

Kadernota

Risicobeheersing en Weerstandsvermogen

17INT02036
Gemeente Hellendoorn
Juli 2017

VOORWOORD

Voor u ligt de geheel vernieuwde nota “Risicobeheersing en Weerstandsvermogen”.

De oude nota stamt uit 2004 en is dan ook aan een update toe. Gelukkig deden en doen we al veel aan risicomanagement, dit heeft niet stilgestaan in de tussenliggende periode. Het opstellen van deze nota heeft de afgelopen maanden veel energie en inzet gevraagd van verschillende medewerkers in de organisatie. Niet alleen is een nieuwe nota geschreven, maar we hebben ook een nieuw risicomanagementsysteem in gebruik genomen. Om te komen tot inzicht in de risico's die we als gemeente lopen, hebben we met een aantal workshops en nadere inzet de input geleverd voor dit systeem. Maar hiermee is het proces niet af. Zoals ook in deze nota staat verwoord, is het managen van risico's een continu proces.

Daarnaast wordt in de nota aandacht geschonken aan het weerstandsvermogen, wat houdt dit in, en wat is voor de gemeente Hellendoorn een acceptabel niveau van de weerstandscapaciteit?

Op dit moment benoemen we jaarlijks onze risico's, dit is een redelijk statisch proces. Daarnaast worden de genomen maatregelen niet in kaart gebracht. We willen nu, ook op verzoek van uw raad, meer aandacht voor de risico's en vooral ook de maatregelen die we kunnen treffen. Daarnaast heeft ook de accountant geadviseerd om meer aandacht te geven aan risicomanagement. Deze twee zaken hebben ertoe geleid om het risicomanagement onder de loep te nemen, en deze nota is de aanzet tot een proactief beleid ten aanzien van risico's en uiteindelijk willen we een organisatiecultuur ontwikkelen waarin risicomanagement een vanzelfsprekendheid is.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Hoofdstuk 1: Inleiding	4
<i>Risico's nemen</i>	4
<i>Risico-intelligentie</i>	4
<i>Leeswijzer</i>	5
Hoofdstuk 2: Doelstellingen risicomanagement	6
<i>Randvoorwaarden</i>	6
<i>Risicoanalyse</i>	6
<i>Soorten beheersmaatregelen</i>	6
<i>Risicoscore</i>	7
Hoofdstuk 3: Risicomanagementsysteem	9
<i>Bottom up Proces</i>	9
<i>Systeem NARIS®</i>	9
Hoofdstuk 4: Taken en verantwoordelijkheden	11
Hoofdstuk 5: Weerstandsvermogen	14
<i>Inhoud paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing</i>	14
<i>Beschikbare weerstandscapaciteit</i>	14
<i>Benodigde weerstandscapaciteit</i>	14
<i>Beoordeling weerstandsvermogen</i>	16
Conclusie en Vervolgstappen	17
<i>Vervolgstappen</i>	17
<i>Implementatie</i>	17
<i>Spelregels</i>	18
Bijlage 1 Risicoanalyse	19
<i>Context (Waarover gaat het en wat willen we bereiken?)</i>	19
<i>Identificeren (wat kan ons overkomen?)</i>	19
<i>Kwantificeren (Wat zijn onze grootste risico's)</i>	19
<i>Afwegen (hoe kunnen we onze risico's beheersen?)</i>	20
<i>Beheersen (hoe nemen we de beheersing ter hand?)</i>	20
<i>Evalueren (wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?)</i>	20
Bijlage 2: Begrippenlijst	21

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

In de programmabegroting 2017 staat dat we in de eerste helft van 2017 de nota risicomanagement en weerstandsvermogen actualiseren en tevens ook de bijbehorende paragraaf. De afgelopen maanden is binnen de organisatie veel informatie opgehaald en verwerkt. Deze nota "Weerstandsvermogen en Risicomanagement" geeft de beleidskaders weer waarbinnen de organisatie werkt in de beheersing van risico's en de optimalisering van het weerstandsvermogen.

Binnen de clusters werken we al jaren met risico's en maatregelen om risico's te beheersen en er is veel impliciet en expliciet gedaan. Jaarlijks met de begroting, bestuursrapportage en jaarrekening brengen we risico's in kaart om te komen tot de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. In deze werkwijze ontbreekt uniformiteit, transparantie en een actieve beheersing.

Met deze nota geven we vorm aan het beleid rondom het risicomanagement en weerstandsvermogen.

RISICO'S NEMEN

Risico's beschouwen we niet als iets negatiefs dat zoveel mogelijk moet worden uitgebannen. Beleid maken en uitvoeren is nu eenmaal risico nemen. Maar dat betekent wel dat we van tevoren goed nadenken over mogelijke gevolgen zodat een afgewogen besluit kan worden genomen.

Risicomanagement heeft ook een politieke kant: de mate waarin we risico's (kunnen) nemen, is een politiek bestuurlijke afweging. Risico's en de te nemen beheersmaatregelen willen we met elkaar delen en mocht een risico zich voor doen dan melden we dit. Wij moeten ons bewust zijn van deze "meldcultuur".

Wij willen risicomanagement gemeentebreed toepassen. Om dit te kunnen doen moeten de doelstellingen van risicomanagement en de kaders waarbinnen risicomanagement zich afspeelt duidelijk zijn. Voordat we hierop ingaan, lichten we enkele kernbegrippen toe:

1. **Risico:** Gebeurtenis die zich al dan niet kan voordoen en die kan leiden tot schade met een (financieel) gevolg.
2. **Risicomanagement:** Het beheersen van risico's door op gestructureerde wijze expliciet risico's te inventariseren en beheersmaatregelen uit te voeren en evalueren ter vermijding / vermindering van die risico's. Dit alles in een cyclisch proces waarin de inventarisaties voortdurend up-to-date worden gehouden.
3. **Weerstandsvermogen:** Het vermogen van de gemeente om niet-reguliere kosten die onverwacht en substantieel zijn op te kunnen vangen, zonder dat de uitvoering van de taken en de bedrijfsvoering in gevaar komt. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's die als ze zich voordoen van materiële betekenis zijn in relatie tot de financiële positie.
4. **Beheersmaatregelen:** Dit zijn maatregelen of activiteiten waarmee de kans van optreden of de gevolgen van risico's worden verlaagd.

Bij een risico gaat het altijd om de kans dat een gebeurtenis kan optreden. Het woord kans geeft aan dat het gaat over een mogelijke gebeurtenis. Als het zeker is dat een gebeurtenis zich voordoet, is het geen risico meer en nemen we eventuele financiële gevolgen op in de begroting. Maar vaker is het zo dat de gebeurtenis mogelijk gevolgen heeft voor het behalen van de doelstellingen. Voor niet-zekere gevolgen moeten we een financiële buffer aanhouden. De hoogte van deze buffer (=weerstandsvormogen) wordt bepaald door alle geïnventariseerde risico's.

RISICO-INTELLIGENTIE

Uiteindelijk beoogt risicomanagement niets anders dan het bevorderen van risico-intelligentie. Waar het risicogedrag bepaalt hoeveel risico je wilt nemen, bepaalt risico-intelligentie in hoeverre iemand beseft hoeveel risico hij eigenlijk neemt. Zodra hij of zij zich hier van bewust is, gaat de beheersing vanzelf. Want als je weet waar iets mis kan gaan, probeer je dat te voorkomen door het inzetten van beheersmaatregelen.

Hoe logisch dit ook klinkt, risicomanagement is – zeker in de beginfase - slecht opgewassen tegen de waan van de dag.

Daarom is het goed er structuur aan te geven. Dat zorgt ervoor dat we systematisch gebeurtenissen inventariseren die het behalen van de doelen in gevaar kunnen brengen. Om vervolgens passende maatregelen te nemen om ellende te voorkomen. Toch geeft risicomanagement geen garantie dat

gebeurtenissen niet meer zullen optreden. Het geeft wel de zekerheid dat je er van tevoren alles aan hebt gedaan ze te voorkomen of de effecten ervan te verminderen.

LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 worden de doelstellingen van de gemeente Hellendoorn met betrekking tot risicomanagement toegelicht. In hoofdstuk 3 wordt kort het risicomanagementsysteem uitgelicht, daarna in hoofdstuk 4 worden de taken en verantwoordelijkheden uiteengezet van de betrokken partijen. Hoofdstuk 5 bevat de keuzes met betrekking tot het weerstandsvermogen en tenslotte worden conclusies en vervolgstappen weergegeven.

HOOFDSTUK 2: DOELSTELLINGEN RISICOMANAGEMENT

We streven naar een goede beheersing van de risico's en een goede balans tussen bestuurlijke ambities en de daarmee gepaard gaande risico's. Uitgangspunt is een positief weerstandsvermogen. De volgende doelen streven we na:

1. Het inzichtelijk maken van de risico's die de gemeente loopt;
2. Het maken van verantwoorde keuzes in het al dan niet aanvaarden van risico's;
3. Risico-intelligentie en meldcultuur van de organisatie stimuleren en vergroten;
4. Zorgen dat het optreden van risico's zo weinig mogelijk effect heeft op de uitvoering van bestaand beleid en voorzieningen;
5. Minimaliseren van de financiële, imago – en vertraginggevolgen van ontstane risico's;
6. Het voldoen aan de wettelijke vereisten over het weerstandsvermogen uit het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

Risicomanagement behoort tot de managementverantwoordelijkheid van de clustermanager, het teamhoofd en/of de projectleider. Het risicomanagement is onderdeel van de standaard Planning & Control cyclus (P&C cyclus). Daardoor besteedt het team Financiën & Control (F&C) in de gesprekken



met de Clustermanager / het teamhoofd en de projectleider aandacht aan de risico's en eventueel getroffen beheersmaatregelen.

Gevolg is een toename van het risicobewustzijn en een gesprekscyclus waarmee F&C constant een vinger aan de pols houdt. Daarbij gaat het om de kans dat een risico optreedt en het beheersen van de gevolgen. Voor deze continue verbetering hanteren we het PDCA principe (plan – do – check – act). Dit wordt weergegeven in de Deming-cirkel.

FIGUUR 1 DEMING CIRKEL

RANDVOORWAARDEN

Om risicomanagement succesvol toe te passen zijn de randvoorwaarden belangrijk. Dit is bepalend voor de cultuur en houding van de organisatie ten aanzien van risicomanagement. De randvoorwaarden die de gemeente Hellendoorn hanteert ten aanzien van risicomanagement zijn:

- Risico's nemen is onvermijdelijk, er over communiceren ook. Het bespreekbaar maken;
- Er worden al veel dingen goed beheerst, het gaat erom samenhang en structuur aan te brengen en te blijven verbeteren;
- Bewust omgaan met risico's is een onderdeel van ieders werk.

Wie zijn risico's niet kent, heeft geen keuze. Het gaat er vooral om te komen tot verantwoorde besluiten. We willen bovenstaande randvoorwaarden en doelstellingen ten aanzien van risicomanagement inbakken in de P&C cyclus.

RISICOANALYSE

Risicomanagement start met een risicoanalyse waarbij de verschillende risico's in kaart worden gebracht. Hiervoor doorlopen we een aantal stappen die passen in de PCDA cyclus:

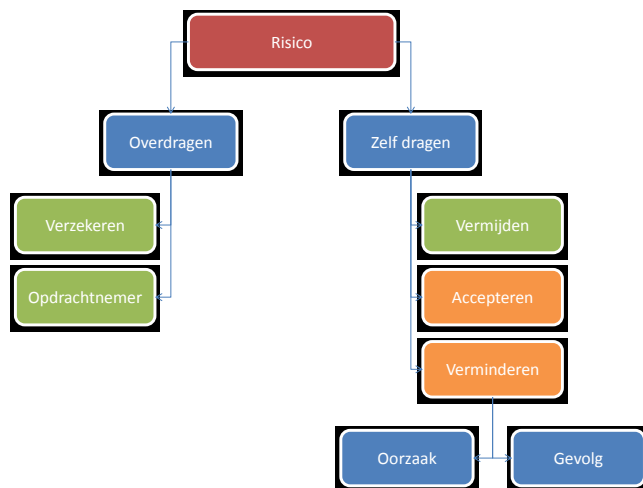
1. Identificeren – welke risico's lopen we?
2. Kwantificeren – wat zijn onze grootste risico's
3. Afwegen – welke risico's moeten we beheersen en hoe kunnen we dit doen?
4. Beheersen – uitvoeren van de beheersstrategie
5. Evalueren – kijken of de beheersmaatregelen effect hebben gehad

Deze stappen worden in bijlage 1 nader toelicht. De belangrijkste uitkomst van deze stappen is een helder inzicht in de risico's die we lopen als gemeente en op welke wijze we beheersmaatregelen hebben genomen.

SOORTEN BEHEERSMAATREGELEN

Voor de goede orde: het doel is niet om koste wat het kost risico's te vermijden of te voorkomen. Het doel is vooraf te overwegen wat we met een risico of kans gaan doen. Als we een risico willen afdekken doen we dat met beheersmaatregelen. De belangrijkste beheersmaatregelen zijn:

- Maatregelen waarbij risico's zelf worden gedragen
 - Vermijden: stoppen met de activiteit
 - Accepteren: aanvaarden risico (onder voorwaarden)
 - Verminderen: treffen van beheersmaatregelen
- Maatregelen waarbij de risico's worden overgedragen aan een andere partij
 - Verzekeren
 - Opdrachtnemer: stoppen met zelf uitvoeren (uitbesteden of inkopen)



FIGUUR 2 SOORTEN BEHEERSMAATREGELEN

Beheersmaatregelen moeten effectief en in proportie zijn. Soms is het goedkoper het risico te nemen. Tevens beoordelen we of maatregelen uitvoerbaar zijn, of het om beïnvloedbare zaken gaat en of de beheersmaatregelen misschien nieuwe risico's met zich mee brengen. Op basis van deze informatie kiezen we onze beheerstrategie.

Het is goed onderscheid te maken tussen het initiële risico en het restrisico. Het initiële risico is de inschatting van het risico zonder effect van de beheersmaatregelen. Wat dan resteert, is het restrisico.

RISICOSCORE

Door risico's te plaatsen in een matrix is het mogelijk ieder risico te voorzien van een 'score'. Hierdoor ontstaat een risicokaart, welke we gebruiken als hulpmiddel om te bepalen aan wie we welk risico melden.

Primair is het college eigenaar van alle risico's en de raad is er eindverantwoordelijk voor. Daarom is het belangrijk dat we afspraken maken over het melden van de risico's. We hanteren het principe dat hoe groter de gevolgen van het risico zijn, hoe hoger het niveau in de organisatie is waar dit risico bekend moet zijn.

Risico's met een score (kans x gevolgklasse) van 15 en hoger melden we via de gebruikelijke P&C producten aan u. Over risico's met een score van 8 en hoger informeert de ambtelijke organisatie te allen tijde het college. De overige risico's handelt de directie / ambtelijke organisatie af.

	Kans 1: < 10%	Kans 2: 10% - 30%	Kans 3: 30% - 50%	Kans 4: < 50% - 70%	Kans 5: < 70% - 90%
Gevolgklasse					
Klasse 5: > € 500.000	Gemeente secretaris	College	Raad	Raad	Raad
Klasse 4: > € 250.000 < € 500.000	Directie	College	College	Raad	Raad
Klasse 3: > € 100.000 < € 250.000	Directie	Gemeente secretaris	College	College	Raad

Klasse 2: > € 25.000 < € 100.000	Directie	Directie	Gemeente secretaris	College	College
Klasse 1: < € 25.000	Directie	Directie	Directie	Directie	Gemeente secretaris

TABEL 1 RISICOKAART (MELDINGSNIVEAU)

HOOFDSTUK 3: RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

In dit hoofdstuk wordt het risicomanagementsysteem toegelicht. We spreken over integraal risicomanagement om aan te geven dat het niet alleen gaat om het managen van financiële risico's, maar risico's in de meest brede zin: alle typen risico's op alle denkbare niveaus van een organisatie.

1. **Te voorkomen risico's** zijn vaak interne risico's, die beheersbaar zijn en die we willen vermijden of willen oplossen. Voorbeelden zijn risico's van onrechtmatig handelen, fouten in (geautomatiseerde) processen en ongeautoriseerde toegang tot informatiesystemen. Aangezien dergelijke risico's geen strategische meerwaarde voor een organisatie hebben, willen we ze voorkomen door bijvoorbeeld interne controles uit te voeren en gedragsregels in te voeren.
2. **Strategische risico's** zijn risico's die gekoppeld zijn aan het ontwikkelen en uitvoeren van (nieuw) beleid. Bijvoorbeeld het afzetrisico van bouwkelevs in een grondexploitatie, of het risico van tegenvallende bezoekersaantallen bij een cultureel centrum. Strategische risico's zijn niet per definitie ongewenst en dus ook niet noodzakelijk om te vermijden. We willen een aanpak die de kans op optreden van dergelijke risico's vermindert en het vermogen van de organisatie bevordert om deze risico's te managen en te beheersen, mochten ze zich toch voordoen. Bijvoorbeeld door externe experts mee te laten kijken of door regelmatig het gesprek te voeren over strategische risico's en de aanpak ervan.
3. **Externe risico's**, tenslotte, ontstaan buiten onze invloedssfeer. Bij deze risico's gaat het om nieuwe wet- en regelgeving, verbonden partijen, economische verschuivingen, enzovoorts. Aangezien we dergelijke risico's niet kunnen voorkomen, zetten we vooral in op het beoordelen van de potentiële impact en het nemen van maatregelen om de effecten ervan te matigen. Bijvoorbeeld door het reserveren van middelen en scenario analyses.

Vaak worden risico's alleen gekwantificeerd als er een financieel effect wordt verwacht, maar in de inventarisatie die we hebben gemaakt wordt ook specifiek uitvraag gedaan naar risico's die effect hebben op imago of continuïteit van de bedrijfsvoering.

BOTTOM UP PROCES

Wij kiezen ervoor om de risico's van onderuit de organisatie naar boven te laten komen (bottom-up benadering). Dit is een praktische benadering omdat risico's zo benoemd worden door degenen die dagelijks het werk uitvoeren.

Elk cluster heeft in een risicosessie de risico's gezamenlijk geïnventariseerd. Hieruit volgt per cluster een top 10 van de belangrijkste risico's. Deze risico's vormen de basis voor de gemeente brede risico's, de "gemeentelijke top 10". Dit zijn de risico's die bepalend zijn voor het risicomanagement van de gemeente Hellendoorn. Deze top risico's vermelden we in begroting, bestuursrapportage en jaarrekening.

Om een integraal beeld te krijgen, voeren de teamhoofden en clustermanagers hun risico's toe aan de gemeentelijke risicodatabase (NARIS®). Het team F&C ondersteunt hierbij en bekijkt de onderlinge samenhang, consistentie en checkt volledigheid. Het risicomanagement systeem (NARIS®) wordt initieel gevuld en daarna periodiek geëvalueerd en bijgewerkt. Dit wordt standaard opgenomen in de P&C cyclus.

SYSTEEM NARIS®

Als hulpmiddel bij de uitvoering van risicomanagement maken wij gebruik van het systeem NARIS® om de risico's vast te leggen, dit is een applicatie van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement. NARIS® is bovendien een kennisbank, waarin de risico's van circa 50 andere gemeenten actueel in worden bijgehouden, zodat bijvoorbeeld een clustermanager ook op de hoogte wordt gehouden van nieuwe risico's die zich bij andere gemeenten (anoniem) voordoen. Op deze wijze kan het identificeren van risico's veel sneller plaatsvinden en ontstaat vergelijkingsmateriaal. Naast de risico's worden sturingsmaatregelen, kansen en financiële (en eventuele andere) effecten erin geregistreerd. De risico's die worden geïdentificeerd, nemen we met bijbehorende kans en gevolklassen op in NARIS®. Dit wordt door de clusters periodiek bijgehouden. Door de hele organisatie gebruiken we dezelfde database en beschrijvingswijze. Het bestand gebruiken we ook bij het berekenen van de benodigde weerstandscapaciteit.

Bij het kwantificeren van de risico's wordt uitgegaan van de gevolgcategorieën:

- Financieel
- Imago

- Continuïteit

Bij het kwantificeren van een risico wordt aandacht gevraagd voor:

- kans -> de kans dat het zich voordoet
- omvang -> de financiële impact

Het is niet mogelijk, maar ook niet wenselijk, om te sturen op grote aantallen risico's, omdat dit veel tijd en energie kost. Dus gaat het erom de lijst met risico's te ordenen zodat we ons efficiënt kunnen richten op de risico's die de grootste impact kunnen hebben op de organisatie. Dit is het doel van risico kwantificering, uitgangspunt hierbij is de onderstaande gevolgklassen en referentiebeelden.

Klasse	Gevolg con- tinuïteit	Gevolg financieel	Gevolg imago	Referentiebeeld
1	Geen	$x < € 25.000$	zeer klein	afdeling
2	Klein	$€ 25.000 < x < € 100.000$	klein	organisatie
3	Middel	$€ 100.000 < x < € 250.000$	middel	plaatselijk
4	Groot	$€ 250.000 < x < € 500.000$	groot	regionaal
5	Zeer groot	meer dan € 500.000	zeer groot	landelijk

TABEL 2 GEVOLGKLASSEN EN REFERENTIEBEELDEN

HOOFDSTUK 4: TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De doelstellingen uit hoofdstuk 2 zijn te vertalen naar het uitvoeren van de volgende taken:

- het analyseren van het risicoprofiel en het bijhouden van het systeem NARIS®;
- het opstellen van een risicomanagementbeleid;
- het ontwerpen en implementeren van beheersmaatregelen;
- het bepalen van het weerstandsvermogen;
- het inbedden van risicomanagement in de bestaande organisatiestructuren.

Deze taken zijn te verdelen over verschillende partijen. De teams en units (de lijn) zijn verantwoordelijk voor de inhoud, dat wil zeggen voor het signaleren, inventariseren en beheersen van de risico's. Team F&C is verantwoordelijk voor de coördinatie van het proces (faciliterend)

1. De raad

De raad stelt de kaders met betrekking tot weerstandsvermogen en risicomanagement vast. Ook stelt de raad de begroting en jaarrekening vast, met daarin opgenomen de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

2. Het College van B&W

Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, het gevoerde beleid van de gemeente en voor de daarmee samenhangende risico's. Daarnaast zorgt het college dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt.

Het college beslist welke maatregelen genomen dienen te worden om het weerstandsvermogen op het gewenste niveau te houden.

Het college gaat bij beleidsmatige beslissingen na wat de belangrijkste risico's hiervan zijn en informeert de raad waar nodig. Eerder is al aangegeven dat risico's met een risicoscore van 15 of hoger worden gemeld aan de raad.

Via de begroting, bestuursrapportage en de jaarrekening legt het college verantwoording af over het gevoerde beleid. Jaarlijks stellen we de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en jaarrekening op, op basis van de systematiek zoals beschreven in deze nota.

3. Directie

De directie ontvangt drie keer per jaar een geactualiseerd overzicht van de belangrijkste risico's per cluster, bij de voorbereiding van de begroting, de bestuursrapportage en de jaarrekening. De directie bespreekt de opgenomen risico's samen met de financieel beleidsadviseur die belast is met risicomanagement en stelt de top 10 vast.

4. Teamhoofd

De inventarisatie van risico's start bij het teamhoofd die binnen het team in samenwerking met de beleidsmedewerkers overleggen over de risico's van het lopende en komende begrotingsjaar. De financieel consulente ondersteunen de teamhoofden bij dit proces en samen worden de risico's gekwantificeerd.

Drie maal per jaar actualiseren de teamhoofden hun risicoprofielen ten behoeve van de begroting, bestuursrapportage en jaarrekening. Zij beoordelen de risicoprofielen voor hun organisatieonderdelen en bespreken hun bevindingen met de financieel consulente. Waar nodig ontwerpen ze passende beheersmaatregelen en koppelen ze hieraan acties.

5. Financieel beleidsadviseur belast met risicomanagement

Risicomanagement is vanuit de gedachte van integraal management een zaak van het management van de verschillende onderdelen van de organisatie. Maar om risicomanagement effectief te implementeren, is binnen de organisatie iemand benoemd die toeziet op de gemaakte afspraken en die de verschillende teamhoofden en financieel consulente kan ondersteunen bij hun taken op het gebied van risicomanagement. De financieel beleidsadviseur kan bovendien inhoudelijk een oordeel geven over het risicoprofiel en adviseren over aanscherping van het profiel.

De belangrijkste taken van de financieel beleidsadviseur zijn:

- Kwalitatief een vinger aan de pols houden als het gaat om het definiëren en beoordelen van risico's.

- Toetsen van de risico-inventarisatie op basis van de ter beschikking staande middelen op volledigheid, juistheid en realistisch gehalte.
- Overzicht houden op het totale risicoprofiel en het college hierover adviseren.
- Adviseren van het management over te treffen maatregelen om risico's te voorkomen. Dat kunnen beheersmaatregelen zijn, maar ook bijvoorbeeld het creëren van reserves of voorzieningen.
- Het bewaken van de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen en daarop bijsturen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden.
- Fungeren als centraal aanspreekpunt in de organisatie op het gebied van risicomanagement en als informatiebron op het gebied van risicomanagement.

Partij	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Gemeenteraad	Vaststellen kaders weerstandsvermogen	Eén keer in de 4 jaar
	Vaststellen paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)
College van Burgemeester en Wethouders	Vaststellen risicomanagementbeleid	Eén keer in de 4 jaar
	Informerend raad over gemeentebrede top risico's en beheersmaatregelen met risicoscore > 15	Bij begroting, bestuursrapportage en jaarrekening
	Informerend van de raad over risico's bij belangrijke raadsvoorstellen	Continu
Directie	Verantwoordelijk voor behalen doelstellingen risicomanagement (binnen directie)	Continu
	Verantwoordelijk voor (gemeentebreed) ambtelijk risicoprofiel	Continu
	Monitoren risicoprofielen van de clusters	Elk half jaar.
	Aanpakken cluster overstijgende risico's	Continu
	Rapporteren aan college over gemeente brede top risico's met een risicoscore > 8	Via cyclische rapportages
Clustermanager	Verantwoordelijk voor risicoprofiel Cluster	Continu
	Doorlopen risicomanagementproces	Minimaal elk kwartaal.
	Rapporteren aan directie over "afdelingstop 10"	Drie maal per jaar
Teamhoofd	Ondersteunen clustermanager bij het doorlopen van risicomanagementproces	Door afdelingsmanager te bepalen, maar minimaal 3 keer per jaar
	Vullen risicodatabase inventarisatie risico's opstellen beheersmaatregelen De teamhoofden worden hierbij ondersteund door de financieel consulenten.	Continu
Beleidsadviseur risicomanagement (binnen team F&C)	Aanspreekpunt voor de organisatie m.b.t. risicomanagement	Continu
	Opstellen, uitvoeren, monitoren en herzien van risicomanagementbeleid	Eén keer in de 4 jaar vernieuwen
	Bijhouden actualiteiten m.b.t. risicomanagement (zowel op vakgebied als voor het risicoprofiel)	Continu
	Toeziens op risicomanagementproces binnen clusters en directie	Continu

	Zicht houden op kwaliteit en samenhang cluster-, project- en directie- en gemeente brede risicoprofielen	Continu
	Zorgdragen voor vergroten risicobewustzijn	Continu

TABEL 3 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN PER PARTIJ

HOOFDSTUK 5: WEERSTANDSVERMOGEN

Op grond van artikel 9.2 van het BBV moeten we in de begroting en de jaarrekening een paragraaf weerstandsv Vermogen en risicobeheersing opnemen. We gebruiken de resultaten van het risicomana- gementproces om deze paragraaf op te stellen.

INHOUD PARAGRAAF WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEBEERSING

Volgens het BBV moet de paragraaf weerstandsv Vermogen en risicobeheersing minimaal de volgende elementen bevatten.

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit (Hoeveel middelen zijn er beschikbaar);
- een inventarisatie van de risico's (Hoeveel middelen hebben we nodig?);
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- een kengetal voor de:
 - 1a. netto schuldquote;
 - 1b. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
 2. solvabiliteitsratio;
 3. grondexploitatie;
 4. structurele exploitatieruimte; en
 5. belastingcapaciteit.
- een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financi- ele positie.

Wij houden de raad via de programmabegroting, bestuursrapportage en jaarrekening op de hoogte van de toprisico's en de gevolgen voor de houdbaarheid van de begroting. Bij de begroting en de jaar- rekening presenteren we een actueel overzicht van de top 10 risico's, inclusief risicoscore, waarin we tevens het weerstandsv Vermogen belichten. Risico's met een score van > 15 lichten we afzonderlijk toe. Bij de jaarrekening geven we tevens aan welke risico's zich daadwerkelijk hebben voorgedaan. Tevens geven we aan welke maatregelen we hebben genomen en wat hun effect was. Tot slot lichten we de nieuwe risico's toe. In de bestuursrapportage beperken we ons tot de mutaties in het risicopro- fiel en op de effecten van de beheersmaatregelen.

BESCHIKBARE WEERSTANDSCAPACITEIT

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het BBV (artikel 11.1) omschreven als *“de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken”*.

Wij rekenen de volgende componenten tot de beschikbare weerstandscapaciteit:

- Algemene reserve;
- Vrij Aanwendbare reserve;
- Bufferreserve grondexploitatie;
- Financieringsreserve;
- Onbenutte belastingcapaciteit (art. 12-norm: mogelijkheid belastingtarieven te verhogen);
- Post onvoorzien in begroting;
- Mogelijkheid tot bezuinigen.

De bestemmingsreserves rekenen we niet tot de beschikbare weerstandscapaciteit, omdat hierop vaak claims liggen. Indien een groot risico zich voordoet, kunnen we een aantal reserves wel inzetten, maar hiervoor moet de raad een beslissing nemen.

Ook de zogenaamde stille reserves nemen we niet mee. Echter, als er expliciete besluiten zijn geno- men om stille reserves te incasseren, voegen we deze toe aan de beschikbare weerstandscapaciteit.

BENODIGDE WEERSTANDSCAPACITEIT

Voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit kijken wij alleen naar de risico's met een financiële impact. Het totaal van de risico's die we lopen, bepaalt de hoogte van de benodigde weer- standscapaciteit.

Bij het omschrijven van de risico's wordt eerst het initiële risico weergegeven, indien er een beheersmaatregel is getroffen, verwachten we een dempend effect op het financiële risicogevolg, dit is het restrisico. Het restrisico is het uitgangspunt voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit.

We hebben nu per risico het financieel gevolg bepaald. Maar als we alle individuele restrisico's bij elkaar optellen ontstaat een te negatief beeld over het weerstandsvermogen. Het is immers vrijwel zeker dat niet alle risico's zich tegelijkertijd voor zullen doen. Daarnaast zal niet ieder risico zich daadwerkelijk in de maximale omvang voordoen. Om deze overschatting van de te lopen risico's te voorkomen, maken we gebruik van een algemeen geaccepteerde en krachtige simulatietechniek, de **Monte Carlo-methode**. Die techniek maakt simulaties op basis van de kans van optreden en de gevolgen zoals die per risico zijn aangegeven.

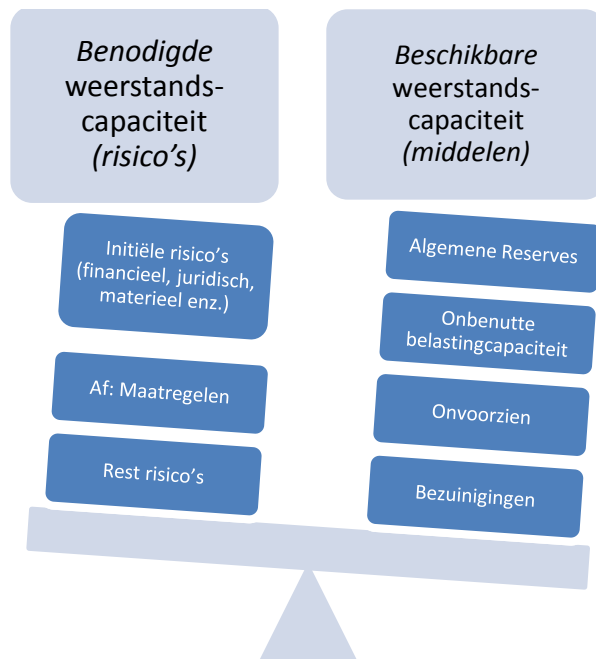
Via deze risicosimulatie berekenen we welk bedrag er nodig is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. Hierbij wordt gerekend met zekerheidspercentages. Deze percentages geven aan hoe waarschijnlijk het is dat de financiële gevolgen van de werkelijk opgetreden risico's onder de berekende waarde valt. Zo lopen we bij een zekerheidspercentage van 50%, 50% kans dat de werkelijke financiële gevolgen boven het berekende bedrag ligt. Bij het zekerheidspercentage van 90% is de kans op een hogere uitkomst nog maar 10%. Het zal duidelijk zijn dat het berekende bedrag aan benodigde weerstandscapaciteit bij een hoger zekerheidspercentage, ook hoger uitkomt dan bij een lager zekerheidspercentage.

In de literatuur zijn percentages tussen de 75% en 95% gebruikelijk. Welk percentage een gemeente acceptabel vindt, hangt af van het gekozen risicomanagementbeleid en moet daarin worden geformuleerd. Het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement adviseert gemeenten een zekerheidspercentage van 90% voor het afdekken van 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 zware bezuinigingen en het terugtreden van de lokale overheid op een groot aantal terreinen moet leiden.

Een andere, meer relevante uitkomst van de uitgevoerde simulatie is een gevoeligheidsanalyse die de risico's sorteert op invloed op de benodigde weerstandscapaciteit. Hiermee wordt direct een prioritering in de risico's aangebracht waar het gaat om risicomanagement. Als wij de top 10 van risico's goed beheersen, is er een lager bedrag nodig om de risico's op te vangen.

BEOORDELING WEERSTANDSVERMOGEN

De verhouding tussen de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit geeft het weerstandsvermogen aan. Onderstaande figuur geeft het een en ander schematisch weer:



FIGUUR 3 SCHEMATISCHE WEERGAVE WEERSTANDSVERMOGEN

Het is belangrijk om te weten of er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen: hebben we genoeg middelen om de risico's aan te kunnen? Het antwoord is ja, als de beschikbare weerstandscapaciteit groter is dan de benodigde weerstandscapaciteit (= uitkomst Monte Carlo simulatie). De balans, in bovenstaande figuur, zwenkt dan door naar rechts.

De hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit is afhankelijk van het gekozen zekerheidspercentage, wij kiezen voor een zekerheidspercentage van 90%. We zullen dan ook steeds berekenen wat we minimaal nodig hebben om de risico's af te dekken (75%) en het bedrag dat we in de optimale situatie (95%) nodig hebben. Deze grenzen vergelijken we vervolgens met de beschikbare weerstandscapaciteit. Er kunnen zich dan drie situaties voordoen:

1. Beschikbare weerstandscapaciteit is **kleiner** dan de benodigde weerstandscapaciteit (ligt onder de zekerheidsgrens van 75%). De weegschaal uit figuur 3 zwenkt door naar links. De beschikbare weerstandscapaciteit moet aangevuld worden;
2. Beschikbare weerstandscapaciteit is **voldoende** om de benodigde weerstandscapaciteit af te dekken (ligt tussen de ondergrens (75%) en bovengrens (90%)). De weegschaal uit figuur 3 is in balans. Er zijn geen maatregelen nodig echter de balans moet goed gemonitord blijven.
3. Beschikbare weerstandscapaciteit is **groter** dan de benodigde weerstandscapaciteit (ligt boven de zekerheidsgrens van 90%). De weegschaal uit figuur 3 zwenkt door naar rechts. Onze weerstandpositie is ruim voldoende. Er zijn geen maatregelen nodig.

CONCLUSIE EN VERVOLGSTAPPEN

Met deze nota wordt het beleid ten aanzien van risicomanagement voor de komende vier jaar vastgelegd. De kaders die met deze nota worden vastgesteld, zijn:

- Het proces van risicomanagement wordt in de organisatie ingebed in de P&C cyclus, waarbij het systeem NARIS® als hulpmiddel wordt ingezet.
- In hoofdstuk 3 zijn de taken en verantwoordelijkheden weergegeven per betrokken partij;
- De risico-inventarisatie die binnen de organisatie plaatsvindt, gaat uit van risico's in de breedste zin van het woord, dus zowel financieel, imago en continuïteit, als ook naar strategische en organisatorische risico's;
- De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt met ingang van begrotingsjaar 2018 vernieuwd;
- We vermelden in de paragraaf bij de begroting en jaarrekening alleen de top 10 risico's van de gemeente;
- Indien gedurende het jaar nieuwe risico's worden geïdentificeerd met een score van 15 en hoger, melden we dit aan de raad via de normale P&C cyclus;
- We bepalen het weerstandsvermogen door alleen de risico's met een financieel effect mee te nemen;
- We berekenen het benodigde weerstandsvermogen door middel van de Monte Carlo methode met een 90% zekerheidspercentage;
- We streven naar een positief weerstandsvermogen, dat wil zeggen dat we meer middelen ter beschikking hebben dan uit de simulatie als benodigd weerstandsvermogen wordt berekend;
- Voor het niveau van de vrije weerstandscapaciteit hanteren we een absolute ondergrens van € 4,5 miljoen (5% van het begrotingstotaal).
- Indien het beschikbare weerstandsvermogen onvoldoende is, zullen we middelen moeten aanvullen en zijn maatregelen nodig.

VERVOLGSTAPPEN

Het komende jaar gebruiken we om risicomanagement verder uit te bouwen. In het voorjaar zijn een drietal workshops gehouden waarin risicomanagement is toegelicht aan de organisatie en een start is gemaakt met identificeren en kwantificeren van risico's. De komende maanden werken we de geïdentificeerde risico's verder uit en vullen we op correcte wijze het systeem. De aandacht ligt op enerzijds het omgaan met de worsteling van het daadwerkelijk sturen op de risico's (vertrouwen/verantwoordelijkheid) versus het systematisch registreren en volgen van risico's (transparantie).

IMPLEMENTATIE

Parallel aan het identificeren en vullen van het instrument NARIS® wordt in het komende jaar ook invulling gegeven aan de rapportages over het risicoprofiel ten opzichte van onze reserves. De bestaande paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt met ingang van de Programmabegroting 2018 omgebouwd tot een rapportage met een gekwantificeerd risicoprofiel. Deze risico's zullen via het NARIS® gekwantificeerd en gewogen worden, inclusief de getroffen beheersingsmaatregelen. Het zal duidelijk zijn dat in de Programmabegroting 2018 nog geen volledige en betrouwbare uitspraak gedaan kan worden over het risicoprofiel van de gemeente. Dit parallelle traject moet daarom eveneens als een groeitraject worden beschouwd.

SPELREGELS

De onderwerpen uit deze nota kunnen worden samengevat in de volgende spelregels:

A. Risico's

1. Risico's worden op een gestructureerde wijze geïnventariseerd.
2. Maatregelen worden geïdentificeerd om de gevolgen van risico's te beheersen of te reduceren.
3. Op basis van een kosten-batenanalyse wordt bepaald of en welke beheersmaatregel geïmplementeerd wordt.
4. Op basis van geaccepteerde (statistische) methodes worden vanuit de risico's mede op basis van financiële gevolgen en kans van optreden risicoprofielen bepaald.
5. De risico's worden periodiek gemonitord.
6. De kans en het effect van optreden van risico's wordt op basis van deskundigheid bepaald.
7. Risico's worden per grondexploitatie geanalyseerd en gesimuleerd.
8. De risico's worden bij planexploitaties in de tijd uitgezet.
9. Risico's bij verbonden partijen, worden opgenomen voor dat deel waarvoor de gemeente Helendoorn deelneemt.
10. Risico's zonder financiële gevolgen maar met belangrijk imago schade/ politieke gevolgen worden eveneens geïnventariseerd.
11. De raad wordt periodiek geïnformeerd over de ontwikkeling van de risico's.

B. Weerstandsvermogen

1. De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald door het risicoprofiel.
2. Bij een risicoprofiel bepaling op basis van een statistische methode wordt uitgegaan van een zekerheidspercentage van 90%.
3. Tot de vrije weerstandscapaciteit worden alleen die componenten gerekend die ingezet kunnen worden zonder directe consequenties voor de begroting.
4. De totale weerstandscapaciteit is de weerstandscapaciteit die beschikbaar gemaakt kan worden bij plotseling onverwachte financiële tekorten.
5. De gewenste verhouding tussen de vrije weerstandscapaciteit en het risicoprofiel, de ratio van het weerstandsvermogen is 1 of hoger.
6. Voor het niveau van de vrije weerstandscapaciteit hanteren we een absolute ondergrens van € 4,5 miljoen (5% van het begrotingstotaal).

BIJLAGE 1 RISICOANALYSE

CONTEXT (WAAROVER GAAT HET EN WAT WILLEN WE BEREIKEN?)

Risico-analyse is geen doel op zich, maar een middel. Het is daarom verstandig om na te gaan wat je ermee wilt bereiken. In deze stap wordt gekeken naar interne en externe factoren die van belang zijn voor de risicoanalyse. Het gaat om vragen als: Wat is je doel? Waar sta je nu? Word je weleens verast? Heb je zicht op de risico's? Krijgen anderen de kans hun risico's te benoemen? Wat gaat er mis zonder risicomangement?

Met behulp van deze informatie kan de doelstelling van de risicoanalyse worden vastgesteld. Vervolgens gaan we het organiseren. Wie is de opdrachtgever en wie neem je op in de projectgroep? Uiteindelijk leidt dit alles tot een beargumenteerd antwoord op de vraag: Wat gaan we doen en wie is waarvoor verantwoordelijk?

IDENTIFICEREN (WAT KAN ONS OVERKOMEN?)

In deze stap proberen we een uitgebreid overzicht te verkrijgen van gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren of vertragen. Het gaat er in deze stap om een zo breed mogelijk spectrum aan risico's te verkrijgen. We kijken dan ook vanuit meerdere invalshoeken. Het gaat er dus steeds om: hebben we alles in beeld en is het actueel? Dit doen de teamleiders, projectleiders, clustermanagers en gemeentesecretaris. Hierna worden deze personen risico-eigenaren genoemd. Dit zijn de medewerkers die eindverantwoordelijk zijn voor het risico en erover rapporteren, elk op hun niveau. Voor de inventarisatie van deze risico's steunen zijn op hun (beleids)medewerkers.

KWANTIFICEREN (WAT ZIJN ONZE GROOTSTE RISICO'S)

Na het in kaart brengen van de bedreigingen/risico's worden is het van belang om de risico's te analyseren en te beoordelen in termen van kansen en risico's. Je hebt altijd een best case, dit is de kans, en je hebt ook een worst case en dat is je grootste risico. Op basis van de analyses bepalen we de kans van optreden en de mogelijke gevolgen. De gevolgen brengen we zo concreet mogelijk in beeld, waardoor de beheersmaatregelen vervolgens beter te bepalen zijn. Als het mogelijk is hanteren we meerdere bronnen om een zo reëel mogelijke inschatting van de omvang te maken. De uitkomsten van de risicoanalyse bespreken we met relevante betrokkenen (opdrachtgever, projectteam, afdeling) om risico's te delen en zo draagvlak te krijgen.

Het is goed onderscheid te maken tussen het initiële risico en het restrisico. Het initiële risico is de inschatting van het risico zonder effect van de beheersmaatregelen. Door het nemen van correctieve beheersmaatregelen (zie: paragraaf Beheersen) zal de schade verminderen of zelfs helemaal verdwijnen. Wat dan resteert, is het restrisico. Als we hieronder spreken over gevolgen, spreken we over restrisico's. Dit risico neemt de risico-eigenaar op in zijn risicoregister. Als beheersmaatregelen geld kosten, dan nemen we deze op in de begrotingen.

Risicoscore

Gevolgklasse	Kans 1: < 10%	Kans 2: 10% - 30%	Kans 3: 30% - 50%	Kans 4: < 50% - 70%	Kans 5: < 70% - 90%
Score 5: > € 500.000	5	10	15	20	25
Score 4: > € 250.000 < € 500.000	4	8	12	16	20
Score 3: > € 100.000 < € 250.000	3	6	9	12	15
Score 2: > € 25.000. < € 100.000	2	4	6	8	10
Score 1: < € 25.000.	1	2	3	4	5

TABEL 4 RISICOKAART (SCORES)

Deze risicokaart gebruiken we ook als hulpmiddel om te bepalen aan wie we welk risico melden.

Primair is het college van burgemeester en wethouders eigenaar van alle risico's en de raad is er eindverantwoordelijk voor. Daarom is het belangrijk dat we afspraken maken over het melden van de risico's. We hanteren het principe dat hoe groter de gevolgen van het risico zijn, hoe hoger het niveau in de organisatie is waar dit risico bekend moet zijn. Risico's met een score van 15 en hoger melden we via de cyclische producten altijd aan de raad. Over risico's met een score van 8 en hoger informeert de ambtelijke organisatie te allen tijde het college. De overige risico's handelen we ambtelijk af.

AFWEGEN (HOE KUNNEN WE ONZE RISICO'S BEHEERSEN?)

Nu de belangrijkste risico's in kaart zijn gebracht, gaan we nadenken over de manier waarop we de belangrijkste risico's kunnen beheersen, dan wel de kansen te benutten. Daar is het immers allemaal begonnen. Voor de goede orde: het doel is niet om koste wat het kost risico's te vermijden of te voorkomen. Het doel is vooraf te overwegen wat we met een risico of kans gaan doen. Dat noemen we beheersmaatregelen. Er zijn allerlei typen van beheersmaatregelen te bedenken. Deze zijn in de nota benoemd.

Als er beheersmaatregelen genomen dienen te worden, is het van belang dat deze effectief zijn. Tevens is het belangrijk dat de maatregelen proportioneel zijn. Soms is het goedkoper het risico te nemen. Tevens beoordelen we of maatregelen uitvoerbaar zijn, of het om beïnvloedbare zaken gaat en of de beheersmaatregelen misschien nieuwe risico's met zich mee brengen. Op basis van deze informatie kiezen we onze beheerstrategie.

BEHEERSEN (HOE NEMEN WE DE BEHEERSING TER HAND?)

Sommige risico's worden vermeden en sommige overgedragen. Maar er zijn ook risico's die we zelf moeten gaan beheersen, daarvoor hebben we in voorgaande stap een beheersstrategie bedacht. Nu komt het aan op het uitvoeren van deze maatregelen. We gaan daarbij zoveel mogelijk planmatig te werk. We maken een plan waarin is aangegeven wie wat gaat doen, wat daarvoor nodig is, hoe we de effecten van de maatregelen bewaken en hoe erover wordt gerapporteerd. Ook voor de beheersmaatregelen geven we kaders mee als budget, tijdsduur en kwaliteitseisen.

Het uitvoeren van de beheerstrategie gaat zoveel mogelijk deel uitmaken van het dagelijks werk. We koppelen ook de rapportering zoveel mogelijk aan de reguliere cyclische producten. Daarin geven we steeds aan wat de status van de beheersmaatregelen is.

EVALUEREN (WAT IS ER VERANDERD EN WAT HEBBEN WE GELEERD?)

Een groot deel van het proces is nu afgerond. We hebben de risico's geïnventariseerd, geanalyseerd, maatregelen bedacht om er zo goed mogelijk mee om te gaan en deze maatregelen ook uitgevoerd. Zijn we dan klaar? Nee, risicomanagement is een cyclisch proces. Indien blijkt uit de evaluatie dat het effect van de maatregel niet het beoogde effect heeft op het minimaliseren van het risico, kan er nog bijgestuurd worden.

Het is dus goed om periodiek terug te kijken om beter vooruit te kunnen kijken. Hiermee wordt de risico-intelligentie verder aangescherpt. We leren zo beter prioriteiten vast te stellen, de effecten van de beheersing beter in te schatten. De risico-coördinatoren van de bedrijfsbureaus zullen dan ook – minimaal eens per kwartaal- kwalitatieve analyses maken, evaluatiebijeenkomsten organiseren waarin vragen aan de orde komen als: Is het risicoprofiel kleiner of groter geworden? Zijn de restrycto's nog wel acceptabel? Zijn de beoogde effecten van de beheersmaatregelen behaald en zo nee, waarom niet? Hoe maken we het risicobewustzijn en risicomanagement tot een onlosmakelijk onderdeel van ons werk? Wat zijn de concrete vervolgstappen?

BIJLAGE 2: BEGRIPPENLIJST

Risico's

Een risico is een gebeurtenis die zich al dan niet kan voordoen en die kan leiden tot schade met een (financieel) gevolg.

Risico's zijn mogelijke verliezen of verplichtingen die, in het geval ze zich werkelijk voordoen, van materiële invloed zijn op de financiële positie van de gemeente.

Bij risico's kan een onderscheid worden gemaakt in reguliere risico's en overige risico's. Reguliere risico's doen zich regelmatig voor en zijn veelal vrij goed meetbaar. Deze worden in de regel niet gefinancierd uit de weerstandscapaciteit. Voor deze risico's kan een voorziening worden gevormd of een verzekering worden afgesloten. De overige risico's zijn risico's die niet op een andere manier zijn te ondervangen. Deze risico's zijn van invloed op het weerstandsvermogen.

Risicomanagement

Het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de gevolgen ervan te voorkomen of te vermijden en de kans erop te verkleinen of op een andere manier beheersbaar te maken.

Algemene reserve

Dit betreft de vrij aanwendbare reserve bedoeld om eventuele financiële tegenvallers op te kunnen vangen.

Materieel belang

Een materieel belang wordt in de gemeente Hellendoorn gedefinieerd als een financieel belang groter dan € 25.000.

Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit betreft de ruimte die er nog is om heffingen en belastingen te verhogen. Er zijn geen algemene bepalingen voor de berekening van de onbenutte belastingcapaciteit. Voor de OZB wordt meestal uitgegaan van de zogenaamde artikel 12-norm (Financiële Verhoudingswet) ten opzichte van de in de gemeente gehanteerde tarieven. Voor de heffingen geldt dat de vergelijking wordt gemaakt met de volledige kostendekkendheid.

Post onvoorzien

Dit is een standaard post in de begroting voor het opvangen van incidentele tegenvallers in de exploitatiebegroting van een bepaald boekjaar (standaard staat deze op € 45.000,--).

Risicoprofiel

Het risicoprofiel maakt alle risico's in relatie tot de kans dat ze zich voordoen en de financiële gevolgen die dit met zich meebrengt inzichtelijk.

Stille reserves

Hierbij gaat het om de overwaarde van gemeentelijke bezittingen die direct verkoopbaar zijn zonder dat de bedrijfsvoering hierdoor wordt beïnvloed. Overwaarde betreft het verschil tussen de verwachte verkoopopbrengst en de boekwaarde.

Vrije begrotingsruimte

Dit is het positieve saldo van de begroting.

Weerstandscapaciteit

Weerstandscapaciteit is de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet geraamde kosten die onverwachts en substantieel zijn af te dekken, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van bestaande zaken.

Weerstandsratio

De weerstandsratio is een verhoudingsgetal, tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de op basis van de risicoanalyse bepaalde benodigde weerstandscapaciteit, dat inzicht geeft in de hoogte van het weerstandsvermogen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is het vermogen van de gemeente om niet-reguliere kosten die onverwacht en substantieel zijn op te kunnen vangen, zonder dat de uitvoering van de taken en de bedrijfsvoering in gevaar komt. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's die als ze zich voordoen van materiële betekenis zijn in relatie tot de financiële positie.