

Molenlanden



Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing 2023

Inhoud

1. Kaders Weerstandsvermogen en risicobeheersing	3
1.1. Inleiding	3
1.2. Kaders voor het berekenen van risico's	3
1.3. Kaders voor het rapporteren over risico's.....	5
1.4. Kaders voor het bepalen van het weerstandsvermogen	6
1.5. Kaders voor de gewenste hoogte van de weerstandsratio	8
2. Risicobeheersing in de praktijk	10
2.1 Wat is risicobeheersing?.....	10
2.2. Risico-inventarisatie	11
Bijlage 1: Teksten artikel 11 BBV en artikel 20 Financiële verordening 2022.....	14



1. Kaders Weerstandsvermogen en risicobeheersing

1.1. Inleiding

In artikel 20 van de financiële verordening 2022 is bepaald dat de gemeenteraad een nota weerstandsvermogen en risicobeheersing vaststelt. Deze nota is het kader voor de wijze waarop het weerstandsvermogen wordt bepaald en hoe de beheersing van risico's plaats dient te vinden.

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) bepaalt in artikel 11 dat in de begroting en de jaarstukken een paragraaf over het weerstandsvermogen en de risicobeheersing wordt opgenomen. Daarin dient het beleid te staan dat de gemeente voert aangaande de weerstandscapaciteit en de risico's.

Vanaf de start van Molenlanden is in deze paragraaf het beleid opgenomen dat ook bij de vorige gemeenten werd toegepast. Daarover is echter door de gemeenteraad van Molenlanden nog geen besluit genomen. Door middel van deze nota wordt hierin voorzien. De uitgangspunten die in deze nota zijn opgenomen zijn voor een groot deel bestaande praktijk, op enkele onderdelen zijn deze een verduidelijking en een aanvulling hierop.

We geven in hoofdstuk 1 van deze nota aan wat we verstaan onder risico's, hoe we de financiële effecten van risico's bepalen en op welke wijze we over risico's rapporteren. Ook geven we kaders voor de berekening van het benodigde weerstandsvermogen.

Na elk onderdeel zijn de uitgangspunten opgenomen die onderdeel uitmaken van het kader dat bij vaststelling door de raad van deze nota geldt.

In deel 2 is aangegeven op welke wijze risicobeheersing in de organisatie gestalte krijgt en wat gedaan wordt om de risico's te beheersen of te minimaliseren. Dit onderdeel is vooral gericht op de organisatie. Hierin zijn geen kaders opgenomen die de raad dient vast te stellen maar is bedoeld om de raad inzicht te geven hoe de organisatie aan risicobeheersing invulling geeft.

1.2. Kaders voor het berekenen van risico's

Wat is een risico?

Voor Molenlanden luidt de definitie van een risico:

Een risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en een negatief financieel effect op het behalen van een doel.



Kans

De kans dat een risico zich voordoet, drukken we uit in een percentage. Het bepalen van de kans is altijd een inschatting. Deze inschatting kan gebaseerd zijn op ervaringen uit het verleden of andere informatie, maar zal ook niet altijd goed te onderbouwen zijn.

Om de inschatting van de kans te vergemakkelijken, werken we met drie hoofdcategorieën:

1. Hoge kans: 75%
2. Gemiddelde kans: 50%
3. Lage kans: 25%

Als het zéker is (100%) dat een gebeurtenis zich voordoet, dan is het geen risico meer. Dan wordt hiervoor een voorziening getroffen of het bedrag in de begroting opgenomen.

Risico's die al zijn afgedekt door bijvoorbeeld een voorziening of verzekering, worden niet meer als risico beschouwd.

Financieel effect

Er zijn verschillende type risico's, zoals financiële risico's, beleidsrisico's, juridische risico's, procesrisico's en imago- en reputatie risico's. We richten ons in dit deel van de nota op de financiële risico's. De reden hiervoor is dat deze volgens het BBV in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing dienen te worden vertaald.

Het effect van een risico is de maximale financiële consequentie als het risico zich voordoet. Ook dit is een inschatting die in het ene geval makkelijker te maken is dan in het andere geval.

Er zijn twee manieren om het effect te berekenen:

1. Als de impact redelijk goed in te schatten is: als vaste waarde;
2. Als de impact moeilijker in te schatten is: met een bandbreedte, waarin we een onder- en bovengrens geven en we rekenen met het gemiddelde.

Hoe worden risico's berekend?

Om risico's financieel af te kunnen dekken worden risico's uitgedrukt in een bedrag dat gebaseerd is op een zo goed mogelijke inschatting van het effect van het risico en de kans dat het zich voordoet:

$\text{Risico} = \text{Kans} * \text{effect}.$

Een voorbeeld om dit te verduidelijken. De gemeente ontvangt volgens de begroting € 453.000 aan dividend van BNG en Stedin. Het risico bestaat dat de betreffende

bedrijven geen dividenduitkering doen. De kans daarop wordt geschat op 50%. Dat betekent dat het risico wordt bepaald op $\text{€ } 453.000 * 50\% = \text{€ } 226.500$.

Eenmalige en structurele risico's

Risico's kunnen zich eenmalig of structureel voordoen. Een risico is eenmalig, wanneer de baten of lasten in één jaar wijzigen, als het risico zich voordoet. Een risico is structureel wanneer bij het zich voordoen van het risico, de baten of lasten meerjarig wijzigen. Enkele voorbeelden:

Eenmalig risico: Het risico van een dividenduitkering is incidenteel omdat elk jaar opnieuw de afweging wordt gemaakt of er dividend wordt uitgekeerd.

Structureel risico: Het risico op hogere kosten van de jeugdzorg omdat ingeschat wordt dat de mogelijk hogere kosten niet tot 1 jaar blijven beperkt.

Berekening van een structureel risico

Voor de berekening van het structurele risico bestaan verschillende mogelijkheden. Daarbij is van belang dat als zich een dergelijk risico voordoet het bestuur in de gelegenheid is om in de volgende begroting de extra kosten te ramen. Het risico bestaat dan niet meer.

Dit betekent dat een structureel risico alleen voor het eerste jaar meetelt. Er zijn echter gemeenten die voorzichtigheidshalve dit risico vermenigvuldigen met 4 omdat zij uitgaan van de planperiode van de begroting én meerjarenraming. Ook komt het voor dat een periode van 2 jaar wordt gekozen.

Het is een keuze. Tot nu toe is in de begroting van Molenlanden uitgegaan van 1 jaar. In de praktijk is tot nu toe gebleken dat de financiële effecten van risico's die zich hebben voorgedaan in de volgende begroting zijn vertaald. Het voorstel is om deze lijn te handhaven.

Uitgangspunten

1. Voor het berekenen van risico's maken we inschattingen van het mogelijk financiële gevolg, de kans en het effect.
2. Er wordt bij de berekening van het financiële effect geen onderscheid gemaakt tussen eenmalige en structurele risico's.

1.3. Kaders voor het rapporteren over risico's.

Het BBV schrijft in artikel 11 voor dat de gemeente in de begroting en de jaarrekening een inventarisatie geeft van de risico's in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. Daarin vermelden we per risico de volgende informatie:



- Omschrijving risico: algemene toelichting wat het risico inhoudt met het financiële gevolg;
- De kans categorie en impact;
- Beheersmaatregelen: de beheersmaatregelen die zijn genomen of genomen kunnen worden.

Een aparte categorie risico's betreft vertrouwelijke risico's. Dit zijn risico's waarbij het openbaar maken ervan de gemeente of anderen kan schaden. Zo zou het benoemen van een mogelijk verlies de lopende onderhandelingen kunnen schaden of zou het imago van personen of organisaties beschadigd kunnen worden. Voor vertrouwelijke risico's geldt het uitgangspunt dat het college de raad vertrouwelijk informeert.

Als zich een risico daadwerkelijk voordoet dan wordt dit aangegeven via de tussentijdse rapportages of jaarrekening.

Minimumbedrag.

Artikel 11 uit het BBV geeft aan dat "risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie" in de paragraaf worden genoemd.

Het verdient aanbeveling om een ondergrens in te stellen van risico's die worden genoemd. Het voorstel is om alleen risico's op te nemen die groter zijn dan € 100.000. Er zijn middelen aanwezig in de begroting om kleinere risico's op te vangen.

Uitgangspunten:

3. Het college informeert de gemeenteraad in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing van de begroting en jaarrekening over de risico's die de gemeente loopt met bijbehorende beheersmaatregelen.
4. In de jaarrekening wordt uitgegaan van de stand van de risico's op het moment dat de jaarrekening wordt opgemaakt (dus niet op de balansdatum).
5. Als zich een risico voordoet dan wordt dit gemeld via de P&C cyclus.
6. Voor vertrouwelijke risico's geldt dat het college de raad vertrouwelijk informeert.
7. Voor de in de paragraaf op te nemen risico's geldt een ondergrens van €100.000.

1.4. Kaders voor het bepalen van het weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie van de mate waarin een gemeente in staat is om risico's met de eigen middelen op te vangen. Het is een middel om de

financiële gezondheid van gemeenten te beoordelen. Het is wettelijk verplicht om het weerstandsvermogen te bepalen in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing van de Begroting en de Jaarrekening, art. 11 BBV:

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.

Het **weerstandsvermogen** wordt uitgedrukt in de weerstandsratio:

$$\text{Weerstandsratio} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit (a)}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit (b)}}$$

Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.

Het gaat bij de weerstandscapaciteit dus om die elementen waarmee tegenvallers eventueel bekostigd kunnen worden, zoals de algemene reserve, maar ook de onbenutte belastingcapaciteit en de stille reserves.

Onderscheid is er tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit.

- De incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het niveau zoals vastgelegd in de begroting.
- De structurele weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen die permanent inzetbaar zijn om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken.

De incidentele weerstandscapaciteit bestaat uit:

Algemene reserve

De algemene reserve is uitsluitend bedoeld als buffer voor het opvangen van risico's en is daarom geheel beschikbaar voor de weerstandscapaciteit. Voor de berekening van de algemene reserve voor de bepaling van het weerstandsvermogen wordt uitgegaan van het saldo aan het eind van de planperiode waarbij rekening is gehouden met alle geplande onttrekkingen en toevoegingen.

Er is geen landelijke richtlijn voor de omvang van de algemene reserve. In de Nota Reserves en Voorzieningen is de bodem van de algemene reserve bepaald op 2 * de omvang van het totaal van de risico's. Dit komt overeen met een bedrag van € 13,8



miljoen (begroting 2023). De algemene reserve per 31 december 2026 is € 43,1 miljoen (begroting 2023).

Stille reserves

Er is sprake van stille reserves wanneer de waarde van bezittingen hoger is dan de boekwaarde op de balans. Dit kan zich bijvoorbeeld voordoen bij onroerend goed dat in het verleden in één keer gedekt is uit een reserve of grondexploitatie. Wij gaan terughoudend om met de inzet van stille reserves via herwaardering.

Tot de structurele weerstandscapaciteit worden gerekend:

Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit betreft de extra belastingopbrengst die ontstaat door de gemeentelijke belastingen en rechten (OZB, afvalstoffenheffing, rioolrecht en leges) maximaal te verhogen met inachtneming van de wettelijke beperkingen dat zijn bijvoorbeeld de normen voor het zogenoemde artikel 12 beleid Een gemeente met een artikel 12 status kan een aanvullende uitkering verkrijgen uit het Gemeentefonds in verband met een structureel slechte financiële situatie en moeten hun tarieven verhogen tot de door het rijk aangegeven norm (= 20% hoger dan het landelijk gemiddelde).

Voor de afvalstoffenheffing, leges en het rioolrecht wordt hierbij al voldaan aan de voorwaarde van 100% kostendekkendheid.

Op basis van de begroting 2023 kan de onbenutte belastingcapaciteit 2023 worden bepaald. De geraamde opbrengt is gelijk aan 83% van het landelijk gemiddelde. Dat maakt dat de onbenutte belastingcapaciteit 2023 uitkomt op circa € 3,5 miljoen.

Onvoorziene uitgaven

Binnen de regelgeving is er geen sprake meer van het verplicht opnemen van een post onvoorzien. Dat neemt niet weg dat de gemeente niettemin kan besluiten tot het opnemen van deze post in de begroting. Binnen Molenlanden is dat het geval. Momenteel bestaat er geen aanleiding om dat te herzien. Vooralsnog wordt € 1 per inwoner opgenomen (begroting 2023 € 40.000,— afgerond).

Vrije begrotingsruimte

Als de begroting sluit met een positief saldo in meerjarenperspectief, dan is er sprake van begrotingsruimte.

Uitgangspunten:

8. Tot de beschikbare weerstandscapaciteit rekenen wij: de algemene reserve, de onbenutte belastingcapaciteit, de post onvoorzien en het (begrote) jaarresultaat.

9. Voor het bepalen van de omvang van de algemene reserve gaan we uit van de stand aan het einde van de planperiode van 4 jaar.

10. Tot de beschikbare weerstandscapaciteit rekenen wij niet: eventuele stille reserves.

11. Tot de benodigde weerstandscapaciteit rekenen wij de risico's, zoals berekend op de wijze zoals beschreven in deze nota.



1.5. Kaders voor de gewenste hoogte van de weerstandsratio

Het risicoprofiel en de weerstandscapaciteit geeft inzicht in het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in de weerstandsratio.

Er bestaat geen voorgeschreven ratio die de gemeente geacht wordt na te streven. De gemeente is dus vrij in het bepalen van de mate waarin risico's worden afgedekt. In het geval dat de weerstandsratio boven de 1,0 is, zijn wij in staat om met de vrij beschikbare middelen de risico's op te vangen. Een ratio hoger dan 1,0 is in algemene zin een teken van financiële gezondheid en hiervoor geldt: hoe hoger, hoe gezonder.

Als referentiekader gebruiken wij een veelgebruikte waarderingstabel van de Universiteit Twente en het Nederlands Adviesbureau voor Risicobeheersing (NAR):

Ratio	Betekenis
> 2,0	Uitstekend
1,4 – 2,0	Ruim voldoende
1,0 – 1,4	Voldoende
0,8 – 1,0	Matig
0,6 – 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

In de nota reserves en voorzieningen die op 26 januari 2021 door de raad is vastgesteld is uitgegaan voor het bepalen van de hoogte van de algemene reserve van de ratio 2: Ruim voldoende. Omdat de algemene reserve het grootste deel uitmaakt van de weerstandscapaciteit wordt voorgesteld uit te gaan van een minimale weerstandsratio van 2. Dit betekent dat de weerstandscapaciteit 2 x zo groot moet zijn dan de omvang van de risico's.

De actuele weerstandsratio is in de begroting 2023 als volgt berekend:

$$\begin{array}{rcl} \text{Weerstandscapaciteit} & \text{€ } 31.629.189 & \\ & \hline & & = 4,55 \\ \text{Omvang risico's:} & \text{€ } 6.941.012 & \end{array}$$

Rekening houdend met de onbenutte belastingcapaciteit zou de ratio uitkomen op 5,06.

Actieve risicobeheersing werkt aan het verlagen van het risicoprofiel waardoor er meer ruimte komt voor andere zaken. De algemene reserve die het grootste deel uitmaakt van de weerstandscapaciteit kan dan meer ingezet worden voor nieuw



beleid van de gemeente. Daarom wordt als uitgangspunt opgenomen dat na maximaal 2 jaar het weerstandsvermogen weer op peil wordt gebracht.

Hierbij wordt het volgende opgemerkt. De hiervoor berekende ratio van 4,55 is een momentopname. Aandacht verdient in dit verband de meerjarige financiële positie van de gemeente zoals aangegeven in de RIB Financiële ontwikkelingen 2022–2032 van 23 februari 2022. Daarin is aangegeven dat de effecten van een aantal reeds genomen besluiten nog niet verwerkt zijn in de meerjarenbegroting. Ook is de ontwikkeling van de algemene uitkering onzeker. Daarom dient de 2 jaarstermijn te worden beschouwd als uitgangspunt, er kunnen bijzondere omstandigheden zijn die nopen tot het hanteren van een lagere termijn.

Uitgangspunt:

12. De weerstandsratio dient minimaal 2 te zijn. Als de ratio lager is dan 2 dan worden maatregelen genomen, behoudens bijzondere omstandigheden, in maximaal 2 jaar het weerstandsvermogen op peil te brengen.

Toelichting enkele onderdelen risico-inventarisatie

Risicobeheersing Grondexploitaties en projecten

Om de ontwikkelingen binnen de grondexploitaties goed te monitoren, actualiseren we jaarlijks bij de zomernota en de najaarsnota alle grondexploitaties, vastgoedprojecten en overige grote projecten. De risico's worden opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting respectievelijk de jaarrekening. Bij de behandeling van de zomernota in de auditcommissie wordt een toelichting gegeven op de actualisaties van de grondexploitaties waarbij ook de risico's aan de orde komen.

Risicobeheersing verbonden partijen/deelnemingen

De gemeente Molenlanden heeft te maken met een aantal verbonden partijen (vp) via gemeenschappelijke regelingen en met externe partijen waarbij de gemeente via het aandelenbezit risico's kan lopen. Bij laatstgenoemde partijen gaat het om het risico van fluctuaties in de waarde van de aandelen of het dividend. De risico's via een vp zijn te onderscheiden in financiële en bestuurlijke risico's. Naast de aard en omvang van de activiteiten wordt het risicoprofiel ook beïnvloed door de juridische vorm, de structuur en de organisatie van een vp.



In paragraaf 'Verbonden partijen' wordt per verbonden partij/deelneming het bestuurlijk risico weergegeven met behulp van de volgende classificatie hoog, gemiddeld, laag.

Ook worden de financiële risico's toegelicht waarbij een relatie wordt gelegd met de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de vp zelf.

De vp dient de risicobeheersing op orde te hebben en inzicht te geven in de wijze van risicobeheersing. De geïntegreerde risico's dienen te worden afgedekt door voldoende weerstandscapaciteit (ratio minimaal 1).

Indien de weerstandscapaciteit onvoldoende is, dan wordt het tekort naar rato van de deelnemende gemeenten als risico opgenomen in de risicoparagraaf van Molenlanden. Momenteel is van geen enkele vp een risico opgenomen in de risicoparagraaf.

Uitgangspunten:

13. In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt het totaal van de risico's van de grondexploitatie en vastgoedprojecten vermeld.

14. In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt van een verbonden partij, waarvan de weerstandscapaciteit onvoldoende is, het tekort naar rato als risico opgenomen.



2. Risicobeheersing in de praktijk

2.1 Wat is risicobeheersing?

Risicobeheersing richt zich op het nemen van beslissingen om de nadelige effecten van risico's te voorkomen of te beperken. Het geeft geen garantie dat gebeurtenissen met een negatief gevolg niet meer zullen optreden. Het geeft wel de zekerheid dat je er van tevoren alles aan hebt gedaan om deze te voorkomen of de effecten ervan te verminderen. Overigens zijn er ook kansen die zich voor kunnen doen waar eerder nog geen rekening mee was gehouden.

Risicobeheersing in de organisatie richt zich op verschillende type risico's, zoals financiële risico's, beleidsrisico's, procesrisico's, juridische risico's of imago-risico's. De reikwijdte is dus breder dan nodig is voor de risico-inventarisatie voor de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing waar hoofdstuk 1 zich op richt.

Risicobeheersing heeft de volgende algemene functies:

1. Voor bestaand beleid: het zo goed mogelijk inzichtelijk maken van risico's en het nemen van maatregelen om deze te voorkomen of om de effecten te minimaliseren.
2. Voor nieuw beleid: het zo goed mogelijk inzichtelijk maken van risico's in college-adviezen en raadsvoorstellen, zodat een verantwoorde keuze gemaakt kan worden in het licht van die risico's.
3. Voor de organisatie: het vergroten van het risicobewustzijn onder medewerkers, dit is onderdeel van ieders werk.

Het nemen van risico's is onvermijdelijk verbonden aan het nemen van beslissingen. Wie nooit risico wil lopen, bereikt ook nooit wat. Tegelijkertijd is het belangrijk om risico's beheersbaar te houden. Hiervoor kunnen de volgende soort maatregelen genomen worden:

- Het vermijden van risico's, bijvoorbeeld door geen risicovolle projecten te starten of bestaand beleid met veel risico's af te stoten.
- Het verminderen van risico's, bijvoorbeeld door een voorziening te vormen.
- Het overdragen of delen van risico's, bijvoorbeeld door een verzekering af te sluiten of bij een gezamenlijk project vooraf afspraken te maken over risicodeling.
- Het accepteren van risico's, bijvoorbeeld wanneer er geen goede maatregelen beschikbaar zijn.



Werkwijze risicobeheersing

Het proactief signaleren van risico's is de eerste stap. Het nemen van maatregelen om die risico's zoveel mogelijk te beheersen, de beheersmaatregelen, is de tweede stap. Daarna kunnen de (overgebleven) financiële gevolgen van de risico's worden gekwantificeerd.

Inventarisatie risico's voor de P&C cyclus

Twee keer per jaar vindt de risico-inventarisatie plaats bij het opstellen van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de programmabegroting en de jaarrekening.

Verantwoordelijkheden

Reguliere taken

Het beheersen van risico's is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van degenen die inhoudelijk vanuit de vakteams bij het beleidsterrein van het betreffende risico betrokken zijn. De vakteams worden daarbij ondersteund door de businesscontrollers en de projectcontroller.

Projecten

Bij projecten ligt het eigenaarschap voor risicobeheersing bij de projectleider en het projectteam daarin ondersteund door de projectcontroller.

De ambtelijk opdrachtgever staan aan de basis van het bedenken en uitvoeren van beleid en van de opzet en uitvoering van projecten. Daar ligt dan ook de controle van de risico's. Deze controle betreft de juistheid en volledigheid van de geïnventariseerde risico's.

De businesscontroller en projectcontroller bewaken de systematiek voor risicobeheersing en de juiste toepassing daarvan door de vakteams en projectleiders. Zij kunnen aanwijzingen geven over de wijze van vastlegging, de uitwerking van risico's en dergelijke. Ook stimuleren de controllers het risicobewustzijn en bevordert de communicatie over de risico's.

De concerncontroller adviseert directie en bestuur over de kaders van risicobeheersing en heeft een toezichthoudende en controlerende taak voor de uitvoering daarvan. De concerncontroller is hierbij klankbord voor de businesscontroller en projectcontroller.



2.2. Risico-inventarisatie

Deze bestaat uit de volgende stappen:

Identificatie van risico's

De eerste stap in het proces van risicobeheersing is het in kaart brengen van de risico's door de vakteams. Dit houdt in periodiek bekijken of de geïnterpreteerde risico's nog actueel zijn, risico's van de lijst kunnen worden afgevoerd en of er nieuwe risico's zijn ontstaan. De inventarisatie van risico's, de omschrijving en de koppeling met de verantwoordelijken vindt plaats door middel van gesprekken in het vakteam en projectteams daarbij ondersteund door de controllers.

Ook bij de grondexploitaties worden de risico's in kaart gebracht en gestructureerd. De essentie hierbij is dat vanuit verschillende invalshoeken naar het project wordt gekeken om tot een zo compleet mogelijke identificatie van de risico's te komen.

Beheersing van risico's

Bij het tweede onderdeel van het risicomanagementproces worden de beheersmaatregelen voor de geïnterpreteerde risico's in kaart gebracht. Dit draagt bij aan het reduceren van de risico's en dus aan de beheersing ervan. Er zijn verschillende beheersmaatregelen voor risicobeheersing:

- Overdragen van het risico

Overdragen van risico's leidt niet direct tot het wegnemen van de oorzaken voor risico's, maar wel tot een risicovermindering omdat de verwachting is dat een andere partij in staat zal zijn het risico te managen of te dragen.

Overdragen kan op meerdere manieren plaatsvinden zoals:

- o overdragen aan een verzekeraar;
- o overdragen aan de opdrachtnemer;
- o overdragen aan de opdrachtgever of partner.

De eventuele schade die ontstaat door het optreden van het risico wordt dan vergoed, hoewel overige nadelige consequenties, zoals vertraging, mogelijk wel blijven bestaan.

- Vermijden van het risico

Risicomijding is mogelijk door bepaalde activiteiten niet uit te voeren of op een andere wijze uit te voeren. Vermijden is lang niet altijd mogelijk. Vermijden kan namelijk tot gevolg hebben dat doelstellingen die met bepaalde activiteiten werden beoogd niet kunnen worden gerealiseerd of dat nieuwe risico's ontstaan die mogelijk groter zijn.



- Verminderen van het risico

Verminderen van de impact van het risico kan plaatsvinden door ofwel de omvang van het risico terug te brengen, bijvoorbeeld door projecten te faseren, ofwel de waarschijnlijkheid van optreden te beperken. Maatregelen voor de reductie van de impact van risico's liggen op het operationele vlak, zoals het nemen van voorzorgsmaatregelen: voorkomen is beter dan genezen; anticiperen is beter dan reageren.

- Accepteren van het risico

Accepteren van het risico is eigenlijk geen beheersmaatregel want er wordt niets concreets gedaan behalve dat het meetelt in de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen. De keuze van accepteren gebeurt als:

- het risico niet vermeden kan worden;
- de andere categorieën beheersmaatregelen niet mogelijk of te duur zijn.

Per risico wordt aangegeven welke maatregelen mogelijk toepasbaar zijn om het betreffende risico te beheersen. De beheersmaatregelen worden verwerkt in de bepaling van het overgebleven mogelijke risico (geldgevolg).

Zodra de beheersmaatregelen voor risico's gekozen zijn en per maatregel een verantwoordelijke persoon is aangewezen, kunnen de maatregelen worden uitgevoerd. Vanaf dat moment kan een beheersmaatregel worden beschouwd alsof het deel uitmaakt van het normale werkproces of projectbeheersing.

Analyse van de risico's, bepaling mogelijk geldgevolg

Per risico wordt bepaald wat de meest waarschijnlijke financiële omvang van het gevolg is als een risico zich voordoet. Het gaat bij de bepaling van de financiële omvang om het deel van een risico dat niet op een andere wijze is afgedekt.

Het gaat dus om het overgebleven risico, nadat beheersmaatregelen zijn getroffen.

Dus bij een risico dat bijvoorbeeld voor 80% is afgedekt door een verzekering telt alleen de resterende 20% mee bij de bepaling van het mogelijke (directe) geldgevolg.

Risico's met een kans van meer dan 90% worden beschouwd als zodanig zeker dat ze niet meer als risico worden beschouwd. Deze worden direct verwerkt in de exploitatie of in een voorziening of in het resultaat van een project.

Risicoweging

De risicoweging of kwantificering van risico's kan op verschillende manieren plaatsvinden:

- het simuleren van de risico's, bijvoorbeeld via de zogenoemde Monte Carlomethode;



- uitvoeren van een benchmark; vergelijken met risicoanalyses van regiogemeenten of gemeenschappelijke regelingen;
- door middel van schatting door het vakteam met ondersteuning van de businesscontroller. Het vakteam is hiervoor eindverantwoordelijk binnen de gestelde kaders van deze nota.

Huidige praktijk

Hiervoor is beschreven hoe de risicobeheersing in de praktijk vorm dient te krijgen. Momenteel vindt de risicoweging nog vooral plaats door de businesscontrollers in samenspraak met het vakteam. Bij de risicobeheersing van de projecten voldoet de praktijk al beter aan de hiervoor beschreven werkwijze. Het doel is dat de uitgangspunten integraal in de organisatie worden toegepast.



Bijlage 1: Teksten artikel 11 BBV en artikel 20 Financiële verordening 2022

Artikel 11 BBV (gedeeltelijk)

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 over 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.

Artikel 20. Financiële verordening 2022

Paragraaf Weerstandsvermogen & risicobeheersing

1. In deze paragraaf neemt het college naast de verplichte onderdelen op grond van artikel 11 van het BBV in ieder geval op de dekkingsgraad van het weerstandsvermogen (= weerstandsratio).
2. De raad stelt een nota weerstandsvermogen & risicobeheersing vast waarin de uitgangspunten zijn opgenomen aangaande de weerstandscapaciteit en de risicobeheersing.

