Nota risicomanagement en weerstandsvermogen

Versie : ~~Wethouder Financiën~~Raad
Datum : 25 februari 2021~~1 december 2020~~
Steller : Leon Voogt

Inhoudsopgave

1 Inleiding ... 3
1.1 Algemeen ... 3
1.2 Totstandkoming ... 3
1.3 Leeswijzer ... 3

2 Risicomanagement ... 4
2.1 Kaders vanuit wet- en regelgeving ... 4
2.2 Doelstellingen ... 5
2.3 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ... 5
2.3.1 Gemeenteraad ... 9
2.3.2 College van B&W ... 9
2.3.3 Managementteam ... 10
2.3.4 Afdelingen ... 10
2.3.5 Risicomanager ... 11

3 Weerstandsvermogen ... 12
3.1 Begripsvorming ... 12
3.2 Weerstandscapaciteit ... 14
3.2.1 Benodigde weerstandscapaciteit ... 14
3.2.2 Beschikbare weerstandscapaciteit ... 15
3.3 Weerstandsvermogen ... 17
3.4 Koppeling aan de P&C-cyclus ... 19

Bijlage 1. Begrippenlijst ... 22
Bijlage 2. ISO 31000 Risk Management Framework ... 23
Bijlage 3. Risicomanagementproces ... 24
Bijlage 4. Kwantificering kans en gevolg ... 28
Bijlage 5. Paragraaf weerstandsvermogen ... 30

1 Inleiding

1.1 Algemeen

Gemeente Drimmelen vindt ~~het belangrijk dat~~adequaat risicomanagement ~~een duidelijke plek krijgt in de organisatie~~belangrijk. Door inzicht in de risico's worden het college en de gemeenteraad beter in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen. Risicomanagement is niet enkel negatief: beleid maken en uitvoeren betekent immers dat risico's moeten worden genomen. Als van tevoren goed is nagedacht over mogelijke gevolgen, kan een afgewogen besluit worden genomen. Risicomanagement heeft dan ook een politieke~~-~~bestuurlijke kant: de mate waarin risico's worden genomen is een ~~politieke, bestuurlijke afweging.~~afweging van het college en de gemeenteraad.

In deze beleidsnota risicomanagement en weerstandsvermogen wordt het beleid van de gemeente Drimmelen vastgelegd om de risico's van de gemeente te managen. Dit beleid vormt een basis voor de wettelijk voorgeschreven paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en ~~het jaarverslag~~de jaarstukken. Naast begripsbepaling zullen met dit beleid kaders worden gesteld ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van risicomanagement in de gemeente Drimmelen.

1.2 Totstandkoming

Bewust is ervoor gekozen om weer te geven hoe we met risicomanagement omgaan. Dit document bevat dan ook beleidskeuzes én uitvoeringsaspecten die onder andere duidelijk maken hoe berekende bedragen tot stand zijn gekomen en welke processen worden doorlopen om uitvoering te geven aan het beschreven risicomanagementbeleid.

~~Voor de opzet van dit risicomanagementbeleid zijn diverse bronnen geraadpleegd. Er is nauw samengewerkt met het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) en het risicomanagementbeleid van diverse gemeenten, waaronder dat van Breda en Geertruidenberg, is geraadpleegd. Ook zijn publicaties gebruikt, zoals het handboek Risicomanagement van Deloitte accountants. Uit al deze bronnen is een voor Drimmelen passend beleid gedestilleerd.~~De voorliggende nota betreft een actualisering van de nota die de gemeenteraad van Drimmelen in haar vergadering van 7 november 2013 vaststelde.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 Risicomanagement wordt nader ingegaan op het begrip risicomanagement. Hoofdstuk 3 Weerstandsvermogen behandelt weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit. In de bijlagen is een begrippenlijst opgenomen en wordt nader ingegaan op het raamwerk en uitvoeringsaspecten van risicomanagement.

2 Risicomanagement

2.1 Kaders vanuit wet- en regelgeving

Verordening ex. artikel 212 Gemeentewet
In de ~~door de raad~~ op 12 oktober 2017 vastgestelde verordening ex. artikel 212 Gemeentewet - dit is de 'Financiële verordening gemeente Drimmelen '~~- -~~ heeft de raad geen kaders opgesteld voor de inrichting van het ~~vinden we de grondslag voor~~ risicomanagement. De raad neemt daarmee het BBV als grondslag.~~:~~

Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)
Op grond van artikel 9.2 van het BBV is de gemeente verplicht in de begroting en de ~~jaarrekening~~ jaarstukken een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing op te nemen.
~~Conform artikel 11.1 BBV bestaat het weerstandsvermogen uit de relatie tussen:~~
De Commissie BBV heeft verschillende onderdelen uit het BBV in notities toegelicht. Notities met stellige, door gemeenten verplicht op te volgen uitspraken. En met aanbevelingen. Over het onderwerp weerstandsvermogen en risicobeheersing heeft de Commissie echter geen notitie uitgebracht, zodat gemeenten zich uitsluitend hoeven te richten op hetgeen in het BBV zelf is vermeld.

~~In hoofdstuk 3 wordt hier nader op ingegaan.~~
Gemeente Drimmelen wil risicomanagement gemeentebreed toepassen. Om dit te kunnen doen, moeten de kaders en doelstellingen van risicomanagement duidelijk zijn, zodat deze door iedereen eenduidig worden toegepast.

De voornaamste doelstelling van risicomanagement is:
het systematisch beheersen van risico's, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan het bereiken van de doelstellingen van de gemeente zoals verwoord in het collegeprogramma en de jaarlijkse programmabegroting.

De subdoelstellingen die gemeente Drimmelen nastreeft:

1. Beheersen van processen
Door risicomanagement procesmatig in te steken, wordt meer grip verkregen op de interne organisatie. Desgewenst kunnen maatregelen worden ontworpen om processen aan te scherpen, zodat de beheersbaarheid van processen wordt vergroot.

2. Stimuleren en vergroten risicobewustzijn van de gemeentelijke organisatie
Als medewerkers in de gemeentelijke organisatie risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, zal het inzicht in de risico's toenemen en kan pro-actief worden ingespeeld op de risico's, zodat deze vroegtijdig beheersbaar kunnen worden gemaakt.

3. Inzicht krijgen in de risico's die de gemeente loopt
Dit doel is erop gericht de risico's die de gemeente loopt in beeld te brengen. Risico's die de realisatie van ambities (kunnen) bedreigen. Hierbij is sprake van een integrale aanpak. Dat wil zeggen dat ~~deze~~ het niet alleen financiële risico's betreft, maar dat bijvoorbeeld ook politieke-, milieu-, letsel- en veiligheids-, imago- en juridische risico's van toepassing kunnen zijn. Het inzichtelijk hebben van de risico's die de gemeente loopt, vormt de basis voor het beheersen van de risico's.

4. Optimaliseren van de risicokosten
Door inzicht te verkrijgen in de risico's die de gemeente loopt, de kans dat ze optreden en de gevolgen, kunnen de te verwachten risicokosten (kosten van preventie,

Met opmaak: Geen opsommingstekens of nummering

verzekeringspremies en eigen schades) worden berekend. Analyse van deze risicokosten helpt bij het bepalen van een optimale verdeling tussen verzekeren, zelf dragen en andere beheersmaatregelen.

5. Voldoen aan de wettelijke verplichting (BBV)
Zie paragraaf 2.1. De gemeente dient een inventarisatie van de risico's en de weerstandscapaciteit te maken en bovendien beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's te voeren.

~~2.7~~2.3 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

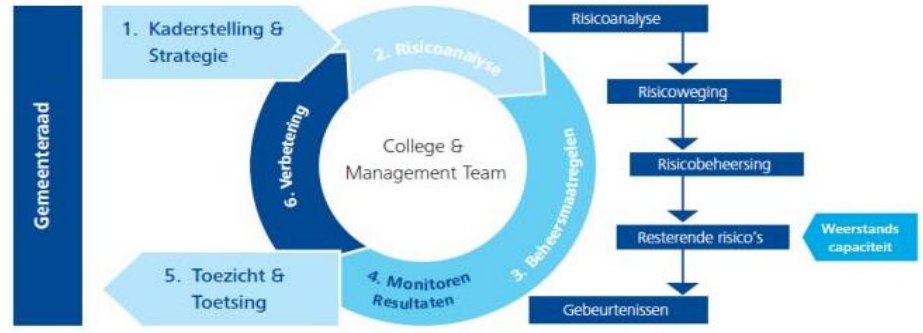
Risicomanagement is in de eerste plaats een onderwerp dat op de agenda van het college en de ambtelijke organisatie staat. Het college is verantwoordelijk voor het realiseren van de ambities van de gemeente en daarmee voor alle uitvoerende taken. Bij het realiseren van ambities is het vanzelfsprekend van belang dat risico's die dit in de weg kunnen staan worden beperkt. Aan de andere kant bepaalt de hoogte van de ambities, zoals vastgesteld door de gemeenteraad, ook in grote mate het risicoprofiel van de gemeente. Een eigen risicoafweging door de raad is dus ook belangrijk.

In figuur 1 zijn de rollen van de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie bij risicomanagement afgebeeld.

.

Risicomanagement is een continu proces van identificeren, analyseren en kwantificeren van gebeurtenissen die de realisatie van doelstellingen kunnen bedreigen~~risico's~~ en het bepalen van activiteiten die de kans van het optreden en~~/of~~ de gevolgen van risico's beheersbaar maken~~houdt/maakt~~.[2]

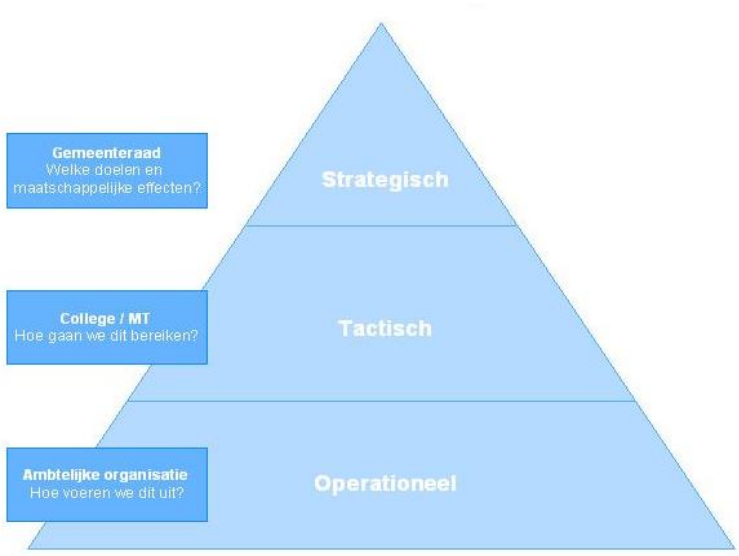
heeft opmaak toegepast: Lettertype: Vet, Cursief



Figuur 1 Risicomanagementproces

Om risicomanagement integraal door te voeren, is het managementteam verantwoordelijk voor het procesmatig verankeren van risicomanagement in de gemeente en voor het beheersen van de risico's die binnen de afdelingen worden gelopen. Dit is een logische benadering gezien het feit dat de risico's zich veelal functioneel, taakafhankelijk op afdelingsniveau uiten. Op dit niveau zijn de risico's vaak eerder inzichtelijk te maken. ~~Bovendien dienen op managementniveau de maatregelen te worden geïmplementeerd.~~

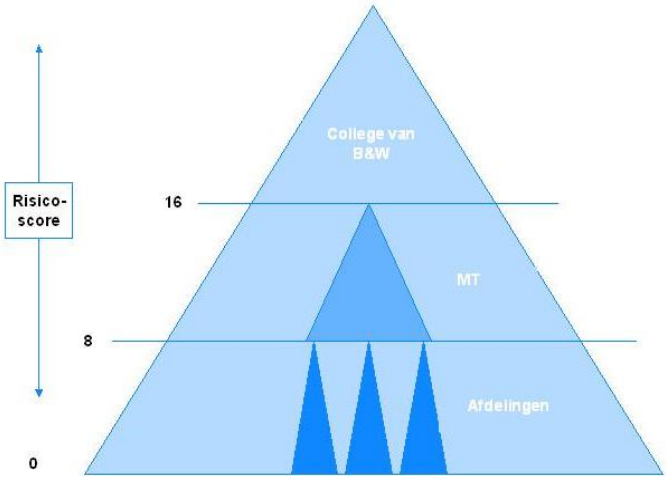
[2] Een nadere uitwerking van het risicomanagementproces is opgenomen in bijlage 3



Figuur 2 Risicomanagement-hiërarchie in relatie tot doelstellingen

Het ~~is vreemd dat~~zou merkwaardig zijn als een afdelingshoofd binnen de begrotingsruimte van zijn budget een tekenbevoegdheid van bijvoorbeeld € 50.000 heeft, maar dat ~~deze wel~~hetzelfde afdelingshoofd wel zou mogen ~~mag~~ beslissen over een risico dat de gemeente miljoenen kan kosten. Om deze merkwaardigheid op te heffen wordt ook voor risico's een bevoegdheidsstructuur geïntroduceerd. Zie hiervoor figuur 3.
Op basis van de risicoscore van een risico[3] worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van risico's binnen de gemeentelijke organisatie verdeeld.

[3] Zie bijlage 3 voor toepassing van de risicoscore



Figuur 3 Bevoegdheidsstructuur risicomanagement

Afdelingshoofden zijn tot een risicoscore van 16 bevoegd om risico's af te handelen. Over risico's met een score vanaf 8 tot 16 rapporteert het afdelingshoofd aan ~~wordt~~ het MT. ~~door het afdelingshoofd geïnformeerd.~~ Risico's vanaf score 16 vallen onder de bevoegdheid van het college van B&W.
Hoe praktisch met deze scores moet worden omgegaan, wordt in de volgende paragrafen beschreven.

~~2.7.1~~2.3.1 Gemeenteraad

Op *strategisch* niveau beslist de gemeenteraad over welke doelen en maatschappelijke effecten de gemeente nastreeft. Hierbij hoort de vraag welke maatschappelijke risico's de gemeente wil voorkomen met haar beleid en activiteiten en hoe realistisch doelstellingen en effecten zijn. Om ondanks alle onzekerheden die er zijn een goede afweging te kunnen maken, is het van groot belang deze risico's en onzekerheden expliciet en zo volledig mogelijk in kaart te brengen en op hoofdlijnen in voorstellen op te nemen.

De gemeenteraad stelt de beleidsnota risicomanagement en weerstandsvermogen vast voor een periode van vier jaar. Daarnaast stelt zij twee keer per jaar de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de programmabegroting en ~~het jaarverslag~~de jaarstukken vast.

~~2.7.2~~2.3.2 College van B&W

De vraag hoe de door de gemeenteraad gestelde doelen en effecten kunnen worden bereikt, is onderwerp van discussie op *tactisch* niveau tussen voornamelijk college en managementteam.

Het college van B&W is uiteindelijk eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en bijkomende risico's. Daarnaast dient het college ervoor te zorgen dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt.

Bij elk voorstel met risico's van 16 of groter of bij risico's groter dan € 1.000.000 dient het college na te gaan of deze risico's wellicht doelbereiking van het beleid in de weg staan. Indien dit het geval is, wordt de gemeenteraad hierover per ommegaande geïnformeerd middels een raadsinformatiebrief.

~~2.7.3~~2.3.3 Managementteam

Taken

- ~~Monitoren~~ Continue actualiseren van de risicoprofielen per afdeling~~en~~;
- Beoordelen van het geconsolideerde risicoprofiel;
- Monitoren afdelingsoverstijgende risico's;
- Monitoren grote en politieke risico's;
- Rapporteren aan college van B&W over belangrijkste risico's (top 10 risico's, risico's groter dan 15, risico's groter dan € 1.000.000, imago- en politieke risico's)

Verantwoordelijkheden & bevoegdheden

Risico's tot en met een score van 15 vallen onder de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd. Risico's vanaf een score van 16 en die groter zijn dan € 1.000.000 worden gerapporteerd aan het college van B&W.

~~2.7.4~~2.3.4 Afdelingen

Op *operationeel* niveau gaat het om de vraag hoe de gekozen variant het beste te realiseren is. Medewerkers zijn in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor de beheersing van deze risico's. Zij zijn de risico-eigenaren. Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor het totale risicoprofiel van de afdeling.

Om risicomanagement ingebed te krijgen in het handelen van medewerkers is het van belang risicomanagement expliciet onderdeel te laten uitmaken van de reguliere bedrijfsvoering.

Taken

- Opstellen risicoprofiel afdeling;
- Ontwerpen en implementeren beheersmaatregelen;
- Rapporteren per afdeling aan het MT over risico's met een risicoscore van 8 en hoger;
- Rapporteren aan college van B&W – via MT- van risico's met een risicoscore vanaf 16;
- Rapporteren aan college van B&W – via MT~~.~~ van risico's groter dan € 1.000.000~~.~~;
- Rapporteren aan college van B&W – via MT – van imago- en politieke risico's.

Voor het opstellen en actualiseren van risicoprofielen wordt gebruik gemaakt van NARIS®, een geautomatiseerd Risicomanagement InformatieSysteem[4] waarin risico's en bijbehorende maatregelen worden gemonitored.

Verantwoordelijkheden & bevoegdheden

Afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het zelfstandig afhandelen van risico's tot en met een risicoscore 15. Voor risico's vanaf een score van 8 geldt dat deze worden gerapporteerd aan het MT. Risico's met een risicoscore hoger dan 15 en die groter dan € 1.000.000 gaan altijd via het college van B&W.

[4] Ontwikkeld door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement

~~2.7.5~~2.3.5 Risicomanager

Vanuit de gedachte van integraal management is risicomanagement belegd bij de afdelingen van de gemeente Drimmelen.

Het toezien op een effectieve toepassing van ~~Om~~ risicomanagement en uitvoering van deze nota ~~effectief te implementeren en monitoren is binnen de gemeente een risicomanager benoemd die optreedt als adviseur van het MT. Deze zal toezien op de uitvoering van risicomanagement. De risicomanager ondersteunt medewerkers bij hun taken ten aanzien van risicomanagement. Bovendien ziet de risicomanager erop toe dat de risicoprofielen van de afdelingen eenduidig worden opgesteld. De functie van risicomanager is bij de afdeling Middelen ondergebrachtgebeurt door het cluster Concerncontrol~~. Het cluster treedt in die zin op als risicomanager.

heeft opmaak toegepast: Niet Markeren

heeft opmaak toegepast: Niet Markeren

Taken

- Faciliteren van de gemeentelijke organisatie om op uniforme wijze risico's te identificeren en te beoordelen;
- Opstellen geconsolideerd risicoprofiel: periodiek samenvoegen en beoordelen van risicoprofielen van alle afdelingen op volledigheid en juistheid;
- Constateren waar in de organisatie risicomanagement gebrekkig verloopt, helpen de problemen op te lossen en/of deze bij het MT aan de orde stellen;
- Fungeren als centraal aanspreekpunt in de organisatie op het gebied van risicomanagement en informatiebron op het gebied van risicomanagement;
- Optreden als functioneel beheerder van de applicatie Naris.

3 Weerstandsvermogen

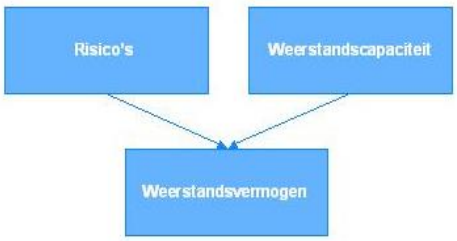
3.1 Begripsvorming

Op grond van het BBV (zie hoofdstuk 2) is de gemeente verplicht in de begroting en de jaarrekening een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing op te nemen. Deze bevat – behoudens informatie over financiële kengetallen - ten minste de volgende aspecten:

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- een inventarisatie van de risico's;
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;

Met opmaak: Met opsommingstekens + Niveau: 1 + Uitgelijnd op: 0,63 cm + Inspringen op: 1,27 cm

Met opmaak: Inspringing: Links: 1,27 cm, Geen opsommingstekens of nummering



Figuur 4 Verband risico's-Weerstandscapaciteit

Risico
De kans op het optreden van een gebeurtenis maal de impact die de gebeurtenis heeft.

Het woord *kans* geeft aan dat het gaat over een mogelijke gebeurtenis. Als het zeker is dat een gebeurtenis zich voordoet, is het geen risico meer en nemen we de post op in de begroting. Maar vaker is het zo dat de gebeurtenis mogelijk gevolgen heeft voor het behalen van de doelstellingen. Voor deze niet-zekere gevolgen moeten we een financiële buffer aanhouden. Dit is de **weerstandscapaciteit**.

Weerstandscapaciteit
Het BBV definieert weerstandscapaciteit als d~~D~~e middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten ~~die onverwachts en substantieel zijn~~ te dekken. Onderscheid wordt gemaakt in:

Incidentele weerstandscapaciteit ~~(in vermogen)~~
Het vermogen om calamiteiten ~~en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau~~eenmalig op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken. Het gaat daarbij om de vrije reservepositie die direct beschikbaar is om onverwachte en substantiële tegenvallers op te vangen.

Structurele weerstandscapaciteit ~~(in exploitatie)~~
De middelen die permanent kunnen worden ingezet om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken.

De confrontatie tussen ~~H~~et risicoprofiel en de weerstandscapaciteit ~~van de gemeente moeten worden geanalyseerd om geef~~ inzicht te krijgen in het **weerstandsvermogen** van de gemeente.

Weerstandsvermogen
Het BBV definieert weerstandsvermogen als ~~Geeft~~ de relatie ~~aan~~ tussen enerzijds de risico's waar geen maatregelen voor zijn getroffen ~~of waar na het treffen van maatregelen nog restrisico's overblijven en de capaciteit die een gemeente heeft om die niet begrote kosten op te vangen~~ en die van materiele betekenis kunnen zijn voor de financiële positie van de gemeente en anderzijds de weerstandscapaciteit.

~~Onderscheiden worden:~~

~~*Statisch weerstandsvermogen*~~
~~Betrekking hebbende op het begrotingsjaar zelf.~~

~~*Dynamisch weerstandsvermogen*~~
~~heeft betrekking op de consequenties voor meerdere begrotingsjaren.~~

~~De risico's relevant voor het weerstandsvermogen zijn die risico's die niet anderszins zijn te ondervangen. Reguliere risico's - risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal vrij goed meetbaar zijn - maken geen deel uit van de risico's in het weerstandsvermogen. Hiervoor kunnen immers maatregelen voor worden getroffen.~~

~~3.4~~3.2 Weerstandscapaciteit

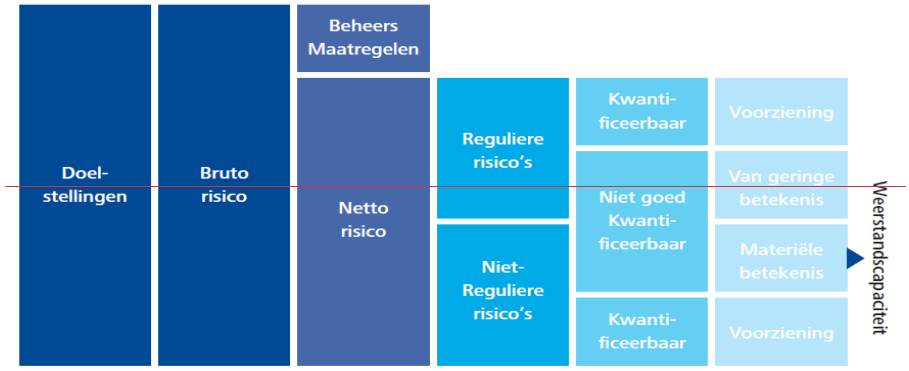
~~3.4.1~~3.2.1 Benodigde weerstandscapaciteit

De hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald door alle geïnventariseerde risico's. Op basis van de risico-inventarisatie wordt een risicosimulatie uitgevoerd. Deze simulatie gaat er vanuit dat niet alle risico's zich gelijktijdig en in hun maximale omvang voordoen.

Het resultaat van de risicosimulatie geeft aan hoeveel geld is benodigd om alle risico's af te dekken. Hoe meer zekerheid men wenst om risico's af te dekken, des te hoger is deze benodigde weerstandscapaciteit.

Een **zekerheidspercentage van 90%**[5] wordt aangehouden voor de benodigde weerstandscapaciteit. Dit wil zeggen, dat alle risico's met 90% zekerheid kunnen worden afgedekt.

[5] Het zekerheidspercentage van 90% is een algemeen uitgangspunt in de normeringssystematiek voor de weerstandscapaciteit, ontwikkeld door NAR in samenwerking met de Universiteit Twente.



~~3.4.2~~3.2.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

Hieronder volgt een beschouwing op de posten die toegerekend mogen worden aan de beschikbare weerstandscapaciteit. Waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de incidentele en de structurele weerstandscapaciteit.
~~In zijn algemeenheid kan de beschikbare weerstandscapaciteit bestaan uit:~~

Algemene reserve

Van de reserves vormen ~~drie~~ de algemene reserves (~~vast kapitaal, vrij aanwendbaar deel~~algemene dienst en grondbedrijf) het direct vrij besteedbare deel dat kan worden aangewend ter ~~financiering~~ dekking van opgetreden risico's. De algemene reserves worden gerekend tot de incidentele weerstandscapaciteit.~~Dit betekent niet dat het verschil tussen de benodigde en de beschikbare weerstandscapaciteit zonder meer kan worden aangewend voor andere doeleinden. De vermogenspositie van de gemeente Drimmelen dient voldoende gezond te zijn, zodat toekomstige investeringen op lange termijn in verhouding staan tot de vermogenspositie en deze positie niet verzwakken. Bovendien dient de bespaarde rente op de reserves als dekkingsmiddel voor de exploitatie.~~

Bestemmingsreserves

Het beleidskader met betrekking tot reserves en voorzieningen is neergelegd in de Nota reserves en voorzieningen.

Een bestemmingsreserve is een reserve waaraan de raad een bepaalde bestemming heeft gegeven. ~~De bestemmingsreserves kunnen, zolang de raad de bestemming kan wijzigen, tot de weerstandscapaciteit worden gerekend. Voor sommige bestemmingsreserves zal een aanwending als weerstandscapaciteit echter aanzienlijke negatieve consequenties voor bestaande voorzieningen met zich meebrengen.~~En die bestemming is niet primair het dienen als weerstandsvermogen. ~~Derhalve~~ Dus worden bestemmingsreserves niet meegerekend in de beschikbare weerstandscapaciteit.

Voorzieningen

Voorzieningen vallen niet onder de weerstandscapaciteit, omdat deze zijn gevormd voor het afdekken van *voorzienbare* lasten. Lasten in verband met verplichtingen en risico's waarvan alleen de omvang en/of het tijdstip van optreden per balansdatum min of meer onzeker zijn.

heeft opmaak toegepast: Lettertype: Cursief

Stille reserves

In werkelijkheid kan de beschikbare weerstandscapaciteit van een gemeente hoger zijn dan uit de jaarrekening blijkt. Men spreekt dan over niet direct zichtbare reserves, de

zogenaamde stille reserves. Deze reserves zijn er, omdat niet alle eigendommen van de gemeente op een werkelijke waarde zijn gewaardeerd in de administratie. De voorschriften geven bijvoorbeeld aan dat activa tegen verkrijgingswaarde moeten worden geactiveerd. Bij een taxatie kan blijken dat de waarde in het economische verkeer is toegenomen. Deze waardestijging mag niet zichtbaar worden gemaakt. Dit is een stille reserve.

Omdat de omvang van de stille reserves sterk wordt bepaald door marktontwikkeling worden deze niet meegerekend voor de beschikbare weerstandscapaciteit. Deze middelen kunnen pas worden geïncasseerd als de activa verkocht worden. Echter, als er expliciete besluiten zijn genomen om stille reserves te incasseren, voegen we deze alsnog toe aan de ~~beschikbare~~ incidentele weerstandscapaciteit.

Resultaat na bestemming volgend uit de programmarekening
Afhankelijk van de bestemming zal dit resultaat kunnen worden meegenomen in de berekening van de ~~beschikbare~~ incidentele weerstandscapaciteit. Dit is het geval als het resultaat aan de Algemene Reserve wordt toegevoegd.

Onvoorzien
De post 'onvoorzien' wordt bij de begroting opgenomen om onvoorziene ontwikkelingen te kunnen afdekken. ~~Vanaf de begroting 2013 is deze post niet meer begroot bij gemeente Drimmelen.~~Die post onvoorzien bedraagt steeds € 5.000 per jaar en wordt gerekend tot de structurele weerstandscapaciteit.

Onbenutte inkomstenbronnen (belastingcapaciteit)
De mate waarin van de onbenutte belastingcapaciteit gebruik wordt gemaakt, verschilt van gemeente tot gemeente en is mede afhankelijk van de politieke relevantie van de hoogte van het OZB-tarief. Als zich tegenvallers voordoen, zal de onbenutte belastingcapaciteit niet zonder slag of stoot worden ingezet, maar dit is wel één van de mogelijkheden.

Bij de berekening van de onbenutte belastingcapaciteit wordt aangesloten bij de drie belangrijkste inkomsten van de gemeente te weten: OZB, afvalstoffenheffing en rioolafvoerrecht, voor zover deze laatste twee niet maximaal mogelijk en/of kostendekkend blijken te zijn. Eventueel onbenutte belastingcapaciteit wordt gerekend tot de ~~beschikbare~~ structurele weerstandscapaciteit.

Bezuinigingsmogelijkheden
Door middel van een zeer sober beleid is het mogelijk de omvang van de begroting onder het huidige niveau te brengen. Bezuinigingsmogelijkheden worden op voorhand niet als beschikbare weerstandscapaciteit meegenomen.
~~***Elementen weerstandscapaciteit gemeente Drimmelen***~~

3.3 Het w~~W~~eerstandsvermogen: confrontatie van benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit

~~**3.5**~~

Het is van belang om te weten of ~~er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen.~~het beschikbare weerstandsvermogen toereikend is om de geïdentificeerde risico's af te dekken.
De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit, ~~kan worden~~wordt daarvoor afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit ~~van de gemeente Drimmelen~~.
De uitkomst van deze berekening vormt de ratio weerstandsvermogen:

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Met opmaak: Inspringing: Links: 1,5 cm, Geen opsommingstekens of nummering

Om het weerstandsvermogen te ~~kunnen beoordelen~~kwalificeren, wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel[6].

Waarderings-cijfer	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

Figuur ~~6~~ 5 Waarderingstabel weerstandsvermogen

Een algemeen aanvaarde normstelling voor de hoogte van het weerstandsvermogen is er niet. Gesteld kan worden dat als er precies genoeg weerstandscapaciteit is om de risico's af te dekken (een ratio van 1) het weerstandsvermogen voldoende is. Als de ratio weerstandsvermogen meer dan 2 is, heeft de gemeente meer dan twee keer zoveel vermogen beschikbaar als benodigd voor de risico's die het loopt.

~~Gemeente Drimmelen streeft na zo min mogelijk risico te lopen en -mits financieel verantwoord- zoveel mogelijk risico's af te dekken. Dit betekent dat een weerstandsvermogen moet worden nagestreefd dat ten minste voldoende is. Dit betekent een ratio weerstandsvermogen van minimaal 1,0 (minimaal waarderingscijfer C).~~De gemeente Drimmelen weet zich – net als andere Nederlandse gemeenten – geconfronteerd met substantiële risico's. Bij het actualiseren van deze nota gaat het bijvoorbeeld om het risico dat de oplopende uitgaven in het sociaal domein door het Rijk onvoldoende worden gecompenseerd, dat de herijking van het Gemeentefonds nadelig uitvalt voor kleinere gemeenten en dat de uitgaven voor de bestrijding van het Corona-virus niet volledig door het Rijk zullen worden gecompenseerd.

Gezien de aard en omvang van dit soort, meestal exogene, risico's waardeert de gemeente Drimmelen haar ratio weerstandsvermogen onveranderd op de kwalificatie C (voldoende). De beschikbare weerstandscapaciteit zal dus minimaal gelijk moeten zijn aan de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit.

~~3.6~~3.4 Koppeling aan de P&C-cyclus

Een risicoprofiel is dynamisch. Ieder ~~jaar~~ moment kunnen~~doen~~ zich nieuwe risico's voor~~doen~~ en kunnen andere risico's ~~uit het risicoprofiel worden verwijderd~~niet langer opportuun zijn, ~~door~~ bijvoorbeeld doordat taken ~~die~~ niet meer worden vervuld door de gemeente. Om een juist, volledig en actueel inzicht in het risicoprofiel te hebben en te houden, is een koppeling met de P&C cyclus ~~gewenst~~ noodzakelijk. ~~om risicomanagement te verankeren in een bestaande cyclus.~~

Het risicomanagementproces wordt per afdeling in ieder geval 4 keer per jaar doorlopen: bij het opstellen van de programmabegroting (schatting), de voorjaarsnota (daadwerkelijke ontwikkeling), de najaarsnota (daadwerkelijke ontwikkeling) en de jaarstukken (vaststaand gegeven).
~~Het risicomanagementproces wordt per afdeling in ieder geval 2x per jaar doorlopen (bij het opstellen van de programmabegroting en het jaarverslag).~~ De paragraaf

[6] De normtabel is ontwikkeld door NAR in samenwerking met de Universiteit Twente.

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
Met opmaak: Centrum
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
Met opmaak: Centrum
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
Met opmaak: Centrum
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
Met opmaak: Centrum
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
Met opmaak: Centrum
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
Met opmaak: Centrum
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
Met opmaak: Centrum

weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt ~~wordt~~ dan opgesteld op basis van de systematiek beschreven in deze beleidsnota. De paragraaf weerstandsvermogen gaat in op risico's en weerstandsvermogen.[7] ~~Voorafgaand aan het opstellen van deze paragraaf, worden de risicoprofielen per afdeling in ieder geval geactualiseerd.~~

Om risicomanagement te borgen in het primaire proces dienen het college van B&W en de gemeenteraad bij elk voorstel te worden geïnformeerd over de belangrijkste risico's die het behalen van een programmadoelstelling in de weg staan. Hulpmiddel hierbij is het opnemen van het onderdeel risico's in het format van college- en raadsvoorstellen.

Indien besluitvorming omtrent nieuwe investeringen en projecten met daaraan verbonden risico's plaatsvindt, zal dit besluit moeten worden getoetst aan het weerstandsvermogen. Met de afweging of door het nemen van het besluit het weerstandsvermogen niet ernstig verslechtert en lager dan 1,0 wordt (categorie D, E of F). Bij het besluit kan een berekening van het weerstandsvermogen worden gevoegd waaruit blijkt wat de benodigde weerstandscapaciteit is inclusief de risico's van het te nemen besluit.
Als door het voorgenomen investeringsbesluit het weerstandsratio door de ondergrens van 1,0 zakt, zullen tegelijkertijd maatregelen moeten worden voorgesteld waardoor het weerstandsvermogen minimaal als toereikend voor het dekken van de geïdentificeerde risico's kan worden gewaardeerd.~~Indien besluitvorming omtrent nieuwe investeringen en projecten met daaraan verbonden risico's plaatsvindt, zal dit besluit moeten worden getoetst aan het weerstandsvermogen of door het nemen van het besluit het weerstandsvermogen niet ernstig verslechtert en onvoldoende wordt . Bij het besluit kan een berekening van het weerstandsvermogen worden gevoegd waaruit blijkt wat de benodigde weerstandscapaciteit is inclusief de risico's van het te nemen besluit.~~

[7] In bijlage 5 is weergegeven welke elementen worden opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen bij gemeente Drimmelen.

~~Indien door het investeringsbesluit het weerstandsvermogen (ruim) onvoldoende wordt, zullen tegelijkertijd maatregelen moeten worden voorgesteld waardoor het weerstandsvermogen minimaal als voldoende kan worden gewaardeerd.~~

Naast de reguliere koppeling aan de P&C-cyclus rapporteert een afdelingshoofd ook aan het MT over grote risico's die zich snel dreigen te manifesteren. Zo'n afwijkende rapportage (alarmkanaal) volgt zodra een afdelingshoofd een risico onderkent dat qua risicoscore groter is dan 7. Gaat de risicoscore de bevoegdheid van het MT teboven, dan dient ook het college van B&W te worden geïnformeerd. Zie hiervoor de onderdelen 2.3.3 en 2.3.4 in deze nota.

Bijlage 1. Begrippenlijst

BBV
Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten

NAR
Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement

Risico
De kans op het optreden van een gebeurtenis maal de impact die de gebeurtenis heeft. ~~-~~

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

Weerstandscapaciteit
De middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. ~~De middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten die onverwachts en substantieel zijn te dekken. Onderscheid wordt gemaakt in:~~

Weerstandsvermogen
~~Geeft de relatie aan tussen de risico's waar geen maatregelen voor zijn getroffen of waar na het treffen van maatregelen nog restrisico's overblijven en de capaciteit die een gemeente heeft om die niet begrote kosten op te vangen. Onderscheiden worden:~~D

Bijlage 2. ISO 31000 Risk Management Framework

Door de expliciete aandacht die ISO 31000 besteedt aan zowel de harde, instrumentele, kant van risicomanagement als aan de zachte, cultuur, kant, biedt deze norm het beste houvast bij het succesvol implementeren van risicomanagement.

Het handvat dat deze richtlijn biedt bestaat uit een drietal onderdelen:

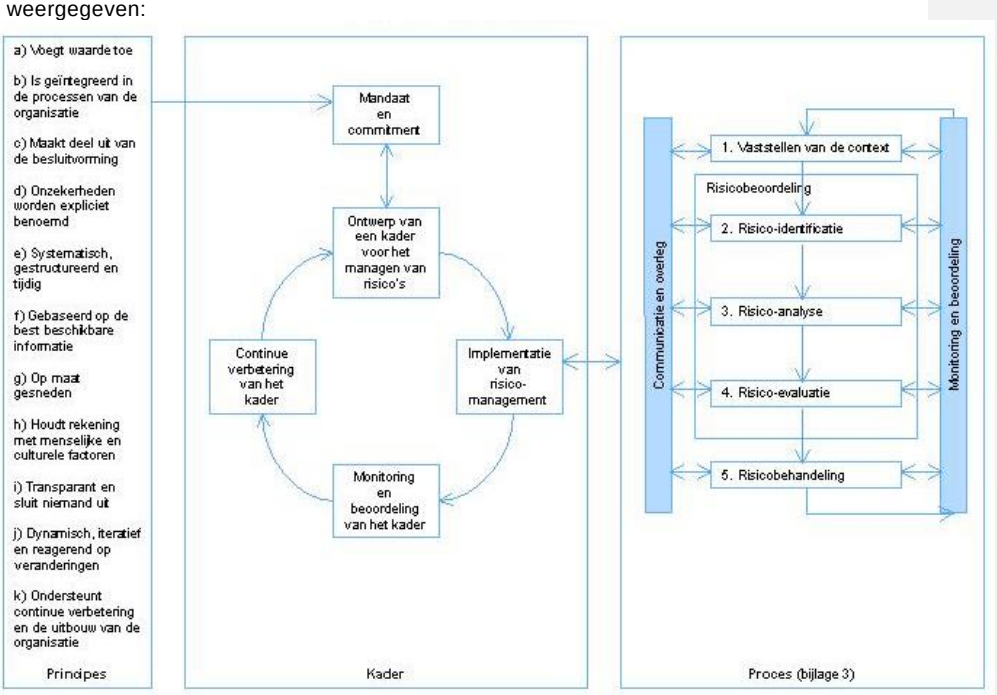
- Principes
- Kader
- Proces

De **principes** vormen de uitgangspunten van risicomanagement. Ze zijn noodzakelijk om een cultuur/houding ten opzichte van risicomanagement te bepalen en vormen een set cultuurregels. Hoe kijkt de organisatie naar risicomanagement en hoe wordt gecommuniceerd over risico's.

Het **kader** geeft houvast bij de uitvoering van het proces van risicomanagement. Hierin liggen onder meer afspraken vast over wie welke rol heeft op het gebied van risicomanagement. Wie heeft welke verantwoordelijkheid en wie doet wat en wanneer?

Tot slot geeft deze handreiking informatie over het risicomanagement**proces**: hoe voer je een risicoanalyse uit en hoe ga je om met risicobeheersing.

In onderstaande afbeelding zijn de drie elementen uit de ISO 31000-handreiking weergegeven:



Figuur ~~7~~6 ISO 31000 Risk Management Framework

Bijlage 3. Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces is een cyclisch en dynamisch proces van risico's in beeld krijgen, kwantificeren van risico's, afwegen van oplossingen, implementeren van de te nemen beheersmaatregelen en evalueren van de effecten van de uitgevoerde maatregelen. Door tal van ontwikkelingen kunnen namelijk nieuwe risico's ontstaan (en vervallen oude). Hierdoor treden veranderingen op in het risicoprofiel van de gemeente.

Gemeente Drimmelen sluit aan bij het risicomanagementproces zoals gedefinieerd in de ISO 31000-handreiking (zie paragraaf 2.1). Hierna zijn de stappen uit dit proces kort toegelicht:

1. Vaststellen context
2. Identificeren
3. Analyseren
4. Evalueren
5. Behandelen

1. Vaststellen context

Risicoanalyse is geen doel op zich, maar een middel. Het is daarom verstandig om na te gaan wat je ermee wilt bereiken. In deze stap wordt gekeken naar interne en externe factoren die van belang zijn voor de risicoanalyse. Het gaat om vragen als: Wat is de doelstelling? Waar staan we nu? Wat gaan we doen en wie is waarvoor verantwoordelijk?

2. Identificeren risico's

In deze stap proberen we een uitgebreid overzicht te krijgen van gebeurtenissen die het behalen van doelstellingen kunnen belemmeren of vertragen. Het gebruik van de doelstellingen zoals opgenomen in bijvoorbeeld programmabegroting en afdelingsplannen biedt houvast bij het identificeren van risico's. Deze systematiek dekt alle taken die de gemeente uitvoert, waardoor men er zeker van kan zijn dat de gehele organisatie en alle doelstellingen worden betrokken bij de inventarisatie.

Het enkel benoemen van doelstellingen en onzekerheden en het bereiken daarvan, biedt nog onvoldoende zekerheid dat ook zo veel mogelijk verschillende soorten risico's worden benoemd. Het gebruik van *risicocategorieën* - op te vatten als 'brillen' om naar de verschillende doelstellingen, afdelingen, projecten of activiteiten van de organisatie te kijken op zoek naar risico's - verkleint de blinde vlekken in risicoanalyse.

De risicocategorieën die de gemeente Drimmelen hanteert, zijn:

Financieel Directe aantasting van de vermogenspositie van de organisatie.	**Imago / Politiek** Aantasting van het vertrouwen in de gemeente als gevolg van negatieve publiciteit.
Personeel / Arbo Schade door aantasting van de arbeidscapaciteit en kwaliteit van arbeid.	**Materieel** Beschadiging of verlies van gebouwen, installaties, bedrijfsinventaris, transportmiddelen en goederen.
Juridisch / Aansprakelijkheid Aantasting van de vermogenspositie van de organisatie door claims van derden als gevolg van wettelijke- of contractuele aansprakelijkheid (materiële schade, letselschade, vermogensschade).	**Milieu** Aantasting van lucht, bodem, water of leefomgeving.
Bedrijfsproces Aantasting van de productiecapaciteit vanwege gehele of gedeeltelijke bedrijfsstilstand en de daaruit voortvloeiende planningsproblemen.	**Letsel / Veiligheid** Het oproepen van gevoelens van (sociale) onveiligheid, eventueel gevolgd door bedreiging of lichamelijke schade aan personen.
Informatie / Strategie Schade door onvoldoende of niet juiste informatie, waardoor geen of niet juiste besluiten worden genomen.	**Product** Aantasting van de afzetcapaciteit, doordat producten en diensten niet aan de door de afnemer gestelde kwaliteitseisen voldoen.

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
Tabel met opmaak
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt
heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10,5 pt

Figuur ~~8~~7 Risicocategorieën

Het gebruik van een *risicomatrix*, met op de verticale as doelstellingen, afdelingen, projecten of activiteiten en op de horizontale as de risicocategorieën, helpt bij het breed denken over risico's en vergroot de kans op een zo volledig mogelijk risicoprofiel. In de matrix is in één oogopslag te zien bij welke risicogebieden (nog) geen risico's zijn benoemd (de zgn. 'witte vlekken').

3. Analyseren risico's
Risicoanalyse behelst het ontwikkelen van inzicht in een risico. Risicoanalyse levert input voor risico-evaluatie (stap 4) en voor besluiten over het al dan niet beheersen van risico's en zo ja, in welke mate.

Risicoanalyse omvat bestudering van de oorzaken en bronnen van risico's, hun positieve en negatieve gevolgen, en de waarschijnlijkheid dat deze gevolgen zich voordoen. Factoren die invloed hebben op gevolgen en waarschijnlijkheid, behoren te worden geïdentificeerd.

Het omschrijven van een risico vindt plaats in termen van oorzaak, gebeurtenis en gevolg. Dit biedt goede handvatten voor zowel de inschatting van een risico's als voor de beheersing daarvan.

Een gebeurtenis kan meer gevolgen hebben en kan meer doelstellingen beïnvloeden. Er behoort ook rekening te worden gehouden met bestaande beheersmaatregelen en de doeltreffendheid en doelmatigheid ervan.

De betrouwbaarheid van de bepaling van het risiconiveau, en de mate waarin die gevoelig is voor randvoorwaarden en aannamen wordt in beschouwing genomen en gecommuniceerd aan besluitvormers en andere belanghebbenden. Factoren zoals meningsverschillen tussen deskundigen, onzekerheid, beschikbaarheid, kwaliteit en kwantiteit dienen te worden vermeld.

Om risico's te kunnen prioriteren is het noodzakelijk een inschatting van de kans op optreden en het mogelijke effect van alle risico's te maken. Omdat het gaat om onzekerheden is het vaak niet mogelijk een exacte kans en exact gevolg toe te kennen of te berekenen. Er is immers veelal onvoldoende historische informatie beschikbaar om dit verantwoord te doen. Bijlage 4 gaat nader in op de kwantificering van kans en gevolg.

4. Evalueren risico's
Risico-evaluatie is het prioriteren van risico's. Dit gebeurt met behulp van risicoscores en de risicokaart.

Risicoscore
De risicoscore wordt bepaald door bepaalde klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule. Met behulp van de risicoscore kunnen risico's worden geprioriteerd. Ook wordt de risicoscore gebruikt om de bevoegdheidsverdeling (zie paragraaf 2.3) te structureren.

Risicoscore = kans x gevolg

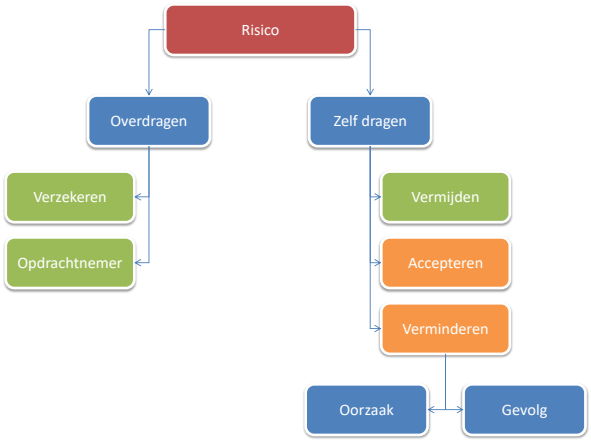
Bij de structurering van de bevoegdheidsverdeling wordt uitgegaan van louter geldgevolgen:

	kans 1: < of 1 keer per 10 jaar	*kans 2:* 1x per 5-10 jaar	*kans 3:* 1x per 2-5 jaar	*kans 4:* 1x per 1-2 jaar	*kans 5:* 1x per jaar of vaker
Financieel gevolg 5: x > € 500.000	5	10	15	20	25
Financieel gevolg 4: € 250.000 < x < € 500.000	4	8	12	16	20
Financieel gevolg 3: € 100.000 < x < € 250.000	3	6	9	12	15
Financieel gevolg 2: € 25.000 < x < € 100.000	2	4	6	8	10
Financieel gevolg 1: x < € 25.000	1	2	3	4	5
Geen financiële gevolgen	0	0	0	0	0

Figuur ~~98~~ Risicokaart

5. Behandelen risico's

Na voornoemde stappen wordt per risico bepaald welke maatregelen zijn genomen c.q. moeten worden genomen om het risico tot een aanvaardbaar niveau (een aanvaardbare kans/gevolg-inschatting) te reduceren. Een risico is het product van de kans op en het gevolg van een gebeurtenis. Om een risico te beïnvloeden kan men dus zowel de kans als het gevolg proberen te verminderen. Wanneer er na deze maatregelen nog steeds een gevolg is, is er sprake van een restrisico (netto-risico). Er zijn verschillende basis-risicostrategieën:



Figuur 9 10 Basis-risicostrategieën

Bijlage 4. Kwantificering kans en gevolg

Om risico's te kwantificeren dienen zowel de kans als het gevolg te worden bepaald. Hierbij wordt gebruik gemaakt van referentiebeelden om te bepalen in welke klasse een risico zich bevindt. Aan de referentiebeelden zijn kanspercentages gekoppeld. Bijvoorbeeld als een risico zich eenmaal in de tien jaar voordoet is de kans op optreden 10%. Hetzelfde geldt als een risico zich eenmaal per jaar kan voordoen, dan wordt dit vastgesteld op 90% (bij 100% is het immers geen risico meer).

Kans

Klasse	*Referentiebeeld*	*Kwantitatief*
1	< of 1 keer per 10 jaar	(10%)
2	1 keer per 5-10 jaar	(30%)
3	1 keer per 2-5 jaar	(50%)
4	1 keer per 1-2 jaar	(70%)
5	1 keer per jaar of >	(90%)

Dit wil zeggen dat een risico dat 1 keer per 2-5 jaar voorkomt in klasse 3 valt en de kans dan ongeveer 50% is dat het risico optreedt.

Gevolg

Financieel

Klasse	*Referentiebeeld / bandbreedte*
0	Geen geldgevolgen
1	x < € 25.000
2	€ 25.000 < x < € 100.000
3	€ 100.000 < x < € 250.000
4	€ 250.000 < x < € 500.000
5	x > € 500.000

Aanvulling indien geldgevolg is klasse 5
Indien het risico in klasse 5 valt (en dus groter is dan € 500.000), dient voor dat risico ook het maximale gevolg in euro's te worden aangegeven.

Imago

De beschrijving is een voorbeeldrichtlijn. Als de invloed op het imago van de gemeente groot is -maar de pers niet wordt gehaald- , kan de klasse nog 4 of 5 zijn.

Klasse	*Referentiebeeld*
0	Geen
1	Afdeling intern / individu
2	Groep burgers
3	Plaatselijke pers
4	Regionale pers
5	Landelijke pers

Doelstelling
Hoe groot is het effect op de resultaten die een organisatie wil behalen als een risico zich voordoet? Denk hierbij aan het effect op een programma (sub)doelstelling conform de begroting of aan de doelstellingen in afdelingsplannen.

Klasse	*Referentiebeeld*
0	Geen
1	Zeer klein
2	Klein
3	Matig
4	Groot
5	Zeer groot

Bijlage 5. Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing

De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing moet volgens artikel 11.2 van het BBV minimaal de volgende elementen bevatten:

- Een inventarisatie van de weerstandscapaciteit
- Een inventarisatie van de risico's
- Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's

Hierna is kort weergegeven welke elementen over deze verschillende onderwerpen door de gemeente Drimmelen worden opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in ieder geval de begroting en de jaarstukken.

Risicomanagement

- Het vigerende beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's

Risico's

- Risicokaart
- Top 10 financiële risico's
- Berekening van het totale benodigde bedrag om risico's op te kunnen vangen
- Vervallen risico's in de top 10 ten opzichte van vorige paragraaf weerstandsvermogen
- Nieuwe risico's in de top 10
- Toelichting op de top 10 financiële risico's met daarbij opgenomen de (voorgestelde) beheersmaatregelen

Weerstandscapaciteit

- Benodigde weerstandscapaciteit
- Beschikbare weerstandscapaciteit uitgesplitst naar verschillende elementen
- Recente ontwikkeling weerstandscapaciteit

Weerstandsvermogen

- Berekening ratio weerstandsvermogen
- Oordeel huidige stand weerstandsvermogen
- Recente ontwikkeling weerstandsvermogen
- Wijze waarop wordt omgegaan met te hoog of te laag weerstandsvermogen

Bij wijze van voorbeeld wordt verwezen naar de paragraaf in de Begroting 2021 zoals die op 12 november 2020 door de gemeenteraad is vastgesteld.