



gemeente
Goeree-Overflakkee



► Kadernota Risicomanagement

2025-2028

Kadernota Risicomanagement

2025-2028

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INLEIDING | 2 |
| 2 | RISICOMANAGEMENT | 3 |
| 2.1 | DOELSTELLINGEN RISICOMANAGEMENT | 3 |
| 3 | WEERSTANDSCAPACITEIT EN WEERSTANDSVERMOGEN | 6 |
| 3.1 | INZICHT IN DE WEERSTANDSCAPACITEIT | 6 |
| 3.2 | INZICHT IN HET WEERSTANDSVERMOGEN | 7 |
| 4 | BORGING VAN RISICOMANAGEMENT | 9 |
| 4.1 | RISICOMANAGEMENT IN DE ORGANISATIE | 9 |
| 4.2 | HET PROCES VAN RISICOMANAGEMENT | 9 |
| 4.3 | ROLVERDELING TUSSEN RAAD, COLLEGE EN ORGANISATIE | 10 |
| 4.4 | RISICHOUDING VAN DE GEMEENTERAAD | 12 |
| 5 | RAPPORTAGES | 13 |
| 5.1 | PARAGRAAF WEERSTANDSVERMOGEN | 13 |
| 5.2 | RAPPORTAGES | 13 |
| 6 | VOORSTELLEN/BESLISPUNTEN | 14 |

1 Inleiding

Het effectief beheersen van risico's is een essentieel onderdeel van goed bestuur binnen een gemeentelijke organisatie. Gemeenten staan dagelijks voor de uitdaging om publieke belangen te behartigen, maatschappelijke voorzieningen te waarborgen en tegelijkertijd efficiënt om te gaan met publieke middelen. In een dynamische omgeving waarin wet- en regelgeving, maatschappelijke verwachtingen en externe omstandigheden voortdurend veranderen, is het cruciaal om inzicht te hebben in mogelijke risico's en hier op een juiste manier op te anticiperen.

Deze nota risicomanagement biedt een kader om risico's systematisch te identificeren, te analyseren en te beheersen. Door structureel aandacht te besteden aan risicomanagement kunnen we niet alleen financiële schade en operationele verstoringen voorkomen, maar ook kansen benutten om onze dienstverlening te verbeteren. Het draagt bij aan een transparante, betrouwbare en doelgerichte gemeentelijke organisatie.

De nota richt zich op het belang van risicomanagement, de methodiek die binnen onze gemeente wordt gehanteerd, en de verantwoordelijkheden van betrokken partijen. Het vormt een leidraad voor een integrale aanpak waarin risicobeheersing niet wordt gezien als een verplichting, maar als een strategisch instrument om onze doelen te bereiken en het vertrouwen van inwoners en belanghebbenden te behouden.

Daarnaast sluit een en ander ook aan met de 3 B's. Deze 3 B's zijn een leidraad voor onze organisatie(ontwikkeling). Ook voor het omgaan met risico's zijn deze kernwoorden van belang:

Bekwaamheid: basis op orde, kwaliteit verbeteren, ontwikkeling.

Betrouwbaarheid: professioneel, integer handelen, zorgen voor transparantie.

Betrokkenheid: goede samenwerking en zorg voor een goede verbinding.

2 Risicomanagement

2.1 Doelstellingen risicomanagement

Het doel van risicomanagement is het inzichtelijk maken en houden van de risico's die de gemeente loopt bij het realiseren van haar doelstellingen, de uitvoering van de going concern taken en het kunnen nemen van beslissingen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van nadelige effecten die het optreden van risico's met zich mee kan brengen.

Voor de komende periode (2025-2028) willen we met risicomanagement het volgende bereiken:

- ❖ **Continu inzicht in de risico's die de gemeente loopt;** Zowel risico's op het gebied van het behalen van beleidsdoelstellingen (strategisch/tactisch) als risico's die voortvloeien uit de dagelijkse werkzaamheden (operationeel).
- ❖ **Blijvende sturing en implementatie op beheersmaatregelen en hiermee het reduceren van risico's en de gevolgen van risico's;** Hiermee willen we waarborgen dat de gemeentelijke dienstverlening en essentiële processen kunnen blijven functioneren, zelfs of juist in het geval van onverwachte gebeurtenissen. Risico's kunnen het behalen van doelen belemmeren. Daarom is het van belang deze risico's te beheersen. Het beheersen van risico's is het implementeren van maatregelen om de kans van optreden van risico's te verlagen, ofwel schade veroorzaakt door risico's te beperken. Niet elk risico valt te beheersen of wil de organisatie beheersen. Het is van belang een goede afweging te maken tussen de kosten en de effectiviteit van de beheersmaatregel.
- ❖ **Risicobewustzijn/Risico-intelligentie van bestuur en organisatie blijven stimuleren;** Het bewustzijn is zowel van belang op het niveau van het bestuur als ook op organisatieniveau. Voor het bestuur geldt dit vooral bij het stellen van kaders en het nemen van belangrijke besluiten. Het bieden van inzicht in mogelijke risico's en kansen zorgt ervoor dat het bestuur onderbouwde en strategische beslissingen kan nemen.
Het management zorgt voor een goede informatieverstrekking over risico's richting het bestuur ten behoeve van de besluitvorming. Het maken van verantwoorde keuzes in het al dan niet aanvaarden van risico's is hierbij een belangrijk punt. Daarnaast is het management verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's.
- ❖ **Periodieke actualisatie van het weerstandsvermogen en de risico's;** De gemeentebrede risico actualisatie dient tenminste twee keer per jaar plaats te vinden (als input voor de begroting en als input voor de jaarrekening). Er wordt beoordeeld of de genoemde risico's nog actueel zijn, of er risico's zijn bijgekomen of juist zijn afgenomen en wat de reden hiervan is. Daarnaast worden de beheersmaatregelen besproken en geactualiseerd.
- ❖ **Een gezonde weerstandsratio, in ieder geval een ratio in categorie C (1.0-1.4), zie tabel in paragraaf 3.2.;** Het weerstandsvermogen bestaat uit de beschikbare weerstandscapaciteit gedeeld door de benodigde weerstandscapaciteit. Wanneer het bedrag aan risico's even hoog is als het beschikbare vermogen dan is de weerstandsratio 1.0. Indien de gemeente een ratio van 1.0 of hoger heeft, betekent dit dat de gemeente de genoemde risico's voldoende tot uitstekend kan opvangen.
- ❖ **Het voldoen aan wettelijke vereisten omtrent het uitvoeren van risicomanagement:** De gemeente moet op basis van wet- en regelgeving (BBV, Gemeentewet, Financiële verordening) een inventarisatie van risico's en het weerstandvermogen maken. Dit geldt ook voor het opstellen van beleid hierover. Door het vaststellen van deze nota wordt het beleid van risicomanagement en weerstandvermogen geactualiseerd en voldoet de gemeente aan haar wettelijke verplichtingen. Hiermee worden bijvoorbeeld ook risico's met betrekking tot juridische en financiële consequenties gereduceerd.
- ❖ **Verhoging van doelmatigheid en effectiviteit:** Door het beter benutten van beschikbare middelen door risico's te beheersen en kansen te identificeren die bijdragen aan de gemeentelijke doelstellingen, wordt de doelmatigheid en doeltreffendheid verhoogd.

Definities

Om een goed begrip te hebben van het beleid ten aanzien van risicomanagement is het van belang om de begrippen rond risicomanagement helder te hebben. Hieronder zijn een aantal definities uitgewerkt:

Risico: De kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de gemeente dan wel een betrokkene. Deze gebeurtenis kan een negatieve invloed hebben op bijvoorbeeld het behalen van doelen, het uitvoeren van activiteiten of het functioneren van een systeem.

Uit de definitie van een risico volgt dat een goede omschrijving drie elementen bevat:

1. Een **kans** op het optreden van een gebeurtenis. Het gaat hier dus om een mogelijke gebeurtenis.
2. Negatief **gevolg**. De gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn. Voor het goed managen van risico's is het van belang ook de niet-financiële (o.a. imago, afbreukrisico en veiligheids) risico's te beheersen. Ten behoeve van het weerstandsvormogen worden alleen de risico's met financiële gevolgen berekend. De risico's zonder duidelijke financiële gevolgen worden wel in beeld gebracht en ook van beheersmaatregelen voorzien en gemonitord.
3. Een **betrokkene**, voor wiens rekening de gevolgen komen. De betrokkene is hierbij enerzijds de gemeente Goeree-Overflakkee als organisatie, of anderzijds een inwoner of een externe partij in het geval waarin de gemeente Goeree-Overflakkee voor dat risico verantwoordelijk kan zijn.

Overige definities:

Risicomanagement: is het gestructureerde proces van het identificeren, analyseren, evalueren en beheersen van risico's om de negatieve gevolgen ervan te minimaliseren en/of kansen te benutten. Het doel van risicomanagement is om onzekerheden te beheersen en ervoor te zorgen dat de doelstellingen van een organisatie, project of activiteit op een efficiënte en effectieve manier worden bereikt.

Weerstandscapaciteit: verwijst naar het vermogen van een organisatie om effectief om te gaan met of te herstellen van verstoringen, risico's of onverwachte gebeurtenissen, terwijl het de kernfuncties en doelstellingen blijft behouden.

Een hoge weerstandscapaciteit betekent dat er genoeg buffers, flexibiliteit of veerkracht aanwezig zijn om risico's op te vangen en snel terug te keren naar een stabiele toestand. Het versterken van deze capaciteit is een belangrijk onderdeel van risicomanagement.

Ratio Weerstandvermogen: is een kengetal dat de verhouding aangeeft tussen de beschikbare financiële middelen (zoals reserves) en de benodigde middelen om financiële risico's te dekken. Het is een maatstaf die wordt gebruikt om de financiële veerkracht van een organisatie te beoordelen. Het betreft dus een weergave van de beschikbare weerstandscapaciteit gedeeld door de benodigde weerstandscapaciteit.

Bruto risico: een risico in de meest maximale omvang. Dat wil zeggen zonder mogelijke of natuurlijke beheersmaatregelen.

Netto risico: risico na aftrek van getroffen beheersmaatregelen.

Rest risico: risico dat overblijft nadat alle mogelijke maatregelen zijn genomen om een risico te beheersen, te verminderen of te vermijden. Het is het deel van het risico dat niet volledig geëlimineerd kán worden, omdat het vaak onmogelijk is om alle onzekerheden of negatieve gevolgen volledig uit te sluiten.

Kans: een positieve onzekerheid of gebeurtenis die, als deze zich voordoet, een gunstige invloed kan hebben op het behalen van doelstellingen, het verbeteren van prestaties of het creëren van waarde. Het is het tegenovergestelde van een risico, dat doorgaans een negatieve impact heeft. Net als risico's wordt een kans beoordeeld op de waarschijnlijkheid dat deze zich voordoet en de potentiële impact ervan. Hierbij kan ook worden gekeken naar het versnellen van kansen om sneller en efficiënter voortuitgang te boeken.

3 Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

3.1 Inzicht in de weerstandscapaciteit

De gemeentelijke weerstandscapaciteit bestaat uit de financiële middelen die een gemeente beschikbaar heeft om onverwachte tegenvallers op te vangen zonder dat de uitvoering van haar taken of beleidsdoelen in gevaar komt. Hieronder staan mogelijke bestanddelen van de weerstandscapaciteit opgenomen.

| Bestanddeel |
|-------------------------------|
| Algemene reserve |
| Onvoorzien |
| (Vrije) Bestemmingsreserves |
| Stille reserves |
| Incidentele baten |
| Structurele begrotingsruimte |
| Onbenutte belastingcapaciteit |

Toelichting op bestanddelen weerstandscapaciteit

Algemene reserve

De algemene reserve is een reserve waaraan door de gemeenteraad geen bestemming is gegeven. Dit is het belangrijkste bestanddeel van de weerstandscapaciteit omdat de gemeente deze snel kan inzetten om financiële risico's te dekken.

Onvoorzien

In de begroting is een bedrag als stelpost voor onvoorziene uitgaven opgenomen. Het uitgangspunt is dat op de stelpost voor onvoorziene uitgaven slechts een beroep wordt gedaan voor exploitatie-uitgaven waarvoor voldaan wordt aan de drie "O's" (onvoorzienbaar, onuitstelbaar en onvermijdbaar).

(Vrije) Bestemmingsreserves

Een bestemmingsreserve is een reserve waaraan de raad een bepaalde bestemming heeft gegeven. De gemeente beschikt over diverse bestemmingsreserves. Sommige bestemmingsreserves hebben een directe (egaliserende) relatie met de exploitatie. Bepaalde reserves zijn bestemd voor het afdekken van kapitaallasten van investeringen. Deze geblokkeerde bestemmingsreserves zijn niet in te zetten omdat zij al een ander doel dienen.

Mits de bestemmingsreserves dus (nog) niet geblokkeerd zijn, kunnen deze reserves meegenomen worden in de berekening van de weerstandscapaciteit. De raad kan namelijk tussentijds een ander doel geven aan een bestemmingsreserve.

Stille reserves

Naast algemene en bestemmingsreserves beschikt de gemeente ook over zogenaamde "stille reserves". Hiermee worden zaken bedoeld die in eigendom van de gemeente zijn, maar niet op werkelijke waarde in de balans zijn vermeld. Stille reserves kunnen aanwezig zijn bij de volgende activa:

- deelnemingen
- gebouwen
- gronden
- kunst of antiek

De gemeente heeft panden en gronden in eigendom die in het verleden bij de aanschaf in één keer ten laste van een reserve zijn gebracht. Deze gronden en gebouwen vertegenwoordigen echter wel een waarde wanneer zij in exploitatie worden genomen, of in het economische verkeer worden gebracht (verkocht of verhandeld). Hoewel stille reserves een buffer kunnen vormen, zijn ze minder direct beschikbaar dan liquide middelen of algemene reserves. Wanneer er geen duidelijk beeld bestaat wat de werkelijke waarde van deze eigendommen is, wordt hiervoor geen bedrag meegenomen in de berekening van de weerstandscapaciteit.

Daarnaast heeft de gemeente gronden in eigendom die verhuurd of verpacht worden, maar niet zijn gewaardeerd op de balans. Wanneer hiervoor geen directe waardebeoordeling voorhanden is, kan de waarde niet worden meegenomen bij de berekening van de weerstandscapaciteit.

Incidentele baten

Financiële voordelen die eenmalig optreden, zoals een verkoop van gemeentelijk vastgoed, kunnen tijdelijk bijdragen aan de weerstandscapaciteit.

Structurele begrotingsruimte

Dit betreft het positieve verschil tussen de structurele inkomsten en uitgaven in de begroting. Dit geeft de gemeente ruimte om onverwachte kosten op te vangen.

Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit wordt in de praktijk niet altijd meer als een direct onderdeel van de gemeentelijke weerstandscapaciteit beschouwd, hoewel het formeel nog wel als een potentiële bron van financiële ruimte kan worden gezien. De mate waarin dit als onderdeel van de weerstandscapaciteit wordt meegenomen, hangt af van de interpretatie door de gemeente en de gehanteerde richtlijnen.

In het verleden werd de onbenutte belastingcapaciteit vaak opgenomen als onderdeel van het weerstandsvermogen, omdat het een mogelijkheid biedt om extra inkomsten te genereren door verhoging van lokale belastingen, zoals de onroerendezaakbelasting (OZB). Tegenwoordig zijn er echter enkele belangrijke kanttekeningen bij het opnemen van de onbenutte belastingcapaciteit in de weerstandscapaciteit waarbij met name politieke en maatschappelijke weerstand een belangrijke reden zijn om dit niet op te nemen.

De onbenutte belastingcapaciteit kan wel in sommige situaties nog steeds als een "ultime redmiddel" worden beschouwd wanneer bijvoorbeeld andere buffers zijn uitgeput.

Opbouw bestanddelen weerstandscapaciteit

Wij stellen voor, het netto weerstandsvermogen (weerstandscapaciteit) te laten bestaan uit de volgende bestanddelen:

- Algemene reserve
- Vrije bestemmingsreserves
- Onvoorzien

Voor wat betreft de hoogte van de algemene reserve wordt voorgesteld om een ondergrens van € 2 miljoen aan te houden. Mochten er zich risico's voordoen dan is hiervoor een bedrag beschikbaar wanneer er geen andere dekkingsmiddelen zijn (zie ook de nota reserves en voorzieningen 2025-2028).

De onbenutte belastingcapaciteit en de stille reserves zijn niet direct om te zetten in financiële middelen. Wij stellen dan ook voor om deze geen deel uit te laten maken van de berekening van het weerstandsvermogen.

Voor wat betreft de incidentele baten en structurele begrotingsruimte; deze kunnen sterk fluctueren. Daarom wordt voorgesteld om ook deze geen deel uit te laten maken van de berekening. Wel kunnen deze wellicht ad-hoc worden ingezet ter dekking van een incidenteel risico. Hierop wordt in de Uitvoeringsnota risicomangement verder ingegaan.

3.2 Inzicht in het weerstandsvermogen

Weerstandsvermogen staat voor de mate waarin onze organisatie in staat is (financiële) tegenvallers op te vangen uit eigen middelen. Het is van belang om te weten hoe het weerstandsvermogen is opgebouwd. Het weerstandsvermogen is de feitelijke confrontatie van twee grootheden te weten: (A) de financiële gevolgen van alle risico's waarvoor geen of niet afdoende maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn voor de financiële positie van de gemeente afgezet tegen (B) alle beschikbare middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. A staat voor de benodigde weerstandscapaciteit en B voor de beschikbare weerstandscapaciteit. De verhouding tussen

A en B zegt veel over de (financiële) weerbaarheid van onze organisatie. Als bovengenoemde waarde gelijk zijn dan spreken van een ratio weerstandsvermogen met de waarde 1, zie tabel hieronder.

| Tabel : Weerstandsnorm | | |
|------------------------|----------------|------------------|
| Waarderingsklasse | Ratio | Betekenis |
| A | >2.0 | uitstekend |
| B | 1.4-2.0 | goed |
| C | 1.0-1.4 | voldoende |
| D | 0.8-1.0 | matig |
| E | 0.6-0.8 | onvoldoende |
| F | <0.6 | ruim onvoldoende |

| | | | | | | |
|--------------------------|---|--|---|-----------------------------------|---|------------------|
| Voorbeeld: | | B= Beschikbare weerstandscapaciteit | = | $\frac{€ 5.000.000}{€ 4.000.000}$ | = | 1.25 = voldoende |
| Ratio weerstandsvermogen | = | A= Benodigde weerstandcapaciteit | | | | |

De ratio is gekoppeld aan de waarderingstabel hierboven. De uitleg van de betekenis is hieronder weergegeven:

Ruim onvoldoende (< 0,6):

De gemeente heeft een ernstig tekort aan middelen om risico's op te vangen. Dit kan leiden tot financiële problemen bij tegenvallers. Maatregelen zoals bezuinigingen of het verhogen van inkomsten (bijvoorbeeld via belastingverhogingen) zijn noodzakelijk.

Onvoldoende (0,6 – 0,8):

De middelen zijn niet toereikend om alle risico's op te vangen. De gemeente loopt een verhoogd financieel risico en moet mogelijk reserves aanvullen of risico's herbeoordelen.

Matig (0,8 – 1,0):

De middelen zijn bijna toereikend, maar er is nog steeds een tekort. Het financiële risico is verhoogd en aanvullende maatregelen worden aanbevolen.

Voldoende (1,0 - 1,4):

De gemeente heeft een acceptabel weerstandsvermogen. De risico's kunnen worden opgevangen, maar er is weinig ruimte voor onverwachte extra tegenvallers.

Ruim voldoende (1,4 - 2,0):

De gemeente heeft een gezonde financiële positie. Er is voldoende ruimte om risico's op te vangen en mogelijk zelfs ruimte om nieuwe investeringen te doen zonder dat dit de financiële stabiliteit in gevaar brengt.

Uitstekend (> 2,0):

De gemeente verkeert in een zeer sterke financiële positie. Zelfs bij aanzienlijke tegenvallers blijft de financiële stabiliteit gewaarborgd. Dit kan bijvoorbeeld worden gebruikt om extra investeringen te doen of belastingdruk te verlagen.

4 Borging van risicomanagement

4.1 Risicomanagement in de organisatie

Om de gewenste doelen te bereiken is het van belang om het risicomanagement in de organisatie te blijven versterken.

In uitwerking hiervan is afgesproken dat college- en raadsvoorstellen voorzien zijn van een risico-analyse voor zover van toepassing. De onzekerheden moeten worden gekwantificeerd en eventuele beheersmaatregelen moeten worden uitgewerkt.

Integraal management

Risicomanagement is onderdeel van integraal management. Ieder organisatieonderdeel is vanuit die gedachte ook verantwoordelijk voor de inventarisatie en daarmee ook voor de actualiteit, de juistheid en volledigheid (op grond van de op dat moment aanwezige kennis en inzicht) van zowel de beschrijving als de kwantificering van risico's van zijn/haar organisatieonderdeel of project.

Centrale regie

De Concerncontroller is verantwoordelijk voor de borging van de beheersing ten behoeve van het risicomanagement proces. De adviseur AO/IC belast met risicomanagement is verantwoordelijk voor de initiëring van het proces van inventarisatie en actualisatie van de risico's binnen de organisatie. De adviseur AO/IC neemt de coördinatie van de gemeentebrede risicomanagementactiviteiten op zich en draagt het belang van risicomanagement uit binnen de organisatie. De adviseur AO/IC zorgt voor periodieke rapportage aan de directie en bestuur als onderdeel van de P&C cyclus, op basis van de door de organisatie geïnventariseerde en gekwantificeerde risico's. Daarnaast wordt de gemeenteraad via de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing bij de jaarrekening en de begroting geïnformeerd over in ieder geval de top 10 hoogste risico's.

Uitvoeringsnota

Als vervolg op deze kadernota is een uitvoeringsnota geschreven. Deze uitvoeringsnota is erop gericht het beleid te vertalen naar het bedrijfsproces. In de uitvoeringsnota wordt de wijze beschreven waarop de gestelde kaders in de periode van 2025 tot en met 2028 kunnen worden nageleefd.

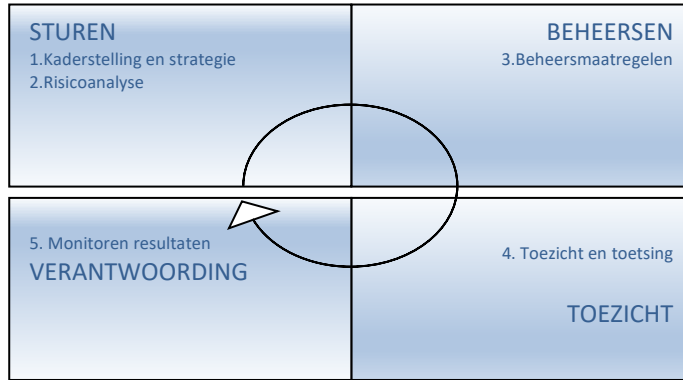
4.2 Het proces van risicomanagement

Het is raadzaam om stelselmatig en consequent dezelfde stappen terug te laten komen. Hiervoor wordt het governancemodel gebruikt. De werkvorm Governance staat voor het waarborgen van onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen. Hierover wordt op open wijze gecommuniceerd en gerapporteerd (verantwoording).

Het governancemodel biedt een duidelijke structuur voor hoe een organisatie wordt geleid, met als doel het behalen van strategische doelen, het minimaliseren van risico's, en het bevorderen van transparantie en verantwoordelijkheid.

Het model kent vier dimensies (sturen, beheersen, toezicht en verantwoording). Risicomanagement dient er in essentie toe de organisatie in staat te stellen risico's te (her)kennen. Het (her)kennen van risico's is essentieel om de organisatie in staat te stellen om:

- Besluiten te nemen: wat zijn de consequenties van ons handelen?
- Kaders mee te geven: welk risico mag gelopen worden en hoe wensen wij hierover geïnformeerd te worden.
- Bijstellingen te plegen: wanneer er zicht is op risico's of deze zich manifesteren, komt de vraag aan de orde of we maatregelen moeten nemen en zo ja, waar?
- Te communiceren: wie wordt wanneer geïnformeerd en tot op welk niveau?
- De benodigde weerstandscapaciteit op juiste wijze vast te stellen.



Om het risicoproces te beheersen moet aan de volgende voorwaarden te worden vol voldaan:

1. De rapportage over risico's en maatregelen is gekoppeld aan de Planning & Control-cyclus binnen de organisatie. De adviseur AO/IC belast met risicomanagement biedt zoveel als mogelijk ondersteuning aan de (inhoudelijk) verantwoordelijken voor de risicogebieden (teamleiders en projectleiders).
2. De verantwoordelijke voor een risicogebied moet binnen het team regelmatig de risico's van het team behandelen. Dit dient te waarborgen dat wijzigingen of nieuwe risico's worden gesignaleerd en geregistreerd.
3. Het onderdeel: "Risico's" in adviezen moet ingevuld worden waarin meteen ingegaan wordt op het al dan niet treffen van beheersmaatregelen en welke dit dan zijn.

De volgende soorten risico's kunnen daarbij worden onderkend:

Strategische risico's: Dit zijn risico's die betrekking hebben op de lange termijn doelen, missie, en visie van een organisatie.

Tactische risico's: Deze risico's hebben betrekking op de middellange termijnplannen en de implementatie van strategieën. Ze zijn specifiek verbonden aan de uitvoering van projecten, processen, of activiteiten die de strategie ondersteunen.

Operationele risico's: Dit zijn risico's die voortkomen uit de dagelijkse activiteiten en processen binnen een organisatie. Ze hebben betrekking op de efficiëntie, betrouwbaarheid en continuïteit van de operationele werkzaamheden.

Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan kansen die we als organisatie kunnen creëren om onze doelstellingen te kunnen behalen.

Door het risicobeheersingsproces op een continue basis in de organisatie te borgen wordt de cyclus telkens weer doorlopen.

4.3 Rolverdeling tussen raad, college en organisatie

Duidelijkheid over de rolverdeling is zeer belangrijk in de uitvoering van het risicomanagement. Daarom stellen wij hieronder een verdeling voor van de rollen binnen het risicomanagement.

| Actoren | Rollen | Acties en besluiten |
|---------|---|---|
| Raad | Kaderstellend sturen en toezicht houden | <ul style="list-style-type: none"> • Kadernota Risicomanagement vaststellen; • Gewenste hoogte weerstandsvermogen vaststellen (ratio); • Paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing in jaarrekening en begroting vaststellen; • Toezicht houden op de uitvoering van risicomanagement door het college van |

| Actoren | Rollen | Acties en besluiten |
|--|-------------------------|--|
| | | burgemeester en wethouders. |
| College | Sturen en toezicht | <ul style="list-style-type: none"> • Vastellen van de Uitvoeringsnota Risicomanagement; • Toezien op implementatie van het risicomanagement; • Verantwoordelijkheid dragen voor het weerstandsvermogen; • Besluiten nemen over risicobeheersingsmaatregelen; • Sturen op verantwoording van risico's; • Rapporteren aan de gemeenteraad over risico's en beheersmaatregelen. |
| Directie | Sturen en verantwoorden | <ul style="list-style-type: none"> • Hanteren risicomanagement als rapportage-instrument; • Opdracht geven tot inventarisatie en kwantificering risico's; • Aanspreken op gedrag. |
| Teamleiders/ Projectleiders/ Domeinstrategen | Beheersen | <ul style="list-style-type: none"> • Kwantificeren van de risico's i.s.m. de Adviseur AO/IC belast met risicomanagement; • Implementatie en sturing op beheersmaatregelen; • Maatregelen nemen t.b.v. risicobeheersing binnen team of project (verhogen risicobewustzijn); • Verantwoordelijkheid nemen voor het behalen van doelen met inachtneming van risico's. |
| Concerncontroller | Adviseur | <ul style="list-style-type: none"> • Versterken risicobewustzijn binnen de organisatie; • Adviseren over risicobeheersingsmaatregelen; • Toezicht houden op de uitvoering van risicomanagement binnen de organisatie. |
| Adviseur AO/IC belast met risicomanagement | Regisseur/ Adviseur | <ul style="list-style-type: none"> • Initiëren van het proces van Inventarisatie en herijking risico's (i.s.m. de teams); • Identificeren en analyseren van risico's; • Adviseren over risicobeheersingsmaatregelen; • Versterken risicobewustzijn binnen de organisatie; • Opstellen van risicorapportages en het weerstandsvermogen. |
| Financieel adviseurs | Adviseur | <ul style="list-style-type: none"> • Identificeren en analyseren van risico's; • Adviseren over risicobeheersingsmaatregelen; • Versterken risicobewustzijn binnen de organisatie; • Deelnemen aan inventarisatie/actualisatie van de risico's samen met de teams. |

| Actoren | Rollen | Acties en besluiten |
|-------------|--------------------------------------|---|
| Medewerkers | Signaleren en aanpakken van risico's | <ul style="list-style-type: none"> • Signaleren van risico's en deze melden aan leidinggevende of risicomanager; • Uitvoeren van risicobeheersingsmaatregelen binnen hun takenpakket; • Bewust omgaan met risico's in de dagelijkse werkzaamheden. |

4.4 Risicohouding van de gemeenteraad

In hoofdlijnen kan een onderscheid gemaakt worden in een risicodragend, risiconeutraal dan wel een risicomijdend profiel. De gemeenteraad kiest een risicoprofiel als uitgangspunt. Voorgesteld wordt hier een risiconeutraal profiel of houding te kiezen. Dit houdt in dat de gemeenteraad wordt geïnformeerd wanneer de ratio onder de 1.0 is. Hier zal het college voorstellen doen om de weerstandscapaciteit binnen de door de raad gestelde normen te krijgen.

5 Rapportages

5.1 Paragraaf weerstandsvermogen

In zowel de begroting als de jaarrekening wordt conform het BBV een paragraaf weerstandsvermogen opgenomen, deze geeft het bestuur inzicht in de actuele kengetallen voor het gewenste, benodigde Weerstandsvermogen. In de Tussentijdse rapportages wordt verslag gedaan middels een risicoprofiel en de belangrijkste ontwikkelingen in die periode.

Deze paragraaf behandelt de voorgestelde opbouw van de risico's in de paragraaf Weerstandsvermogen in de programmabegroting en de programmarekening. De informatie over de risico's geeft inzicht in de ontwikkeling van de aanwezige risico's en is de externe verantwoording van het gevoerde risicomanagement. Belangrijk onderdeel van deze nota is de wijze waarop de risico's een plaats krijgen in de paragraaf Weerstandsvermogen.

In de paragraaf Weerstandsvermogen van de begroting/jaarrekening worden de volgende gegevens omtrent risico's opgenomen:

- De top 10 van hoogste (geconsolideerde) risico's;
- Het totaal van de maximale gevolgen van alle risico's;
- Welke risico's uit de top 10 daadwerkelijk hebben plaatsgevonden (in de jaarrekening);
- De berekening van de weerstandsratio;
- Noemenswaardige PM-risico's of niet-financiële risico's.

Risico's worden vertrouwelijk behandeld als openbaarmaking de belangen van de gemeente kan schaden. In zulke gevallen zal een risico in algemene termen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing worden vermeld.

5.2 Rapportages

De risico's vanaf € 50.000 worden in rapportages vermeld. Algemeen uitgangspunt voor deze rapportages is dat afwijkingen ten opzichte begroting/jaarrekening worden aangegeven. Inherent aan de informatieplicht van het college zal een risico dat niet van klasse wijzigt, maar waarover wel vermeldenswaardige (voortgangs-)informatie beschikbaar is uiteraard worden opgenomen. Genoemde rapportages worden vanuit Control twee maal per jaar aangeboden aan de directie en het College. De vertaling daarvan komt terug in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing ten behoeve van de gemeenteraad.

6 Voorstellen/Beslispunten

Om de genoemde doelstellingen voor het jaar 2025-2028 te behalen wordt het volgende voorgesteld:

1. De risicohouding van de gemeenteraad is neutraal.
2. De gemeente heeft een acceptabel weerstandsvermogen: categorie C, dit is een ratio van 1.0 – 1.4. In de paragraaf Weerstandsvermogen wordt uitgegaan van één ratio voor zowel de gemeentebrede risico's als de risico's met betrekking tot de grondexploitatie. Voor wat betreft de paragraaf Grondbeleid wordt verwezen naar de Nota Grondbeleid. Daarin wordt nader ingegaan op de methode om de risico's inzake het grondbeleid in beeld te brengen.
3. Er is een algemene reserve waarvan het minimum is bepaald op € 2 miljoen.
4. De bestandsdelen van het weerstandsvermogen zijn opgebouwd uit de algemene reserve, vrije bestemmingsreserves en de post onvoorzien.
5. Gedurende het boekjaar wordt bezien of incidentele risico's gedekt kunnen worden uit de lopende begroting (en eventueel daarvoor in het leven geroepen bestemmingsreserves en voorzieningen). Wanneer dit niet het geval is dan kan een risico gedekt worden uit de algemene reserve. Indien er structurele dekking nodig is dan dient hiervoor dekking gevonden te worden in de meerjarenraming. In de uitvoeringsnota wordt hier uitgebreider op ingegaan. Voor wat betreft de dekking van risico's op de grondexploitaties dient te worden gehouden aan datgene wat opgenomen is in de Nota Grondbeleid.
6. Rapportage aan de raad vindt plaats middels de reguliere planning- en control instrumenten.

Er worden geen wijzigingen in de systematiek aangebracht. Deze wordt als voldoende beschouwd. De organisatie is hier inmiddels mee bekend. De risico's worden op deze manier helder in beeld gebracht. Er vindt sturing plaats op de beheersmaatregelen en de berekening van de weerstandscapaciteit wordt op een duidelijke manier uitgevoerd.