet-financieel zijn. In het kader van risicomanagement nemen we alle risico's mee; voor het weerstandsvermogen richten we ons alleen op de risico's met financiële gevolgen.
3. Een betrokkene, voor wiens rekening de negatieve gevolgen komen. De betrokkene is de gemeente als organisatie of een specifieke afdeling.

De inventarisatie van risico's, het indelen in categorieën en het eraan koppelen van verantwoordelijken gebeurt door middel van gesprekken met verschillende medewerkers in de gemeentelijke organisatie die op hun beleidsterrein met risico's in aanraking kunnen komen. Samen met de risico-verantwoordelijke is tevens voor elk risico een omschrijving gegeven, zodat duidelijk is wat het risico precies inhoudt. Bij de inventarisatie kunnen we gebruik maken van de centrale database van NARIS.

Deze database bevat alle relevante risico's die de aangesloten gemeenten (ongeveer 80) anoniem hebben ingevoerd. Dit draagt bij aan een zo volledig mogelijk beeld van alle relevante risico's.

4.4 Analyse en beoordeling van risico's

In de tweede fase worden risico's geanalyseerd en beoordeeld. De analyse bestaat uit het inschatten van:

- ♦ de kans dat een gebeurtenis optreedt;
- ♦ de gevolgen die dat met zich mee brengt.

Wij beperken ons tot drie gevolgcategorieën: financieel gevolg, imago gevolg en tijd gevolg. Het financiële gevolg is van belang voor bepaling van het weerstandsvermogen (zie hoofdstuk 5). Het imago gevolg en het tijdgevolg leiden in veel gevallen niet direct tot financiële gevolgen maar dragen wel bij aan een zo compleet mogelijk beeld van alle risico's en beheersmaatregelen.

Kans

Voor de beoordeling van de *kans* gebruiken we de volgende 5 klassen met bijbehorende referentiebeelden om de inschatting te vergemakkelijken:

Klasse	Referentiebeeld	Percentage
1	< of 1 maal per 10 jaar	10%
2	1 maal per 5 - 10 jaar	30%
3	1 maal per 2 - 5 jaar	50%
4	1 maal per 1 - 2 jaar	70%
5	1 maal per jaar of >	90%

Financieel gevolg

Voor de beoordeling van het *financieel gevolg* hanteren we 5 klassen met de volgende indeling:

Klasse	Financieel gevolg (X)
1	$X < € 50.000$
2	$€ 50.000 < X < € 200.000$
3	$€ 200.000 < X < € 500.000$
4	$€ 500.000 < X < € 1.000.000$
5	$€ 1.000.000 < X$

Als het financieel gevolg in klasse 5 valt (en dus groter is dan € 1.000.000) dient voor dat risico ook het maximale gevolg in euro's te worden weergegeven.

Indien bekend, wordt ook het verwachte financieel gevolg van een risico, binnen de gekozen klasse, specifiek aangegeven.

De hoogte van de bedragen per klasse is gebaseerd op een percentage van de totale begroting.

Voor het weerstandsvermogen zijn uitsluitend de financiële gevolgen van een risico relevant.

Het selecteren en kwantificeren van het imago gevolg en het tijdgevolg is niet verplicht. We gebruiken deze gevolgcategorieën uitsluitend als we ook op imago en/of tijd willen sturen met bijbehorende specifieke beheersmaatregelen.

Imago gevolg

Indien een gebeurtenis leidt tot negatieve publiciteit waardoor het vertrouwen in onze organisatie wordt aangetast is sprake van een imagogevolg. De ernst van dit gevolg schatten we in binnen één van onderstaande klassen.

Klasse	Referentiebeeld	Imago gevolg
1	Individueel	Zeër klein
2	Persoonlijke kring	Klein
3	Plaatselijke pers	Midden
4	Regionale pers	Groot
5	Landelijke pers	Zeër groot

Tijd gevolg

Het tijdgevolg heeft betrekking op het risico van vertraging en uitstel van het project, het werk of het beleid. Zo kan bijvoorbeeld een archeologische vondst bij een bouwproject een aanzienlijke vertraging opleveren van de voortgang van het project, waardoor de baten later worden ontvangen dan gepland. Een ander voorbeeld is een gerechtelijke procedure die tot vertraging leidt.

Een tijdgevolg is vaak ook te vertalen in een financieel gevolg. In dat geval zal het financiële gevolg ook worden meegenomen.

Klasse	Tijd gevolg
1	1-4 weken
2	4-8 weken
3	8-26 weken
4	26-52 weken
5	> 52 weken

Voor de analyse en beoordeling wordt de kennis van de verschillende risicoverantwoordelijken gebruikt.

Risicoprofiel

Het resultaat van de tweede fase is een verzameling van gekwantificeerde risico's van de organisatie of een organisatieonderdeel. Dit noemen we een risicoprofiel en bestaat minimaal uit risico omschrijvingen met de bijbehorende inschatting van de kansen en gevolgen. Om de risico's te kunnen managen is het belangrijk dat het risicoprofiel zo volledig mogelijk wordt beschreven.

Rangschikken van risico's

Bij de risico-identificatie wordt vaak een groot aantal risico's in beeld gebracht. Vastgesteld moet worden wat de belangrijkste risico's zijn om gericht actie te ondernemen om deze te beheersen. We rangschikken de risico's aan de hand van de risicoscore. Deze score wordt bepaald door de bepaalde klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule.

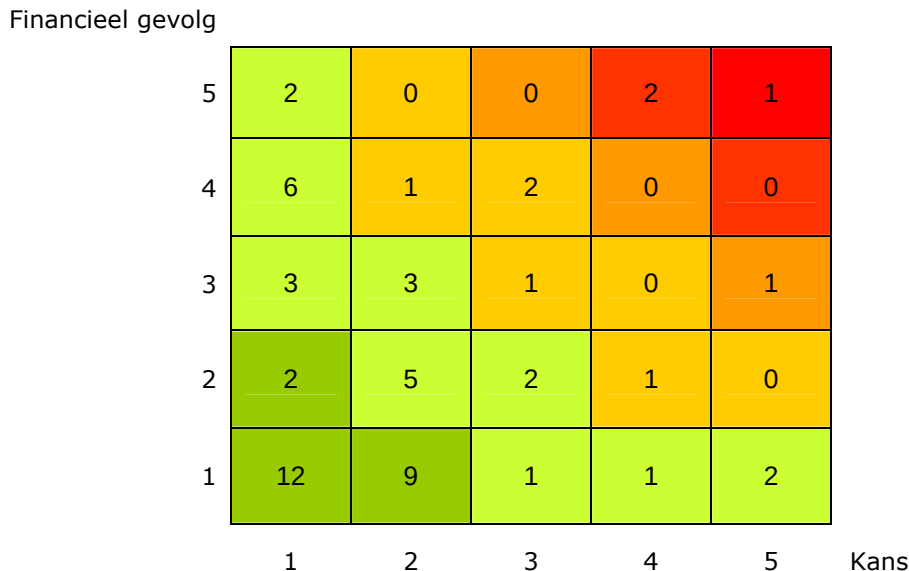
Risicoscore = kansklasse x gevolgklasse

De maximale risicoscore is dan $5 \times 5 = 25$.

Een hulpmiddel om inzicht te krijgen in de risicoscores is de risicokaart. De risicokaart geeft aan de hand van kleuren inzicht in de spreiding van de risico's naar kans en gevolg. De risico's die in het groene gedeelte van de risicokaart (linksonder) te vinden zijn, vallen onder de kleine risico's. De risico's in het rode gebied (rechtsboven) hebben een grote kans en een groot gevolg en zijn bedreigend voor de voor de

continuïteit van de organisatie. Deze risico's komen het eerst in aanmerking voor het treffen van beheersmaatregelen.

Om doelgericht te kunnen sturen stellen we de risicokaart per afzonderlijk gevolgtipe (financieel, imago en tijd) op. Bij een risicoanalyse wordt per risicoscore aangegeven hoeveel risico's zich in dat vakje bevinden. In de figuur hieronder is een voorbeeld van een risicokaart gegeven.



Figuur 2: Voorbeeld van een risicokaart

4.5 Beheersen van risico's

In de derde fase worden maatregelen gedefinieerd om de geïdentificeerde risico's te beheersen. Het is niet voldoende als in de paragraaf weerstandsvormogen 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. De meest voor de hand liggende manier is het invoeren van beheersmaatregelen om het risico te beperken. Maar risico's hoeven niet altijd beperkt te worden.

Categorieën van beheersingsmaatregelen

Er zijn ruwweg de volgende vier manieren om met een risico om te gaan:

1. *vermijden*. Dit houdt in dat een activiteit en/of beleid waar een risico door ontstaat, niet wordt gestart of wordt gestaakt. Ook kunnen werkprocessen zodanig worden aangepast dat bepaalde risico's worden vermeden. Vermijden is niet altijd een relevante strategie. Het kan tot gevolg hebben dat doelstellingen niet kunnen worden gerealiseerd of dat nieuwe risico's ontstaan die mogelijk groter zijn. Als gemeente hebben we vaak de plicht een bepaalde taak uit te voeren of heeft de samenleving zeer veel baat bij de taakuitvoering waardoor stopzetting van activiteiten geen optie is. Deze maatregel wordt vastgesteld en genomen voordat het risico is opgetreden (preventief).

2. *verminderen*. Hierbij zijn oorzaakgerichte en gevolggerichte maatregelen te onderscheiden: risico is immers het product van kans x gevolg, zodat het beïnvloeden van een van deze factoren direct de grootte van het risico beïnvloedt.
- ◆ Oorzaakgericht: maatregelen die de kans van optreden van een risico verminderen. Kansverlagende maatregelen zijn per definitie preventief van aard. Een voorbeeld van een preventieve maatregel om de kans op claims te verminderen is het uitvoeren van voldoende onderhoud.
 - ◆ Gevolggericht: maatregelen die de gevolgen van een risico reduceren. Deze maatregelen kunnen zowel preventief als repressief van aard zijn. Meestal is dit een vorm van schadebeperken: door bijvoorbeeld reservematerieel in te zetten; hoewel de kans op een defect in dit geval onveranderd blijft, heeft het defect nauwelijks gevolgen voor de planning doordat direct reservematerieel ingezet kan worden. Een voorbeeld van een preventieve maatregel is het beperken van de aansprakelijkheid tot een maximum.
- Verminderen van een risico kan ook door technische maatregelen te treffen, het werkproces aan te passen, door het verhogen van bewaking, door organisatorische aanpassingen of door het reduceren van de activiteit.
- Maatregelen kunnen tegelijkertijd oorzaak- en gevolggericht zijn.

3. *overdragen*. Overdragen van risico's leidt niet direct tot het wegnemen van de oorzaken voor risico's, maar wel tot een risicovermindering omdat een andere partij verantwoordelijk is voor het managen of het dragen van het risico.
- Overdragen kan plaatsvinden door:
- ◆ de activiteiten of bezittingen die risico's met zich meebrengen over te dragen aan anderen (bijv. uitbesteding),
 - ◆ het risico zelf over te dragen aan anderen (bijv. opdrachtnemer, opdrachtgever of verzekeraar) door het wegnemen of verminderen van de aansprakelijkheid voor verliezen, vastgelegd in contract of overeenkomst. De eventuele schade die ontstaat door het optreden van het risico wordt dan vergoed, hoewel overige nadelige consequenties (zoals vertraging) natuurlijk wel blijven bestaan. Wanneer een verzekering is afgesloten kan nog steeds een deel van de schade voor rekening van de verzekeringnemer komen. Het is van belang dit restrisico ook te beoordelen en er voor te zorgen dat men deze schade ook zelf kan dragen. Analyse van bestaande verzekeringen is dus ook een element van risicomanagement.
- Deze beheersingsmaatregel wordt vastgesteld en uitgevoerd voor het optreden van het risico, maar treedt in werking nadat het risico is opgetreden.

4. *accepteren*. Als een risico niet wordt vermeden, verminderd of overgedragen, dan wordt een risico geaccepteerd en zal de eventuele financiële schade volledig via de weerstandscapaciteit moeten worden afgedekt. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en daarom maar geaccepteerd moet worden. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op één of andere wijze is afgedekt.
- Deze categorie van beheersmaatregelen wordt gekozen als:
- ◆ de kans of het gevolg verwaarloosbaar klein zijn;
 - ◆ de andere categorieën beheersmaatregelen niet mogelijk of te duur zijn in verhouding tot de vermindering van het risico.

Bij het identificeren van beheersmaatregelen is deze indeling in categorieën handig, zodat in alle categorieën naar beheersmaatregelen kan worden gezocht en de beste manier van beheersen kan worden vastgesteld.

Kiezen van beheersmaatregelen

Nadat de risico's en bijbehorende mogelijkheden voor wat betreft beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht dient een keuze gemaakt te worden welke van de beheersmaatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Hierbij spelen onder meer het

verwachte netto effect, de kosten van invoering en de uitvoerbaarheid van de maatregel een rol.

Bij de keuze gebruiken we onderstaande globale kans/gevolgmatrix als hulpmiddel:

Gevolg	hoog	III	IV
	laag	I	II
		laag	hoog
		Kans	

Figuur 3: Kans/gevolg-matrix

Risico's die in groep I vallen hebben een kleine kans en gevolg waardoor beïnvloeden hiervan alleen zinvol is als de beheersingsmaatregelen eenvoudig zijn in te voeren en lage kosten met zich meebrengen. Omdat deze risico's als kosten goed binnen de organisatie opgevangen kunnen worden is accepteren een voor de hand liggende beheersingsstrategie.

De risico's in groep II zijn per gebeurtenis klein maar veel kleine schaden kunnen bij elkaar opgeteld een grote impact op de organisatie hebben. Zowel het verminderen van de kans als van het gevolg is hier lonend. Een kosten-batenanalyse helpt hier bij het kiezen van beheersmaatregelen.

Door de onvoorspelbaarheid van de risico's in groep III komen deze in aanmerking voor overdracht aan derden, door bijvoorbeeld verzekering. Tegelijkertijd is het nemen van beheersmaatregelen binnen deze groep zinvol omdat de kosten van verzekering hierdoor verlaagd kunnen worden.

Voor de risico's in groep IV zullen kans en gevolg verminderd moeten worden omdat overdragen van deze risico's zonder het nemen van beheersmaatregelen vaak niet tegen een redelijke prijs mogelijk is.

Opgemerkt moet worden dat het nooit mogelijk is om risico's volledig te elimineren. Ook zal het niet mogelijk zijn alle risico's te voorzien. Er zal altijd een restrisico blijven bestaan dat dient te worden opgevangen via het weerstandsvermogen.

Per beheersmaatregel leggen we minimaal vast: de incidentele/structurele kosten, het verwachte voordeel, de afdeling die verantwoordelijk is voor uitvoering van de beheersmaatregel en de status.

Als we er voor kiezen een risico te accepteren wordt deze keuze expliciet bij het risico vastgelegd.

Uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen

Zodra de beheersmaatregelen voor risico's gekozen zijn en gekoppeld zijn aan een verantwoordelijke afdeling, kunnen de maatregelen in uitvoering worden genomen. De stand van zaken van de beheersmaatregelen wordt regelmatig gevolgd. Zijn of worden de maatregelen uitgevoerd en hebben zij het gewenste effect? De activiteiten die we met betrekking tot het evalueren van beheersmaatregelen uitvoeren, zijn:

- ◆ volgen van de status van beheersmaatregelen;
- ◆ vaststellen effect beheersmaatregelen;
- ◆ analyseren van afwijkende resultaten.

Niet alleen door het treffen van beheersmaatregelen kunnen risico's verdwijnen, maar ook door het verstrijken van de tijd of door veranderingen in de in- en externe

omgeving van de gemeente. Daarnaast kunnen ook nieuwe risico's de kop op steken. Het is dus van belang om regelmatig de risicoanalyse te actualiseren. Aansluitend op de wettelijke verplichting vanuit het BBV om twee maal per jaar te rapporteren over risico's en weerstandsvermogen actualiseren we de risico-inventarisatie en analyse op die twee momenten. Ook evalueren we dan voor alle risico's de beheersmaatregelen.

4.6 Structurele inpassing in beleid

Met het hiervoor beschreven proces is het grootste deel, van wat de gemeente Veldhoven onder risicomanagement verstaat, aangegeven. Om risicomanagement ook een structurele plaats in het gemeentelijke beleid te geven, zullen er nog een aantal dingen moeten gebeuren. De kern bestaat uit de doorgaande ontwikkeling in de richting van *integraal risicomanagement*. Integraal risicomanagement wordt gecoördineerd vanuit de directie/het bestuur en is volledig geïntegreerd in de organisatie van het concern en de afdelingen. Er vindt structureel identificatie plaats van nieuwe risico's en alle organisatierisico's worden in het proces betrokken. Het bestuur heeft daarin een cruciale rol. Zij dient het risicomanagementbeleid uit te dragen. Op bestuursniveau moeten ook relevante risico's worden meegenomen in de afwegingen. In voorstellen voor nieuw beleid die aan college of raad worden voorgelegd wordt tot nu toe nog niet systematisch ingegaan op eventuele risico's die met dit beleid zijn gemoeid. Het is van belang om risicomanagement een structurele plaats in het beleid (planning & controlcyclus) te geven. De volgende werkwijzen zijn hierbij belangrijk:

1. In college- en raadsvoorstellen wordt, waar dat van toepassing is, een onderdeel risico's opgenomen. Deze risico's worden vervolgens vastgelegd in de applicatie NARIS. De risico's met een financieel gevolg maken onderdeel uit van de paragraaf weerstandsvermogen. Bij elk advies waarbij risico's aan de orde zijn dienen bij het kopje risico's drie stappen worden doorlopen:

- a. Identificatie van risico's
- b. Analyse en beoordeling van risico's
- c. Beheersing van risico's

De invulling van deze stappen gebeurt aan de hand van de fases zoals aangegeven in de paragrafen 4.3 tot en met 4.5.

2. De verplichte paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en het jaarverslag heeft de voorgaande beschreven fases als ijkpunt. Dit houdt in dat de opzet van de paragraaf volgens deze fases zal zijn. Ook moeten wijzigingen in het risicobeleid en mutaties in risico's worden gerapporteerd. De rapportages (burap en jaarverslag) zijn tevens momenten voor evaluatie. Hoe heeft een risico zich nu daadwerkelijk ontwikkeld ten opzichte van wat ingeschat was? Hoofdstuk 6 gaat specifiek in op de rapportage.

3. De nota weerstandsvermogen en risicomanagement wordt elke vier jaar geactualiseerd. Dit gebeurt onder andere op basis van de wijzigingen die in de verschillende paragrafen weerstandsvermogen gedurende de tussenliggende vier jaar zijn aangegeven. Daarnaast worden nieuwe ontwikkelingen op het gebied van weerstandsvermogen en risicomanagement gevolgd om ze mee te kunnen nemen bij de actualisatie.

5. Weerstandsvermogen

5.1 Inleiding

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is middelen vrij te maken om substantiële tegenvallers op te vangen, zonder dat het beleid veranderd moet worden.

In dit hoofdstuk gaan we in de eerste paragrafen in op de weerstandscapaciteit. In de overige paragrafen komt de relatie tussen de risico's en de weerstandscapaciteit, oftewel het weerstandsvermogen, aan de orde.

Dit hoofdstuk heeft een directe relatie met de Nota Reserves en voorzieningen gemeente Veldhoven die in juni 2009 is vastgesteld. In deze Nota zijn de kaders gegeven voor het omgaan met de risicoreserve. De uitwerking in dit hoofdstuk sluit op deze kaders aan.

5.2 Weerstandscapaciteit

De **weerstandscapaciteit** bestaat uit de financiële middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwacht en substantieel zijn, te dekken, zonder dat dit invloed heeft op de hoogte van de voorzieningenniveaus van de programma's.

Onderscheid wordt gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Met het eerste wordt bedoeld het vermogen om rekeningtekorten, calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de uitvoering van de taken op het bestaande niveau. De structurele weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen die permanent ingezet kunnen worden om risico's die zich in een jaar voordoen op te vangen zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken.

De weerstandscapaciteit drukken we uit in een bedrag.

5.3 Beschikbare weerstandscapaciteit

In het BBV is niet voorgeschreven welke bestanddelen behoren tot de weerstandscapaciteit. Mogelijke onderdelen zijn:

Onderdeel	Incidentele weerstandscapaciteit	Structurele weerstandscapaciteit
Algemene reserves	X	
Stille reserves	X	
Onbenutte belastingcapaciteit		X
Begrotingsruimte:		
- Onvoorzien		X
- Besparingen		X
- Voorgenomen dotaties aan vrije reserve		X

In het kader van ons risicomanagement gaan we met deze onderdelen voor de beschikbare weerstandscapaciteit als volgt om:

Algemene reserves

In de Nota Reserves en voorzieningen gemeente Veldhoven van juni 2009 is als onderdeel van de algemene reserves een risicoreserve gevormd die is samengesteld uit twee delen:

1. Reserve benoemde risico's
2. Reserve onbenoemde risico's

De hoogte van de reserve benoemde risico's wordt met behulp van risicomanagement en simulatie met NARIS berekend. Dit bedrag wordt verminderd met de eventuele andere onderdelen van de beschikbare weerstandscapaciteit.

Omdat het onmogelijk is een limitatieve lijst van risico's op te stellen is in de nota Reserves en voorzieningen juni 2009 vastgelegd naast de reserve benoemde risico's ook een reserve onbenoemde/onvoorzienne risico's aan te houden. Deze reserve heeft een vaste hoogte van € 10.000.000.

Indien een risico zich openbaart wordt de risicoreserve aangesproken door een begrotingswijziging aan de raad voor te leggen. Betreft het een benoemd risico dan wordt de reserve benoemde risico's hiervoor aangewend; betreft het een niet benoemd risico dan wordt de reserve onbenoemde risico's aangesproken.

Aangezien we bij de berekening van het weerstandsvermogen uitsluitend uitgaan van de benoemde risico's laten we de reserve onbenoemde risico's ook buiten beschouwing bij de weerstandscapaciteit.

Stille reserves

Stille reserves zijn activa die onder de opbrengstwaarde of tegen nul zijn gewaardeerd, en 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: stille reserves in financiële bezittingen (deelnemingen) en stille reserves in materiële bezittingen (gemeentelijke eigendommen zoals gebouwen en gronden). In de praktijk is gebleken dat er voor gemeenten slechts beperkte mogelijkheden zijn voor verkoop. De stille reserves maken deel uit van de weerstandscapaciteit als het activa betreft die snel te verkopen zijn, of waarvoor expliciet al een besluit tot verkoop is genomen, zonder dat de uitoefening van de taken en activiteiten daar hinder van ondervindt. Dat betekent dat bijvoorbeeld overwaarde op gemeentelijke gebouwen niet meegeteld kan worden omdat deze duurzaam verbonden zijn aan de bedrijfsuitoefening. De strategische aankopen binnen de grondexploitatie zijn bedoeld om op termijn in de ontwikkeling van woninglocaties of bedrijventerreinen te worden betrokken. Daarom worden ook deze eigendommen beschouwd als duurzaam verbonden aan de bedrijfsuitoefening. Bij de financiële bezittingen gaat het om deelnemingen in bedrijven die het publiek belang dienen. Deze deelnemingen zijn nog niet verhandelbaar.

Als de stille reserve wel meetelt in het weerstandsvermogen wordt in de paragraaf weerstandsvermogen inzicht gegeven in het verschil tussen de boekwaarde en de verwachte verkoopprijs.

Omdat stille reserves niet met volledige zekerheid beschikbaar zijn nemen wij ze niet mee bij de bepaling van de weerstandscapaciteit.

Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit zijn de extra structurele middelen die gegenereerd kunnen worden door de gemeentelijke belastingen maximaal te verhogen. De limitering van OZB-tarieven is per 1 januari 2008 komen te vervallen. Om onevenredige stijging van de lastendruk voor burgers te voorkomen heeft het Rijk een macronorm ingesteld die de maximale opbrengststijging voor een bepaald jaar aangeeft. De macronorm wordt periodiek bekendgemaakt via de gemeentefondscirculaires.

Begrotingsruimte

Met de begrotingsruimte worden posten in de begroting bedoeld die ingezet kunnen worden voor het opvangen van negatieve financiële gevolgen. Het meest bekende voorbeeld is de post onvoorzien. De gemeente Veldhoven neemt jaarlijks een bedrag in de begroting op om onvoorziene incidentele financiële tegenvallers in het begrotingsjaar op te kunnen vangen. Doel hiervan is dat de geplande programmadoelstellingen gehandhaafd kunnen worden waardoor dit bijdraagt aan een soepele uitvoering van de begroting. Omdat de aard van de post onvoorzien dus in nuance verschilt van de weerstandscapaciteit laten we deze post buiten beschouwing bij de weerstandscapaciteit.

Ook kunnen voorgenomen dotaties aan de vrije reserve en mogelijke besparingen meegenomen worden bij de bepaling van de weerstandscapaciteit. Deze dotaties en besparingen mogen echter niet ten koste gaan van de uitvoering van taken. Uit het oogpunt van voorzichtigheid laten we ook deze componenten buiten de bepaling van de weerstandscapaciteit.

5.4 Benodigde weerstandscapaciteit

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen moet de beschikbare weerstandscapaciteit worden afgezet tegen de gekwantificeerde risico's (de benodigde weerstandscapaciteit). De risico's die de gemeente loopt zijn bepalend voor de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit. Om de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit te bepalen is het noodzakelijk de risico's te analyseren en beoordelen (zie paragraaf 4.4).

Door de maximale gevolgen van de individuele risico's bij elkaar op te tellen ontstaat een te negatief oordeel over het weerstandsvermogen. Het is immers vrijwel zeker dat niet alle risico's zich tegelijkertijd en met een maximale omvang zullen voordoen. Om deze overschatting van de risico's te voorkomen maken we met het model NARIS gebruik van risicosimulatie. Bij een risico-simulatie wordt denkbeeldig op basis van individuele kansverdelingen per risico duizenden keren de werkelijkheid nagebootst. Dit leidt tot een nieuwe gezamenlijke kansverdeling, die alle risico's uit het gehele risicoprofiel omvat.

Voor het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen moet met behulp van de simulatie een keuze worden gemaakt met welke mate van zekerheid de geïdentificeerde risico's worden afgedekt. We noemen dit ook wel het zekerheidspercentage. Het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement adviseert een zekerheidspercentage van 90% voor het afdekken van de geïdentificeerde risico's. De achterliggende gedachte bij dit percentage is, dat wat voor een ramp er ook gebeurt, de gemeente altijd een basisstructuur moet handhaven en basisvoorzieningen verstrekken, zonder dat dit tot zeer strenge bezuinigingen en het terugtreden van de lokale overheid op een groot aantal terreinen moet leiden.

5.5 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan hoe robuust de financiële positie is. We gebruiken de volgende definitie:

Weerstandsvermogen is de mate waarin de gemeente in staat is middelen vrij te maken om onverwachte financiële tegenvallers (risico's) op te vangen, zonder dat dit betekent dat het beleid veranderd moet worden.

Voor het beoordelen van het weerstandsvermogen is inzicht nodig in de omvang en in de achtergronden van de risico's in relatie tot de aanwezige weerstandscapaciteit.

Voor het weerstandsvermogen zijn de aanwezige weerstandscapaciteit en de risico's van belang.

Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de gekwantificeerde risico's, en wordt uitgedrukt in een getal.

$$\text{Weerstandsvermogen} = \frac{\text{Weerstandscapaciteit}}{\text{Risico's}}$$

Naarmate de weerstandscapaciteit toeneemt in verhouding tot de risico's is er sprake van een groter weerstandsvermogen.

5.6 Beoordeling van het weerstandsvermogen

Het is van belang te weten of er sprake is van toereikend weerstandsvermogen. Om het weerstandsvermogen te beoordelen wordt gebruik gemaakt van de onderstaande normering van het NAR:

Ratio weerstandsvermogen (x)	Betekenis
> 2,0	Uitstekend
1,4 < x < 2,0	Ruim voldoende
1,0 < x < 1,4	Voldoende
0,8 < x < 1,0	Matig
0,6 < x < 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

Dit betekent dat bij een ratio van 1 het weerstandsvermogen voldoende is om alle optredende risico's met een zekerheid van 90% op te kunnen vangen.

Ons streven is gericht op een ratio van 1,7. Op basis van dit streefratio berekenen we de benodigde weerstandscapaciteit. Om ongewenste schommelingen in de benodigde risicoreserve te voorkomen is een minimum en maximum ratio vastgesteld, respectievelijk op 1,4 en 2,4. Zolang de stand van de benodigde weerstandscapaciteit ten opzichte van de meest recente risico-inventarisatie zich binnen deze marges beweegt, wordt geen aanvulling of afroming van de risicoreserve uitgevoerd.

De berekening van het weerstandsvermogen is uitsluitend gebaseerd op de benoemde risico's. Voor de onbenoemde risico's is een afzonderlijke reserve onbenoemde/onvoorziene risico's ingesteld zoals vastgelegd in de nota Reserves en voorzieningen juni 2009, met een vaste hoogte van € 10.000.000. Dit onderdeel van de risicoreserve valt buiten de beoordeling van het weerstandsvermogen aan de hand van de ratio.

6. Rapportage

6.1 Inleiding

De gemeente Veldhoven is gebaat bij de juiste informatie over de risico's, die het realiseren van de doelstellingen van de organisatie kunnen belemmeren. Door risico's vroegtijdig te onderkennen kunnen adequate maatregelen worden genomen, die minder kosten dan de gevolgen wanneer een risico zich voordoet. Daarnaast zijn we volgens het BBV verplicht om periodiek de raad te informeren over de risico's en weerstandsvermogen. In dit hoofdstuk komt de rapportage aan de orde.

6.2 Rapportage aan de raad

Op grond van het BBV zijn we verplicht twee maal per jaar te rapporteren over risico's en weerstandsvermogen. Zowel in de begroting als in het jaarverslag moet een paragraaf weerstandsvermogen zijn opgenomen, waarin minimaal aan de orde komen:

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

Concreet betekent dit dat we in de weerstandsparagraaf de volgende elementen opnemen:

- ♦ een korte toelichting op het doorlopen proces;
- ♦ de 10 (financieel) belangrijkste risico's;
- ♦ beheersmaatregelen voor deze risico's;
- ♦ de benodigde weerstandscapaciteit op basis van alle geïdentificeerde risico's;
- ♦ de beschikbare weerstandscapaciteit;
- ♦ een oordeel over het weerstandsvermogen.

In het jaarverslag rapporteren we daarnaast de risico's die zijn opgetreden en de consequenties hiervan voor de beschikbare weerstandscapaciteit.

Voor het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's verwijzen we in de paragraaf weerstandsvermogen naar deze nota.

6.3 Tussentijdse rapportage

In de tussentijds rapportages (marap/burap) melden we het volgende:

- ♦ De nieuwe risico's die tijdens de rapportageperiode zijn onderkend en die relevant zijn voor de benodigde weerstandscapaciteit.
- ♦ De risico's die zijn opgetreden plus de onttrekkingen hierdoor aan de risicoscorereserve.
- ♦ De risico's die niet meer van toepassing zijn en dus niet meer voorkomen in de risicoinventarisatie.

7. Taken en verantwoordelijkheden

7.1 Inleiding

Risicomanagement heeft drie gebruiksniveaus: het bestuur (raad/college) als eindverantwoordelijke om de doelstellingen te realiseren, het management om de organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten en de afdelingen om de producten/projecten te realiseren. Deze actoren hebben vanuit hun verantwoordelijkheid een inhoudelijke rol binnen risicomanagement. Naast deze inhoudelijke rol is er ook een verantwoordelijkheid voor de coördinatie en het proces van risicomanagement.

In dit hoofdstuk worden de taken en verantwoordelijkheden die horen bij de verschillende rollen aangegeven.

7.2 Bestuurlijke verantwoordelijkheid

Gemeenteraad

De gemeenteraad stelt het risicomanagementbeleid vast voor een periode van vier jaar. Ook stelt zij de begroting en het jaarverslag met de paragraaf over het weerstandsvermogen vast. De raad is daarmee bevoegd te oordelen over de verhouding tussen alle gezamenlijke risico's en de vermogenspositie van de gemeente.

College van burgemeester en wethouders

Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente Veldhoven en daarmee voor de uitvoering van al haar beleid en de bijkomende risico's. Elk jaar wordt de weerstandsparagraaf in het jaarverslag en de begroting opgesteld. Daarnaast dient het college ervoor te zorgen dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt. Het college rapporteert aan de raad conform hoofdstuk 6.

7.3 Managementverantwoordelijkheid

Volgens het besturingsconcept van de gemeente Veldhoven is het afdelingshoofd "verantwoordelijk voor de horizontale en verticale afstemming en consistentie van de output van de afdeling en de inzet van personeel en middelen daarbij binnen de door de organisatie afgesproken kaders". Hieruit afgeleid valt ook het managen van risico's onder de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd.

Het management team (MT) is de plek waar de diverse risico's van de afdelingen samenkomen. De verantwoordelijkheden van het MT, op voorstel van de concerncontroller, zijn dan ook:

- ♦ Opstellen gemeentelijk risicoprofiel op basis van de afdelingsprofielen. Actualiseren van de inventarisatie en analyse zijn halfjaarlijks ten behoeve van de begroting en het jaarverslag.
- ♦ Treffen van eventuele (afdelings-/dienstoverstijgende) beheersmaatregelen.
- ♦ Toetsen van risicoparagraaf in de adviesnota's aan het college van B&W.
- ♦ Rapporteren aan college van B&W over risico's naast rapportagemomenten via begroting en jaarverslag (zie ook hoofdstuk 6).

7.4 Afdelingsverantwoordelijkheid

Binnen integraal management is 'de lijn' verantwoordelijk voor de risico's. Om het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten, is het van belang dat afdelingen zelf verantwoordelijk zijn voor hun risico's en het implementeren van maatregelen. Op afdelingsniveau zijn de risico's vaak ook eerder inzichtelijk te maken. De verantwoordelijkheden van de afdelingen zijn dan ook:

- ◆ Opstellen risicoprofiel van de afdeling.
- ◆ Halfjaarlijkse actualisering ten behoeve van de weerstandsparagraaf in begroting en het jaarverslag.
- ◆ Ontwerpen en invoeren van beheersmaatregelen.
- ◆ Tussentijds rapporteren aan de directeur in de managementrapportage.

Individuele medewerkers staan vaak aan de basis van het bedenken en uitvoeren van beleid en opzet en uitvoering van projecten. Zij komen in de dagelijkse praktijk situaties tegen, die risico's in zich dragen. De eerste signalering zal in de regel van deze laag in de organisatie komen. Om het proces van risicomanagement binnen een afdeling af te stemmen heeft iedere afdeling een aanspreekpunt. Hij/zij draagt zorg voor invoer van de noodzakelijke onderdelen van het risicomanagement proces in NARIS en voor het informeren van het afdelingshoofd over het risicoprofiel en de beheersing van de risico's van de afdeling.

De toewijzing van een risico aan een afdeling is niet altijd eenduidig. Omdat het beheersen van risico's een belangrijke doelstelling is van deze nota kiezen we ervoor de risico's aan die afdeling toe te wijzen die de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de beheersmaatregelen.

7.5 Concerncontrol

Concerncontrol ondersteunt de afdelingen, het management en het college bij de uitvoering van het beleid. Dit betekent het opstellen van een risicomanagementbeleid, het bepalen van het weerstandsvermogen van de gemeente, adviseren van de organisatie en coördinatie van het proces. Hiervoor is een risicomanagementcoördinator aangewezen. Deze coördinator houdt overzicht over het totale risicoprofiel van de gemeente, is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit en het zorgdragen voor rapportages en risicosimulaties ten behoeve van de planning- en controldocumenten, waaronder de verplichte paragraaf in de programmabegroting en -rekening.

Aansluitend op de halfjaarlijkse actualisatie van de risicoinventarisatie en analyse rapporteert concerncontrol het MT over alle risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen.

De risicomanagementcoördinator bewaakt ook de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen. Tenslotte is de coördinator applicatiebeheerder van het programma NARIS.