

Gemeente Heerhugowaard

Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement

2015

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Samenvatting | 3 |
| 1 Inleiding | 5 |
| 1.1 Algemeen..... | 5 |
| 1.2 Doelstellingen en reikwijdte..... | 5 |
| 1.3 Opbouw van de nota..... | 5 |
| 2 Wettelijk kader..... | 6 |
| 2.1 Gemeentewet..... | 6 |
| 2.2 Het BBV | 6 |
| 3 Definities..... | 7 |
| 3.1 Weerstandsvermogen..... | 7 |
| 3.2 Weerstandscapaciteit..... | 7 |
| 3.3 Risico's..... | 7 |
| 3.4 Risicomanagement..... | 8 |
| 4 Beschikbare weerstandscapaciteit..... | 9 |
| 4.1 Reserves..... | 9 |
| 4.2 Stille reserves..... | 10 |
| 4.3 Onvoorzien..... | 10 |
| 4.4 Begrotingsruimte..... | 10 |
| 4.5 Onbenutte belastingcapaciteit en andere onbenutte inkomstenbronnen | 10 |
| 5 Benodigde weerstandscapaciteit | 11 |
| 5.1 Risicomanagement..... | 11 |
| 5.2 Identificeren en classificeren..... | 12 |
| 5.3 Kwantificeren..... | 12 |
| 5.3.1 Kans bepaling | 12 |
| 5.3.2 Gevolgschade..... | 13 |
| 5.3.4 Risicosimulatie..... | 13 |
| 6 Weerstandsvermogen | 14 |
| 6.1 Gewenste omvang weerstandsvermogen..... | 14 |
| 6.2 Paragraaf weerstandsvermogen..... | 14 |
| 6.3 Aanpassen van het weerstandsvermogen..... | 15 |

Samenvatting

In het collegeprogramma 2014-2018 "Samen leven" is opgenomen dat het college in 2015 een nieuwe Nota weerstandsvermogen en risicomanagement aan de raad voorlegt. Dit geeft de raad de mogelijkheid om de kaders voor weerstandsvermogen opnieuw te stellen.

Risicomanagement is een hulpmiddel om op gestructureerde manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en te beheersen. Risicomanagement is een continu proces en wordt gemeentebreed toegepast. In die zin ziet het risicomanagement toe op alle risico's van de gemeente en is het weerstandsvermogen een afspiegeling daarvan.

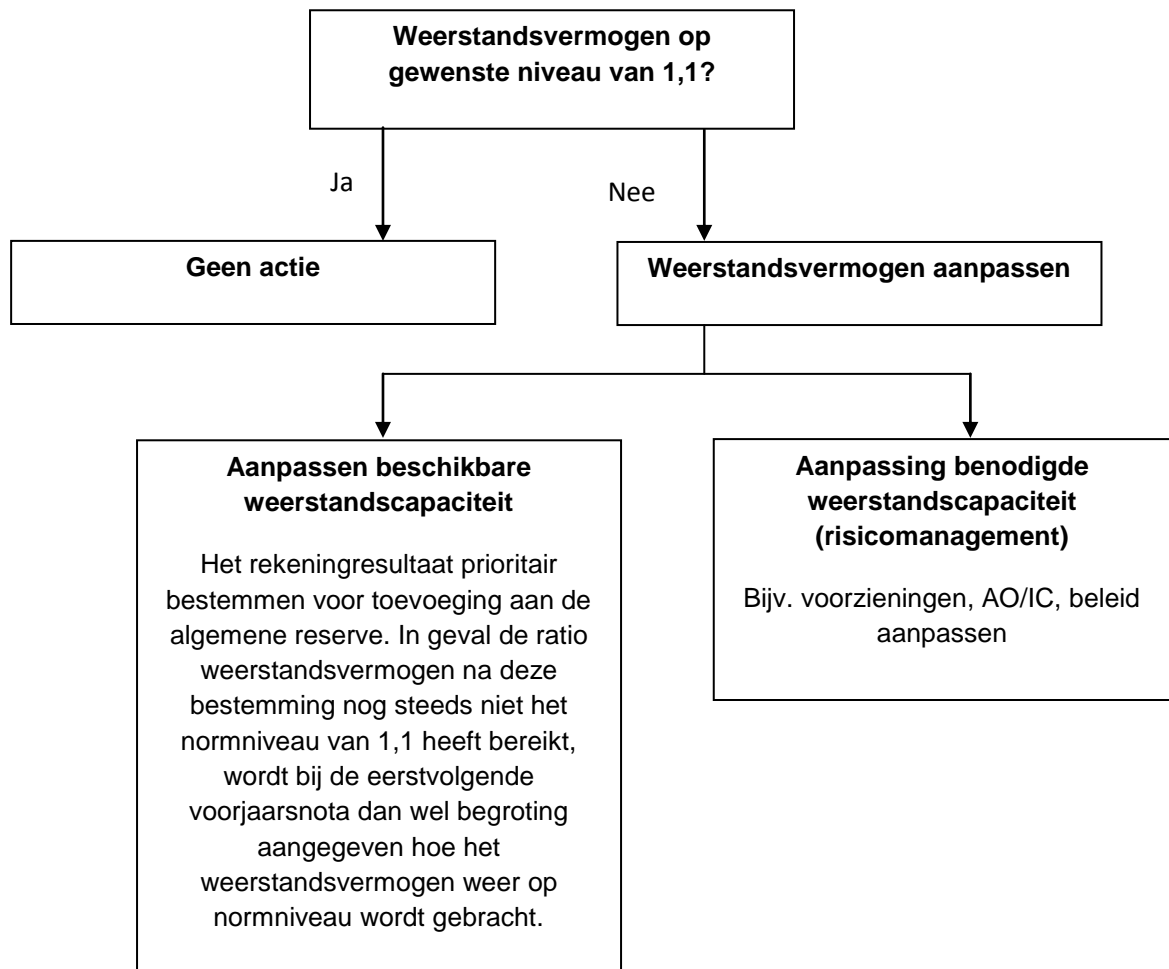
Het weerstandsvermogen is het vermogen om financiële risico's, die zich kunnen voordoen in de grondexploitaties en de begroting, op te vangen.

De benodigde weerstandscapaciteit komt tot stand door een gestructureerde risicoanalyse. Hierbij maken we gebruik van de tool Naris van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR). Via de risicosimulatie in Naris berekenen we welk bedrag 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. In Nederland zien we een bandbreedte tussen de 70% en 90%. Uitgangspunt in de vorige nota was een zekerheidspercentage van 90%. Het NAR geeft aan dat de keuze over het zekerheidspercentage afhankelijk moet zijn van de mate van compleetheid van het risicoprofiel. Gelet op de compleetheid waarmee wij onze risico's in Naris opnemen is het nieuwe uitgangspunt om een zekerheidspercentage te hanteren van 80%.

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de stand van de algemene reserve en de onbenutte belastingcapaciteit op enig moment. De mogelijkheid bestaat om nog andere componenten aan de beschikbare weerstandscapaciteit toe te voegen zoals bestemmingsreserves, stille reserves en de post onvoorzien. Omdat deze componenten niet op korte termijn vrij aanwendbaar (liquide) zijn nemen we deze niet mee bij de bepaling van het beschikbare weerstandsvermogen. Als ons weerstandsvermogen door omstandigheden onder druk komt te staan kunnen keuzes gemaakt worden om deze componenten wel te benutten om de beschikbare weerstandscapaciteit te verhogen. Dit kan bijvoorbeeld door de bestemming op bestemmingsreserves door middel van een raadsbesluit te wijzigen.

De benodigde weerstandscapaciteit wordt vergeleken met de beschikbare weerstandscapaciteit uitgedrukt in euro's op enig moment. Wij streven ernaar om een verhouding van 1,1 op 1 te realiseren tussen beide (de ratio weerstandsvermogen is dan 1,1). Bij de vorige nota weerstandsvermogen en risicomanagement is besloten een ratio voor het weerstandsvermogen van 1,4 - 2 te hanteren. Reden voor de verlaging naar 1,1 is, dat als we naar andere gemeenten kijken, deze veelal een ratio van 1 hanteren en wij, ook gezien de mate van compleetheid van het risicoprofiel, met 1,4 de ratio relatief hoog hebben gesteld.

Als de feitelijke ratio weerstandsvermogen afwijkt van de gewenste ratio weerstandsvermogen van 1,1 wordt de hieronder afgebeelde beleidslijn gehanteerd.



Deze kadernota vervangt de kadernota risicomanagement en weerstandsvermogen uit 2007.

1 Inleiding

1.1 Algemeen

Bij publieke organisaties zoals gemeenten wordt steeds meer belang gehecht aan het verantwoording afleggen over de realisatie van de gestelde beleidsdoelen en de kwaliteit van het financieel beleid en beheer.

Gemeenten hebben echter in toenemende mate met onzekerheden te maken. Er zijn risico's die de realisatie van de doelstellingen in de weg kunnen staan. Risico's kunnen forse financiële gevolgen (en daarmee ook beleidsmatige gevolgen) hebben en zijn dus een belangrijk onderwerp voor sturing.

Gebeurtenissen van de laatste jaren laten mede zien hoe belangrijk het is, dat bekend is hoe de gemeente er voor staat wat betreft risico's. Er zijn veel voorbeelden van gemeenten die geconfronteerd werden met onvoorziene risico's met grote financiële consequenties. Bijvoorbeeld de Noord-Zuidlijn in Amsterdam, maar ook de afwaardering van grondposities bij diverse gemeenten.

Ook de gemeente Heerhugowaard kent risico's die een belemmering kunnen vormen voor het behalen van de doelstellingen. Jaarlijks rapporteert het college over de financiële risico's in de weerstandsparagraaf als onderdeel van de begroting en –jaarrekening. De paragraaf bevat daarnaast ook informatie over de beschikbare middelen om de financiële gevolgen van die risico's af te dekken.

1.2 Doelstellingen en reikwijdte

Doel van de nota is dat de raad het beleidskader voor het weerstandsvermogen vaststelt. Het weerstandsvermogen heeft betrekking op de relatie tussen de risico's die de gemeente loopt en de financiële middelen die de gemeente vrij kan maken om de nadelige gevolgen van deze risico's op te vangen. Financiële tegenvallers dwingen een gemeente met voldoende weerstandsvermogen niet direct tot bezuinigingen of drastische beleidsbijstellingen.

Het college, daarbij ondersteund door het management, draagt er zorg voor dat de organisatie 'in control' is waarbij risicomanagement een van de instrumenten is. Risicomanagement is een breed begrip, deze nota richt zich op het risicomanagementbeleid in relatie tot het weerstandsvermogen.

1.3 Opbouw van de nota

Hoofdstuk 2 beschrijft het wettelijk kader voor het weerstandsvermogen en risicomanagement. In hoofdstuk 3 worden de begrippen weerstandscapaciteit, risico en risicomanagement gedefinieerd.

Vervolgens komt in hoofdstuk 4 de beschikbare weerstandscapaciteit, in hoofdstuk 5 de benodigde weerstandscapaciteit en in hoofdstuk 6 het weerstandsvermogen aan bod.

2 Wettelijk kader

In dit hoofdstuk wordt het wettelijk kader gegeven waar deze nota uit voortvloeit. Dit wettelijk kader bestaat uit de Gemeentewet en de BBV (Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten).

2.1 Gemeentewet

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

Een ander aanknopingspunt in de Gemeentewet is het begrotingsevenwicht in artikel 189 lid 3 en het daaraan gekoppelde toezicht van de provincie in artikel 203 lid 1. In artikel 189 is bepaald dat de begroting in evenwicht moet zijn, of dat het aannemelijk is dat het evenwicht in de eerstvolgende jaren tot stand kan worden gebracht.

Feit is dat de financiële gevolgen van optredende risico's het evenwicht in de begroting ernstig in gevaar kunnen brengen. Indirect zijn de aanwezige risico's daarom een medebepalende factor bij het evenwichtscriterium in artikel 189 van de Gemeentewet. Onder andere de provincie en de accountant betrekken dan ook de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit in het financieel toezicht c.q. de controle. Verder zijn ook de kwaliteit van het risicomanagement en het risicobeleid voor de provincie van invloed op hun oordeel over de financiële positie van een gemeente. Feitelijk toetst de provincie niet alleen het materiële evenwicht in de meerjarenbegroting, maar ook alle indirecte factoren die de toekomstige financiële positie van de gemeente beïnvloeden waaronder de weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's. Materieel evenwicht betekent dat de structurele lasten ten minste worden gedekt door structurele baten.

2.2 Het BBV

In 2003 is het "Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten" (BBV) vastgesteld. Dit besluit bevat voorschriften voor de inrichting van de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening. Onder titel 2.3, artikel 9 lid 2 van het BBV worden de zeven paragrafen genoemd die een gemeente verplicht in haar begroting dient op te nemen (Artikel 26 regelt hetzelfde, maar dan voor de jaarstukken):

- a. lokale heffingen;
- b. weerstandsvermogen;
- c. onderhoud kapitaalgoederen;
- d. financiering;
- e. bedrijfsvoering;
- f. verbondenpartijen;
- g. grondbeleid.

De paragraaf weerstandsvermogen is één van deze zeven verplichte paragrafen en bevat volgens artikel 11 tenminste:

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

3 Definities

In dit hoofdstuk worden de begrippen weerstandsvermogen, weerstandscapaciteit, risico en risicomanagement gedefinieerd, omdat ze essentieel zijn voor deze nota en regelmatig terugkomen.

3.1 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie hoe robuust de begroting is, wat van belang is wanneer er zich een financiële tegenvaller voordoet. Door aandacht aan het weerstandsvermogen kan worden voorkomen dat elke financiële tegenvaller dwingt tot bezuinigingen. Voor het beoordelen van de robuustheid van de begroting is inzicht nodig in de omvang en in de achtergronden van de risico's in relatie tot de aanwezige weerstandscapaciteit. Het weerstandsvermogen is de mate waarin de gemeente in staat is om de gevolgen van risico's op te vangen, zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt.

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

Het weerstandsvermogen wordt in hoofdstuk 6 beschreven.

3.2 Weerstandscapaciteit

Onder de weerstandscapaciteit wordt verstaan de (potentieel) aanwezige capaciteit aan geldmiddelen om financiële risico's, waarvoor geen voorzieningen zijn getroffen of verzekeringen zijn afgesloten, te kunnen opvangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken. Zij geeft aan in hoeverre onverwachte, substantiële, niet begrote kosten gedekt kunnen worden.

Onderscheid kan worden gemaakt tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Met het eerste wordt bedoeld het vermogen om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat deze invloed hebben op de voortzetting van taken op het bestaande niveau. Met de structurele weerstandscapaciteit worden de middelen bedoeld die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken.

De beschikbare weerstandscapaciteit wordt in hoofdstuk 4 beschreven, vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de benodigde weerstandscapaciteit beschreven.

3.3 Risico's

Wat is een risico? Voor het begrip risico bestaan in de theorie vele definities. Een veel gebruikte definitie van een beleidsrisico is de kans op een gebeurtenis, die de organisatie belemmert in het behalen van (één van) haar doelstellingen.

De risico's relevant voor het weerstandsvermogen zijn die risico's die niet op een andere manier zijn ondervangen en die een financieel gevolg kunnen hebben. Voor de financiële risico's in relatie tot het weerstandsvermogen geldt als definitie: de kans op een gebeurtenis die leidt tot een directe financiële tegenvaller van materiële betekenis, die niet is afgedekt in de begroting. Doen deze risico's zich voor dan kunnen ze worden gedekt uit het weerstandsvermogen.

Reguliere risico's – risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal vrij goed meetbaar zijn – en risico's zonder financiële gevolgen maken geen deel uit van de risico's die onder het weerstandsvermogen vallen. Voor reguliere risico's kunnen immers verzekeringen worden afgesloten of voorzieningen worden getroffen.

3.4 Risicomanagement

Risicomanagement kan worden omschreven als het nemen van beslissingen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van de nadelige effecten die het optreden van risico's met zich mee kan brengen.

Risicomanagement is een belangrijk stuurinstrument binnen de bedrijfsvoering, maar ook een bestuurlijk instrument voor de raad. Zo kan het afstoten van activiteiten of het aanpassen van een gemeentelijke verordening de risico's inperken en valt daarmee onder het begrip risicomanagement. Beide voorbeelden zijn besluiten waarvoor het primaat bij de raad ligt. De gemeenteraad bepaalt het risicoprofiel van een gemeente en ook de hoogte van het weerstandsvermogen.

Risicomanagement gaat uit van de veronderstelling dat de processen lopen zoals verwacht, en richt zich op de factoren die deze processen kunnen verstoren. Risicomanagement is niet ten koste wat kost risico's vermijden, soms is het bewust accepteren van een risico de meest optimale beheersingsmaatregel. Risicomanagement verschaft een organisatie de mogelijkheid optimaal om te gaan met onzekerheden en dus ook de mogelijkheid om de voordelen te benutten die onzekerheden soms bieden.

Risicomanagement wordt cyclisch ingezet voorafgaand aan en tijdens de processen die worden uitgevoerd om doelstellingen te realiseren.

4 Beschikbare weerstandscapaciteit

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de weerstandscapaciteit in Heerhugowaard wordt berekend. In het BBV is niet voorgeschreven welke bestanddelen behoren tot de weerstandscapaciteit. Over het algemeen worden echter de bestanddelen gebruikt die in onderstaande tabel zijn genoemd. In dit hoofdstuk wordt toegelicht of deze bestanddelen voor de gemeente Heerhugowaard thuishoren in de weerstandscapaciteit.

| Bestanddeel | Incidentele weerstandscapaciteit | Structurele weerstandscapaciteit |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| Reserves | X | |
| Stille reserves | X | |
| Onvoorzien | X | |
| Begrotingsruimte | | X |
| Onbenutte belastingcapaciteit en andere onbenutte inkomstenbronnen | | X |

4.1 Reserves

In de BBV wordt binnen de reserves onderscheiden naar:

- a) de algemene reserve;
- b) de bestemmingsreserves

De algemene reserve heeft een algemeen karakter en is vrij aanwendbaar. (Voor het gebruik van deze reserve is, zoals voor alle reserves, altijd een expliciet raadsbesluit vereist).

Bestemmingsreserves zijn in beginsel niet vrij aanwendbaar. De gemeenteraad heeft namelijk een concrete bestemming aan het bedrag gegeven. Zolang er geen concrete verplichtingen zijn aangegaan, kan de gemeenteraad de bestemming nog wijzigen en de bestemmingsreserve toevoegen aan de algemene reserve.

De algemene reserve behoort tot de weerstandscapaciteit van de gemeente Heerhugowaard.

In sommige gemeenten worden ook de bestemmingsreserves meegeteld in de weerstandscapaciteit. Deze tellen dan niet voor 100% mee maar voor een gedeelte waarvan wordt geacht dat het vrij kan vallen zonder de oorspronkelijke bestemming in de weg te staan. Dit impliceert dat de reserves ruimer dan noodzakelijk zijn. Voor de gemeente Heerhugowaard gaan we niet van deze veronderstelling uit. Hier wordt wel opgemerkt dat, als ons weerstandsvermogen door omstandigheden onder druk komt te staan, keuzes gemaakt kunnen worden om de bestemmingsreserves te benutten om de beschikbare weerstandscapaciteit te verhogen. Dit kan bijvoorbeeld door de bestemming op bestemmingsreserves door middel van een raadsbesluit te wijzigen.

4.2 Stille reserves

Stille reserves zijn bezittingen die voor een lagere waarde dan de directe verkoopwaarde op de balans staan. Stille reserves kunnen pas als weerstandscapaciteit meetellen als ze binnen een jaar in kasgeld kunnen worden omgezet, zonder de bedrijfsvoering te beperken (direct verhandelbare activa). Het beeld is dat Heerhugowaard niet beschikt over stille reserves die op korte termijn liquide zijn te maken. Daarom houden we bij de bepaling van de weerstandscapaciteit niet op voorhand rekening met mogelijke stille reserves in de materiële en financiële activa.

4.3 Onvoorzien

De gemeente Heerhugowaard neemt jaarlijks een post Onvoorzien op in de begroting, die indien nodig kan worden aangewend om tegenvallers of onverwachte nieuwe uitgaven op te vangen. Dit is een verplichting onder het BBV. Deze post is dusdanig klein van omvang dat deze niet wordt meegenomen in de berekening van de weerstandscapaciteit.

4.4 Begrotingsruimte

Als de begroting en de meerjarenraming sluiten met een positief saldo, is er sprake van begrotingsruimte, die kan worden ingezet voor structurele financiële tegenvallers die zich voordoen. Posten in de begroting die vooraf nog geen vastgelegd bestedingsdoel hebben tellen mee. Binnen Heerhugowaard is er geen begrotingsruimte binnen het meerjarenperspectief.

4.5 Onbenutte belastingcapaciteit en andere onbenutte inkomstenbronnen

De mogelijkheid tot verhogen van gemeentelijke belastingen, bestemmingsheffingen en rechten kan ook bijdragen tot het opvangen van financiële risico's. De ruimte die de gemeente heeft om belastingen en andere heffingen te verhogen wordt beperkt door wettelijke restricties. Het gaat dan bijvoorbeeld over vastgestelde maximum (verhoging van) belastingtarieven, of dat leges maximaal het niveau van kostendekkend mogen bedragen.

Onroerende zaakbelasting (OZB)

De gemeente heeft bij het jaarlijks vaststellen van het tarief voor de OZB beleidsvrijheid. Hierbij wordt vanuit het Rijk wel een voorwaarde gesteld; de jaarlijks opnieuw vast te stellen macronorm. De macronorm voor de OZB geeft aan met hoeveel procent landelijk de OZB-opbrengst jaarlijks mag stijgen. Deze norm is opgebouwd uit een inflatiepercentage en een percentage aan toegestane nominale opbrengstverhoging.

Ter bepaling van de weerstandscapaciteit wordt veelal de artikel -12 norm als uitgangspunt genomen voor het berekenen van de onbenutte belastingcapaciteit. Een gemeente met een artikel 12 – status is een Nederlandse gemeente die onder financiële curatele is gesteld door het rijk vanwege een structurele slechte financiële situatie. Deze gemeenten moeten hun tarieven verhogen tot een “redelijk peil eigen heffingen”, willen zij in aanmerking kunnen komen voor rijkssteun. De actuele normen voor dit artikel 12 – beleid worden jaarlijks in de meicirculaire van het gemeentefonds bekend gemaakt. Heerhugowaard zit met de OZB-tarieven in totaal lager dan het “redelijk peil” volgens de meicirculaire. De onbenutte belastingcapaciteit, tot aan de ophoging tot het “redelijk peil” volgens de meicirculaire, wordt meegenomen in de bepaling van de weerstandscapaciteit.

Overige belastingen

Naast de OZB worden er binnen Heerhugowaard alleen parkeerbelasting geheven. Aangezien de inkomsten uit deze belasting relatief beperkt zijn worden (mogelijke) verhogingen niet meegenomen in de bepaling van de weerstandscapaciteit.

Bestemmingsheffingen en rechten

Binnen Heerhugowaard geldt het uitgangspunt van 100% kostendekkende tarieven, tenzij dit vanuit het oogpunt van marktconformiteit niet wenselijk is. De bestemmingsheffingen en rechten dragen daardoor dus niet bij aan de weerstandscapaciteit.

5 Benodigde weerstandscapaciteit

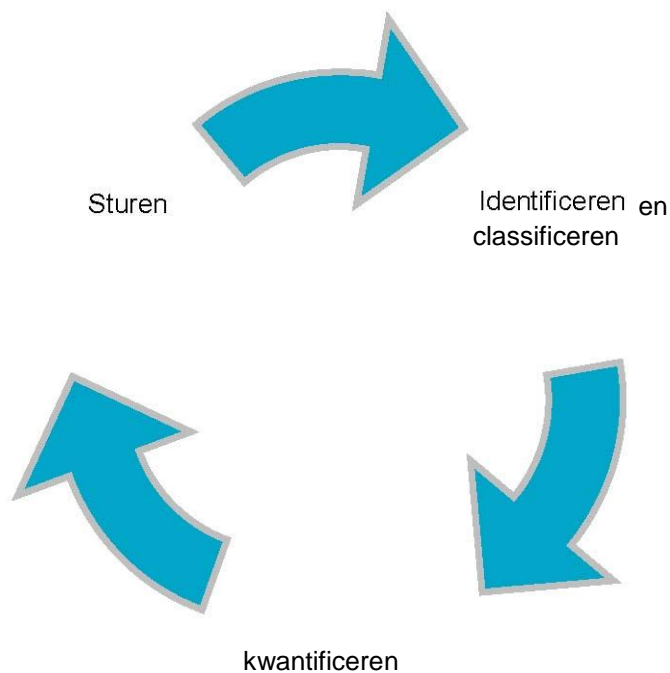
Hoeveel middelen zijn nodig om eventuele tegenvallers op te vangen? De benodigde weerstandscapaciteit is het bedrag dat benodigd is om alle risico's in de begroting waarvoor geen maatregelen zijn getroffen, in financiële zin af te dekken.

De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald door:

- de verwachte impact van de aanwezige risico's
- de gewenste mate van zekerheid dat de risico's kunnen worden opgevangen
- de mate waarin risico's al op andere wijze zijn afgedekt.

5.1 Risicomanagement

Risicomanagement bestaat uit verschillende stappen. Het proces begint met het in kaart brengen van de risico's die de gemeente loopt. Dit noemen we de fase van identificatie en classificatie. Aangegeven wordt wat de omvang van het risico is en wat de kans is dat het risico zich daadwerkelijk zal voordoen. Dat is de fase van kwantificeren. De indeling van de risico's in verschillende soorten (classificatie) is noodzakelijk voor de sturing op en beheersing van de risico's. Voor verschillende soorten risico's zijn namelijk verschillende 'oplossingsrichtingen' (verzekeren, voorziening, weerstandsvermogen etc.).



De gemeente Heerhugowaard maakt gebruik van NARIS, het risico informatiesysteem van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR). De risicomanagementsoftware wordt gebruikt voor registratie, analyse en rapportage van risico's. Het ondersteunt risicomanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau en faciliteert hiermee integraal risicomanagement.

Naris is een opslagplaats waar veel gegevens van gemeenten zijn opgeslagen. Zo bevat de centrale database 80% van de bekende risico's en maatregelen binnen de overheid. Dit geeft als voordeel dat gemeenten een overzicht krijgen gepresenteerd van bekende risico's en de beheersmaatregelen.

5.2 Identificeren en classificeren

De eerste stap richting actief risicomanagement is het identificeren van alle risico's en het vastleggen van de kenmerken van het risico.

Om de risico's in kaart te brengen zorgt het college ervoor dat er periodiek een gemeentebrede risicoanalyse wordt uitgevoerd. Risicoanalyse is te omschrijven als het op systematische wijze inzicht krijgen in de factoren die de realisatie van de beleidsdoelstellingen in de weg kunnen staan. Zijn de geïnterpreteerde risico's nog actueel, of kunnen ze van de lijst worden afgevoerd en of er nieuwe risico's zijn ontstaan.

De gevolgen van risico's kunnen beleidsmatig en/of financieel zijn. Bij het weerstandsvermogen ligt de focus op de financiële gevolgen van risico's, welke niet zijn afgedekt in de begroting. Gebeurtenissen die voor de gemeenten niet – financiële gevolgen hebben, zoals imagoschade, horen niet thuis in het weerstandsvermogen. De domeinen / afdelingen zijn wel verantwoordelijk voor het risicomanagement van risico's met niet financiële gevolgen maar dit valt buiten de scope van deze nota.

5.3 Kwantificeren

Nadat de risico's zijn geïdentificeerd kunnen de risico's worden gekwantificeerd. Het bepalen van de kans dat de gebeurtenis / het risico optreedt en het financiële gevolg dat het risico met zich mee brengt.

Het kwantificeren heeft twee doelen:

- Ordering aanbrengen ten behoeve van focus in sturing en beheersing
- Bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit

5.3.1 Kans bepaling

Hierbij wordt gebruikt gemaakt van referentiebeelden om te bepalen in welke klasse een risico zich bevindt. Aan de referentiebeelden zijn kans percentages gekoppeld. Bijvoorbeeld als een kans zich eens in de tien jaar voordoet is de kans op optreden 10%. Het zelfde geldt als een risico zich eenmaal per jaar kan voordoen, dan wordt dit vastgesteld op 90% (bij 100% is het immers geen risico meer). Boven de 90% moet er voorzichtigheidshalve in principe een voorziening worden getroffen.⁵ Op basis van de kansverdeling per risico wordt in de risicosimulatie een nieuwe kansverdeling gemaakt. Vooral bij een risico met een lage kans en een zeer hoog gevolg is het belangrijk om het percentage zeer nauwkeurig te benoemen. Een klein verschil in kans kan bij een dergelijk risico namelijk al een groot financieel gevolg hebben. Voor de beoordeling van de kans van structurele risico's kan gebruik worden gemaakt van onderstaande klassen met de volgende referentiebeelden. (Incidentele risico's worden door professional judgement door de betrokkenen (vakafdeling, jurist, huisadvocaat etc.) bepaald).

| klasse | Referentiebeelden | Kwantitatief |
|--------|--|--------------|
| 0 | Doet zich minder dan 1 maal per 15 jaar voor | 5% |
| 1 | Doet zich 1 maal per jaar 15 voor | 10% |
| 2 | Doet zich 1 maal per jaar 5 voor | 30% |
| 3 | Doet zich 1 maal per jaar 2 voor | 50% |
| 4 | Doet zich 1 maal per jaar voor | 70% |
| 5 | Doet zich meerdere malen per jaar voor | 90% |

Op basis van ervaringen en/of professional judgement van de betreffende manager zal deze de risico's indelen. De inherente subjectiviteit die gepaard gaat met deze inschatting kan deels worden ondervangen door meerdere medewerkers onafhankelijk een inschatting laten maken. Ook is het mogelijk in zeer specialistische situaties extern advies in te winnen.

5.3.2 Gevolgschade

Bij het bepalen van de omvang van het risico gaan we uit van een situatie dat het risico zich daadwerkelijk voordoet. Vanuit die gedachte 'als het risico zich voordoet dan ...' maken we een inschatting van het bedrag dat de gemeente ten minste (minimumbedrag) en ten hoogste (maximale omvang) kwijt is. De minimale en maximale omvang geven dus de ondergrens en de bovengrens aan waarbinnen – als het risico zich daadwerkelijk voordoet – de gevolgschade zich zal bevinden.

Daarnaast wordt een inschatting gemaakt van de verwachtingswaarde. De verwachtingswaarde is de meest waarschijnlijke financiële omvang van het gevolg als het risico zich voordoet.

Het gaat bij de bepaling van de financiële omvang om het niet op andere wijze afgedekte deel van het risico. Dus bij een risico dat bijvoorbeeld voor 80% is afgedekt door een verzekering telt alleen de resterende 20% bij de bepaling van de mogelijke gevolg schade.

Het lange termijn effect van structurele risico's is per definitie oneindig groot. Voor structurele risico's geldt daarom dat de verwachtingswaarde gebaseerd wordt op het effect in het lopende en het eerstvolgende begrotingsjaar. Daarna dient het effect structureel te worden opgelost binnen de exploitatiebegroting via de kadernota.

5.3.4 Risicosimulatie

Vervolgens wordt er een risicosimulatie uitgevoerd om de benodigde weerstandscapaciteit te berekenen. Dit is een statistische benadering (obv Monte Carlo methode) die ervan uitgaat dat de risico's zich nooit (binnen één jaar) én allemaal tegelijk én allemaal in hun maximale omvang voordoen.

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. In Nederland zien we een bandbreedte tussen de 70% en 90%. Uitgangspunt in de vorige nota was een zekerheidspercentage van 90%. Het NAR geeft aan dat de keuze over het zekerheidspercentage afhankelijk moet zijn van de mate van compleetheid van het risicoprofiel. Gelet op de compleetheid waarmee wij onze risico's in Naris opnemen is het nieuwe uitgangspunt om een zekerheidspercentage te hanteren van 80%.

6 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de verhouding (ratio) tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit.

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

Het geeft een indicatie van hoe solide de begroting is. Voldoende weerstandsvermogen zorgt ervoor dat onverwachte financiële tegenvallers (door optreden van risico's) kunnen worden opgevangen en geen effect hebben op de uitvoering van het vastgestelde beleid.

Als de aanwezige risico's inzichtelijk zijn gemaakt en de aanwezige weerstandscapaciteit is bepaald is de vervolgvraag of de aanwezige weerstandscapaciteit voldoende is om de bestaande risico's op te vangen.

6.1 Gewenste omvang weerstandsvermogen

Wij streven ernaar om een verhouding van 1,1 op 1 te realiseren tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit (de ratio weerstandsvermogen is dan 1,1). Bij de vorige nota weerstandsvermogen en risicomanagement is besloten een ratio voor het weerstandsvermogen van 1,4 - 2 te hanteren. Reden voor de verlaging naar 1,1 is dat, als we naar andere gemeenten kijken, deze veelal een ratio van 1 hanteren en wij, ook gezien de mate van compleetheid van het risicoprofiel, met 1,4 de ratio relatief hoog hebben gesteld. Bij een ratio van 1,1 bedraagt de weerstandscapaciteit 110% van de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit.

6.2 Paragraaf weerstandsvermogen

In de paragraaf weerstandsvermogen in de jaarrekening en in de begroting informeert het college de raad over het weerstandsvermogen.

In deze paragraaf wordt de risico top 10 opgenomen. Daarnaast wordt gerapporteerd over de benodigde weerstandscapaciteit, de beschikbare weerstandscapaciteit en de relatie tussen de benodigde en de beschikbare weerstandscapaciteit.

6.3 Aanpassen van het weerstandsvermogen

Mocht bij het opstellen van een risicoparagraaf worden geconcludeerd dat er geen sprake is van een financieel verantwoord niveau van het weerstandsvermogen), dan zal de beslisboom in onderstaande figuur worden gebruikt om te bepalen welke actie nodig is om het weerstandsvermogen op het gewenste niveau te brengen:

