BEEKDAELEN

NOTA WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOMANAGEMENT

2024

Inhoudsopgave

1. Inleiding **3**

2. Begripsomschrijvingen **3**

2.1. Risico’s 3

2.2. Risicomanagement 3

2.3. Weerstandscapaciteit 4

2.4. Weerstandsvermogen 4

3. Risicomanagement **4**

3.1. Doelstellingen risicomanagement 4

3.2. Het process van risicomanagement 6

3.3. Spelregels nieuw beleid 8

4. Weerstandsvermogen **8**

4.1 Doelstellingen weerstandsvermogen 9

4.2 Beschikbare weerstandscapaciteit 9

4.3 Benodigde weerstandscapaciteit 9

4.4 Beoordeling weerstandsvermogen 10

5. Taken en verantwoordelijkheden **10**

5.1 Actoren 10

1. Inleiding

Net zoals andere organisaties loopt een gemeente risico's. De gemeente Beekdaelen onderkent het belang van risicomanagement en acht het wenselijk risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering beheersbaar te maken. Door inzicht in de risico's worden het college van burgemeester en wethouders en/of de gemeenteraad beter in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen, zodat toekomstige investeringen op lange termijn in verhouding staan tot de vermogenspositie van de organisatie.

Deze nota bevat het beleid dat de gemeente Beekdaelen hanteert om haar risico's te managen en vormt de basis voor de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en het jaarverslag.
Naast de begripsbepaling worden in deze nota de kaders gesteld ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van risicomanagement binnen de gemeente Beekdaelen en het handelen van bestuur en medewerkers.

2. Begripsomschrijvingen

In dit hoofdstuk worden de begrippen weerstandscapaciteit, risico, weerstandsvermogen en risicomanagement gedefinieerd, omdat ze essentieel zijn voor deze nota en regelmatig terugkomen. Voor deze begrippen bestaan soms meerdere definities, gekozen is voor de definitie die het meest algemeen in gebruik is of die het beste bij Beekdaelen past.

2.1. Risico's

Een risico is een kans op het optreden van een gebeurtenis met een nadelig effect op de organisatie, de doelen die zijn gesteld of de financiële positie van de gemeente Beekdaelen

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

1 *een kans op het optreden van een gebeurtenis*
Het gaat hier dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100% zeker is, is het geen risico meer.

2 *nadelig effect.*
De negatieve gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet- financieel van aard zijn. We richten ons echter hoofdzakelijk op het in kaart brengen van de financiële gevolgen, die de gebeurtenissen met zich meebrengen, vanwege de samenhang met het weerstandsvermogen.

3 *een betrokkene, voor wiens rekening dit nadelig effect komt.*
De betrokkene hierbij is de gemeente Beekdaelen als organisatie.

2.2. Risicomanagement

Integraal risicomanagement is een systematisch en cyclisch proces van identificeren, beoordelen en kwantificeren van risico's, het bepalen en uitvoeren van activiteiten en maatregelen die de kans van optreden en/of de gevolgen van risico's beheersbaar houdt en het evalueren en rapporteren over de verschillende stappen in het proces.

In het kader van deze nota beperkt risicomanagement zich tot het managen van financiële risico's in relatie tot het weerstandsvermogen.

2.3. Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwacht en substantieel zijn, te dekken, zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit.
Onder incidentele weerstandscapaciteit wordt verstaan de capaciteit die de gemeente heeft om eenmalige tegenvallers op te vangen. Onder structurele weerstandscapaciteit verstaan we middelen die permanent inzetbaar zijn om structurele tegenvallers op te vangen.

2.4. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in welke mate de financiële huishouding/ de exploitatie tegenvallers, ten gevolge van het optreden van risico's, kan opvangen.

3. Risicomanagement

Een gemeente zal onder alle omstandigheden een basisstructuur van voorzieningen voor de lokale samenleving in stand moeten houden, hetgeen betekent, dat ze niet volledig vrij is in haar keuzes ten aanzien van bepaalde diensten en voorzieningen. Dit heeft tot gevolg, dat ze de bijbehorende risico's zal moeten aanvaarden, dit in tegenstelling tot bedrijven, die de risico's zullen beperken tot de onderdelen, die bijdragen aan het bereiken van de doelstelling van de organisatie.

Door risicomanagement ontstaat meer inzicht in risico's, kunnen betere keuzes worden gemaakt en kan tijdige bijsturing plaatsvinden. Het is een buitengewoon nuttig instrument dat ingezet kan worden om risico's efficiënter en effectiever te beheersen en organisatiedoelstellingen te realiseren. Risico's managen 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.

3.1. Doelstellingen risicomanagement

Met toepassing van risicomanagement wordt aan de volgende doelstellingen invulling gegeven:

1. *Inzicht krijgen in de risico's die de gemeente loopt.*
Dit doel is er op gericht de risico's, die de organisatie loopt in beeld te brengen. Voorop staat een integrale aanpak, waarbij de focus ligt op de financiële risico's. Het inzichtelijk hebben van alle risico's die de organisatie loopt, vormt de basis voor het beheersen van de risico's.

2. *Het beheersen van de risico's die de gemeente loopt.*
Voor de gedetecteerde risico's dienen, op basis van prioritering, de risico's met de grootste kans van optreden en het grootste gevolg in euro's als eerste, beheersmaatregelen (standaardiseren werkprocessen, functiescheiding, verzekering e.d.) te worden vastgesteld en geïmplementeerd

3. *Het risicobewustzijn van medewerkers en bestuurders stimuleren en vergroten*
Inzicht in de risico's die de gemeente loopt begint bij het risicobewustzijn van medewerkers en bestuurders van de organisatie. Als zij risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, zal het

inzicht in de risico's toenemen en kan proactief ingespeeld worden op de risico's, zodat deze vroegtijdig beheersbaar gemaakt of vermeden kunnen worden.

3.1.1 Regelgeving

(Gemeentelijke) regelgeving moet zo min mogelijk ruimte bieden voor misbruik en oneigenlijk gebruik. Onder (gemeentelijke) regelgeving wordt verstaan: verordeningen, beleidsregels, nadere regels en richtlijnen van de gemeente. Adequate en handhaafbare regelgeving is een belangrijke beheersmaatregel in het kader van het M&O beleid. Dit wordt bereikt doordat de regelgeving van Beekdaelen voldoet aan de volgende eisen:

- Eenvoud, inzichtelijkheid en begrijpelijkheid;
- Eenduidige definities;
- Het doel en de doelgroep van de regeling is nauwkeurig bepaald;
- Rechten, plichten en voorwaarden zijn opgenomen;
- Er zijn geen overbodige en/of met elkaar strijdige bepalingen;
- De afhankelijkheid van gegevens afkomstig van derden is zoveel mogelijk beperkt;
- Mogelijke maatregelen of sancties bij geconstateerd misbruik en oneigenlijk gebruik zijn in de regeling opgenomen;
- Ingangsdata en overgangsregels zijn in de regeling opgenomen.

Het M&O- beleid van de gemeente Beekdaelen is door het college vastgesteld op 28 februari 2023.

3.1.2 Voorlichting

Wet- en regelgeving wordt door middel van voorlichting onder de aandacht gebracht van belanghebbenden (inwoners, bedrijven en instellingen). Er dient informatie te worden verstrekt over het bestaan van een regeling, aard en doel van de regeling, de specifieke doelgroep, geldende voorwaarden en controle- en sanctiebeleid. Voorlichting draagt in preventieve zin aan het voorkomen van misbruik en oneigenlijk gebruik van een regeling. Daarnaast werkt actieve voorlichting over het M&O beleid via de website van de gemeente stimulerend op de naleving van regelgeving.

3.1.3 Controle vooraf

Controle in de uitvoering is een middel om (de kans op) misbruik en oneigenlijk gebruik te signaleren. Mogelijke M&O- gevallen kunnen al in een vroegtijdig stadium worden waargenomen. Controle vooraf van gegevens wordt uitgevoerd tot aan het moment van betaling of beschikkingsverlening en geldt daarmee als preventieve maatregel.

Controle vooraf richt zich op de toetsing van de juistheid en volledigheid van gegevens die door derden zijn verstrekt. De medewerker gaat na of door de inwoners, bedrijven of instellingen aan de voorwaarden voor bijvoorbeeld een uitkering, subsidie of vergunning wordt voldaan.

In beleid wordt bepaald welke controlemethoden worden gebruikt ten aanzien van regelingen. Controles kunnen variëren van integraal (totale controle), steekproefsgewijs tot incidenteel. Hierbij is van belang de aard en omvang van de doelgroep en hoe misbruikgevoelig een regeling is.

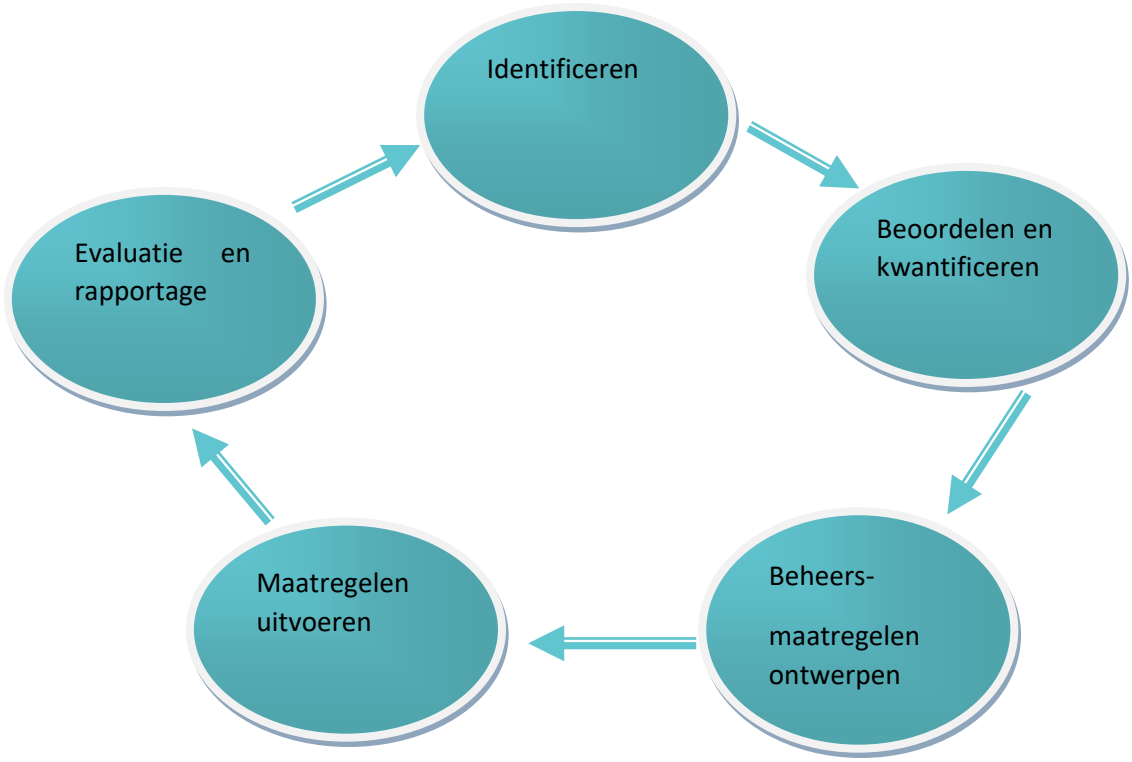
Processen waarbij gevoeligheden spelen moeten voldoende maatregelen bevatten om de tijdigheid, juistheid, volledigheid en prestatielevering te toetsen van door belanghebbende(n) verstrekte gegevens.

3.2. Het proces van risicomanagement

Risicomanagement en het weerstandsvermogen zijn een essentieel onderdeel van het (financieel) beleid van een gemeente. Een goed financieel beleid is voor de gemeente van groot belang, het is immers de basis voor beleidsruimte in de toekomst.

Risicomanagement is een cyclisch proces, waarbij het gaat om:
- het (onder) kennen van risico's binnen de organisatie
- het maken van onderbouwde keuzes hoe met risico's om te gaan
- het nemen en naleven van maatregelen in de bedrijfsvoering om risico's te minimaliseren, rekening houdend met de kosten daarvan.

Het proces van risicomanagement bestaat uit de volgende stappen:



3.2.1 Risico- inventarisatie

Als startpunt voor de gemeente Beekdaelen zijn door bestuur en management de strategische risico's, die de gemeente loopt in beeld gebracht. Jaarlijks worden, bij het opstellen van de begroting en de jaarrekening, de risico's die samenhangen met de werkzaamheden en aandachtgebieden op gemeente brede schaal in kaart gebracht.

3.2.2 Risicoanalyse en -waardering

Risicoanalyse is nodig om meer inzicht in de risico's te krijgen. Afhankelijk van de aard van het risico zijn er meer soorten analyses mogelijk. De gemeente Beekdaelen kwantificeert haar risico's door bepaling van de risicoscore.

Kans
Voor de beoordeling van de kans van optreden van het risico wordt een percentage gehanteerd. Hoe hoger het percentage, hoe groter de kans dat het risico zich voordoet.

Omvang
Aan ieder risico wordt het maximale gevolg in euro's toegekend.

Vermenigvuldiging van de kansklasse met de omvang levert vervolgens de risicoscore op. Het totale overzicht van de risico's met de daarbij behorende risicoscore wordt het risicoprofiel van de organisatie genoemd. Dit risicoprofiel vormt de basis voor het stellen van prioriteiten ten aanzien van ontwikkelen en uitvoeren van beheersmaatregelen en vaststelling van de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit.

3.2.3 Beheersmaatregelen ontwerpen
Nadat de risico's zijn geïdentificeerd en gekwantificeerd is het moment gekomen om beheersmaatregelen te benoemen. Door beheersmaatregelen te ontwikkelen kan een keuze gemaakt worden om bepaalde risico's te accepteren (bijv. als de kans of de impact heel erg klein is), te reduceren (bijv. processen anders inrichten of voorgenomen activiteiten beperken), te vermijden (bijv. staken van activiteiten) of te mitigeren (het risico overhevelen naar een andere partij). Hierbij zal de organisatie steeds een afweging moeten maken tussen de kosten die een beheersmaatregel met zich meebrengt en het effect, dat met de maatregel wordt bereikt.

3.2.4 Beheersmaatregelen uitvoeren
Nadat de risico's zijn geïdentificeerd en gekwantificeerd is het moment gekomen om beheersmaatregelen te benoemen. Door beheersmaatregelen te ontwikkelen kan een keuze gemaakt worden om bepaalde risico's te accepteren (bijv. als de kans of de impact heel erg klein is), te reduceren (bijv. processen anders inrichten of voorgenomen activiteiten beperken), te vermijden (bijv. staken van activiteiten) of te mitigeren (het risico overhevelen naar een andere partij).

Hierbij zal de organisatie steeds een afweging moeten maken tussen de kosten die een beheersmaatregel met zich meebrengt en het effect, dat met de maatregel wordt bereikt.

3.2.5 Evaluatie en rapportage
Het doel van rapporteren is informeren (begroting), bijsturen (tussentijdse rapportage) en evalueren (programmarekening). In de programmabegroting wordt in de paragraaf weerstandsvermogen geïnformeerd over mogelijke risico's die effect hebben op de begroting c.q. uitvoering van het beleid en het weerstandsvermogen.
In de tussentijdse rapportage worden bijstellingen ten opzichte van de begroting gerapporteerd.
In de programmarekening vindt verantwoording plaats over de risico's en de bijbehorende beheermaatregelen, zoals die in de programmabegroting zijn opgenomen.

Door periodiek risico's en beheersmaatregelen te monitoren, waarbij ook de gedetecteerde strategische risico's, die (nog) niet gekwantificeerd kunnen worden, zullen worden meegenomen, kan tijdig op veranderingen worden ingespeeld. Door hierover bovendien tijdig te rapporteren, worden verrassingen voorkomen.

3.3. Spelregels nieuw beleid

Om de stellers van bestuursstukken te helpen aan risicobeschrijvingen te denken wordt in het sjabloon dat wordt gebruikt voor de bestuursstukken een kopje opgenomen die als volgt luidt: ‘kanttekeningen en risico’s’. Het onderkennen van risico’s bij de besluitvorming draagt bij aan een zorgvuldig afwegingsproces en proactief risicomanagement.

Indien door nieuw beleid het weerstandsvermogen onvoldoende wordt, zullen tegelijkertijd maatregelen moeten worden voorgesteld waardoor het weerstandsvermogen weer kan groeien tot het vastgelegde acceptabele niveau.

Doordat de scope vooraf wordt vastgesteld en de risico’s en beheersmaatregelen inzichtelijk gemaakt zijn, is vooraf duidelijk waaraan het bestuur haar goedkeuring verleent en worden onaangename verrassingen achteraf voorkomen. Het risicobewustzijn zal door toepassing en inbedding van de in deze nota genoemde te doorlopen stappen in het proces van risicomanagement verder in de organisatie worden ingebed.

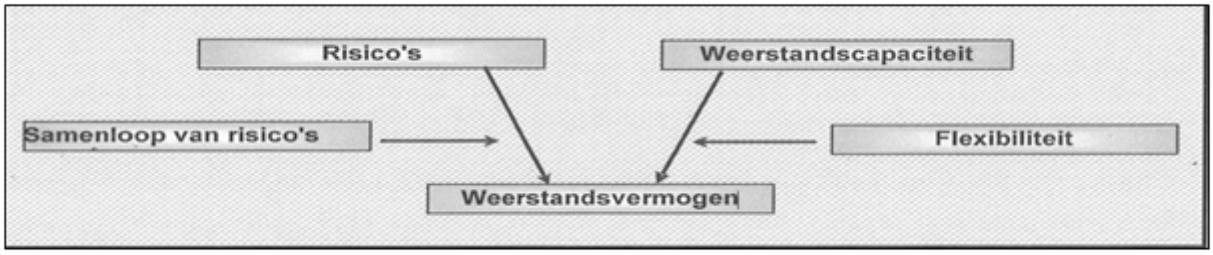
4. Weerstandsvermogen

Op grond van artikel 9.2 van het Besluit Begroting en Verantwoording Gemeenten en Provincies dient de gemeente in haar begroting een paragraaf weerstandsvermogen op te nemen. Deze paragraaf dient minimaal te bevatten (art. 11.2 BBV):

- een inventarisatie van het weerstandsvermogen
- een inventarisatie van de risico’s
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico’s

Wanneer een begroting voldoende robuust is, hoeven bezuinigingsmaatregelen niet direct te volgen op financiële tegenvallers, wanneer zich een risico voordoet.

Schematisch kan het verband tussen risico’s, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen als volgt worden weergegeven:



Bij weerstandsvermogen gaat het dus om de mate waarin een gemeente in staat is om middelen vrij te maken om substantiële tegenvallers op te vangen, zonder haar hele beleid te hoeven wijzigen. De omvang van de risico's die de gemeente loopt is van invloed op de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit en daarmee op de beoordeling van het weerstandsvermogen.
Het weerstandsvermogen, de weerstandscapaciteit en de daarmee samenhangende risico's worden uitgedrukt in geld.

4.1 Doelstellingen weerstandsvermogen

1. *Een sluitende begroting met daarin begrepen voldoende vermogen om tegenvallers op te kunnen vangen en zodoende te voorkomen dat het beleid van de gemeente onder druk komt te staan.*
   De gemeenteraad is verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een exact sluitende begroting zonder weerstandsvermogen, betekent, dat iedere tegenvaller een budgettair probleem gaat opleveren. In dat geval staan de programma's en daarmee het beleid van de gemeente onder druk.

2. *Voldoen aan wet- en regelgeving (BBV, GW, financiële verordening)*
   De gemeente Beekdaelen is verplicht tot naleving van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Uit hoofde hiervan (en uit hoofde van de financiële verordening) dient ze een inventarisatie van de risico's en de weerstandscapaciteit te maken en het beleid hieromtrent in een door de gemeenteraad vastgestelde nota te verwoorden.

4.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het BBV (Art. 11.1) omschreven als de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen middelen die incidenteel kunnen worden vrijgemaakt en middelen die structureel kunnen worden ingezet om tegenvallers op te vangen. Wanneer beheersmaatregelen niet mogelijk zijn of wanneer er sprake is van een restrisico, wordt in beginsel de incidentele weerstandscapaciteit aangesproken. Wanneer er sprake is van structurele tegenvallers zonder dat daar meevallers tegenover staan, zal in 1e instantie ook de incidentele weerstandscapaciteit worden ingezet. Binnen maximaal 3 jaar zal dan voor structurele tegenvallers, dekking binnen de begroting moeten worden gevonden.

Bij de bepaling van de beschikbare weerstandscapaciteit worden voor de gemeente Beekdaelen de volgende bestanddelen onderscheiden:

Bestanddeel	**Incidentele weerstandscapaciteit**	**Structurele weerstandscapaciteit**
Algemene Reserve	X	
Stille reserves	X	
Begrotingsruimte		X
Onvoorzien		X
Onbenutte belastingcapaciteit		X

4.3 Benodigde weerstandscapaciteit

De risico's met financiële gevolgen bepalen de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit. Na beoordeling van de kans van optreden van de risico's en het per risico bepalen van het maximale gevolg in euro's, wordt op basis van de formule kans x (financiële) omvang de benodigde weerstandscapaciteit berekend. Vervolgens wordt beoordeeld of het om een eenmalig of om een structureel risico gaat. Ter bepaling van de eenmalige weerstandscapaciteit die nodig is voor structurele risico's wordt de jaarlijkse impact van dat structurele risico

vermenigvuldigd met een factor drie. Achterliggende gedachte hierbij is dat de gemeente dan drie jaar de tijd heeft om beheersmaatregelen te treffen of om de betreffende kosten structureel op te nemen in de begroting. De uitkomst van de berekening wordt opgenomen in de weerstandsparagraaf.

4.4 Beoordeling weerstandsvermogen

Het is van belang te weten of het weerstandsvermogen toereikend is. Als het overzicht van de risico-eigenschappen van de verschillende programma's, investeringen en paragrafen bekend is, het zogenaamde risicoprofiel, kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daaruit voortvloeiende benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De benodigde weerstandscapaciteit afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit levert de ratio weerstandsvermogen op.

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

Voor beoordeling van deze ratio wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel:

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

De gemeente Beekdaelen streeft naar een minimale waardering tussen 1,0 en 1,4, of te wel voldoende. Dit betekent, dat wanneer de ratio lager is dan 1,0 er maatregelen dienen te worden genomen, om de omvang van de weerstandscapaciteit te vergroten of het financiële gevolg van de risico's te verkleinen. Indien de ratio meer dan voldoende bedraagt (meer dan ratio 1,4) dan kan het deel van de weerstandscapaciteit die uitkomt boven de ratio 1,4 vrijvallen ten gunste van de reserve nog te bestemmen.

5. Taken en verantwoordelijkheden

Om de gewenst resultaten te bereiken en risicomanagement in de organisatie te verankeren is het van belang te bepalen wie waar verantwoordelijk voor is.

5.1 Actoren

Met betrekking tot risicomanagement kunnen binnen de gemeentelijke organisatie de volgende actoren worden onderscheiden, die verantwoordelijk zijn v oor de verschillende onderdelen van het risicomanagementproces:

Bestuur

1. de gemeenteraad
   De gemeenteraad stelt middels vaststelling van de programmabegroting en –rekening de paragraaf weerstandsvermogen vast. De raad geeft daarmee de grenzen aan waarbinnen het weerstandsvermogen van de gemeente Beekdaelen moet blijven. De raad is daarmee bevoegd te oordelen over de verhouding tussen alle gezamenlijke risico's en de vermogenpositie van de gemeente. De raad is in eerste instantie dus niet verantwoordelijk voor individuele risico's.

2. het college van burgemeester en wethouders
   Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente en daarmee voor het beleid en de hieruit voortvloeiende of daarmee samenhangende risico's. Tweemaal per jaar wordt de weerstandsparagraaf opgesteld op basis van de systematiek in deze nota. Tussentijds wordt gerapporteerd over bijstellingen op de begroting in het kader van risicomanagement. Daarnaast dient het college ervoor zorg te dragen, dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt.

Organisatie

De organisatie is verantwoordelijk voor de identificatie, de kwantificering en voor het voorstellen van beheersmaatregelen. In ieder geval zal tweemaal per jaar, bij begroting en jaarrekening het risicoprofiel (een overzicht van de risico-eigenschappen van alle onderdelen van de programmacyclus) van de gemeente Beekdaelen besproken worden.

1. het managementteam onder voorzitterschap van de algemeen directeur/ gemeentesecretaris
2. de controlfunctie, c.q. de staf
3. de risico-eigenaar