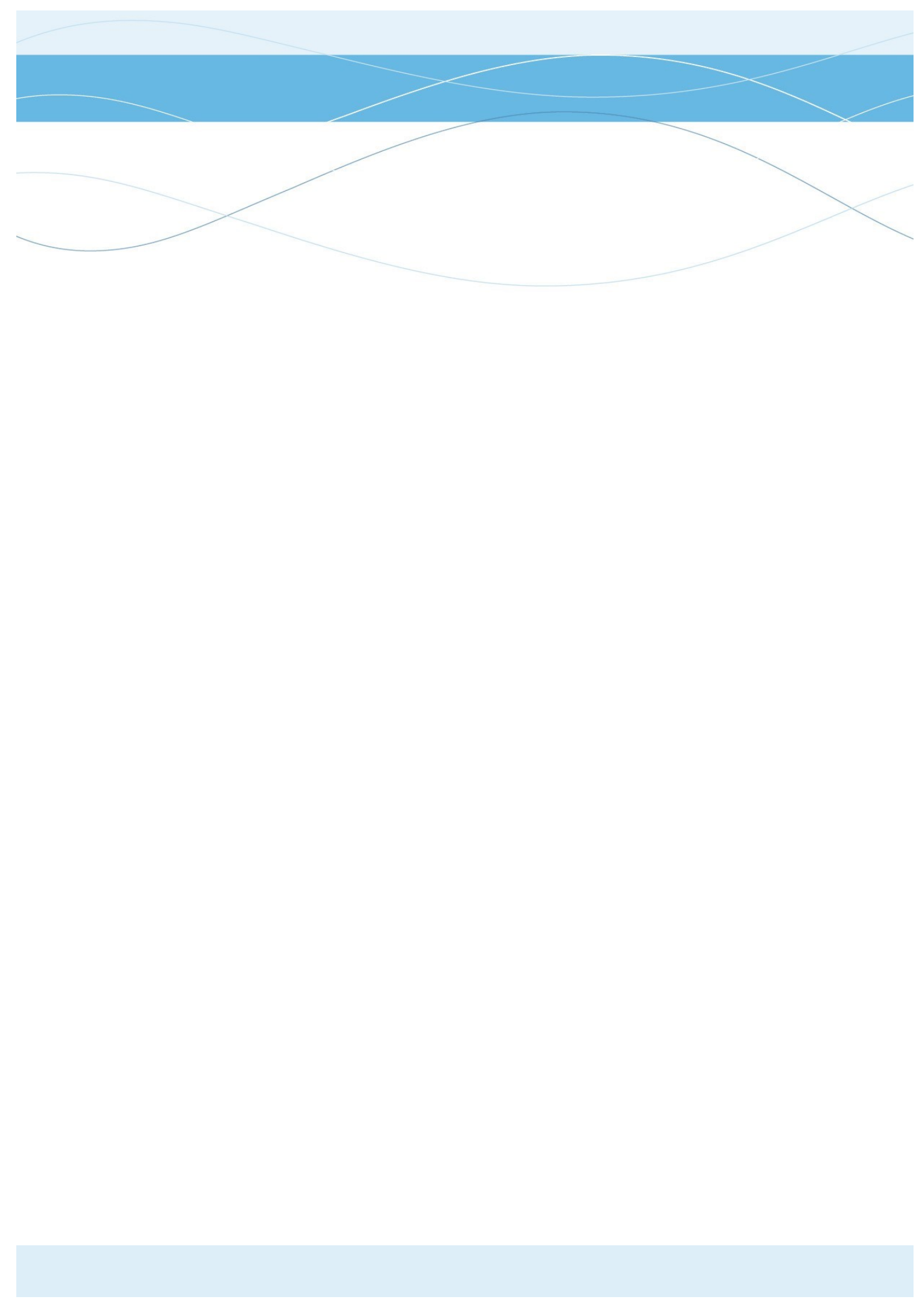




Nota weerstandsvermogen en risicomanagement 2015

Oktober 2015





Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
Aanleiding	4
Doelstelling en actualisatie	4
Leeswijzer	4
2. Evaluatie nota weerstandsvermogen en risicomanagement	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Evaluatie	5
3. Kaders	6
3.1 Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)	6
3.2 Financiële verordening.....	6
4. Risicomanagement	7
4.1 Identificatie	8
4.2 Beoordeling	9
4.3 Beheersmaatregelen.....	12
4.4 Risico's beheersen.....	12
4.5 Risico's monitoren en rapporteren.....	13
5. Weerstandsvermogen	14
5.1 Weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit	14
5.2 Incidentele en structurele weerstandscapaciteit	14
5.3 Buiten beschouwing	15
5.4 Beoordelen van het weerstandsvermogen	16
6. Stresstest	17
6.1 BBV	17
6.2 Gemeentelijke stresstest	17
Bijlage 1: Informatie per risico	22
Bijlage 2: Definities	23

1. Inleiding

Aanleiding

De nota Weerstandsvermogen en risicomanagement gaat in op de manier waarop binnen de gemeente Den Helder risico's geïnventariseerd, gewogen en beheerd worden. Ook wordt aangegeven welk vermogen nodig is om onverwachte gebeurtenissen financieel het hoofd te bieden.

De nota Weerstandsvermogen en risicomanagement actualiseren we een keer in de vier jaar. Dit is de actualisering van de nota uit 2011.

Het vaststellen van deze nota is een verplichting maar gemeenten formuleren zelf een beleidslijn over de in hun organisatie noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de gesignaleerde risico's. In de voorliggende nota zijn de beleidslijnen voor Den Helder uitgewerkt. Deze beleidslijnen gelden als uitgangspunt bij de samenstelling van de paragraaf Weerstandsvermogen in de programmabegroting en programmarekening.

Doelstelling en actualisatie

De doelstelling van deze nota is te onderzoeken of we het beleid zoals geformuleerd in de nota van 2011 moeten bijstellen en actualiseren. De volgende doelstellingen waren geformuleerd:

- de raad invulling laten geven aan haar kaderstellende taak en het formuleren van beleidsuitgangspunten. Een sluitende begroting is niet meer voldoende. Bij het uitvoeren van taken loopt de gemeente risico's.
Dit risico neemt toe door uitbreiding van het takenpakket en een complexer wordende samenleving. Een gezonde financiële positie is nodig voor het in stand houden van het niveau van voorzieningen binnen onze gemeente. Een eigen financiële buffer (het weerstandsvermogen) is nodig om te voorkomen dat tegenvallers dwingen tot bezuinigingen of drastische beleidsbijstelling. Het vaststellen van kaders en beleidsuitgangspunten m.b.t. het risicomanagement en de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit draagt bij aan een gezond financieel beleid van de gemeente.
- door middel van het vaststellen van het kader en de beleidsuitgangspunten de gevolgen van risico's reduceren. Risico's kunnen het halen van doelen belemmeren. Als de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit in beeld zijn gebracht, is het mogelijk zodanig beleid te ontwikkelen dat de impact van risico's gereduceerd wordt. Dit kan door de weerstandscapaciteit te verhogen of beheersmaatregelen te nemen zodat risico's mogelijk voorkomen worden.
- voldoen aan wet- en regelgeving door het vaststellen van de nota 'Weerstandsvermogen en risicomanagement'.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 treft u de evaluatie van de nota uit 2011 aan. Hoofdstuk 3 beschrijft het kader waarbinnen de nota 'Weerstandsvermogen en risicomanagement' is opgesteld. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de wijze waarop het risicomanagement zal worden uitgevoerd en in hoofdstuk 5 komen de uitgangspunten van het weerstandsvermogen aan de orde. Tenslotte worden in hoofdstuk 6 de afzonderlijke kengetallen besproken die volgens de nieuwe regels van de BBV opgenomen dienen te worden in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement.

2. Evaluatie nota weerstandsvermogen en risicomanagement

2.1 Algemeen

In 2011 heeft de raad de nota 'Weerstandsvermogen en risicomanagement' vastgesteld. Op grond van artikel 17 uit onze Financiële verordening 2015 ex artikel 212 Gemeentewet biedt het college eens in de 4 jaar een (geactualiseerde) nota 'Weerstandsvermogen en risicomanagement' aan de raad aan.

Het risicomanagement heeft zich in de afgelopen jaren voornamelijk gericht op de financiële risico's. Er bestaan ook politieke, imago en juridische risico's. Deze vormen geen onderdeel van de evaluatie.

In deze nota zijn definities (zie voor de samenvatting van de definities bijlage 2 van deze nota) en uitgangspunten geformuleerd voor het weerstandsvermogen en risicomanagement. De uitgangspunten worden toegepast op de situatie van Den Helder. De uitwerking hiervan laat de confrontatie zien tussen 'wat is er nodig als financiële buffer?' en 'wat is beschikbaar?'.

De uitwerking vindt plaats in de paragraaf Weerstandsvermogen bij de programmabegroting en –jaarrekening. Voor de wijze waarop de risico's in de paragraaf vermeld worden, zijn uitgangspunten geformuleerd. Voor de beoordeling van ons weerstandsvermogen wordt door de provincie als norm gehanteerd dat deze tussen 1 en 1,4 ligt.

2.2 Evaluatie

Er is sprake van een voldoende gezonde financiële positie waar het gaat om de verhouding tussen weerstandsvermogen en risico's. De door de raad vastgestelde minimale verhouding van 1,25 (vastgesteld in de Kadernota 2011-2014) is in de jaarrekening van 2014 niet gerealiseerd. Er is een weerstandsratio behaald van 1,19. Doordat de weerstandsratio binnen de marge van 1 en 1,4 ligt kan gesteld worden dat er genoeg vermogen aanwezig is om financiële tegenvallers op te kunnen vangen en dat de continuïteit van de normale bedrijfsvoering niet in gevaar komt.

In onderstaande formule wordt de berekening van de ratio van het weerstandsvermogen weergegeven.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen (risicoprofiel)} = \frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{benodigde weerstandscapaciteit}}$$

De systematiek die de afgelopen jaren gehanteerd is voor het risicomanagement bevat over het algemeen goed. Er wordt systematisch uitvoering gegeven aan de uitgangspunten en maatregelen in de paragraaf weerstandsvermogen bij de jaarrekening en de begroting. Een belangrijk aandachtspunt blijft de borging van risicomanagement in de Planning en Control cyclus waarbij geïnterpreteerde risico's en genomen beheersmaatregelen regelmatig worden getoetst. De beheersmaatregelen die genomen kunnen worden om risico's te verkleinen of te voorkomen zijn onderbelicht. In deze nieuwe nota zal daarom ook aandacht besteed worden aan mogelijke beheersmaatregelen die (in de toekomst) genomen kunnen worden om risico's te minimaliseren.

De systematiek voor de berekening van het weerstandsratio zoals die vorig jaar werd gehanteerd bleek voor de verstrekte garanties en geldleningen aan derden niet goed toepasbaar. In deze nieuwe nota wordt daarom een verfijning aangebracht in de voorgaande systematiek om zo nauwkeuriger beeld te krijgen van de mogelijke risico's.

Tenslotte zal op basis van alle geïnterpreteerde risico's een risicomatrix gepresenteerd worden. Op deze manier wordt in één overzichtelijk plaatje het totaal aan mogelijke risico's weergegeven.

3. Kaders

In dit hoofdstuk is het formele kader opgenomen waarbinnen deze nota is opgesteld. Het kader bestaat uit externe regelgeving (het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten) en interne regelgeving (verordeningen).

3.1 Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

In 2003 is bij wet het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten vastgesteld. Het doel van dit besluit is het verbeteren van de te leveren informatie naar de raad, burgers en maatschappelijke organisaties en de toezichthouder. In het besluit zijn richtlijnen opgenomen voor de begroting (inclusief meerjarenraming) en de jaarrekening en –verslag.

De paragraaf weerstandsvermogen is één van de verplichte paragrafen in begroting en jaarrekening (artikel 9 BBV). In artikel 11 van de BBV is vastgelegd welke onderwerpen minimaal in de paragraaf weerstandsvermogen aan de orde komen.

BBV - Artikel 11

- 1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
 - a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
 - b. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.
- 2. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat 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;
 - d. 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.
 - e. een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.
- 3. Bij ministeriële regeling worden nadere regels gesteld over de wijze waarop de kengetallen, genoemd in het tweede lid, onderdeel d, door provincies en gemeenten worden vastgesteld en in de begroting en het jaarverslag worden opgenomen.

3.2 Financiële verordening

In onze Financiële verordening 2015 ex artikel 212 Gemeentewet (artikel 17) zijn de uitgangspunten voor het financiële beleid, alsmede de regels voor het financiële beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie vastgesteld.

In de paragraaf Weerstandsvermogen van de begroting en de jaarstukken brengt het college (op grond van deze nota) de risico's in beeld en actualiseert ze. Dit in relatie tot de beschikbare weerstandscapaciteit.

Artikel 17. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

1. Het college biedt eens in de vier jaar de raad een *Nota weerstandsvermogen en risicomangement* aan. De raad stelt deze nota vast.
2. Deze nota behandelt ten minste de volgende onderwerpen:
 - a. uitgangspunten risicobereidheid;
 - b. toepassing spelregels weerstandsvermogen;
 - c. beleid beheersing risico's.
3. Voor het in beeld brengen van de weerstandscapaciteit van de gemeente wordt beoordeeld of de gemeente bij een risicoscenario de schuldverplichting in de toekomst kan blijven nakomen zonder dat de uitgaven aan en de investeringen in noodzakelijke publieke voorzieningen in de knel komen.

4. Risicomanagement

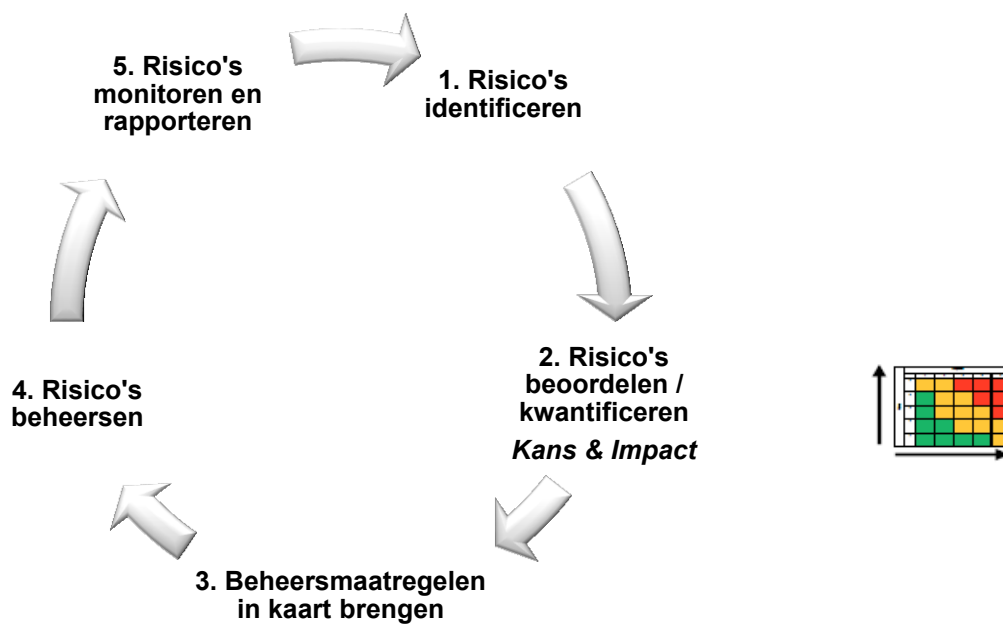
Risicomanagement is een hulpmiddel om op een gestructureerde en expliciete manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en te beheersen door het treffen van maatregelen. Door het in kaart brengen van de risico's kan de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit bepaald worden.

Proces

Het proces risicomanagement kent de volgende 5 stappen:

1. Risico's identificeren/inventariseren
2. Risico's beoordelen/kwantificeren
3. Beheersmaatregelen in kaart brengen
4. Risico's beheersen
5. Rapporteren en monitoren

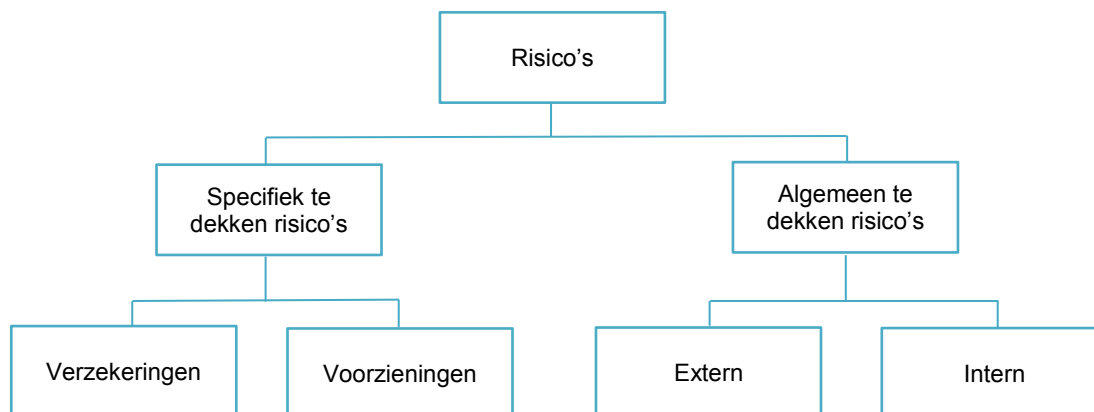
Het model van integraal risicomanagement ziet er schematisch als volgt uit:



4.1 Identificatie

Het identificeren van risico's kan op verschillende manieren plaatsvinden en het aandragen van risico's kan uit verschillende hoeken komen. Risico's kunnen geïdentificeerd worden op basis van gebeurtenissen uit het verleden of op basis van nieuwe ontwikkelingen (nieuwe projecten, wet- en regelgeving etc.).

We onderscheiden de volgende risico's:



Specifiek te dekken risico's

Dit betreffen reguliere risico's waarvoor een specifieke dekking aanwezig is of die zijn gedekt via de begroting. De specifieke dekking kan bestaan uit een binnen de gemeente gevormde voorziening, dan wel een door middel van een verzekering afgedekt risico. Omdat deze risico's van een dekking zijn voorzien hoeven deze niet in de paragraaf weerstandsvormen te worden vermeld.

Verzekeringen

Voor risico's waarvan de omvang dermate groot is dat deze niet kunnen worden opgevangen binnen het eigen vermogen van de gemeente wordt een verzekering afgesloten. De belangrijkste voorbeelden hiervan zijn brandschade, aansprakelijkheid en voertuigen.

Voorzieningen

Voorzieningen worden ingesteld ter dekking van verwachte risico's of verliezen. Het is een wettelijke verplichting om een voorziening te vormen voor risico's die een economisch of juridisch afdwingbare verplichting of verlies betreffen en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten.

Algemeen te dekken risico's

Dit zijn ondernemersrisico's die minder goed meetbaar zijn en waarvan het minder zeker is dat deze tot kosten voor de gemeente leiden. Voor deze risico's hoeft geen specifieke voorziening te worden getroffen, deze moeten worden afgedekt uit de algemene weerstandcapaciteit van de gemeente. Om een goed inzicht te geven in deze risico's worden deze opgenomen in de paragraaf weerstandsvormen.

Externe risico's

Bij externe risico's gaat het om risico's die voor de gemeente moeilijk te beïnvloeden zijn. Dit betreffen voornamelijk ontwikkelingen die voortkomen uit de economische omgeving, waarbinnen de gemeente opereert. Te denken valt aan de conjuncturele ontwikkeling (werkloosheid, economische groei, rente etc.), demografische ontwikkelingen, sociale structuur etc. Deze risico's kan de gemeente wel monitoren, maar deze kunnen niet worden beïnvloed.

Interne risico's

Bij interne risico's gaat het om risico's waar de gemeente door beleidskeuzes of door de kwaliteit van bedrijfsvoering vat op heeft. Het gaat bijvoorbeeld om de nieuwe taken in de jeugdzorg, grondexploitatie, bijstandsverstrekkingen, gemeentelijk garantiebeleid, gevolgen van onrechtmatig handelen, schade als gevolg van het niet voldoen aan formele voorschriften m.b.t. de uitvoering van regelingen door de gemeenten etc.

Leidend uitgangspunt voor het aanspreken van de weerstandscapaciteit is dat er geen andere mogelijkheden meer resteren om risico's te vermijden, te verminderen of te beheersen. Voordat risico's ten laste van het weerstandscapaciteit kunnen komen, dient gekeken te worden of risico's:

- a. kunnen worden weggenomen of gereduceerd door interne maatregelen;
- b. geheel of gedeeltelijk kunnen worden overgedragen aan derden;
- c. kunnen worden afgedekt via verzekeringen;
- d. met een voorziening kunnen worden afgedekt.

In specifieke situaties kan worden gekozen om zelf de risico's te dragen ook al zijn er mogelijkheden om risico's te beheersen. Potentiële tegenvallers komen dan ten laste van de weerstandscapaciteit.

4.2 Beoordeling

Nadat de risico's zijn geïnventariseerd, dienen de risico's te worden beoordeeld en geanalyseerd. Het eindresultaat van deze analyse is dat van de relevante risico's de kans en de impact van de risico's worden vastgesteld.

In een formule wordt risicoscore als volgt bepaald:

$$\text{risicoscore} = \text{kans} \times \text{impact}$$

Om de risicoscore te bepalen worden onderstaande tabellen gehanteerd:

Kans	Omschrijving
1	Minder dan of 1 keer per 10 jaar
2	1 keer per 5 - 10 jaar
3	1 keer per 2 - 5 jaar
4	1 keer per 1 - 2 jaar
5	1 keer of meer per jaar

Impact	Financieel gevolg
1	< € 100.000
2	€ 100.000 - < € 250.000
3	€ 250.000 - < € 1.000.000
4	€ 1.000.000 - < € 1.500.000
5	= > € 1.500.000

Nadat de risicoscore en het maximale financiële gevolg bepaald is kan het risicobedrag per jaar worden berekend.

Voorbeeld: Premieverhoging pensioenen

Hoe groot is het risico dat zich voordoet als de pensioenpremie's omhoog gaan?

De kans dat pensioenpremie's omhoog gaan is vrij groot, zeker 1 x in de 2 jaar. De kans komt hiermee uit op 4.

Stel dat het financiële gevolg hiervan € 200.000 is, dan komt de impact uit op 2.

Risicoscore = kans x impact

Dus de risicoscore komt in dit voorbeeld uit op 8 (4 x 2).

Risicomatrix

Met behulp van de risicoscore (kans x impact) kunnen risico's worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's de grootste invloed hebben op het niet realiseren van de doelstellingen en het meest belangrijk zijn om te worden beheerst. De risicoscore wordt bepaald door de klassen van kans en impact te vermenigvuldigen. Het gaat dus om een score van minimaal 1 en maximaal 25. Dit levert onderstaande risicomatrix op.

		Impact				
		1	2	3	4	5
Kans	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Risicoklasse
Laag
Gemiddeld
Hoog

Hierbij geldt hoe hoger de score, hoe hoger de potentiële impact van het risico en hoe hoger de prioriteit om het risico aan te pakken.

Nadat de risicoscore is uitgerekend kunnen de risico's financieel vertaald worden met behulp van een rekenpercentage. Het rekenpercentage wordt toegepast op het maximale financiële risico.

Risicoklasse	Risicoscore	Rekenpercentage
Laag	1 of 2	10%
Laag	3 of 4	15%
Laag	5	20%
Gemiddeld	6	30%
Gemiddeld	8 of 9	40%
Gemiddeld	10 of 12	50%
Hoog	15 of 16	60%
Hoog	20	75%
Hoog	25	90%

risicobedrag = rekenpercentage per risico x maximaal financieel gevolg

Voorbeeld: Premieverhoging pensioenen

Hoe groot is het risico dat zich voordoet als de pensioenpremie's omhoog gaan?

De risicoscore in dit voorbeeld komt uit op 8 (4 x 2). In de matrix krijgt het risico de volgende plek:

		impact				
		1	2	3	4	5
k a n s	5					
	4		X			
	3					
	2					
	1					

Volgens de risicomatrix lopen we een gemiddelde risicokans van 40%.

Nu kunnen we het risico op verhoging van de pensioenpremie's ook financieel gaan maken, namelijk het totale risicobedrag van € 200.000 x de rekenpercentage van 40% = € 80.000.

4.2.1 Risicomanagement voor verstrekte garanties en geldleningen

Voor de door de gemeente verstrekte garanties en geldleningen wordt een afzonderlijke risico-inventarisatie toegepast. Deze inventarisatie is een onderdeel van de totale risico-inventarisatie en vormt een aanvulling op de nota 'Gemeentelijke garanties en geldleningen'.

Volgens de richtlijnen van de nota 'Gemeentelijke garanties en geldleningen' worden de instellingen waaraan een garantie en/of geldlening wordt verstrekt afzonderlijk getoetst op onder andere de financiële draagkracht. Per instelling wordt hierover afzonderlijk advies uitgebracht en worden de mogelijke risico's in beeld gebracht.

Voor de berekening van het risicobedrag per instelling waaraan een garantstelling en/of geldlening is verstrekt wordt onderstaand rekenschema gebruikt. Rekening gehouden wordt met het zogenaamde 'netto' risicobedrag. Dit betreft het garantstellingsbedrag c.q. leningsbedrag verminderd met bijvoorbeeld (hypothecaire) zekerheden.

Risicoscore	Rekenpercentage per risico	Maximaal financieel gevolg	Risicobedrag
Laag	20%	€	€
Gemiddeld	40%	€	€
Hoog	60%	€	€

Het risicobedrag per risico wordt bepaald door het rekenpercentage vermenigvuldigd met het maximale financiële gevolg (het netto risicobedrag).

$$\text{risicobedrag} = \text{rekenpercentage per risico} \times \text{maximaal financieel gevolg}$$

Bovenstaande rekenpercentages worden toegepast voor de garanties en geldleningen die vanaf 2016 verstrekt worden. Voor de reeds bestaande garanties en geldleningen worden de rekenpercentages gehanteerd die ten tijde van verstrekking van kracht waren.

4.2.2 Risicomanagement verbonden partijen en grondbeleid

Voor zowel de verbonden partijen als het gemeentelijk grondbeleid zijn beleidsnota's opgesteld, de beleidsnota verbonden partijen en de nota grondbeleid.

De verbonden partijen worden jaarlijks afzonderlijk getoetst op onder andere het financiële risico voor de gemeente als deelnemer. Financiële risico's die uit deze toets naar voren komen worden overgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement.

De paragraaf grondbeleid wordt op basis van de nota 'Grondbeleid' samengesteld en geeft ook aan wat het financiële risico voor de gemeente is. Ook dit risicobedrag wordt weergegeven in de paragraaf weerstandsvermogen in risicomanagement.

4.3 Beheersmaatregelen

Nadat de risico's zijn geïnventariseerd, geprioriteerd en vertaald in een mogelijk risicobedrag komen we aan bij de laatste stappen in het proces van risicomanagement, namelijk:

- het in kaart brengen van beheersmaatregelen;
- de risico's daadwerkelijk beheersen;
- de risico's monitoren en daarover tenslotte rapporteren.

De inhoudelijke communicatie over de risico's en het weerstandsvermogen vindt plaats in het proces van de Planning & Control cyclus. In de voorbereiding van de begroting en de jaarstukken vindt een actualisatie en beoordeling van de risicoinformatie plaats. De actualisatie gebeurt jaarlijks bij het opstellen van de begroting. Hiermee kan in beeld gebracht worden of er risico's zijn die het begrotingsbeeld zouden kunnen verstoren.

Bij de jaarrekening vindt beoordeling van de risico's plaats. De raad kan besluiten over aanvulling of vermindering van de weerstandscapaciteit op basis van de wijzigingen in risico's of risicoprofiel. De geactualiseerde risicoprofielen worden opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement.

4.4 Risico's beheersen

Beheersmaatregelen zijn gericht op het beheersbaar maken van een risico. Veelal gaat dit gepaard met het verlagen van het risiconiveau (risicoscore = kans x impact). Zowel verlaging van de kans als het verlagen van het gevolg dragen bij aan de beheersing van het risico.

Hiervoor is het van essentieel belang scherp te krijgen welke oorzaken ten grondslag liggen aan een risico dat zich voordoet.

Sturing en beheersing van risico's kan op diverse manieren, zoals:

- Vermijden van het risico (opheffen van de oorzaak)
- Verlagen van het risiconiveau (terugbrengen verwachte financiële gevolg en/of terugbrengen van de kans dat het risico zich voordoet)
- Overdragen van het risico (b.v. aan verzekeraar)
- Accepteren van het risico (bij risico's die beperkt van omvang zijn)

Vermijden van het risico

Bij het vermijden van het risico wordt de oorzaak van het risico weggenomen. Dit kan bijvoorbeeld door het beleid dat het risico veroorzaakt te stoppen of aan te passen of d.m.v. prudent financieel beleid (eerst verdienen, dan uitgeven als de inkomsten nog onzeker zijn).

Vermijden is niet in alle gevallen een mogelijkheid. Zo ligt bij externe risico's de oorzaak van het risico immers niet binnen de beïnvloedingssfeer van de gemeente. Ook kan vermijden de realisatie van beleidsdoelstellingen in de weg staan.

Verlagen van het risiconiveau

Verminderen van de impact van het risico kan plaatsvinden door ofwel de omvang van het risico terug te brengen (bijvoorbeeld door projecten te faseren) ofwel de waarschijnlijkheid van optreden terug te brengen. Maatregelen voor de reductie van de impact van risico's liggen op het operationele vlak, zoals het nemen van voorzorgsmaatregelen (voorkomen is beter dan genezen en anticiperen in plaats van reageren) of het instellen van een bestemmingsreserve.

Overigens is het een wettelijke verplichting om een voorziening te vormen voor risico's die een economisch of juridisch afdwingbare verplichting of verlies betreffen en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De te treffen voorziening moet gelijk zijn aan het werkelijke risicobedrag.

Overdragen van het risico

Overdragen van risico's houdt in dat de gevolgen van een risico niet langer de gemeente raken, maar over gaan naar een derde partij. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan contracten, algemene voorwaarden, garanties, derden aansprakelijk stellen en verzekeringen.

Accepteren van het risico

Tenslotte kan een risico, indien van beperkte omvang, geaccepteerd worden zonder dat daar enig beheersmaatregel voor genomen wordt.

4.5 Risico's monitoren en rapporteren

Nadat beheersmaatregelen zijn genomen en/of uitgevoerd dienen de volgende stappen opnieuw doorlopen te worden:

- identificeren (is het risico er nog?),
- prioriteren (is de kans op voorkomen of het financieel gevolg veranderd?)
- kwalificeren (in welke categorie valt het risico nu?)

Zo ontstaat na het nemen van beheersmaatregelen een geactualiseerd risicoprofiel van de gemeente.

Voorbeeld: Premieverhoging pensioenen

Hoe groot is het risico dat zich voordoet als de pensioenpremie's omhoog gaan?

We weten nu dat er voor de stijging van de pensioenpremie's een riscobedrag staat van € 80.000. Nu komen we aan bij de laatste stappen in het proces, de beheersmaatregelen.

Indien we besluiten om een voorziening in te stellen (de kans is namelijk groot dat het risico zich gaat voordoen) dan wordt het risico opgeheven. We dekken in dit geval het risico af binnen de begroting.

We kunnen ook besluiten het risico te accepteren. Het risico blijft dan bestaan en wordt opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Jaarlijks toetsen we of het risico er nog is, of het financieel gevolg veranderd is en of het risico op dezelfde wijze gekwalificeerd wordt.

Per geïdentificeerd risico wordt de voor sturing en beheersing essentiële informatie vastgelegd in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. De bijlage van deze nota bevat een overzicht van onderwerpen die per risico minimaal opgenomen dienen te worden.

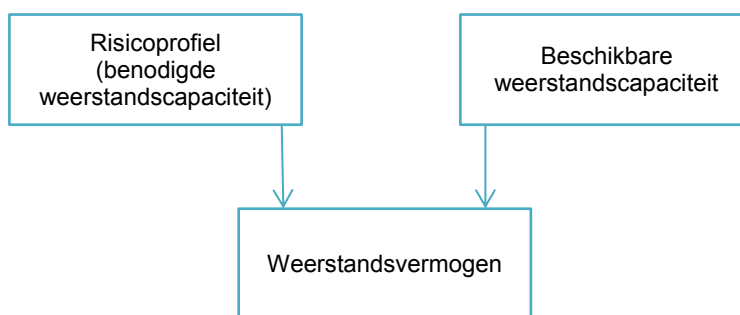
5. Weerstandsvermogen

5.1 Weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit

Het weerstandsvermogen is een indicator voor de mate waarin binnen een meerjarig sluitende begroting substantiële financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen zonder dat het bestaande beleid in gevaar komt.

Het weerstandsvermogen toont de verhouding tussen de, op grond van het risicoprofiel, benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:



De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet-begrote kosten die onverwacht en substantieel zijn te dekken. Het gaat dus om buffers in het eigen vermogen respectievelijk in de exploitatie die kunnen worden vrijgemaakt, zonder dat dit gevolgen heeft voor het bestaande beleid en de uitvoering van taken.

In theorie zijn er twee manieren waarop de beschikbare weerstandscapaciteit kan worden ingezet:

- om structurele tegenvallers met meerjarige effecten af te dekken.
- om incidentele tegenvallers met alleen effecten voor het lopende begrotingsjaar af te dekken.

5.2 Incidentele en structurele weerstandscapaciteit

De incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten éénmalig op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken. Het valt samen met de vrije reservepositie.

De volgende reserves worden gerekend tot de incidentele weerstandscapaciteit:

1. Algemene reserve
De algemene reserve betreft een vrij besteedbare reserve. Deze reserve is in principe bedoeld als buffer voor het opvangen van risico's waarvan de financiële gevolgen vooraf niet redelijkerwijs zijn in te schatten. Negatieve exploitatieresultaten van enig jaar komen ten laste van de algemene reserve¹.
2. Aanwendbare stille reserve
Er is sprake van een stille reserve als de marktwaarde van de bezittingen (activa) de boekwaarde daarvan overstijgt. In principe dragen stille reserves bij aan de weerstandscapaciteit. Immers, als zich een substantiële tegenvaller voordoet, kan een deel van de bezittingen worden verkocht tegen een hogere waarde dan de boekwaarde, waardoor boekwinst ontstaat. Echter zij dienen wel direct liquide gemaakt te zijn/kunnen worden om mee te tellen in de weerstandscapaciteit. Zo is bijvoorbeeld vrije verkoop van onroerend goed niet aan de orde als de gebouwen worden gebruikt voor de eigen huisvesting. Het is dus vooral een theoretische reserve.

Op dit moment wordt alleen de algemene reserve gebruikt voor de incidentele weerstandscapaciteit.

¹ naast de bufferfunctie kent de algemene reserve meerdere functies: de financieringsfunctie (reserves kunnen worden gebruikt als (intern) financieringsmiddel); de inkomensfunctie (een deel van de bespaarde rente wordt structureel ten gunste van de exploitatie gebracht) en een bestedingsfunctie (de algemene reserve wordt aangewend om (meestal incidentele) uitgaven te doen).

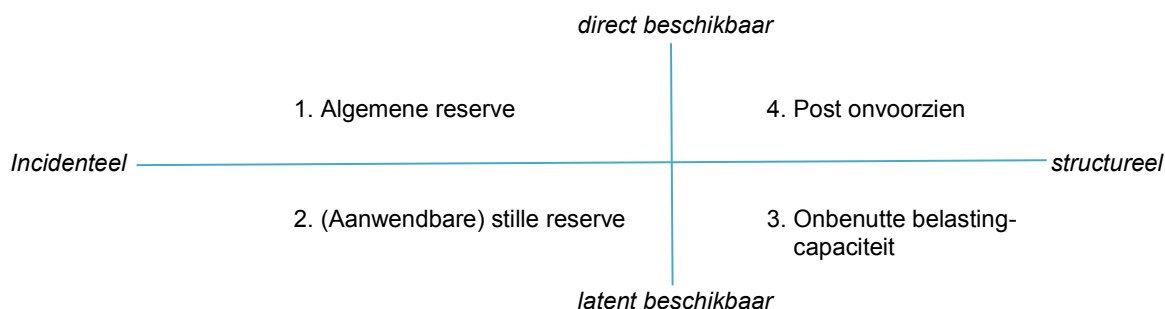
De structurele weerstandscapaciteit betreft de middelen die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken. Dit is de (potentiële) financiële ruimte voor de gemeente, die jaarlijks in de begroting (exploitatie) kan worden ingebouwd.

De volgende posten worden gerekend tot de structurele weerstandscapaciteit:

3. Onbenutte belastingcapaciteit
Extra structurele middelen genereren door de gemeentelijke belastingen en rechten (OZB, rioolrechten, afvalstoffenheffing en leges) te verhogen, cf. wettelijke bepalingen.
4. Post onvoorzien
De post onvoorzien dekt uitgaven die voldoen aan de 3 O's: onvoorzien, onvermijdelijk en onuitstelbaar. De post onvoorzien mag worden opgevat als een buffer voor onvoorzien externe tegenvallers.

Op dit moment wordt de post onvoorzien niet ingezet voor de structurele weerstandscapaciteit.

De incidentele en structurele weerstandscapaciteit in schema:



5.3 Buiten beschouwing

Niet meegenomen in de bepaling van de omvang van de weerstandscapaciteit zijn de bestemmingsreserves, voorzieningen en de ruimte in de begroting.

- Bestemmingsreserve
Een reserve waaraan de raad een specifiek doel voor het besteden van de middelen heeft vastgelegd. Indien noodzakelijk kan de bestemming door de raad worden gewijzigd. Wanneer op een bestemmingsreserve geen verplichting rust (raadsbesluit, investering economisch nut, opvangen van schommelingen in tarieven) voegen we deze reserve toe aan de algemene reserve en vormt het op dat moment onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit.
- Voorzieningen
Bij de bepaling van de weerstandscapaciteit worden de voorzieningen niet meegenomen. Voorzieningen zijn gevormd om onder meer de verrekening van toekomstige verplichtingen, waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten, te kunnen waarborgen. Een voorziening heeft de omvang van een verplichting. Het gaat bij de weerstandscapaciteit uiteindelijk om het afdekken van risico's waarvoor geen voorziening is getroffen.
- Ruimte in de begroting
Bij het opstellen van de (meerjaren)begroting wordt het principe van 'reëel ramen' gehanteerd. Het creëren van toekomstige weerstandscapaciteit als onderdeel van het zoeken naar financiële ruimte, ook voor nieuw beleid is aan de orde bij de Kadernota.

5.4 Beoordelen van het weerstandsvermogen

Voor het beoordelen van het weerstandsvermogen is inzicht nodig in de omvang van de risico's in relatie tot de aanwezige weerstandscapaciteit. Dit is vertaald in onderstaande vergelijking:

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Aan deze ratio's wordt de volgende waardering gegeven:

ratio weerstandsvermogen	betekenis	beheersmaatregel
> 2,0	uitstekend	eventueel extra risico nemen / investeren
1,4 – < 2,0	ruim voldoende	weerstandscapaciteit niet verhogen
1,0 – < 1,4	voldoende	consolideren weerstandscapaciteit en risico's
0,8 – < 1,0	matig	weerstandscapaciteit verhogen
0,6 – < 0,8	onvoldoende	weerstandscapaciteit verhogen
< 0,6	ruim onvoldoende	bezuinigingen en / of risico's mijden

6. Stresstest

6.1 BBV

De Adviescommissie Vernieuwing BBV onder leiding van wethouder Staf Depla (de Commissie) heeft meerdere aanbevelingen gedaan waaronder het voorschrijven van een set van specifieke kengetallen in het BBV. Het BBV is hiermee op 15 mei 2015 officieel aangepast.

“Het opnemen van kengetallen in de begroting past in het streven naar meer transparantie en omdat daarmee wordt beoogd provinciale staten en de raad in staat te stellen gemakkelijker inzicht te krijgen in de financiële positie en over de baten en de lasten van de provincie respectievelijk de gemeenten. De kengetallen vormen een verbinding tussen de verschillende aspecten die de raad en provinciale staten in hun beoordeling van de financiële positie moeten betrekken om daar een verantwoord oordeel over te kunnen geven. Zij leveren daarmee ook een bijdrage aan hun kaderstellende en controlerende rol.”

In artikel 11, lid 2 d, wordt aangegeven dat in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing ten minste de volgende kengetallen worden opgenomen:

- netto schuldquote (3a);
- netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen (3a);
- solvabiliteitsratio (2b);
- grondexploitatie (5a);
- structurele exploitatieruimte (1b); en
- belastingcapaciteit (7a).

Tenslotte wordt in artikel 11, lid 2 e aangegeven dat er een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie wordt weergegeven.

6.2 Gemeentelijke stresstest

Naast bovengenoemde indicatoren van de BBV worden er in de gemeentelijke stresstest nog meer indicatoren berekend om na te gaan hoe het staat met de financiële positie van de gemeente.

De stresstest laat zien hoe stressbestendig de financiële positie van de gemeente is en welke manoeuvreerruimte (flexibiliteit) in de begroting aanwezig is. Dit is het uitgangspunt voor het inbedden van de stresstest in de jaarlijkse P&C-cyclus. De uitkomst van een stresstest kan aanleiding zijn om maatregelen te nemen die gericht zijn op herstel van een acceptabel evenwicht in de financiële positie. De stresstest bevindt zich nog in een ontwikkelingsfase en wordt nog verder uitgebreid. Drie belangrijke indicatoren die nog in ontwikkeling zijn, zijn de verbonden partijen, garanties en leningen en begrotingsflexibiliteit.

In onderstaande tabel wordt weergegeven welke indicatoren worden meegenomen in de jaarlijkse stresstest. Tevens wordt weergegeven welke indicatoren volgens de richtlijnen van de BBV vereist zijn.

Nr	Indicator	BBV vereist	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
1a	Begroting	nee					
1b	Structurele exploitatieruimte	ja					
2a	Weerstandsvermogen	nee					
2b	Solvabiliteitsratio	ja					
2c	Reserve ontwikkeling	nee					
2d	Voorzieningen	nee					
2e	Onderhoudsvoorzieningen	nee					
3a	Schuldpositie (w.o. schuldquote)	ja					
3b	Schuldontwikkeling	nee					
4a	Rentekosten	nee					
4b	Renterisiconorm	nee					
5a	Grondexploitatie	ja					
7a	Belastingcapaciteit	ja					

In de volgende paragrafen wordt een verdere toelichting gegeven op de afzonderlijke indicatoren met de daarbij behorende normeringen.

De indicatoren zullen worden gegroepeerd onder de hoofdindicatoren:

1. Een materieel sluitende begroting (paragraaf 6.2.1)
2. Voldoende weerstandsvermogen (paragraaf 6.2.2)
3. Een houdbare schuldenpositie (paragraaf 6.2.3)
4. Overige indicatoren (paragraaf 6.2.4)

6.2.1 Een (materieel) sluitende meerjarenbegroting

De volgende indicatoren geven informatie weer over in hoeverre er sprake is van een (materieel) sluitende meerjarenbegroting:

Indicator 1a: Begroting

Uit de Gemeentewet volgt de wettelijke eis dat de begroting structureel en reëel in evenwicht moet zijn. Als de begroting voor het komende jaar niet in evenwicht is, moet dit in de meerjarenraming bereikt worden. Structurele lasten moeten daarbij gedekt worden door structurele baten. De indicator "begroting" wordt daarom bepaald door twee sub-indicatoren:

- de begroting in het betreffende jaar, en;
- de meerjarenraming, waarbij evenwicht in de begroting zwaarder weegt dan de meerjarenraming (weging 2:1).

Het saldo voor- en/of na bestemming van de reserves wordt in beeld gebracht om de mate van sluitendheid te bepalen. Met andere woorden in hoeverre de inzet van reserves benodigd zijn om de begroting sluitend te krijgen. De score op deze indicator wordt dus beter naarmate het resultaat voor en/of na bestemming hoger wordt.

Voor de indicator begroting worden de volgende normen gehanteerd:

Nr	Indicator	Sub-indicator	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
1a	Begroting	Begroting sluitend	Voor > 0,5%	Voor < 0,5%	Na > 0,5%	Na < 0,5%	Niet sluitend
		Meerjarenraming sluitend	Alle jaren > 0,5%	Alle jaren < 0,5%	Laatste jaar niet	Andere jaar niet	> 1 jaar niet

Indicator 1b: Structurele exploitatieruimte

Voor een materieel sluitende begroting, waarin structurele lasten gedekt worden door structurele baten, dient een correctie op het begrotingssaldo plaats te vinden voor het saldo van de incidentele baten en lasten. De norm voor de structurele exploitatieruimte wordt bepaald door het verschil tussen de structurele baten en de structurele lasten. Uitgaande van een sluitende begroting wordt de score op deze indicator beter naarmate de structurele baten hoger zijn dan de structurele lasten. Hoe hoger de structurele baten, des te meer duurzaam sluitend is de begroting.

Voor de indicator structurele exploitatieruimte wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
1b	Structurele exploitatieruimte	> 1,5%	1,5% - 0,5%	0,5% - -0,5%	-0,5% - -1,5%	< -1,5%

6.2.2 Voldoende weerstandsvermogen

De tweede set van indicatoren geven informatie weer over het weerstandsvermogen:

Indicator 2a: Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan hoe robuust de begroting is. Het is de buffer van de organisatie om financiële tegenvallers op te vangen die ontstaan als gevolg van het werkelijkheid worden van risico's die niet zijn verzekerd of waarvoor geen voorziening is. De norm voor weerstandsvermogen wordt bepaald door het weerstandsratio. De score verbetert naarmate de beschikbare weerstandscapaciteit stijgt t.o.v. de benodigde weerstandscapaciteit.

Voor de indicator weerstandsvermogen wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
2a	Weerstandsvermogen	> 2,0	1,4 – 2,0	1,25 - 1,4	1,25 – 0,6	< 0,6

Indicator 2b: Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft een indicatie welk gedeelte van de bezittingen is gefinancierd met eigen vermogen. De score wordt beter naarmate het aandeel eigen vermogen groter wordt.

Voor de indicator solvabiliteitsratio wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
2b	Solvabiliteitsratio	> 50%	35% - 50%	25% - 35%	15% - 25%	< 15%

Indicator 2c: Reserve ontwikkeling

De score op de indicator reserveontwikkeling wordt bepaald door de verandering van de totale hoeveelheid reserves ten opzichte van de exploitatie. De score wordt beter naarmate de reserves hoger worden.

Voor de indicator reserve ontwikkeling wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
2c	Reserve ontwikkeling	> 10%	5% - 10%	5% - -5%	-5% - -10%	< -10%

Indicator 2d: Voorzieningen

Het BBV stelt dat voorzieningen moeten worden gevormd voor verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op balansdatum redelijkerwijs is in te schatten. De accountant beoordeelt jaarlijks de inschattingen en waarderinggrondslagen bij het vormen van deze voorzieningen. De score op deze indicator wordt derhalve bepaald op basis van het oordeel van de accountant over de schattingsprocessen binnen de jaarrekening en de mate van sensitiviteit ten aanzien van deze schattingen.

De norm voor de voorzieningen wordt bepaald door de mate van toereikendheid van de voorzieningen. De score verbetert naarmate er minder/geen extra stortingen nodig zijn.

Voor de indicator voorzieningen wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
2d	Voorzieningen	Allen toereikend	0% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	> 20%

Indicator 2e: Onderhoudsvoorzieningen

De score op deze indicator wordt bepaald door de mate waarin de onderhoudsvoorzieningen toereikend zijn voor het kunnen uitvoeren van de bijbehorende beheerplannen. De score verbetert naarmate er minder/geen extra stortingen nodig zijn. Deze norm is ontleend aan het BBV en literatuur op het gebied van gemeentefinanciën.

Voor de indicator onderhoudsvoorzieningen wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
2e	Onderhoudsvoorzieningen	Allen toereikend	0% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	> 20%

6.2.3 Een houdbare schuldenpositie

Indicator 3a: Schuldpositie

De score op de indicator voor de schuldenpositie wordt bepaald door twee sub-indicatoren (weging 1:2):

- Schuldratio: Dit geeft de mate weer waarin de bezittingen (activa) zijn belast met schuld. De score wordt beter naarmate de bezittingen minder zijn gefinancierd met schuld.
- Netto-schuld ten opzichte van de exploitatie (netto schuldquote): De score wordt beter naarmate de schuld-druk op de exploitatie minder wordt.

Voor de indicator schuldpasitie worden de volgende normen gehanteerd:

Nr	Indicator		Zeet goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
3a	Schuldpositie	Schuldratio	< 50%	50% - 65%	65% - 75%	75% - 85%	> 85%
		Netto schuldquote t.o.v. exploitatie	< 50%	50% - 80%	80% - 100%	100% - 130%	> 130%

Indicator 3b: Schuldontwikkeling

De norm voor de schuldontwikkeling wordt bepaald door de verandering van de netto-schuld ten opzichte van de exploitatie. De score wordt beter naarmate deze schuld minder wordt.

Voor de indicator schuldontwikkeling wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeet goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
3b	Schuldontwikkeling	< -10%	-5% - -10%	-5% - 5%	5% - 10%	> 10%

Indicator 4a: Rentekosten

De norm voor de rentekosten wordt bepaald door de hoogte van de rentekosten ten opzichte van de exploitatie. De score wordt beter naarmate de rentekosten minder worden.

Voor de indicator rentekosten wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeet goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
4a	Rentekosten	< 2%	2% - 4%	4% - 6%	6% - 8%	> 8%

Indicator 4b: Renterisiconorm:

De renterisiconorm bepaald dat de renterisico's van grote aflossingen niet te hoog mogen zijn. Overschrijdingen (i.c.m. de hoogte van de overschrijdingen) van deze wettelijke norm bepalen de score. Deze norm is ontleend aan de wet FIDO (wet Financiering Decentrale Overheden).

Voor de indicator renterisiconorm wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeet goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
4b	Renterisiconorm	geen	geen	1	1	> 2

6.2.4 Overige indicatoren

Indicator 5a: Grondexploitaties

Ontwikkelen indicator die de gevoeligheid aangeeft voor de financiële huishouding van de gemeente Den Helder inzake de grondexploitaties.

De score op de indicator grondexploitaties wordt bepaald door de hoeveelheid grondvoorraad (voorraadquote) ten opzichte van de exploitatie. De score wordt beter naarmate de grondvoorraad ten opzichte van de exploitatie afneemt.

Voor de indicator grondexploitaties wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeet goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
5a	Grondexploitatie	< 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	> 80%

Indicator 7: Belastingcapaciteit

De score voor de indicator belastingcapaciteit wordt bepaald door de hoogte van de lokale lasten ten opzichte van het Nederlandse gemiddelde.

Voor de indicator belastingcapaciteit wordt de volgende norm gehanteerd:

Nr	Indicator	Zeet goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
7a	Belastingcapaciteit	< 90%	90% - 95%	95% - 105%	105% - 110%	> 110%

6.2.5 Beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie

Eén afzonderlijk kengetal zegt niet alles en moet altijd in relatie worden gezien met andere kengetallen. Zo hoeft een hoge schuld geen nadelig effect te hebben op de financiële positie, maar is dat afhankelijk of en wat er aan eigen vermogen en baten tegenover die schuld staat en hoe groot de kans is dat de schuld weer wordt afgelost. De kengetallen zullen daarom altijd in samenhang moeten worden bekeken, alleen gezamenlijk en in hun onderlinge verhouding geven ze een goed beeld van de financiële positie van de gemeente. Omdat de kengetallen in hun onderlinge relatie moeten worden beoordeeld is het van belang dat niet alleen de kengetallen worden opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing maar dat ze ook worden voorzien van een adequate toelichting.

De technische uitwerking van de BBV indicatoren zijn terug te vinden in de Staatcourant van 17 juli 2015, nummer 20619 (Regeling tot vaststelling van de wijze waarop kengetallen worden vastgesteld en opgenomen in de begroting en het jaarverslag van provincies en gemeenten).

Bijlage 1: Informatie per risico

Per risico wordt minimaal vastgelegd:

1. Het programma en de doelstelling waarop het risico betrekking heeft.
2. Een korte omschrijving / toelichting van het risico.
3. Het soort risico. De keuzemogelijkheden hierbij zijn:
 - Specifiek te dekken risico
 - Verzekeringen
 - Voorzeningen
 - Algemeen te dekken risico
 - Extern
 - Intern
4. Is het risico incidenteel of structureel van aard.
Risico's van structurele aard worden voor maximaal 4 jaar meegenomen in de risicomatrix.
5. Risicobeoordeling.

Kans	Omschrijving
1	Minder dan of 1 keer per 10 jaar
2	1 keer per 5-10 jaar
3	1 keer per 2-5 jaar
4	1 keer per 1-2 jaar
5	1 keer of meer per jaar

Impact	Financieel gevolg
1	< € 100.000
2	€ 100.000 - < € 250.000
3	€ 250.000 - < € 1.000.000
4	€ 1.000.000 - < € 1.500.000
5	> € 1.500.000

Risicoscore = kans x impact

Risicobedrag = maximale financiële risico x rekenpercentage

6. De gekozen aanpak om te sturen op het risico. De keuzemogelijkheden zijn:
 - vermijden
 - verlagen
 - overdragen
 - accepteren
7. Een toelichting op de genomen maatregelen. Welke acties zijn concreet genomen c.q. zullen nog worden ondernomen.

Bijlage 2: Definities

Beheersmaatregelen zijn activiteiten die de kans op het optreden van risico's dan wel de gevolgen van risico's beïnvloeden.

Een *risico* is een onzekere gebeurtenis met (nadelige) gevolgen voor de gemeente.

Een *risicoscore* kan worden gedefinieerd als de kans van optreden in een periode maal de impact bij optreden:
 $\text{risico} = \text{kans} \times \text{impact}$

Risicomanagement is het continue proces van risico's identificeren en kwantificeren, het ontwikkelen van optimale maatregelen om risico's te beheersen, (het toezien op) de naleving van de getroffen maatregelen en het regelmatig actualiseren van risico's en de bijbehorende risicobeheersing.

De *weerstandscapaciteit* bestaat uit middelen en mogelijkheden waarover de gemeente kan beschikken om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden.

Het *weerstandsvermogen* is de beschikbare weerstandscapaciteit afgezet tegen de nodige weerstandscapaciteit. Het weerstandsvermogen geeft aan hoe 'robuust' de begroting is. Wat is de capaciteit van de gemeente om de aanwezige risico's te kunnen dekken.

De *paragraaf weerstandsvermogen* is een onderdeel van de programmabegroting en -rekening, waarin ingegaan wordt op het weerstandsvermogen en de risico's.