



## Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing

### Gemeente Uden

Opgesteld door: Marieke Wagemakers  
Functie: Adviseur Planning & Control  
Afdeling: Middelen  
Cluster: Bedrijfsbureau

## Inhoudsopgave

1.1	Samenvatting .....	- 3 -
1.2	Doelstellingen.....	- 3 -
1.3	Wettelijk kader.....	- 4 -
1.3.1	Besluit Begroting en Verantwoording .....	- 4 -
1.3.2	Artikel 212 Gemeentewet.....	- 5 -
1.3.3	Financieel toezichtkader.....	- 5 -
1.4	Begripsbepaling.....	- 5 -
2	Ontwikkeling financiële strategie gemeente Uden .....	- 7 -
2.1	schematische weergave financieel strategisch beleid.....	- 7 -
2.2	Prestatie indicatoren.....	- 7 -
3	Risicobeheersing.....	- 8 -
3.1	Model risicomanagement/risicobeheersing.....	- 8 -
3.1.1	Fase 1: Kaderstelling & strategie .....	- 8 -
3.1.2	Fase 2: Risico analyse .....	- 9 -
3.1.3	Fase 3: Beheersmaatregelen.....	- 10 -
3.1.4	Fase 4: Monitoren resultaten.....	- 11 -
3.1.5	Toezicht en toetsen.....	- 11 -
3.1.6	Continue verbetering .....	- 12 -
3.2	Risicoprofiel gemeente Uden .....	- 12 -
4	Rolverdeling en instrumenten .....	- 13 -
4.1	Schematische weergave rolverdeling.....	- 13 -
4.2	Functieverdeling risicobeheersing gemeente Uden .....	- 14 -
4.3	Instrumenten.....	- 14 -
5	Weerstandscapaciteit.....	- 16 -
5.1	Functie.....	- 16 -
5.2	Componenten weerstandscapaciteit.....	- 16 -
5.3	Weerstandscapaciteit gemeente Uden .....	- 17 -
5.4	Berekening weerstandsvermogen.....	- 17 -

# Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Uden

## 1 Inleiding

Sinds 2010 heeft de gemeente Uden een beleid voor risicomanagement. Op basis hiervan beheerst ze op een gestructureerde wijze de risico's en kan zij bewust eventuele risico's nemen. Hierbij is de relatie tussen risico's en de mate waarin de gemeente in staat is om eventuele grote financiële tegenvallers die bij de risico's horen op te vangen van belang. Dit wordt uitgedrukt in de weerstandsratio. Deze ratio is een belangrijke pijler om de financiële positie van de gemeente Uden te bewaken.

Risicomanagement is nog steeds een ontzettend actueel onderwerp. Risicomanagement heeft daarom een prominente plek in alle p&c producten van de gemeente Uden. Het is een belangrijk onderdeel van onze financiële strategie. Er wordt actief gestuurd op de weerstandsratio.

Tenslotte draagt het systeem risicomanagement bij aan het 'in control' zijn van onze organisatie. In 2013 heeft de gemeente Uden de 'Best practice Award' als onderdeel van de Kordes Award van accountantskantoor Deloitte gewonnen. Dit geeft aan dat de gemeente Uden de juiste weg op het gebied van risicomanagement is ingeslagen.

Omdat wij actief sturen op onze weerstandsratio en daarmee continue bezig zijn met risicomanagement en omdat de ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement niet stilstaan, is het goed om het beleid nu te actualiseren. De ontwikkelingen met betrekking tot risicomanagement staan niet stil. Ook zijn andere (buur)gemeenten steeds meer bezig met dit onderwerp. Bij het opstellen van het nieuwe beleid zullen we deze informatie betrekken.

In onderstaande samenvatting is een overzicht opgenomen van de verschillen tussen het oude en het nieuwe beleid.

### 1.1 Samenvatting

Hieronder zijn schematisch de verschillen tussen de nota risico inventarisatie en weerstandsvermogen (2010) en de nieuwe nota weerstandsvermogen en risicobeheersing (2014) weergegeven.

Beleid 2010	Beleid 2014
Onderscheid tussen incidentele en structurele risico's, weerstandscapaciteit en ratio's	Incidentele en structurele risico's, weerstandscapaciteit en ratio's worden samengevoegd
Weerstandsratio is het belangrijkste sturingsinstrument voor de bepaling van de financiële positie	Naast de weerstandsratio zijn ook de dekking (begroting is structureel in evenwicht) en de financiering (schuldbestand) belangrijke pijlers voor de bepaling van de financiële positie

### 1.2 Doelstellingen

De doelstellingen van deze nota zijn als volgt:

- Kaderstelling Raad en formulering van beleidsregels
- Zoals in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) staat beschreven is de Raad verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een exact sluitende begroting zonder

weerstandsvermogen betekent dat iedere tegenvaller een probleem gaat opleveren. Daarom heeft de gemeente weerstandsvermogen nodig. Daarmee heeft de gemeente een buffer om tegenvallers die niet in de begroting zijn opgenomen op te vangen.

Met deze nota geeft de Raad kaders met betrekking tot weerstandsvermogen en risicobeheersing aan en stelt de Raad beleid vast waarbinnen de gemeente Uden dient te handelen. De kaders en beleidsregels moeten ervoor zorgen dat het weerstandsvermogen en risicobeheersing een plek behoudt binnen de P&C cyclus, dat de risico's beheersbaar zijn en dat de gemeente Uden voldoende weerstandsvermogen heeft.

- Verhogen inzicht van risico's

Het doel van risicobeheersing is een beter inzicht te verkrijgen in de risico's en de beheersing daarvan. Dit vereist een integrale aanpak. Niet alleen de financiële risico's moeten worden onderkend, maar ook de risico's op het gebied van bijvoorbeeld milieu, letsel, veiligheid, imago en juridische zaken.

- Verhogen bewustzijn van risico's

Dit is zowel van belang op het niveau van bestuur als het management. Voor het bestuur geldt dit vooral voor het stellen van kaders en het nemen van belangrijke besluiten. Het management zorgt voor een goede informatieverstrekking over risico's richting bestuur ten behoeve van de besluitvorming.

Daarnaast is het management verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. De organisatie dient zich ervan bewust te zijn dat risicobeheersing een belangrijke plek heeft in de planning & control cyclus.

- Voldoen aan wet- en regelgeving

Het beleid over weerstandsvermogen is momenteel opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen. Dit is zoals het BBV dit voorschrijft. Met het vaststellen van deze nota wordt voldaan aan de eis van het BBV om het beleid periodiek te actualiseren.

### 1.3 Wettelijk kader

Het wettelijk kader voor een gemeentelijk beleidskader voor weerstandsvermogen en risicobeheersing is het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en indirect de Gemeentewet artikel 212

#### *1.3.1 Besluit Begroting en Verantwoording*

Het BBV schrijft voor dat de jaarstukken bestaan uit het jaarverslag en de jaarrekening. Het jaarverslag bestaat uit de programmaverantwoording en de paragrafen. Tevens wordt voorgeschreven dat het jaarverslag de paragrafen bevat die ook in de begroting zijn opgenomen. Het betreft onder andere de paragraaf weerstandsvermogen.

De paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing dient tenminste de volgende informatie te bevatten:

- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- een inventarisatie van de risico's;
- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- een overzicht van de aanwending van de post onvoorzien.

### *1.3.2. Artikel 212 Gemeentewet*

De gemeente Uden heeft in de Verordening Financieel beleid en beheer (ex artikel 212 Gemeentewet) in artikel 16 het volgende opgenomen:

“Het College geeft aan in de paragraaf weerstandsvermogen en risico-inventarisatie van de begroting en van de jaarstukken de risico's van materieel belang en een inschatting van de kans dat deze risico's zich voordoen. Het College brengt hierbij in elk geval de risico's in beeld en actualiseert de risico's. Het College geeft in deze paragraaf tevens aan in hoeverre schade en verliezen als gevolg van de risico's van materieel belang met de weerstandscapaciteit kunnen worden opgevangen.”

### *1.3.3. Financieel toezichtkader*

De provincie Noord Brabant hanteert het Gemeenschappelijk Financieel toezichtkader. Dit toezichtkader geeft de provincie ruimte om maatwerk toe te passen. De provincie heeft aangegeven de beoordeling van de gemeentelijke begroting- en jaarstukken nadrukkelijker te richten op de meerjarenraming en de risico's in relatie tot de financiële positie van de gemeente.

De nota Weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Uden vloeit voort uit twee aspecten. Enerzijds is dat de wettelijke regelgeving. Naast deze formele aanleiding vanuit het oogpunt van regelgeving en kaderstelling is er ook een directe relatie tussen de inhoud van deze nota en interne ambitie tot kwaliteitsverbetering van de interne bedrijfsvoering (transparantie, verantwoording en bedrijfsmatig werken).

Gemeenten zijn overigens vrij om de wijze waarop weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt ingevuld te kiezen.

## **1.4 Begripsbepaling**

In het kader van weerstandsvermogen en risicobeheersing zijn een aantal begrippen van belang. Deze worden hieronder kort toegelicht.

### *Weerstandscapaciteit:*

Dit zijn de middelen en de mogelijkheden waarover een gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.

### *Risico's:*

Een risico is een kans op het optreden van een **positieve** dan wel **negatieve** gebeurtenis van materieel belang die niet voorzien is in de begroting van enig jaar.

### *Weerstandsvermogen:*

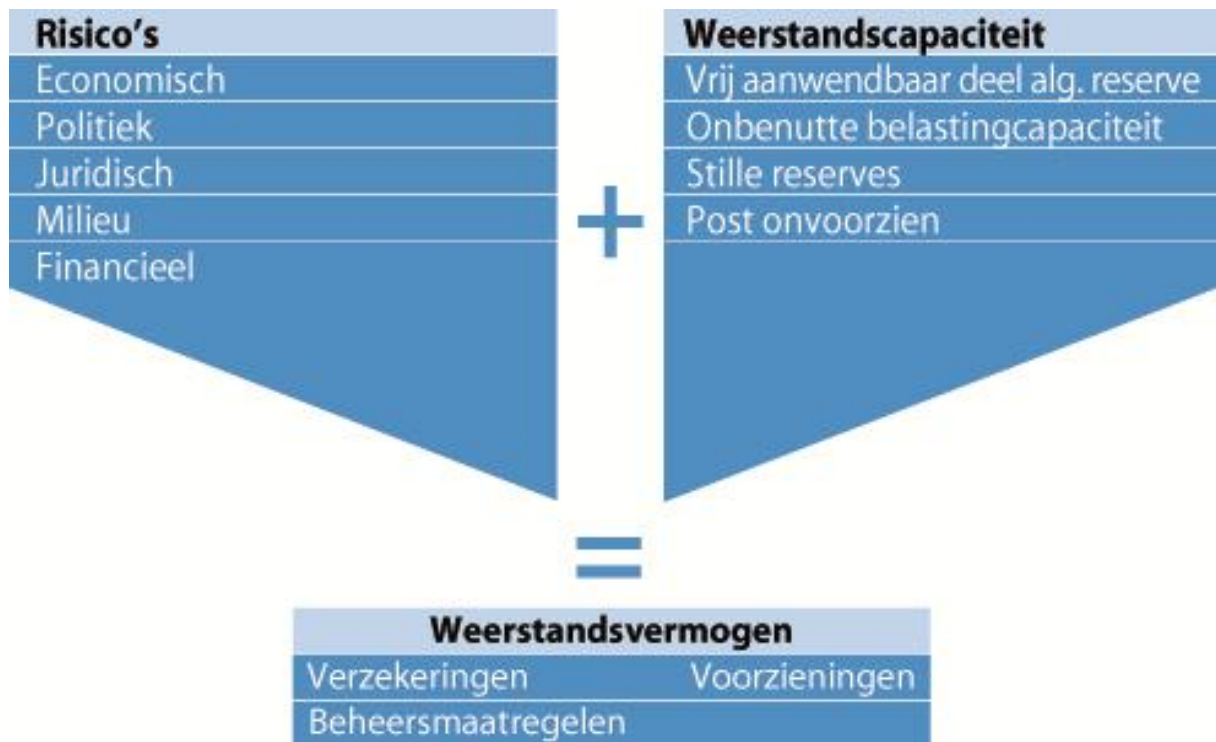
Dit is de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's die zich binnen de gemeente kunnen manifesteren.

### *Risicobeheersing*

Het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden van de risico's en/of de gevolgen van de risico's beheersbaar houdt.

### *Beheersmaatregelen:*

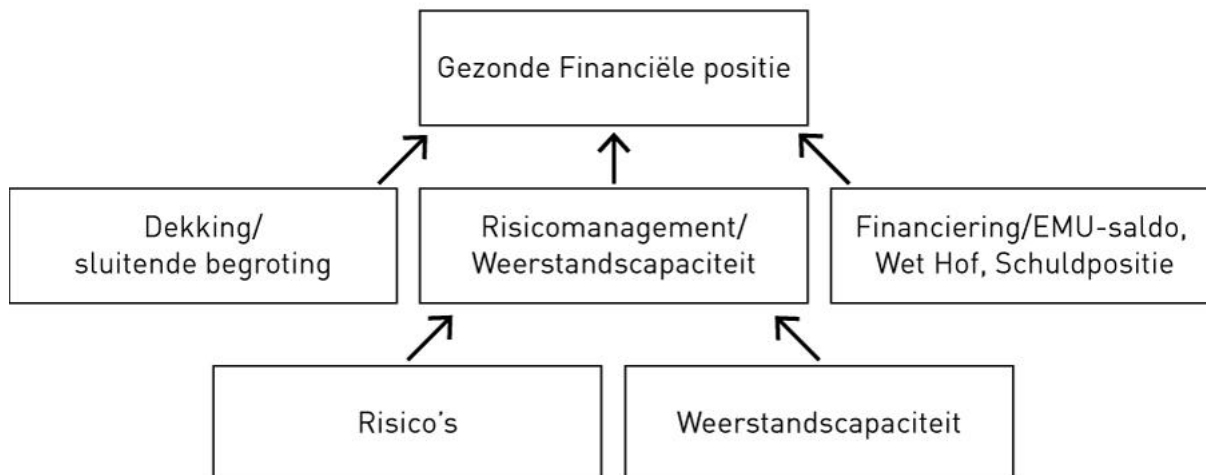
Het stelsel van maatregelen en procedures die worden genomen om de onderkende risico's te ondervangen dan wel om de opkomende risico's te signaleren en het effect hiervan te beperken.



Afbeelding 1: samenhang tussen belangrijkste begrippen

## 2 Ontwikkeling financiële strategie gemeente Uden

### 2.1 schematische weergave financieel strategisch beleid



Zichtbaar is dat risicomanagement/risicobeheersing, wat het onderwerp is van deze paragraaf, slechts 1 van de 3 pijlers is. Het beleid ten aanzien van risicobeheersing is beschreven in deze nota.

De pijler dekking/sluitende begroting is een vast onderdeel van het bestedings- en dekkingsplan zoals dat in de Programmabegroting wordt opgenomen. De pijler financiering komt aan de orde in financieringsparagraaf van zowel de Programmabegroting als de Programmarekening.

### 2.2 Prestatie indicatoren

Om te kunnen sturen op de financiën zijn er prestatie indicatoren gedefinieerd. Deze zijn tot stand gekomen in samenspraak met het audit comité. Voor de 3 pijlers, dekking, risicobeheersing en financiering zijn de volgende prestatie indicatoren gedefinieerd:

#### Dekking

- Begroting is structureel in evenwicht

#### Risicobeheersing

- Weerstandsratio
- Weerstandscapaciteit

#### Financiering

- Solvabiliteitsratio
- Netto schuld als percentage van de exploitatie
- Ratio verstrekte geldleningen aan derden/verbonden partijen in relatie tot de gemeentelijke inkomsten mag niet toenemen

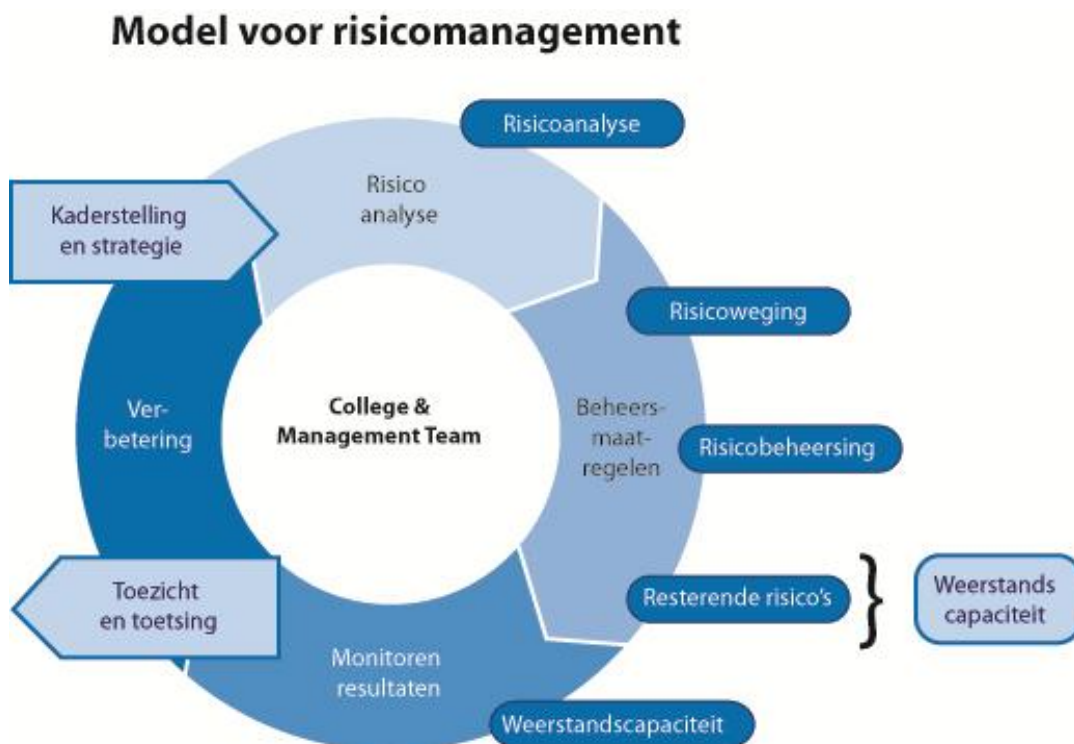
Deze prestatie indicatoren zijn opgenomen in het programmaplan; programma 5 Dienstbare en betrouwbare overheid, doelstelling 'financiën op orde houden'. Jaarlijks wordt over de realisatie van

deze prestatie indicatoren gerapporteerd in de Programmarekening als vast onderdeel van de programmaverantwoording.

## 3 Risicobeheersing

### 3.1. Model risicomangement/risicobeheersing

Het risicomangementmodel kent een cyclische aanpak vergelijkbaar met de plan-do-check-act cyclus zoals deze ook in de gemeente Uden toegepast wordt. Het model binnen de gemeente Uden ziet er als volgt uit:



Afbeelding 2: model voor risicomangement

Hieronder worden de afzonderlijke fases toegelicht.

#### 3.1.1 Fase 1: Kaderstelling & strategie

Onderdeel van deze fase is deze nota weerstandsvermogen en risicobeheersing. Hierin worden de kaders geschepd voor het risicobeheersing binnen de gemeente Uden. Deze nota wordt vastgesteld door de Raad. Het afleggen van verantwoording over risicobeheersing vindt plaats in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de Programmarekening, de Begrotingsnotitie, de Bestuursrapportage en de Programmabegroting. Voor een voorbeeld van de paragraaf in de Programmarekening 2013 klik [hier](#).

Voor het begrip risico wordt de volgende definitie gebruikt:

“Een risico is een kans op het optreden van een **positieve** danwel **negatieve** gebeurtenis van materieel belang die niet voorzien is in de begroting van enig jaar”.

Risico's worden onderverdeeld in de volgende groepen:



## Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Uden

Nr.	Groep	Voorbeeld
1	Onzekere gebeurtenis met onzekere gevolgen	Planshades bij nieuwe bouwprojecten.
2	Onzekere gebeurtenis met zekere gevolgen	Risico dat een organisatie waar de gemeente geld aan heeft uitgeleend failliet gaat.
3	Zekere gebeurtenis met onzekere gevolgen	Landelijke verkiezingen resulterend in coalitieakkoord waarbij (financiële) gevolgen voor gemeenten onduidelijk zijn

Voor de groep zekere gebeurtenis met zekere gevolgen dient conform het BBV een voorziening gevormd te worden.

### 3.1.2 Fase 2: Risico analyse

#### Inventarisatie risico's

In hoofdstuk 1 van deze nota (afbeelding 1) is een categorisering van risico's aangegeven. In de fase van risico analyse worden alle potentiële risico's binnen deze categorieën geïnventariseerd. Deze inventarisatie vindt plaats door de afdelingshoofden (MT) en de verschillende medewerkers binnen de gemeente Uden die op hun beleidsterrein met de risico's in aanraking komen, met hulp van het ondersteunend team ([zie 4.2](#)).

Bij de inventarisatie wordt er gebruik gemaakt van risicokaarten.

#### Analyse en beoordeling van de risico's

Nadat bij de inventarisatie een beeld is ontstaan van welke risico's zich kunnen voordoen, worden nu de risico's geanalyseerd en beoordeeld.

Hiervoor worden de volgende stappen gezet:

- Stap 1) Omschrijven soort risico/ onderwerp
- Stap 2) Kort omschrijven risico
- Stap 3) Beoordelen kans dat een risico zich voordoet

Voor de beoordeling van de **kans** worden de volgende 5 klassen met referentiebeelden gehanteerd.

Klasse	Referentiebeelden	Kwantiteit
1	< 0 of 1 keer per 10 jaar	10%
2	1 keer per 5-10 jaar	30%
3	1 keer per 2-5 jaar	50%
4	1 keer per 1-2 jaar	70%
5	1 keer per jaar of >	90%

Toelichting kansklasse:

- Klasse 1: Deze klasse wordt gehanteerd voor risico's waarvan het onwaarschijnlijk is dat deze zich in de komende jaren voordoen.
- Klasse 2: Deze klasse hanteren we voor risico's waarvan het niet waarschijnlijk is dat ze zich in het komende jaar voordoen.
- Klasse 3: Deze klasse hanteren we voor risico's die zich in het komende jaar wel maar ook niet kunnen voordoen.

## Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Uden

- Klasse 4: Deze klasse wordt gehanteerd voor risico's waarvan het waarschijnlijk is dat ze zich in het komende jaar zullen voordoen.
- Klasse 5: Deze klasse wordt gehanteerd voor risico's waarvan het zeer waarschijnlijk is dat ze zich in het komende jaar gaan voordoen.

Stap 4) Beoordelen van het gevolg (financiële impact) van het risico.

Voor de beoordeling van het **gevolg** hanteren we 5 klassen met de volgende klassenindeling

Klasse		Referentiebeelden/bandbreedte= geldgevolg
1	< 0,01% x omzet	$X < € 10.000$ (geldgevolg = € 10.000)
2	> 0,01% x omzet < 0,1% x omzet	€ 10.000 < X < € 100.000 (geldgevolg = € 100.000)
3	> 0,1% x omzet < 0,5% x omzet	€ 100.000 < X < € 500.000 (geldgevolg = € 500.000)
4	> 0,5% x omzet < 0,9% x omzet	€ 500.000 < X < € 900.000 (geldgevolg = € 900.000)
5	> 0,9% x omzet	$X > € 900.000$ (geldgevolg = € 5.000.000)

Omzet:

De hoogte van de bedragen zijn gebaseerd op een percentage van de totale begroting. Bij de berekening van de bedragen is uitgegaan van een begrotingstotaal van circa € 100 mln.

Stap 5) Berekenen risicoscore

De risicoscore wordt berekend door de kansscore te vermenigvuldigen met de gevolgscore. Hoe hoger de uitkomst, hoe groter het risico.

Bijvoorbeeld het risico op een natuurramp. Hiervan wordt ingeschat dat de kans hierop 0 of 1 keer per 10 jaar voorkomt. Mocht het zich voordoen dan is de financiële impact enorm (> € 900.000).

De risicoscore is dan 1 (klasse kans) x 5 (klasse gevolg) = 5

Het risico wordt dan als volgt berekend: 10% x € 5.000.000 = € 500.000

Stap 6) Berekenen financieel effect/kwantificeren

De financiële risico's van het voordoen van elk risico worden in beeld gebracht, tenzij dit niet mogelijk is. Voor de meeste risico's kan het financiële gevolg berekend worden aan de hand van historische cijfers.

### 3.1.3 Fase 3: *Beheersmaatregelen*

Beheersing vraagt om een heldere verantwoordelijkheidsverdeling en bewuste keuzes ten aanzien van beheersingsmaatregelen.

Stap 7) In beeld brengen beheersingsmaatregelen

Het is niet voldoende om de geïdentificeerde risico's jaarlijks op te sommen. Het is belangrijk dat er iets met de risico's gebeurt.

Voor elk risico wordt in de risicokaart aangegeven hoe hiermee wordt omgegaan. Hierbij is het van belang vast te stellen of het risico incidenteel of structureel is.

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

De afgelopen jaren is er ingezet op de beheersing van de risico's. Naast het feit dat hierdoor beter zicht is op hoe er wordt omgegaan met risico's heeft dit ook een positief effect op de weerstandsratio doordat de risico's minder worden.

Er zijn verschillende soorten maatregelen.

Kansverlagende maatregelen zijn altijd preventief (vooraf) van aard. Een voorbeeld hiervan is uitvoeren van preventief onderhoud.

Gevolgverlagende maatregelen kunnen zowel preventief (vooraf) als repressief (achteraf) van aard zijn. Een voorbeeld hiervan is het afsluiten van een verzekering.

Op basis van een kosten-baten analyse kan worden beoordeeld of bepaalde risico's geaccepteerd worden.

### Stap 8) Benoemen risico eigenaar

Het is van groot belang aan te geven wie verantwoordelijk is voor het melden en beheersen van een risico. Met andere woorden, er dient een risico eigenaar benoemd te worden. Hiervoor wordt aansluiting gezocht met bestaande afspraken met betrekking tot de processen waar de risico's mee samenhangen.

De risico eigenaar speelt een belangrijke rol in het bepalen van c.q. adviseren over de maatregelen die genomen moeten worden. Hierbij is er keuze uit een aantal basisstrategieën;

- **Accepteren:** Bij acceptatie zal de eventuele financiële schade volledig door de weerstandscapaciteit moeten worden afgedekt.
- **Reduceren:** Omgaan met een risico vereist aanpassing van bijvoorbeeld de organisatie, procedures, systemen en organisatiecultuur.
- **Elimineren:** Dit houdt in dat het beleid waardoor een risico ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico met zich meebrengt.
- **Overdragen/verzekeren:** Dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij, die daarbij ook de financiële risico's overneemt of door het afsluiten van een verzekering.

De keuze dient bewust en reproduceerbaar gemaakt te worden.

### 3.1.4 Fase 4: *Monitoren resultaten*

Onderdelen van deze fase zijn:

- informatie verstrekken
- ontwikkelingen in beeld brengen
- resultaten en effecten beoordelen.

### 3.1.5 Toezicht en toetsen

Een adequate informatievoorziening is hierbij van belang.

De gedefinieerde risico's (en bijbehorende beheersingsmaatregelen) dienen enerzijds als onderbouwing voor de op te bouwen weerstandscapaciteit en anderzijds als input voor de uit te voeren interne controle.

Met ingang van 2014 zal de interne controle meer zichtbaar gekoppeld worden aan het systeem van risicobeheersing.

De gedefinieerde risico's worden dan ook niet alleen vastgelegd, maar ook over de ontwikkelingen wordt gerapporteerd. Hierdoor krijgen de geïdentificeerde risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen structureel aandacht op grond van het interne controleplan en de diverse planning- en control producten.

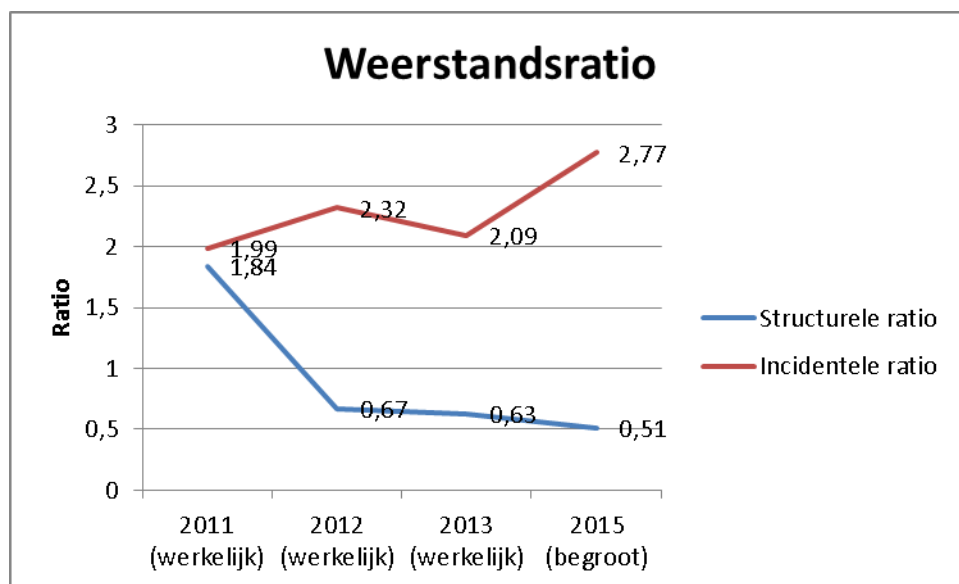
### 3.1.6 Continue verbetering

Gedurende het proces van risicobeheersing wordt in deze fase aandacht geschonken aan de verbetermogelijkheden. Daar waar nodig wordt het beleid en methodiek bijgesteld. Ook wordt beoordeeld of onderliggende processen, systemen of werkwijzen eventueel aangepast dienen te worden.

### 3.2 Risicoprofiel gemeente Uden

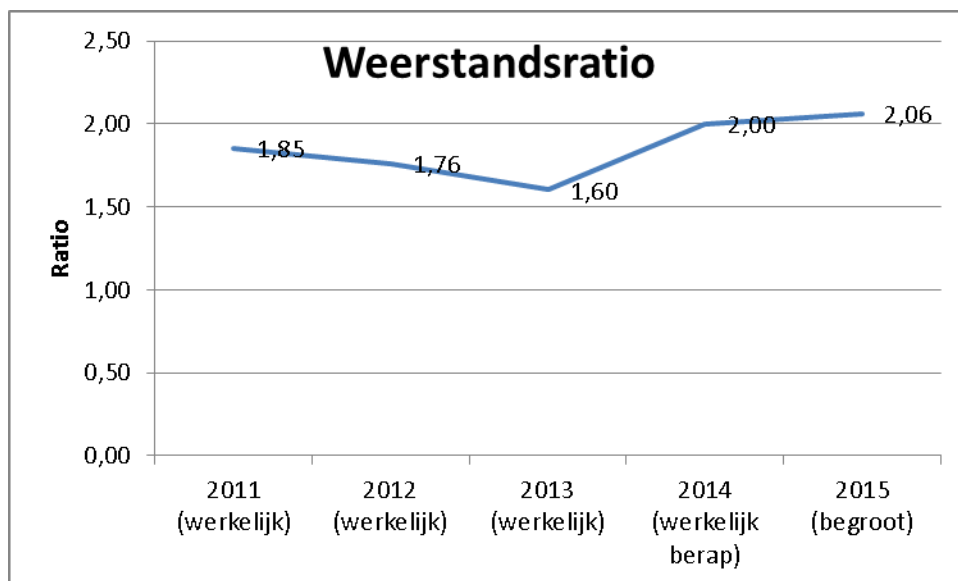
Uit de Programmabegroting 2015 is zichtbaar dat de financiële positie van de gemeente Uden onder druk staat. De structurele weerstandsratio bedraagt 0,51 en ligt daarmee onder de norm (tussen 1 en 2).

De incidentele ratio bedraagt 2,77 en ligt daarmee iets boven de norm.



Bron: Programmabegroting 2015

Als we, zoals wordt voorgesteld in deze nota, de ratio's samenvoegen zou dit er als volgt uitzien.



Er wordt gestuurd op de ratio. Om het weerstandsvermogen op niveau te houden worden de volgende stappen genomen:

- Actief sturen op het realiseren van de bezuinigingen doormiddel van de bezuinigingsmonitor;
- Extra kritisch kijken naar B&W voorstellen waarbij als dekking de algemene reserve wordt genoemd;
- Bestemmingsreserves kritisch screenen en waar mogelijk vrij laten vallen ten gunste van de algemene vrije reserve;
- Bestemmingsreserves koppelen aan de algemene vrije reserve;
- Eventuele overschotten direct toevoegen aan de algemene vrije reserve.

#### 4 Rolverdeling en instrumenten

##### 4.1 Schematische weergave rolverdeling

Actoren	Rollen	Acties/besluiten
Raad	Sturen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaststellen Nota Weerstandsvermogen en risicobeheersing</li> <li>- Hoogte weerstandsvermogen vaststellen</li> <li>- Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de Programmabegroting en Programmarekening vaststellen</li> <li>- Sturen op weerstandsratio</li> </ul>

## Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Uden

College	Sturen en toezicht	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toezien op uitvoering risicobeheersing</li><li>- Sturen op weerstandsratio</li></ul>
Management Team	Sturen en verantwoorden	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uitvoering van risicobeheersing</li><li>- Uitdragen van het belang van risicomanagement</li><li>- Hanteren van risicobeheersing als rapportage instrument</li><li>- Kwantificering risico's</li><li>- Maatregelen nemen beheersen risico's en hierover actieve terugkoppeling laten organiseren</li><li>- Verbeteracties uitvoeren</li><li>- Aanspreken op gedrag</li></ul>
Afdelingen	Beheersen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementeren beheersmaatregelen ter opvangen van de risico's</li><li>- Kwantificering van de risico's</li><li>- Rapportage over ontwikkeling risico's (in paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing)</li><li>- Hulpmiddelen aandragen voor het in beeld brengen van risico's</li><li>- In beeld brengen van consequenties op weerstandsratio bij nieuwe collegeadviezen en/of raadsvoorstellen</li></ul>
Afdeling Middelen cluster Planning & Control	Beheersen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bijdrage leveren aan risico analyse</li><li>- In beeld brengen consequenties op financiële positie en weerstandsratio</li><li>- Bijstellen methodiek/hulpmiddel (beleid) voor risicobeheersing</li><li>- Aansluiten risicobeheersing op financieel beleid</li></ul>

### 4.2 Functieverdeling risicobeheersing gemeente Uden

De risico's worden na inventarisatie toegewezen aan risicomangers. In een afzonderlijk implementatieplan wordt dit door het college vastgelegd. Op hoofdlijnen is de toewijzing als volgt:

- Afdelingshoofden zijn risicomangers
- Er functioneert een ondersteunend team voor risicobeheersing waarin o.a. controllers, medewerkers Planning & Control en Juridische medewerkers aan deelnemen.
- Eindverantwoordelijkheid ligt bij de gemeentesecretaris.

Het ondersteunend team heeft de volgende taken:

- ondersteuning en advisering aan de risicomangers op het gebied van inventarisatie en identificatie van de risico's;
- beheer en inrichting van de risicokaarten

### 4.3. Instrumenten

- Risicokaarten

Er wordt gebruik gemaakt van risicokaarten voor het inventariseren en analyseren van risico's. Deze kaarten staan opgenomen op [intranet](#) en zijn raadpleegbaar voor de risicomangers. Risico's worden

per afdeling zo SMART mogelijk gedefinieerd, waarbij zowel de gebeurtenis (kans/waarschijnlijkheid risico) als het gevolg (impact) van het risico omschreven zijn.

– Integratie bij beleidsvoorstellen

Op bestuursniveau moeten relevante risico's ook worden meegenomen in de afwegingen. In voorstellen voor nieuw beleid die aan het college of de Raad worden voorgelegd wordt tot nu toe nog niet ingegaan op eventuele risico's die dit met zich meebrengt. In collegeadviezen en raadsvoorstellen wordt, waar dat van toepassing is, het risico opgenomen bij de kanttekeningen. Deze risico's worden vervolgens vastgelegd in risicokaarten doormiddel van het invullen van alle 8 de stappen (zoals beschreven in deze notitie) door de betreffende afdeling.

– Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de Programmabegroting en Programmarekening heeft de onder 2.3 beschreven fases met bijbehorende stappen als uitgangspunt. Dit houdt in dat de opzet van de paragraaf volgens deze fases zal zijn. De jaarrekening is tevens het moment van evaluatie. Hierbij wordt verantwoording afgelegd over hoe een risico zich daadwerkelijk heeft ontwikkeld ten opzichte van wat ingeschat was. Er wordt tevens een doorkijk gemaakt naar de ontwikkeling van de weerstandsratio's en de vermogenspositie.

– Actieve informatieplicht

Als zich onverwacht substantiële risico's voordoen dan wordt overeenkomstig de actieve informatieplicht van het college (artikel 169 Gemeentewet) de raad direct geïnformeerd.

## 5 Weerstandscapaciteit

### 5.1 Functie

Het weerstandsvermogen wordt gedefinieerd als “de mate waarin de gemeente in staat is om financiële tegenvallers op te vangen”. Vanuit de financiële positie van de gemeente kan bepaald worden welke middelen en acties nodig zijn om niet in financiële problemen te komen. Mocht de gemeente toch onverhoopt tegen (incidentele) financiële tegenvallers aanlopen, dan kan een beroep worden gedaan op het weerstandsvermogen.

Daarnaast vergroot een (gezond) weerstandsvermogen de slagvaardigheid van de gemeente. Het weerstandsvermogen wordt bepaald door de aanwezige weerstandcapaciteit te toetsen aan de omvang van de risico's.

### 5.2 Componenten weerstandscapaciteit

In tegenstelling tot voorheen wordt er bij het bepalen van de weerstandscapaciteit geen onderscheid meer gemaakt tussen incidenteel en structureel. Zowel de risico's als de weerstandscapaciteit worden samengevoegd.

Onderdeel van het strategisch financieel beleid is de afweging wat de beoogde kredietinvestering voor effect heeft op het weerstandsvermogen. Een splitsing tussen incidenteel en structureel heeft dan geen toegevoegde waarde meer.

Het gevaar van het loslaten van het onderscheid tussen incidentele en structurele risico's is dat de noodzakelijke acties om de ratio te verbeteren minder zichtbaar/duidelijk zijn. Dat betekent dat een periodieke analyse van de ratio met bijbehorende verbeteracties des te belangrijker is. Deze analyse wordt 4 keer per jaar opgesteld en maakt onderdeel uit van alle planning en control producten (programmarekening, programmabegroting, begrotingsnotitie en bestuursrapportage).

De weerstandscapaciteit bij de gemeente Uden bestaat uit de samenstelling van de volgende onderdelen:

#### Exploitatie

- onbenutte belastingcapaciteit;

#### Vermogen

- vrij aanwendbaar deel algemene reserve;
- algemene reserve grondbedrijf (effectief beschikbaar)
- stille reserves.

Hieronder worden de onderdelen kort toegelicht.

#### **Onbenutte belastingcapaciteit**

Voor de berekening van het weerstandsvermogen voor wat betreft de OZB wordt uitgegaan van het verschil tussen het rekkentarieef en de berekende tarieven. Dit wordt berekend op basis van de door het Ministerie van Binnenlandse zaken voorgeschreven wijze (zie circulaire).

#### **Algemene reserve**



Bij de gemeente Uden is het beleid betreffende de reserves en voorzieningen vastgesteld over de minimale positie van de algemeen vrij besteedbare reserve.

### **Algemene reserve grondbedrijf**

Het doel van deze reserve is het opvangen van eventuele nadelen op grondexploitatiecomplexen. Het vormt een risicobuffer op basis van het Meerjarenperspectief grondbedrijf. In de inventarisatie van de risico's zijn ook risico's inzake de grondexploitatie opgenomen. Deze reserve staat hier tegenover.

### **Stille reserves**

Onder stille reserves vallen onder andere de gemeentelijke bossen, de meerwaarde van de aandelen die nu nog gewaardeerd zijn tegen de aanschafwaarde, evenals de meerwaarde van de gemeentelijke gronden die gewaardeerd zijn tegen de toen geldende aankoopwaarden. Een belangrijke voorwaarde is dat het een en ander per direct verkoopbaar is.

De bestemmingsreserves nemen een bijzondere plaats in. De raad heeft de bestemming van deze reserves vastgelegd. In die zin kunnen de saldi niet zondermeer bij het beschikbare weerstandsvermogen worden opgeteld. Anderzijds is de raad bevoegd om de bestemming van reserves te wijzigen. Bij grote calamiteiten, waarbij het vrij aanwendbare deel van de algemene reserve niet toereikend is, kan de raad besluiten ook bestemmingsreserves anders in te zetten.

### **5.3 Weerstandscapaciteit gemeente Uden**

Conform het in 2010 vastgestelde beleid voor risicomanagement is de [incidentele en structurele](#) weerstandscapaciteit in de Programmabegroting 2015 opgenomen. Dit is de meest actuele informatie die op dit moment beschikbaar is.

Met het vaststellen van dit beleid zal dit onderscheid niet meer gemaakt worden en worden.

### **5.4 Berekening weerstandsvermogen**

Het weerstandsvermogen toont de verhouding aan tussen de, op basis van de geïnventariseerde risico's, benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit.

Daarmee is het weerstandsvermogen een van de indicatoren voor de mate waarin binnen een duurzaam meerjarig sluitende begroting substantiële financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen zonder aantasting van het bestaande beleid.

Met ingang van de Programmabegroting 2015 wordt het financieel beleid strategischer gemaakt. Dit betekent dat er 3 indicatoren zijn om de financiële positie te bepalen. Naast de weerstandsratio zijn dan ook de sluitende meerjarenbegroting en de solvabiliteitspositie. Dit is verder uitgewerkt in de "Ontwikkeling financiële strategie gemeente Uden".

Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in de volgende ratio:

Beschikbare weerstandscapaciteit  
Benodigde weerstandscapaciteit = ratio weerstandsvermogen

## Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Uden

---

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen dient te worden vastgesteld welke ratio de gemeente Uden nastreeft. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

Ratio weerstandsvermogen	Waardering
> 2,0	Uitstekend
1,5 – 2,0	Ruim voldoende
1,0 – 1,5	Voldoende
0,8 – 1,0	Matig
0,6 – 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

De gemeente Uden streeft ernaar het weerstandsvermogen binnen de bandbreedte van 'voldoende' – 'ruim voldoende' te houden.

### 5.5 Actualisatie beleidskader

Ten behoeve van een in de toekomst blijvend geschikt beleidskader, wordt deze nota weerstandsvermogen en risicobeheersing eens in de vier jaar geactualiseerd.