



Risicomanagement en weerstandsvermogen 2019-2022

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Risicomanagementbeleid De Fryske Marren	4
1.1 Wat is risicomanagement?	4
1.2 Waarom (nu) deze nota?	5
1.3 Relevante wetgeving en beleidskaders	6
1.4 Wat willen we bereiken?	6
1.5 Risicomanagementproces	8
Hoofdstuk 2: Weerstandsvermogen	10
2.1 Benodigde weerstandscapaciteit	10
2.2 Beschikbare weerstandscapaciteit	10
2.3 Weerstandsvermogen	10
Hoofdstuk 3: Organisatie en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	11
3.1 Gemeenteraad	11
3.2 College van burgemeester en wethouders	11
3.3 Ambtelijke stuurgroep risicomanagement ***	11
3.4 Teammanagers	11
3.5 Cluster financieel beleid	11
Bijlage 1: Risicocategorieën	12
Bijlage 2: Fasen in risicomanagementproces	13
Bijlage 3: Informatie risico's	15
Bijlage 4: Relevante wet- en regelgeving	18
Bijlage 5: Vragenlijst verbonden partijen	19
Bijlage 6: Begrippenlijst	21

Samenvatting

Waarom (nu) deze nota?

Risicomanagement omvat alles wat we doen om risico's en kansen in beeld te brengen en te beheersen. Er gaat geen dag voorbij of we zijn er mee bezig. Gelukkig staan we daar niet altijd bij stil.

In 2014 is een eerste nota risicomanagement opgesteld. Het beleid en de uitvoering is in 2019 betrokken in een rekenkameronderzoek. De uitkomst van dit onderzoek laat zien dat we duidelijk stappen vooruit hebben gezet. Het risicomanagementproces in onze gemeente zit goed in elkaar! We willen dit de komende jaren doorontwikkelen. Zo benaderen we risico's nog te eenzijdig vanuit een financieel perspectief; risico's met impact op imago en doelstellingen maken we beperkt inzichtelijk. Verder ontbreekt inzicht in mutaties in de risico's en de voortgang van de beheersmaatregelen. De ervaringen uit de afgelopen vier jaar, gewijzigde regelgeving BBV (Besluit Begroten en Verantwoorden), een actuele risicosimulatie, de adviezen van de accountant, de aanscherping ten tijde van de najaarsrapportage 2019, bevindingen van de concerncontroller (collegebesluit van 12 maart jl.) en een vergelijking met andere gemeenten hebben we verwerkt in deze actualisatie.

Handhaven we de naamgeving van het document?

De nota risicomanagement heet voortaan "nota risicomanagement en weerstandsvermogen". Het toevoegen van het begrip weerstandsvermogen is allesbehalve symbolisch. Risicomanagement en weerstandsvermogen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het proces begint in de organisatie met risicomanagement (identificeren en classificeren, kwantificeren en sturen en beheersen) en eindigt bestuurlijk met de berekening van het weerstandsvermogen aan de hand van de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. De ratio die het weerstandsvermogen uitdrukt is hiermee het sluitstuk van een nauwgezet managementproces.

Wat willen we bereiken?

Gemeente De Fryske Marren wil op een gestructureerde wijze risico's beheersen en bewust met risico's omgaan. Wij richten ons op risico's die er toe doen. Risicomanagementbeleid van gemeente De Fryske Marren geven we vorm aan de hand van een drietal doelstellingen:

1. Het risicobewustzijn stimuleren en kennis van risicomanagement opbouwen
2. Optimaliseren van het berekenen van het weerstandsvermogen
3. Sturing geven aan expliciete risicobeheersing

Wat gaan we daarvoor doen?

Om het risicomanagement goed in te vullen onderscheiden we een 5-tal concrete onderdelen: een eenduidig proces, heldere rollen en verantwoordelijkheden, het goede gesprek, een faciliterend instrumentarium en tijdige informatievoorziening. Daarbij staat en valt risicomanagement met de cultuur en de wijze waarop we open en transparant over risico's communiceren. Naast het meer in beeld brengen van niet-financiële risico's (impact op imago en doelstellingen), het inzicht geven in de voortgang van risico's en beheersmaatregelen, is het faciliteren van het goede gesprek één van de belangrijkste doelen.

Hoe ziet de informatievoorziening eruit?

De planning en controlcyclus via de reguliere viermaandelijke rapportages is de plek om informatie over risico's op te nemen. Deze informatie richt zich vooral op zogeheten TOP-risico's (zie paragraaf 1.5). In de jaarstukken en de begroting maken we de risico onderwerpen inzichtelijk, wat is de kans dat ze zich voordoen en wat is de impact op imago, doelstellingen en geld. Naast de P&C-documenten nemen we belangrijke risico's mee in college- en raadsvoorstellen (bijv. in relatie tot projecten en kredieten), een en ander kunnen we overigens vaak nog wel veel gericht formuleren.

1.2 Waarom (nu) deze nota?

In 2014 heeft de raad de nota risicomanagement De Fryske Marren vastgesteld. Een nota waarin uiteen is gezet hoe we invulling willen geven aan risicomanagement. Recent is door de rekenkamer een onderzoek uitgevoerd: hierin komt naar voren op welke onderdelen het proces op orde is en waar zien we punten tot verbetering? Het onderzoek geeft geen aanleiding om het roer om te gooien maar laat zien dat het wenselijk is om in de komende periode bepaalde onderdelen expliciet aandacht te geven. Ook de ervaringen uit de afgelopen vier jaar, gewijzigde regelgeving BBV, adviezen van de accountant en een vergelijking met andere gemeenten hebben we verwerkt in deze eerste actualisatie.

Aanbevelingen rekenkameronderzoek

Zoals eerder aangegeven, zijn door de rekenkamer de resultaten van het onderzoek naar het functioneren van risicomanagement in onze gemeente gepresenteerd. Hieruit blijkt een positief beeld, maar toont ook dat op onderdelen nog kansen liggen. De aanbevelingen uit het onderzoek, hebben wij overgenomen en zijn als volgt geformuleerd:

- De uitvoering in de richting van het proactief omgaan met risico's en het creëren van waarde ligt binnen handbereik, maar vergt wel inspanningen. Concreet betekent dit dat informatie over mogelijke risico's structureel onderdeel uitmaakt van beleidsafwegingen en besluitvorming.
- Het risicomanagement tevens koppelen aan het realiseren van de belangrijkste beleidsdoelstellingen (d.w.z. strategisch risicomanagement). Hierdoor kan een organisatie grip krijgen op de gevoerde strategie en waar nodig tijdig bijsturen.
- Aanscherping van de berekening van het weerstandsvermogen door het verfijnen van de risico inschattingen in de tijd (zie bijlage 3). Dit leidt tot een versterking van de berekening van het weerstandsvermogen.
- Het aanschaffen van een tool om het risicomanagement inzichtelijk te maken. Dit leidt tot een optimalisatie in de informatievoorziening richting de ambtelijke organisatie, het college en de raad.

Overige verbeterpunten

Ervaringen uit de afgelopen vier jaar, gewijzigde regelgeving BBV, de adviezen van de accountant en een vergelijking met andere gemeenten hebben we verwerkt in deze eerste actualisatie. Hieronder ziet u een opsomming van deze verbeterpunten:

- Niet financiële risico's inzichtelijk maken in de risicoparagraaf. Daarmee informeren we de gemeenteraad over zowel financiële als niet financiële risico's, waarbij de niet-financiële risico's (zoals imagoschade) geen onderdeel uitmaken van de weerstandscapaciteit.
- Teksten en bedragen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing meer afstemmen op de onderliggende risicoprofielen (compact weergeven).
- In de risicoparagraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing presenteren we voortaan de belangrijkste stijgers en dalers ten opzichte van de vorige actualisatie.
- Bij iedere actualisering van het weerstandsvermogen (jaarrekening) gebruik maken van een risicosimulatie. Deze risicosimulatie is gebaseerd op de Monte Carlo simulatietechniek. Deze is algemeen geaccepteerd in zowel de profit als de non-profit sector. Voorheen hielden we geen rekening met een zogenaamde "zekerheidsfactor". Het is niet reëel te veronderstellen dat risico's zich in de volle omvang en op hetzelfde moment voordoen. Deze risicosimulatie voeren we dan bij iedere actualisering van deze nota opnieuw uit.

Met deze nieuwe nota leggen we een relatie tussen risicomanagement en de beleidsdoelstellingen. Ook de betrouwbaarheid van de berekening van het weerstandsvermogen neemt hierdoor toe. Daarnaast brengen we de systematiek meer in lijn met andere gemeenten (zie ook paragraaf 2.1).

Met het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) is overlegd over deze aanpassingen. Dit bureau adviseert veel gemeenten op het gebied van risicomanagement. In deze voorliggende nota wordt met behulp van concrete doelen (paragraaf 1.4) en prestaties (paragraaf 1.5) aangegeven hoe we de komende periode hier mee aan de slag gaan.

1.3 Relevante wetgeving en beleidskaders

Wettelijke verplichting

Gemeenten zijn op grond van artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) wettelijk verplicht om in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en de jaarrekening inzicht te geven in de financiële vertaling van de risico's naar het zogeheten benodigd weerstandsvermogen. Dit bedrag is nodig om risico's op te vangen. Zie bijlage 4 voor relevante wet- en regelgeving op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen.

Eigen keuzes / invulling

Het staat een gemeente vrij op welke wijze zij invulling geeft aan risicomanagement en welke ambities zij daarin nastreeft. De voorliggende nota geeft inzicht in de ambitie en de uitvoering voor de komende vier jaren.

De nota risicomanagement en weerstandsvermogen en de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing staan in nauwe relatie tot de andere zeven paragrafen uit de programmabegroting (Onderhoud kapitaalgoederen, Financiering, Bedrijfsvoering, Verbonden Partijen, Grondbeleid, Subsidies en Lokale heffingen) en de bijbehorende nota's.

Activiteiten op het gebied van treasury, grondexploitaties en verbonden partijen hebben invloed op de risico's van de gemeente. Het beleid en het risicomanagement op deze terreinen is daarmee van invloed op het weerstandsvermogen. Voor nadere informatie verwijzen wij naar de betreffende paragraaf dan wel de nota.

1.4 Wat willen we bereiken?

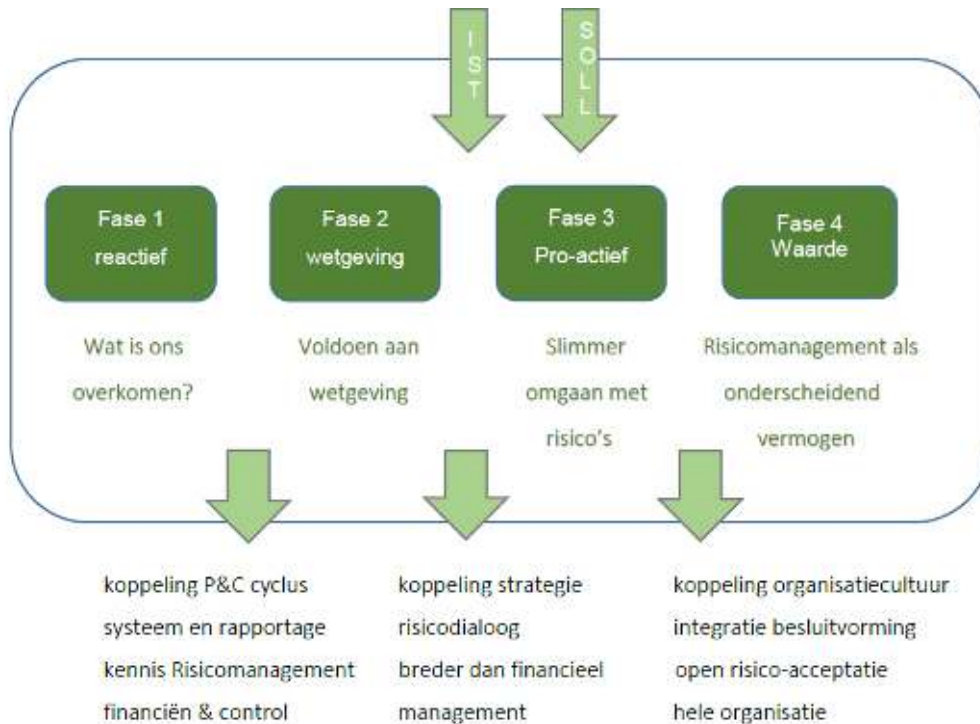
In 2014 is het kader voor risicomanagement vastgesteld waarmee in de afgelopen jaren stappen zijn gezet. We zien dat risicomanagement in onze gemeente meer onderdeel is van onze processen:

- Het risicomanagementproces is primair niet gericht op het bepalen van het weerstandsvermogen, maar op het in beeld brengen van de belangrijkste risico's van een bepaald onderwerp;
- De aanpak van het risicomanagementproces is een groeimodel en heeft betrekking op financiële risico's, maar ook op juridische risico's, politieke risico's en risico's in het operationele proces;
- De beheersing is voldoende geborgd. Wij doen al veel aan risicobeheersing zoals frauderisicoanalyses, interne controles en interne audits;
- De inventarisatie van risico-onderwerpen is jaarlijks een afzonderlijke exercitie. Zo zijn we vanuit een eerste inventarisatie gekomen tot een tiental risicogebieden, waaronder het sociaal domein, grondexploitatie en verbonden partijen. Dit zijn de toprisico's in de organisatie. Jaarlijks stellen we in kadernota voor hier onderwerpen aan toe te voegen of te schrappen;
- Het updaten van de risico-onderwerpen is gebaseerd op een organisatiebrede aanpak. Zo is de afgelopen jaren behoorlijk geïnvesteerd in het vergroten van het risicobewustzijn in de organisatie. In groepssessies zijn ten aanzien van bepaalde onderwerpen de risico's in beeld gebracht en beheersmaatregelen benoemd.

In de managementletters en de bevindingen van de accountant (jaarrekeningen 2014 t/m 2018) zijn geen aanbevelingen over risicomanagement gedaan. We willen niet alleen dat de basis op orde is, maar we willen deze verstevigen en de mogelijkheden voor verdere doorontwikkeling volgens een groeimodel oppakken. In dit hoofdstuk gaan we in op wat we met risicomanagement willen bereiken. We geven inzicht in de ambitie en welke specifieke doelstellingen we in de komende periode willen bereiken.

1.4.1 Ambitie: we gaan voor fase 3!

Kijken we naar de stadia van risicomanagement dan kunnen we de huidige en gewenste positie van De Fryske Marren hierin als volgt weergeven:



Als gemeente De Fryske Marren bevinden we ons nu tussen stadium 2 en 3 en willen we over 4 jaar minimaal fase 3 bereiken. Om deze stap te maken, zetten we de komende periode expliciet in op een 4-tal ontwikkelpunten (zie ook 1.2):

- Meer inzicht in niet-financiële risico's (koppeling met doelen in de programmabegroting 2020; bijvoorbeeld risico's projecten kop van Balk in relatie tot een doelstelling in programma 2: "wij willen gemeente De Fryske Marren ontwikkelen door een aantal projecten te realiseren"; ook een onderdeel van tooling NARIS);
- Expliciet inzicht in de voortgang en effecten van beheersmaatregelen bij TOP-risico's
- Kwaliteitsslag in het voeren van het juiste gesprek over risico's op alle niveaus in de organisatie (d.w.z. risicobewustzijn stimuleren)
- Optimaliseren van de berekening van het weerstandsvermogen

In het volgende hoofdstuk geven we aan wat we concreet gaan doen om deze ontwikkelpunten te realiseren.

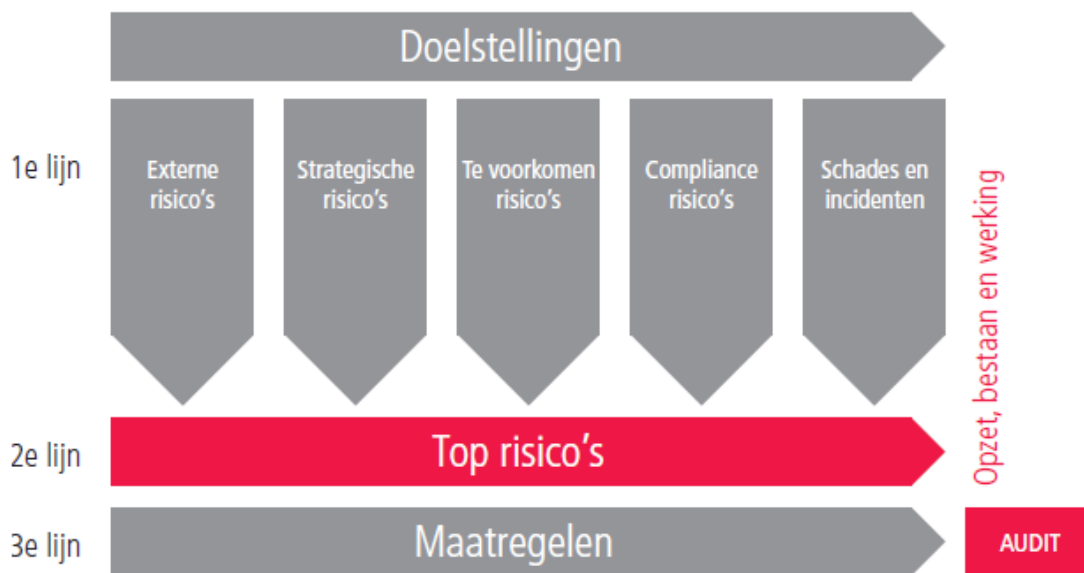
1.5 Risicomanagementproces

Om risicomanagement goed in te vullen, onderscheiden we een 5-tal essentiële onderdelen, die in samenhang een goede invulling van het risicomanagement mogelijk maken:

- 1.5.1 We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement
- 1.5.2 We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden
- 1.5.3 We voeren het goede gesprek
- 1.5.4 We gebruiken een faciliterend instrumentarium
- 1.5.5 Er is sprake van een goede en tijdige informatievoorziening

1.5.1 We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement

Risicomanagement is een continueproces, waarin we een aantal stappen onderscheiden (zie bijlage 2). Deze stappen zorgen ervoor dat we onze risico's in beeld krijgen, ze nader duiden en beheersen door maatregelen te benoemen. We richten ons op de TOP risico's. In onderstaand figuur is het proces inzichtelijk gemaakt:



1.5.1.1 1e lijn: risico's

Ten eerste hebben we te maken met risico's en kansen die ontstaan vanuit vrijwel onbeïnvloedbare 'externe ontwikkelingen'. Te denken valt hierbij aan conjuncturele schommelingen, demografische ontwikkelingen, gebeurtenissen bij partners/leveranciers, nieuwe wetgeving en dergelijke. Zo zal de paragraaf Verbonden Partijen, zoals opgenomen in de begroting en jaarrekening, voortaan ook een risicogeoriënteerde benadering krijgen. Dat wil zeggen: partijen met een hoger risico krijgen meer aandacht dan partijen met een lager risico. We kiezen ook voor een samenwerking op provinciaal niveau met gemeenten om verbonden partijen te betrekken in ons risicomanagement (zie bijlage 5 vragenlijst). Zo hebben conjuncturele schommelingen gevolgen voor de werkeloosheid en zijn vervolgens bepalend voor bijvoorbeeld de participatie-inspanningen en BUIG-uitkeringen.

Risico's, onder ander strategische, vragen om een adequate beheersing. Bijvoorbeeld bij een grote investering monitoren we of deze de verwachte resultaten op gaat leveren. De vooraf vastgestelde doelstellingen bespreken we tussentijds in risicogesprekken waarbij het om de risicobeheersing van de maatregelen gaat. Ook het bewust lopen van de risico's is een mogelijkheid (m.a.w. accepteren van risico's). Hetzelfde geldt voor beleidsmatige besluiten. Dit zijn de zogenaamde "strategische risico's". Daarnaast zijn er "te voorkomen risico's". Ze zijn het direct gevolg van het min of meer reguliere werk. De gevolgen zijn meestal beperkt. Doorgaans zijn ze ook goed beheersbaar/te voorkomen. Maar juist dat zorgt ervoor dat er veel emotie en media-aandacht ontstaat. "Zoiets had toch makkelijk voorkomen kunnen worden!" is dan een veelgehoorde reactie. Ook kennen we risico's vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving, de zogenaamde compliance risico's. Tenslotte zijn er nog de schades en incidenten (waaronder: fraudes) die bij de dagelijkse uitvoering optreden.

1.5.1.2 2e lijn: prioritering risico's

Deze risico's -externe, strategische, operationele, compliance en schades en incidenten- verzamelen de teams (1^e lijn). Dit vanuit de gedachte dat we daar het eerst en het best risico's onderkennen. Dit loopt vaak op tot een veelvoud aan risico's. Dit zijn er simpelweg teveel om optimaal te beheersen. Met jaarlijkse monitoring, maken we dan met de wethouder Financiën, de gemeentesecretaris, de directeuren en de concerncontroller een selectie van de risico's met de grootste impact (zogenaamde TOP risico's; 2^e lijn). Dit zijn er maximaal 20 en gebaseerd op het huidige risicoprofiel van onze gemeente. Deze risico's rubriceren we volgens bovenstaande indeling.

1.5.1.3 3e lijn: nemen van maatregelen

Voor de geselecteerde risico's (3^e lijn) bepalen we een beheersstrategie en voeren deze uit.

1.5.1.4 4e lijn: audit

Om bijvoorbeeld de werking van een risicoproces of van bepaalde beheersmaatregelen te toetsen kan het cluster interne audit hier een onderzoek naar doen, een zogenaamde audit. Betreffende audit nemen we dan op in het jaarlijkse auditplan van dit cluster. Het auditplan kan overigens uit diverse uiteenlopende interne onderzoeken bestaan (het betreft dus niet alleen risicomanagement). Vanuit zijn onafhankelijke rol zal de concerncontroller de directie tijdig over het auditplan adviseren. Resultaat van een audit kan zijn dat we zaken moeten aanpassen.

1.5.2 We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden

Het is van belang dat rollen en verantwoordelijkheden rondom risico's duidelijk en helder zijn. In hoofdstuk 3 is inzichtelijk gemaakt hoe we dat in onze gemeente hebben ingevuld.

1.5.3 We voeren het goede gesprek

De basis voor risicomanagement ligt in het goede gesprek (de dialoog) dat we over risico's voeren. Een dialoog op alle niveaus in onze organisatie. Van belang is dat we daarbij expliciet over risico's spreken en dat het brede pallet aan risico's (financieel en niet financieel) aan bod komt. Het gesprek voeren over risicomanagement is lastig, maar belangrijker dan welk instrument ook. Risicobewustzijn is geen gevolg van de structuur maar van de cultuur. De succesvolle aanpak bij het opstellen van de begroting 2020, door het organiseren van bijeenkomsten (scrumsessies), willen wij ook hanteren bij het actualiseren van de risicoprofielen. Ook overwegen we workshops en een inspiratiesessie te houden over risico's.

1.5.4 We gebruiken een faciliterend instrumentarium

Een instrumentarium is geen doel op zich. Het moet faciliteren om het goede gesprek te voeren en risico's op een uniforme wijze inzichtelijk te maken. Zo maken we in onze gemeente gebruik van excel formats ontwikkeld door Naris. Deze lichten we expliciet toe en monitoren we via onze planning en control-cyclus. We stellen voor om een applicatie aan te schaffen waarmee we op een geautomatiseerde wijze gegevens over risicomanagement ontsluiten en rapportages genereren (minder foutgevoelig).

1.5.5. Er is sprake van een goede en tijdige informatievoorziening

De gemeenteraad informeren we over de TOP risico's bij de begroting en jaarrekening. Informatie over de voortgang van risico's en de beheersmaatregelen ontsluiten we primair via de reguliere planning en control cyclus. Oftewel, in de voor- en najaarsrapportages. Daarnaast is risico-informatie terug te vinden in college- en raadsvoorstellen en kunnen we op basis van de actieve informatieplicht de raad tussentijds informeren.

Hoofdstuk 2: Weerstandsvermogen

Hieronder een toelichting op de belangrijkste begrippen als het gaat over weerstandsvermogen.

2.1 Benodigde weerstandscapaciteit

Alle risicobedragen tellen we op om het totale risico te bepalen (zie bijlage 3). Maar met alle individuele restrisico's bij elkaar optellen ontstaat een te negatief beeld. Het is immers vrijwel zeker dat niet alle risico's zich tegelijkertijd voordoen. Daarnaast doet niet ieder risico zich daadwerkelijk in de maximale omvang voor. Om deze overschatting van de te lopen risico's te voorkomen, maken we gebruik van een algemeen geaccepteerde en krachtige simulatietechniek, de Monte Carlo-methode. De Monte Carlo simulatie is een techniek waarbij een proces meerdere keren gesimuleerd wordt, elke keer met andere startcondities. Het resultaat van deze verzameling simulaties is een verdelingsfunctie die het hele gebied van mogelijke uitkomsten weergeeft. Hierbij rekenen we met zekerheidspercentages. Deze percentages geven aan hoe waarschijnlijk het is dat de financiële gevolgen van de opgetreden risico's onder de berekende waarde valt. We gaan uit van een zekerheidspercentage van 95%. Er is dus een kans van 5% dat de schade hoger is dan het berekend bedrag (vanwege deze hoge mate van zekerheid, is het voldoende als het beschikbare vermogen even groot is als het berekende bedrag).

2.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit alle middelen die beschikbaar zijn om niet begrote kosten te dekken. Gemeente De Fryske Marren rekent enkel de algemene reserves tot de beschikbare weerstandscapaciteit. Dit zijn de zogenaamde vrije reserves die we eventueel kunnen inzetten (zonder een bestemmingsdoel). Jaarlijks, in de paragraaf Weerstandsvermogen van de begroting en de jaarrekening wordt de beschikbare weerstandscapaciteit berekend en afgezet tegen de risico's.

2.3 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking (gekwantificeerde risico's) te matchen. Het weerstandsvermogen geeft aan hoe robuust de begroting is en drukken we uit in een ratio. In gemeenteland wordt onderstaande ratio gebruikt.

$$\frac{\text{Beschikbare risicodekking}}{\text{Benodigde risicodekking}} = \text{Ratio Weerstandsvermogen}$$

Wat zegt deze ratio? Het Nederlands Adviesbureau voor risicomanagement heeft aan de ratio de volgende waarden gehangen.

Waarderingscijfer	Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
A	$> 2,0$	Uitstekend
B	$1,4 < x < 2,0$	Ruim voldoende
C	$1,0 < x < 1,4$	Voldoende
D	$0,8 < x < 1,0$	Matig
E	$0,6 < x < 0,8$	Onvoldoende
F	$< 0,6$	Ruim onvoldoende

Als gemeente streven we na om de impact van de risico's te minimaliseren. Dit betekent dat we een weerstandsvermogen nastreven dat op z'n minst voldoende is. Dat komt conform bovenstaande tabel neer op een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,0 en de 1,4 met een waarderingscijfer C.

Hoofdstuk 3: Organisatie en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe we het risicomanagement organiseren en wie daarin welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben.

3.1 Gemeenteraad

Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Vaststellen kaders risicomanagement en weerstandsvermogen	In ieder geval eens in de vier jaar (volgende 2023)
Vaststellen paragraaf weerstandsvermogen	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)
Informatie over toprisiko's	Elk jaar (bij kadernota)

3.2 College van burgemeester en wethouders

Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Opstellen Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen	In ieder geval eens in de vier jaar (volgende 2023)
Bepalen van toprisiko's	Een keer per jaar (bij kadernota)
Gemeenteraad informeren over toprisiko's	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)

3.3 Ambtelijke stuurgroep risicomanagement ***

Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Verantwoordelijk voor behalen doelstellingen risicomanagement	Continu
Prioriteren risico's	Elk jaar
Monitoren risicoprofielen	Eens per vier maanden
Rapporteren aan college over gemeentebrede toprisiko's	Via viermaandelijks rapportages

*** gemeentesecretaris, directeuren, concerncontroller en financieel beleid

3.4 Teammanagers

Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Doorlopen risicomanagementproces	Eens per vier maanden
Rapporteren aan de gemeentesecretaris over risicoprofielen en bijwerken in applicatie. Deze applicatie is gericht op de voortgang van de te realiseren beheersmaatregelen.	Eens per vier maanden

3.5 Cluster financieel beleid

Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Toetsen werking risicomanagement proces en opstellen paragraaf weerstandsvermogen (o.b.v. een jaarlijkse evaluatie bij alle organisatieonderdelen)	Twee keer per jaar (bij begroting en jaarrekening)

Bijlage 1: Risicocategorieën

Vanuit het rekenkameronderzoek komt naar voren dat met name financiële risico's in kaart zijn gebracht. Niet-financiële risico's zijn onderbelicht. Hieronder een toelichting op de begrippen en de risico's die zich voor kunnen doen.

Toelichting op de begrippen

Bij **interne risico's** gaat het veelal om risico's die samenhangen met bestuurlijk of ambtelijk handelen, naleven van wet- en regelgeving (juridische risico's) of bijvoorbeeld de kwaliteit en betrouwbaarheid van automatisering-systemen. Dit zijn risico's die beheersbaar zijn.

Bij **externe risico's** gaat het om risico's die van buitenaf komen en die (veelal) beperkt beheersbaar zijn. Het gaat bijvoorbeeld om conjunctuurschommelingen, gewijzigde wet- en regelgeving en weersomstandigheden.

Bij **financiële risico's** gaat het om risico's waarbij het financiële effect het meest prominente is. Het gaat dan niet alleen om risico's die betrekking hebben op financiën (renterisico, debiteurenrisico, etc.) maar ook om onderwerpen waar bijvoorbeeld juridische risico's spelen.

Bij **niet-financiële risico's** gaat het om risico's waarbij juist het niet-financiële effect het meeste prominente gevolg is. Het gaat dan om risico's met een impact op de doelstellingen en/of het imago van onze gemeente. Voorbeelden zijn bestuurlijke, juridische en frauderisico's.

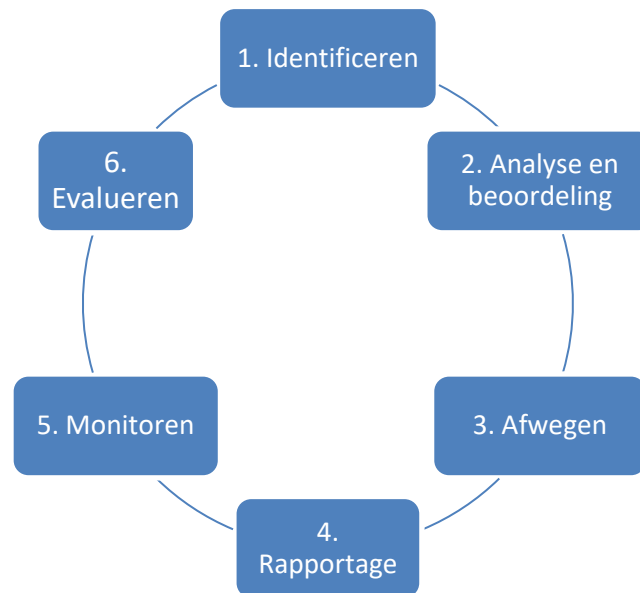
Risico's die zich voor kunnen doen

Hieronder een opsomming van risico's die zich kunnen voordoen (niet uitputtend):

1. Juridische risico's
2. Maatschappelijke risico's
3. Politieke / imago risico's;
4. Financiële risico's;
5. Personele / organisatorische risico's;
6. Grondexploitatie risico's;
7. Risico's van deelnemingen;
8. Risico's verbonden partijen;
9. Risico's sociaal domein;
10. Afbreukrisico's;
11. Reguliere risico's.

Bijlage 2: Fasen in risicomanagementproces

Risicomanagement is een continue proces, waarin we een 6-tal stappen onderscheiden. Deze stappen zorgen ervoor dat we onze risico's in beeld krijgen, ze nader duiden en beheersen. Tot slot toetsen we de beheersing ervan. In onderstaand figuur is het proces inzichtelijk gemaakt:



Stap 1. Identificeren: wat kan ons overkomen?

Met deze stap ontstaat een beeld van de gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren of vertragen. Het gaat om inzicht in de verschillende soorten risico's (in- en extern en financieel en niet-financieel) zoals verwerkt in bijlage 1. De doelstellingen en processen beoordelen we op deze wijze vanuit meerdere invalshoeken. We maken onderscheid tussen oorzaak, risicogebeurtenis en gevolg.

De volledigheid wordt dus niet bepaald door het benoemen en analyseren van alle risico's van een activiteit/project, maar van de belangrijkste risico's. Door een duidelijke kaderstelling (bijlage 3) maken we duidelijk wanneer we een risicoanalyse moeten uitvoeren. Dit zal geen vrijblijvende keuze zijn maar een verplichting. De succesvolle aanpak bij het opstellen van de begroting 2020, door het organiseren van bijeenkomsten (scrumsessies), willen wij ook hanteren bij het actualiseren van de risicoprofielen. Ook overwegen we workshops en een inspiratiesessie te houden over risico's. Het cluster financieel beleid faciliteert deze bijeenkomsten en zorgt voor vastlegging van de afspraken.

Stap 2. Analyse en beoordeling: gericht op alle risico's?

Na het in kaart brengen van de risico's gaan we deze analyseren. Belangrijk is dat we de risico's meetbaar maken. Door gebruik te maken van een risicomatrix, waarbij de kans van het voordoen van een risicogebeurtenis wordt afgezet tegen de gevolgen van het optreden van deze gebeurtenis, kwantificeren we de risico's (Risicoscore = kans x gevolg; zie bijlagen).

Doordat de score wordt bepaald door zowel de kans als het gevolg zijn wij in staat de juiste prioriteiten te stellen bij risicobeheersing. Het gevolg van bijvoorbeeld het neerstorten van een vliegtuig op een woonwijk is groot, maar de kans hierop is uitermate klein. Risico's in het sociaal domein is een meer aansprekend voorbeeld. Hier is sprake van een grote kans met een financieel gevolg. Het opnemen van het tweede voorbeeld in het gemeentelijk risicoprofiel is zeer aannemelijk. Het risico op een vliegtuigongeluk nemen we hierin niet mee. De volledigheid bepalen we niet door het benoemen en analyseren van alle risico's van een activiteit/project, maar van de belangrijkste risico's. Door eenduidige kaderstelling (zie bijlage 3) maken we duidelijk wanneer we een risicoanalyse moeten uitvoeren. Dit zal geen vrijblijvende keuze zijn, maar een verplichting.

Stap 3. Afwegen: hoe kunnen we onze risico's beheersen?

Wanneer de relevante risico's in kaart zijn gebracht, denken we na over de manier hoe we er mee om willen gaan. Uitgangspunt daarbij is niet om tegen iedere prijs alle risico's te beheersen. Ook accepteren of vermijden is mogelijk. Door het risico in te delen op basis van de mate van beheersbaarheid maken we inzichtelijk of het inzetten van beheersmaatregelen wenselijk is. Ook de kosten en belasting van de organisatie van een maatregel in verhouding tot hetgeen we ermee bereiken nemen we mee in de afweging. De beheersmaatregelen leggen we vast.

Stap 4. Rapportage: hoe rapporteren we over onze risico's?

Een belangrijk aspect bij het rapporteren over risicomanagement is dat dit aansluit bij de bestaande rapportagemethodiek. Door een integrale benadering is het goed mogelijk om de rapportage over risico's in verhouding met de gemeentelijke activiteiten neer te zetten. Dit houdt in dat we zowel binnen de voor- en najaarsrapportages en de begroting en de jaarrekening over dit onderwerp rapporteren. Hierbij maken we onderscheid tussen centrale rapportage (oftewel concernrapportage) en decentrale rapportage (oftewel directie rapportages). Centraal omvat een overzicht van het totale risicomanagement in de vorm van een risicoprofiel. Decentraal rapporteren we over de risico onderwerpen uit het risicoprofiel en beheersmaatregelen (risico's binnen bijvoorbeeld een project).

Stap 5. Monitoren: hoe monitoren we onze risico's?

Het doel van continue monitoring is om tijdig (wijzigingen in) risico's te signaleren, adequate maatregelen te treffen en waar nodig bij te sturen. Dit kunnen we met de applicatie van Naris realiseren. Hoe eerder een (wijziging in een) risico wordt gesignaleerd, hoe beter de gevolgen zijn te beheersen. Ook sluiten we aan op de planning en control cyclus.

Stap 6. Evalueren: wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?

In deze stap evalueren we het proces en de uitkomsten ervan. Daarbij gaat het om zowel een tussentijdse evaluatie van de beheersmaatregelen (moeten we bijsturen), maar ook om de evaluatie van risico's die zijn vervallen. Heeft het proces van risicomanagement bij deze risico's goed gewerkt? Wat kunnen wij daarvan leren voor de nog lopende en nieuwe trajecten? Ook hier sluiten we aan op de planning en control cyclus. Het cluster financieel beleid coördineert deze evaluatie en zorgt voor vastlegging van de afspraken (verbeterpunten).

Bijlage 3: Informatie risico's

Risicoprofiel De Fryske Marren

Het risicoprofiel van gemeente De Fryske Marren wordt bepaald door alle afzonderlijke risico's bij elkaar op te tellen. Het risicoprofiel bepaalt dus de benodigde weerstandscapaciteit. In de programmabegroting 2020 paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing (bladzijde 54) is het volgende overzicht opgenomen:

Risicoprofiel gemeente de Fryske Marren			
Omvang bruto risico €	Risico	Bruto risico	Rest risico
< € 200.000	1. Hûs en hiem	€ 57.500	€ 57.500
	2. Veiligheidsregio	€ 142.500	€ 140.000
	3. Renterisico's	€ 157.500	€ 157.500
	4. Vervanging oeverconstructies	€ 163.000	€ 25.000
> € 200.000 - < € 500.000	5. Kunstwerken	€ 225.500	€ 40.000
	6. Leerlingenvervoer	€ 256.000	€ 256.000
	7. FUMO	€ 260.000	€ 260.000
	8. Participatie	€ 310.000	€ 310.000
	9. WMO/AWBZ	€ 385.000	€ 385.000
	10. I&A	€ 403.000	€ 207.500
	11. Projecten Balk	€ 395.000	€ 395.000
	12. Jeugd	€ 500.000	€ 500.000
> € 500.000 - < € 1.000.000	13. Vastgoed	€ 543.000	€ 140.000
	14. Algemene risico's SD	€ 700.000	€ 700.000
> € 1.000.000	15. Integrale veiligheid	€ 1.758.000	€ 1.717.500
	16. Broek-Zuid	€ 1.765.000	€ 1.765.000
	17. Bedrijventerreinen	€ 2.325.000	€ 2.325.000
	<u>Nog te verwachten risico's</u>		
	Projecten		€ 1.000.000
	Bouwgrondexploitatie		€ 800.000
	Openeinde regelingen en aanmeldingen kadernota		p.m.
	Overige risico's bedrijfsvoering		p.m.
Benodigde risicodekking			€ 11.181.000
Faktor (afgerond)	1,100		
Weerstandsvermogen (afgerond)			€ 12.000.000

Uitgangspunten rapportage NAR (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement)

In het proces risicoanalyse en risicobeheersing onderkennen wij de volgende onderdelen:

- Belanghebbendenanalyse / aandachtsveldenanalyse
- Risico identificatie
- Opstellen risicoprofiel (kans x gevolg)
- Benoemen beheersmaatregelen
- Opstellen beheersplannen
- Bepalen weerstandsvermogen

Dit betreft niet een eenmalige activiteit, maar is een cyclisch proces gedurende een project / activiteit. Met name het risicoprofiel en de beheersplannen herijken we gedurende de voortgang van een project regelmatig. Bij het opstellen van het risicoprofiel geven we tevens de financiële gevolgen per risico aan. Dit vormt de basis voor de samenstelling van het weerstandsvermogen. Hierbij gaat het om het 'rest-risicobedrag' groter dan € 25.000 per deelrisico wat overblijft nadat de te nemen beheersmaatregelen binnen het project zijn verwerkt. De risicobedragen beneden deze ondergrens vangen we in de exploitatie of kredieten (onvoorzien) op. Zo ontstaat er een financieel risicoprofiel voor de onderbouwing van het weerstandsvermogen.

Uitgangspunten risicoprofiel

Kans:

Klasse	Percentage	Referentiebeeld
1	10%	< of 1x per 10 jaar
2	30%	1 x per 5-10 jaar
3	50%	1 x per 2-5 jaar
4	70%	1 x per 1-2 jaar
5	90%	1 x per jaar of >

Gevolgen financieel:

Klasse	Financieel gevolg
1	$X < € 10.000$
2	$€ 10.000 < X < € 100.000$
3	$€ 100.000 < X < € 250.000$
4	$€ 250.000 < X < € 500.000$
5	$€ 500.000 < X$

Gevolgen tijd:

Klasse	Tijd gevolg (WAS)	Tijd gevolg (NU)
1	0-1 week	0-4 week
2	1-4 weken	4-8 weken
3	4-8 weken	8-12 weken
4	8-26 weken	12-26 weken
5	> 26 weken	> 26 weken

Gevolgen imago:

Klasse	Imago gevolg	Referentiebeeld
1	Zeër klein	Individueel
2	Klein	Persoonlijke kring
3	Midden	Plaatselijke pers
4	Groot	Regionale pers
5	Zeër groot	Landelijke pers

Voorbeeld risicoprofiel

activiteit	gebeurtenis	kans	Gevolg *			Risiko Score**
			F	T	I	
Ontwikkeling winkelcentrum	Bezwaar-en beroepsprocedures duren langer dan gepland	3		4		12
	Technische complicaties bij de voorbereiding	2		4		8
	Technische complicaties bij de realisatie	3	2	3		15
Invoering nieuw vergunningenstelsel	Onduidelijkheid taken en verantwoordelijkheden	4	2	4	3	36
	Stagnatie systeemtechnische ontwikkeling	3		4	3	21

* Gevolg
F: Financieel
T: Tijd (vertraging)
I: Imago

** Risicoscore
Kans x Gevolg

Bijlage 4: Relevante wet- en regelgeving

Het wettelijke kader betreffende het weerstandsvermogen is opgenomen in artikel 11 van het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV). Dit artikel luidt als volgt:

Artikel 11

1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
 - a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de 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.

In de financiële verordening is de volgende bepaling opgenomen welke aansluit op en verwijst naar artikel 11 van het BBV:

Artikel 9b. Weerstandsvermogen

In de paragraaf weerstandsvermogen bij de begroting en de jaarstukken neemt het college naast de verplichte onderdelen op grond van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten in ieder geval op:

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

Definities

In de hiervoor genoemde artikelen zijn een aantal begrippen opgenomen die in het vervolg van deze nota regelmatig zullen terugkomen en daarom om een nadere definiëring vragen.

Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat we de begroting en het beleid hoeven aan te passen. Het gaat om die elementen waarmee we tegenvallers eventueel kunnen bekostigen, zoals de algemene reserve, maar ook de onbenutte belastingcapaciteit en de stille reserves.

We kunnen onderscheid maken in incidentele – en structurele weerstandscapaciteit.

Risico

Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen gaat gepaard met risico's. Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelig invloed kunnen hebben op het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen of op de financiële positie van de gemeente. Risico's die relevant zijn voor het weerstandsvermogen zijn die risico's die we niet op een andere manier kunnen ondervangen (bijvoorbeeld door eventueel afgesloten verzekeringen en bestaande voorzieningen).

Bijlage 5: vragenlijst verbonden partijen

Openbaar belang / Doelstelling

- Is de samenwerking de afgelopen vier jaar geëvalueerd?
- Is de gemeentelijke doelstelling met de samenwerking de afgelopen vier jaar (opnieuw) vastgesteld?
- Is de gemeentelijke doelstelling identiek aan de statutaire doelstelling van de samenwerking?
- Is de gemeentelijke doelstelling met de samenwerking meetbaar?

Governance situatie verbonden partij

- Hoeveel FTE heeft de organisatie?
- Uit hoeveel leden bestaat het dagelijks bestuur/de directie?
- Welk percentage bestuursleden van de afgelopen 5 jaar is binnen 2 jaar na aanstelling weer vertrokken?
- Beschikt de samenwerking over een onafhankelijk toezichtsorgaan?
- Heeft de gemeente een voorkeursrecht/benoemingsrecht voor het aandragen van functie binnen het toezichthoudend orgaan?
- Hanteert de samenwerking de governance code van zijn branche of als deze er niet is een algemeen erkende code?
- Wat is de vergaderfrequentie van het dagelijks bestuur en/of de directie
- Zijn de verschillende disciplines vertegenwoordigd in de toezichthoudende organisaties?
- Is er sprake van een te hoog ziekteverzuim
- Wordt er transparant omgegaan met nevenfuncties van dagelijks bestuur en/of directie
- Hoeveel korte termijn (binnen 2 jaar) wisselingen zijn er binnen de controlfunctie in de laatste 5 jaar geweest?
- Zit de organisatie in een reorganisatie of is deze op komst.

Informatievoorziening

- Hoe vaak heeft samenwerking de afgelopen vijf jaar een niet goedkeurende verklaring gekregen voor getrouwheid en/of rechtmatigheid?
- Hoe vaak per jaar worden de indicatoren/prestaties gerapporteerd aan de gemeente?
- Indien van toepassing: hoe hoog is de laatst gemeten klanttevredenheid?
- Neemt de samenwerking deel aan benchmarkonderzoeken?
- Is de informatievoorziening tijdig en kwalitatief voldoende?
- Hoe vaak wordt gerapporteerd over risico's en de werking van beheersmaatregelen?

Financiële situatie externe partner

- Heeft de organisatie een positief eigen vermogen?
- Wat was de current ratio van de organisatie op of rond 31/12/2017?
- Is het resultaat van afgelopen boekjaar positief?
- Is de afgelopen vijf jaar een boekjaar met een negatief resultaat afgesloten?
- Wat is de solvabiliteitsratio?
- Is het verwachte resultaat in de huidige begroting positief?
- Is het verwachte resultaat van deze meerjarenbegroting positief?
- Hoeveel klanten zorgen op dit moment voor 80% van de omzet?
- Hoe waarschijnlijk is uitbreiding met nieuwe activiteiten/krimp van de omzet te voorzien binnen 1 jaar?
- Wat is het percentage korte-termijn-wisselingen (binnen 2 jaar) van de hoogste financiële functionaris in de laatste vijf jaar geweest?

Financieel belang gemeente

- Voor welk bedrag draagt de gemeente verantwoordelijkheid indien de samenwerking haar verplichtingen niet nakomt of bijvoorbeeld bij een negatief bedrijfsresultaat?
- Heeft de partij afgelopen 5 jaar financieel meer gekost voor de gemeente dan geraamd?
- Heeft de partij afgelopen 5 jaar financieel meer opgeleverd voor de gemeente dan geraamd?
- Zijn er bij een uittreding substantiële vergoedingen aan de orde?

Bestuurlijk belang

- Wordt voorafgaand aan een aandeelhoudersvergadering/ab-vergadering een standpuntbepaling vastgesteld door het college?
- Is de gemeente vertegenwoordigd in het bestuur?
- Moeten benoemingen van bestuurders of toezichthouders worden goedgekeurd door de gemeente?
- Kan de gemeente de bestuurders en toezichthouders ontslaan?
- Heeft de gemeente doorslaggevende zeggenschap over de strategie van de samenwerking?
- Dient de gemeente haar goedkeuring te verlenen aan strategische documenten zoals meerjarenplannen en strategische nota's?
- Dient de gemeente in te stemmen met de begroting?
- Dient de gemeente in te stemmen met de jaarrekening?
- Dient de gemeente haar goedkeuring te verlenen aan significante investeringen?
- Kunnen de statuten/regelingen worden gewijzigd zonder instemming van de gemeente?
- Heeft de gemeente statutair agenderingsrecht?
- Kan de gemeente zelfstandig uittreden uit de samenwerking?
- Welk percentage stemmen heeft de gemeente?
- Hoeveel aandeelhouders/deelnemers heeft de verbonden partij?
- Hoe vaak is er een AB/aandeelhouders/ledenvergadering?

Bijlage 6: Begrippenlijst

Aanwezige weerstandscapaciteit	Het aandeel van de beschikbare weerstandscapaciteit dat daadwerkelijk aanwezig is op de balans of in de exploitatie.
Benodigde weerstandscapaciteit	De hoeveelheid middelen die nodig is om risico's op te kunnen vangen.
Beschikbare weerstandscapaciteit	De hoeveelheid middelen die beschikbaar is om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de aanwezige weerstandscapaciteit.
Omvang	Een inschatting van de in geld uitgedrukte gevolgen van een risico op het moment dat het risico zich daadwerkelijk voordoet. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen: • minimale omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico (als het zich echt voordoet) in ieder geval heeft; • verwachte omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico (als het zich echt voordoet) waarschijnlijk heeft; • maximale omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico (als het zich echt voordoet) ten hoogste heeft. Ook wordt onderscheid gemaakt tussen: • bruto omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico heeft (als het zich echt voordoet), zonder dat rekening gehouden wordt met maatregelen die al getroffen zijn om deze gevolgen af te dekken; • netto omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico heeft (als het zich echt voordoet), waarbij gecorrigeerd is voor de maatregelen die al getroffen zijn om deze gevolgen af te dekken. Met andere woorden: het deel van de financiële gevolgen waarvoor nog maatregelen getroffen moeten worden. Deze termen zijn onderling te combineren. De netto verwachte omvang is de basis voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen.
Paragraaf weerstandsvermogen en Risicobeheersing	Onderdeel van de programmabegroting en de verantwoording, waarin ingegaan wordt op het weerstandsvermogen en de risico's.
Reserves	De reserves zijn een onderdeel van de balans. Reserves behoren tot het eigen vermogen van de gemeente, wat wil zeggen dat gemeenten in beginsel zelf mogen bepalen waaraan dit geld uitgegeven wordt.
Risico	Een risico is een gebeurtenis die een negatief of positief effect heeft op het bereiken van de organisatiedoelstellingen
Risicomanagement	Risicomanagement is het inschatten van risico's en het bewust nemen van maatregelen om die risico's zo goed mogelijk te beheersen
Risicoscore	Score van het individuele risico op basis van netto verwachte omvang en waarschijnlijkheid: Score op impact = score op omvang * score op waarschijnlijkheid.

Risicosimulatie	Computersimulatie waarin wordt onderzocht wat op basis van statistische technieken de verwachte gevolgen zijn van alle geïnterpreteerde risico's samen in een willekeurig jaar. Op basis van de per risico geïnterpreteerde minimale, verwachte en maximale omvang en waarschijnlijkheid wordt de werkelijkheid vele duizenden keren nagebootst.
Stille reserves	Het verschil tussen de marktwaarde van gemeentelijke bezittingen en de waarde waarvoor deze op de balans staan opgenomen. Hierop komt in mindering de gederfde toekomstige exploitatieresultaten.
Verwachte impact	Mate waarin het risico meetelt voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen: Verwachte impact = netto verwachte omvang * waarschijnlijkheid.
Zekerheidspercentage	Inschatting van de kans dat het risico zich zal voordoen.
Weerstandsvermogen	Het weerstandsvermogen is de mate waarin de gemeente in staat is om de gevolgen van risico's op te vangen, zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt. Deze maatstaf wordt berekend als: <u>beschikbare weerstandscapaciteit</u> benodigde weerstandscapaciteit De term weerstandsvermogen verwijst (in tegenstelling tot de term weerstandscapaciteit) niet naar geld.