



Nota
Risicomanagement & Weerstandsvermogen
2012-2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding
 - a. Aanleiding en kader
 - b. Proces
2. Risicomanagement
 - a. Risico's en risicomanagement
 - b. Invoering van risicomanagement
 - c. Doelstellingen
 - d. Maatregelen
3. Weerstandsvermogen
 - a. Weerstandsvermogen
 - b. Beschikbare weerstandscapaciteit
 - c. Benodigde weerstandscapaciteit
 - d. Waarderingstabel weerstandsvermogen
 - e. Huidig kader weerstandsvermogen
 - f. Ervaring afgelopen jaren
 - g. Doorontwikkeling van visie op weerstandsvermogen
4. Beslispunt raad

1. Inleiding

a. Aanleiding en kader

Het Besluit Begroting en Verantwoording 2004 (BBV) vereist van gemeenten transparantie omtrent haar risico's in relatie met het weerstandsvermogen. In de paragraaf weerstandsvermogen dienen gemeenten op basis van risicoanalyses aan te geven of zij over voldoende vermogen beschikken om hun risico's op te vangen.

De gemeente Barneveld heeft in de financiële verordening één artikel gewijd aan risicomanagement en weerstandsvermogen:

Artikel 11 Risicomanagement & weerstandsvermogen

Het college biedt de raad tenminste eenmaal per vier jaar een nota risicomanagement & weerstandsvermogen aan. De raad stelt de kaders voortvloeiend uit de nota vast. De nota behandelt het beleid omtrent risicomanagement. Ook geeft het de verhouding aan tussen de benodigde en aanwezige weerstandscapaciteit (het weerstandsvermogen). In de paragraaf weerstandsvermogen bij de begroting en de jaarverslaggeving geeft het college de actuele stand van zaken aan.

In 2007 is de nota risicomanagement & weerstandsvermogen voor het eerst vastgesteld door de raad. Onderliggende nota 2012-2015 is een herziening van de nota uit 2007, conform bovenstaand artikel.

Doel van deze herziening is enerzijds het terugkijken naar de ervaring van de afgelopen vier jaren, anderzijds het herijken van de kaders voor de komende vier jaren.

b. Proces

Deze nota wordt besproken in de auditcommissie op 12 december 2011.

De nota kan geagendeerd worden voor een commissievergadering in januari 2012

De nota staat geagendeerd voor de raadsvergadering van 24 januari 2012.

In hoofdstuk 4 staat het beslispunt voor de raad.

2. Risicomanagement

a. Risico's en risicomanagement

Onder risico verstaan we de kans op het optreden van een gebeurtenis, die een negatief gevolg voor een organisatie met zich mee kan brengen.

Risicomanagement betreft 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 kunnen brengen.

b. Invoering van risicomanagement

Invoering van risicomanagement was geen eenmalige actie, maar een ontwikkeltraject. Dit heeft niet alleen te maken gehad met instrumenten maar ook met cultuur. Sinds de invoering in 2007 is risicomanagement geïntegreerd in de planning & controlcyclus. Concreet is het volgende bereikt (conform het in 2007 geformuleerde ontwikkeltraject).

- De afdelingen zijn verantwoordelijk voor het signaleren van risico's, het opstellen van het risico-profiel, het treffen van concrete beheersmaatregelen en de rapportages via de planning & control cyclus. Risicomanagement is opgenomen in de afdelingsplannen;
- Het opnemen van het onderwerp 'risico's' in de periodieke bespreking van de management monitor tussen afdelingshoofden en adviseurs bedrijfsvoering;
- Periodiek overzicht rapporteren (twee keer per jaar: bij de programmabegroting en bij de jaarverslaggeving, in paragraaf 2 weerstandsvermogen);
- Opnemen van risicoparagraaf in collegevoorstellen;
- Opnemen van risicoparagraaf in raadsvoorstellen.

Naast deze geplande resultaten zijn er twee additionele activiteiten ingevoerd:

- Eenmaal per twee jaar laat het ontwikkelingsbedrijf door een externe partij een inschatting maken van de benodigde weerstandscapaciteit van de gemeente in relatie tot de risico's die de gemeente loopt bij de uitvoering van haar grondbeleid.
- Mede als gevolg van de economische crisis en effecten hiervan op de activiteiten van het ontwikkelingsbedrijf, is sinds begin 2011 de periodieke inventarisatie en bespreking van risico's van het ontwikkelingsbedrijf verhoogd van twee tot vier keer per jaar.

Het resultaat van dit alles is een verhoogd risicobewustzijn binnen de organisatie.

c. Doelstellingen

De basisdoelstellingen voor risicomanagement zijn als volgt:

- Risico's beheersen;
- Risico's financieel afdekken;
- Risico's waar mogelijk verlagen;
- Norm voor weerstandvermogen ontwikkelen.

Risicomanagement heeft niet tot doel om risico's uit te sluiten of te vermijden. Gemeenten opereren midden in de samenleving en lopen daarmee per definitie risico's. Daar komt bij dat de gemeente Barneveld bij de ontwikkeling van de grote ruimtelijke projecten de afgelopen jaren heeft gekozen voor een actieve rol, waarbij samen met marktpartijen in een aantal gevallen mederisicodragend werd gewerkt. In de door de raad in september 2011 vastgestelde nota grondbeleid is gekozen voor een actief, maar behoedzaam grondbeleid. De doelstellingen van risicomanagement dienen in dat licht te worden gezien.

De specifieke doelstellingen van risicomanagement voor de gemeente Barneveld zijn:

- Onderbouwen van beslissingen;
- Verbeteren van de dienstverlening;
- Verlagen van kosten;
- Stimuleren professionaliteit van medewerkers;
- Herkennen en benutten van kansen.

d. Maatregelen

We kunnen grofweg op vier manieren omgaan met de geïnventariseerde risico's:

- Risico nemen, bewust zijn en beheersen;

- Risico overdragen, bijvoorbeeld door verzekering, risicospreiding of –deling, outsourcen of indexen;
- Risico veranderen, door aanpassingen in het proces, de organisatie of de aansturing;
- Stoppen, terugtrekken of doelstellingen veranderen.

Mengvormen zijn uiteraard ook mogelijk.

3. Weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit

a. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de mate waarin een gemeente in staat is om middelen vrij te maken om substantiële incidentele financiële tegenvallers op te vangen. Een precies sluitende begroting zonder weerstandsvermogen betekent dat iedere tegenvaller een probleem gaat opleveren. Een buffer is daarom wenselijk.

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, dient de relatie te worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij gewenste weerstandscapaciteit en de direct beschikbare weerstandscapaciteit. De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen. In formulevorm ziet dat er als volgt uit.

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

b. Beschikbare weerstandscapaciteit

Met de beschikbare weerstandscapaciteit bedoelen we de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet-begrote kosten te dekken. Als het om de weerstandscapaciteit gaat, kan onderscheid worden gemaakt tussen structurele en incidentele capaciteit. De structurele capaciteit is de mate waarin de gemeente zelf in staat is om niet-begrote kosten te dekken door structurele middelen vrij te maken. Bij incidentele weerstandscapaciteit gaat het om vrij besteedbare middelen die eenmalig kunnen worden ingezet. In het kader van het weerstandsvermogen wordt slechts rekening gehouden met de incidentele weerstandscapaciteit.

Voor de berekening van de weerstandscapaciteit worden alleen de vrij besteedbare reserves meegenomen. Deze vrij besteedbare reserves staan opgenomen bij de groep van algemene reserves.

c. Benodigde weerstandscapaciteit

Hieronder verstaan we alle risico's die overblijven nadat we maatregelen hebben getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. Tot het treffen van dergelijke maatregelen behoren onder andere het instellen van voorzieningen, het afdekken van risicogebieden met verzekeringen dan wel andere risicobeperkende acties. We houden hierbij rekening met de kans dat een risico zich voordoet. Voor het berekenen van de benodigde weerstandscapaciteit maken we gebruik van een Monte Carlo simulatie. Hierbij wordt 10.000 jaar gesimuleerd, alle risico's doen zich ten slotte niet gelijktijdig voor. Op basis van deze simulatie kan met 90% betrouwbaarheid het benodigde weerstandsvermogen worden bepaald. Uiteraard valt of staat deze betrouwbaarheid met de juiste en volledige inschatting van risico's.

d. Waarderingstabel weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen, maken wij gebruik van de in Nederland gangbare waarderingstabel.

<u>Weerstandsvermogen</u>	<u>Betekenis</u>
> 2	Uitstekend
1,4 < x < 2,0	Ruim voldoende
1,0 < x < 1,4	Voldoende
0,8 < x < 1,0	Matig
0,6 < x < 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

e. Huidig kader weerstandsvermogen

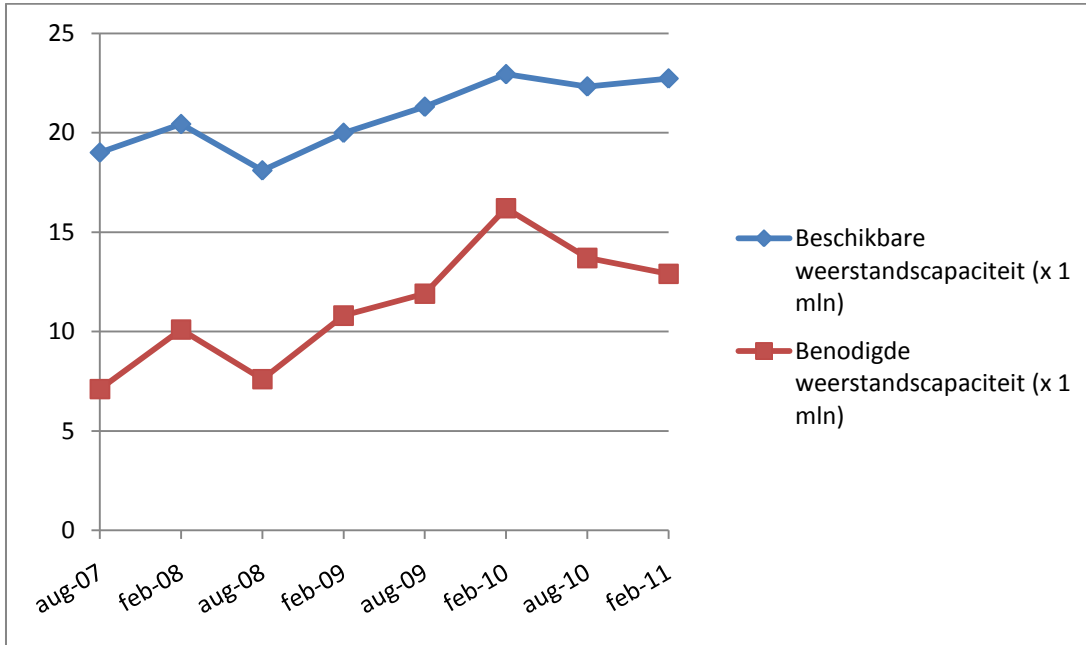
De door de raad in 2007 vastgestelde streefwaarde voor het weerstandsvermogen bedraagt minimaal 1,2 en maximaal 1,6. Met deze streefwaarde hebben we voldoende buffer om tegenvallers op te vangen, en houden we tegelijkertijd niet onnodig veel reserves vast die we aan andere zaken kunnen besteden.

Verder is bij de begrotingsbehandeling van 2008 het besluit genomen tot instelling van een bestem-

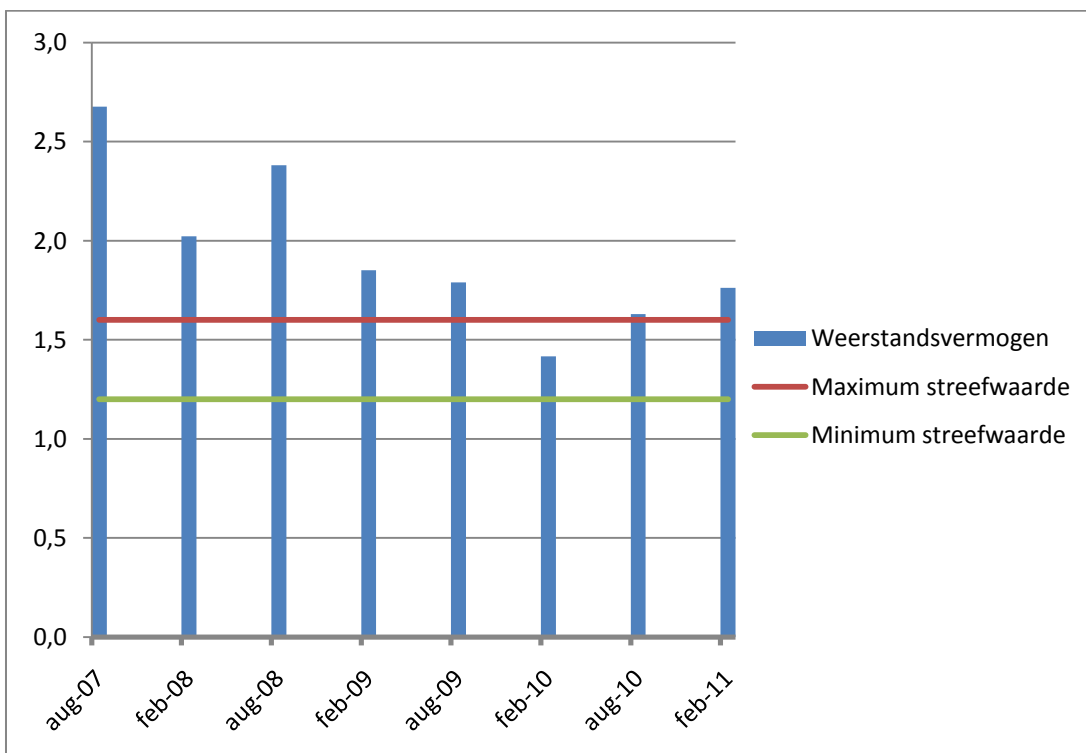
mingsreserve voor infrastructurele werken. De voeding van deze reserve komt tot stand door een afroming van 50 % van het weerstandsvermogen voor zover deze de waarde van 1,7 overschrijdt.

f. Ervaring afgelopen jaren

De omvang van de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit (in miljoenen euro) sinds de invoering van risicomanagement ziet er als volgt uit:



Onderstaand de waarde van het weerstandsvermogen over dezelfde periode. Hieruit blijkt dat de waarde zich in of net boven de bandbreedte streefwaarde begeeft.



g. Doorontwikkeling van visie op weerstandsvermogen

Invoering van risicomangement in 2007 en het gebruik ervan sindsdien in de praktijk leiden tot een aantal conclusies:

- Een risico inschatting is altijd een momentopname en betreft een (subjectieve) inschatting van kans en gevolg (en maatregelen).
- De inventarisatie van risico's is nooit volledig, maar geeft aan welke risico's de organisatie concreet loopt. Algemene risico's (zoals de kans dat een vliegtuig neerstort op Barnevelds grondgebied) zijn buiten beschouwing gelaten. Er kunnen zich altijd risico's voordoen, die niet in de inventarisatie zijn opgenomen.
- Het weerstandsvermogen geeft aan in welke mate de gemeente een buffer heeft om voorziene risico's op te vangen. Juist als zo'n risico zich voordoet, is de gemeente daar in financiële zin op voorbereid.
- Risicomangement is niet bedoeld voor operationele sturing of het per risico beoordelen van het weerstandsvermogen. De omvang van het benodigde weerstandsvermogen is een benadering, die gebaseerd is op een simulatie. Hierbij gaat het om de totale mix van alle risico's.
- Er is geen specifiek beleid geformuleerd in het geval het weerstandsvermogen onder de streefwaarde komt, terwijl dit wel wenselijk is.
- De trend van de afgelopen jaren is, dat de omvang van risico's is toegenomen. Afroaming aan de bovenkant van de streefwaarde is daarom aan te raden bij een hogere waarde dan de huidige 1,7.

Beleid voor risicomangement voor de komende vier jaren zetten we als volgt in:

- Om te voorkomen dat er onrust ontstaat als het weerstandsvermogen buiten de bandbreedte komt, stellen we voor de bandbreedte zoals die de afgelopen jaren gold, op te rekken. Op die manier vindt er meer een demping plaats en is duidelijk wat er eventueel gebeurt als het weerstandsvermogen buiten die bandbreedte komt.
- We maken daarbij onderscheid tussen de minimale en maximale streefwaarde (waarde 1,0 – 2,0, categorieën voldoende en ruim voldoende volgens de waarderingstabel van paragraaf 3d). De ideale bandbreedte blijft 1,2 – 1,6.
- Zodra het weerstandsvermogen onder de 1,0 of boven de 2,0 komt, vindt er een reactie plaats. Onder de 1,0 dient het college met een voorstel te komen, hoe het weerstandsvermogen weer (binnen 2 jaar) uit de gevarenzone kan komen. Boven de 2,0 vindt een afroaming plaats (50% ten behoeve van infrastructurele werken). Indien het weerstandsvermogen tussen 1,0 en 1,2 of tussen 1,6 en 2,0 uitkomt, komt het college met een meerjarige verwachting. Hierdoor kan er (indien nodig) al geanticipeerd worden. De maatregelen zullen worden opgenomen in paragraaf 2 van de programmabegroting of jaarverslaggeving.

4. Beslispunt raad

We leggen het volgende beslispunt voor aan de Raad:

- In te stemmen met het kader voor weerstandsvermogen:

Weerstandsvermogen	Effect	Maatregel
< 1,0	onder minimale streefwaarde	college neemt maatregelen om binnen twee jaar > 1,0 te komen. Deze zijn gericht op het verlagen van de benodigde weerstandscapaciteit en/of het verhogen van de beschikbare weerstandscapaciteit.
1,0 – 1,2	minimale streefwaarde	college maakt analyse en geeft de meerjarige verwachting aan
1,2 – 1,6	optimale bandbreedte	n.v.t.
1,6 – 2,0	maximale streefwaarde	college maakt analyse en geeft de meerjarige verwachting aan
> 2,0	boven maximale streefwaarde	college roomt bij jaarrekening 50% af ten behoeve van bestemmingsreserve infrastructurele werken