NOTA RISICOMANAGEMENT 2021

Gemeente Brunssum



Versie 2

Inhoud

1. Inleiding 2

leeswijzer 2

2. Doelstellingen risicomanagement 3

3. Wettelijk kader 4

4. Risicomanagement 4

4.1.1. Risico 4

4.1.2. Risicomanagement 5

4.1.3. Risicoprofiel 6

5. Weerstandscapaciteit 8

6. Weerstandsvermogen 9

7. Spelregels nieuw beleid 9

8. Reikwijdte, taken en verantwoordelijkheden 10

8.2.1. De gemeenteraad 10

8.2.2. Het College van Burgemeester en Wethouders 10

8.2.3. Managementteam /Directie 11

8.2.4. Beleidsmedewerker, projectleider, budgetbeheerder 11

8.2.5. Coördinator risicomanagement 11

9. Rapportage / paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing 12

10. Totaaloverzicht / Samenvatting 12

Besluitvorming 12

Bijlage 1: Weerstandscapaciteit volgens BBV en Provincie 13

Bijlage 2: Vergelijking weerstandsratio begroting 2021 met de ratio op basis van deze nota. 14

1. INLEIDING

Risico's nemen is niet negatief! Beleid maken en uitvoeren is nu eenmaal risico nemen en we zijn zeker bereid dat te doen. Er zijn immers talloze maatschappelijk uitdagingen die vragen om nieuwe, niet beproefde oplossingen en waarvan de uitkomst dus onzeker is. Tevens zullen de omstandigheden waaronder de beleidsplannen worden uitgevoerd steeds veranderen. Hierdoor kan het ingezette beleid andere uitkomsten opleveren dan verwacht en zijn misschien aanpassingen nodig. Er zijn dus altijd onzekerheden en dus risico's.

Deze nota risicomanagement bevat het beleid dat de gemeente Brunssum hanteert om haar risico's te managen en is een basis voor de paragraaf "weerstandsvermogen en risicobeheersing" in de begroting en het jaarverslag. Naast begripsbepaling worden met deze nota beleidskaders gesteld ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van risicomanagement binnen de gemeente Brunssum en het handelen van het bestuur en de medewerkers. Deze nota moet ook in samenhang met de Nota Reserves en Voorzieningen 2019 (vastgesteld in raadsvergadering 10 december 2019) worden bezien.

Deze nota is geactualiseerd ten opzichte van de nota uit 2013. De belangrijkste wijzigingen betreft het hoe wordt omgegaan met structurele risico's (paragraaf 4.3) en een streefratio (hoofdstuk 6) is opgenomen. Dit was in de vorige versie niet uitgewerkt. Nieuw is dat risico's zonder geldbedrag op een andere wijze worden meegenomen in de risicobeoordeling (paragraaf 4.4).
Verder zijn de benamingen van de organisatieonderdelen (hoofdstuk 8) aangepast. Door gewijzigde regelgeving worden bestemmingsreserves niet meer als weerstandscapaciteit geteld (Zie hoofdstuk 3)

LEESWIJZER

Deze nota heeft een aantal doelen:
a. het wettelijk kader omtrent risicobeleid inventariseren (informerend);
b. vaststellen van het gemeentelijk beleid (besluitvormend);
c. actualiseren en bijstellen van de het risicobeleid (besluitvormend)

De aangeboden nota "Nota Risicomanagement 2021 " vervangt de nota uit het jaar 2013.

2. DOELSTELLINGEN RISICOMANAGEMENT

Ten behoeve van het implementeren van risicomanagement in de organisatie kan een aantal doelstellingen worden geformuleerd. Aan de hand van deze doelstellingen kunnen de resultaten worden bepaald die met het risicomanagement gerealiseerd dienen te worden. De kwaliteit van de te bereiken resultaten hangt samen met het ambitieniveau dat de gemeente nastreeft en de beschikbare capaciteit en middelen waarover kan worden beschikt.

Aan de hand van de gehanteerde doelstellingen van risicomanagement kan aan de ene kant het succes of het falen van het risicomanagement gemeten worden, maar aan de andere kant kunnen de doelstellingen worden gebruikt als een basis, een filosofie, om de activiteiten die met risicomanagement gepaard gaan te ondersteunen.

De hoofddoelen die de gemeente met risicomanagement nastreeft, zijn de volgende.

1. *Zorgdragen dat het optreden van risico's zo weinig mogelijk nadelig effect heeft op de uitvoering van het bestaande beleid en voorzieningen*

Om dit doel te kunnen bereiken zal er binnen de organisatie goed inzicht moeten worden verkregen in de mogelijke gebeurtenissen die negatieve gevolgen voor de gemeente met zich meebrengen.
Het gaat hierbij niet alleen om risico's die financiële gevolgen hebben, maar waar relevant moet ook inzicht zijn in de niet-financiële gevolgen (bijvoorbeeld op het gebied van imago).

3. Het risicobewustzijn van de (medewerkers en bestuurders) van de organisatie stimuleren en vergroten

Inzicht in de risico's die de gemeente loopt, begint bij het risicobewustzijn van de medewerkers en bestuurders in 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.

4. Inzicht krijgen in de risico's die de gemeente loopt

Dit doel is erop gericht de risico's die de organisatie loopt in beeld te brengen. Hierbij is er sprake van een integrale aanpak, waarbij de focus ligt op de financiële risico's. Het inzichtelijk hebben van alle risico's die de organisatie loopt (risicoprofiel), vormt de basis voor het beheersen van de risico's.

5. Het beheersen van de risico's die de gemeente loopt binnen de bestaande processen

Door de processen in de organisatie aan risicomanagement te onderwerpen krijgt men meer grip op de interne organisatie. Door processen te analyseren kan men desgewenst maatregelen benoemen om de processen aan te scherpen zodat de organisatie in control gehouden wordt. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan organisatorische risico's die voorkomen kunnen worden door het standaardiseren van werkprocessen, functiescheiding en personeelsontwikkelingsbeleid. Of aan juridische aansprakelijkheidsrisico's waarbij de gevolgen wellicht gedeeltelijk middels een verzekering kunnen worden opgevangen.

6. Het in kaart brengen van de risicokosten/de kosten van beheersmaatregelen

Door inzicht te krijgen in de risico's die de organisatie loopt en de bijbehorende kansen en de te verwachten gevolgen in te schatten, kunnen de te verwachten risicokosten berekend worden. Door deze risicokosten te analyseren kan een optimale verdeling tussen verzekeren, zelf dragen en andere beheersmaatregelen worden bepaald.

7. *Het bepalen van de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit en deze laatste op het gewenste niveau* houden

Het risicoprofiel van de gemeente dient vertaald te worden naar de benodigde weerstandscapaciteit. Bekeken wordt of de beschikbare weerstandscapaciteit voldoende is. Met actief risicomanagement kan daarna gewerkt worden aan het verlagen van het risicoprofiel waardoor mogelijk meer ruimte gecreëerd kan worden voor andere doeleinden.

8. Het voldoen aan de verplichting vanuit wet- en regelgeving (BBV)

De gemeente is verplicht tot naleving van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Uit hoofde hiervan dient ze een inventarisatie van de risico's en de weerstandscapaciteit te maken en bovendien beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's te voeren.

3. WETTELIJK KADER

Het Besluit Begroting en Verantwoording (artikel 9.2) bepaalt dat in de begroting en het jaarverslag een paragraaf wordt opgenomen waarin op basis van het risicoprofiel het (financiële) weerstandsvermogen van de gemeente wordt bepaald. Hierbij is van belang de relatie weer te geven tussen enerzijds de risico's (risicoprofiel) die de gemeente loopt en de hieruit voortvloeiende benodigde weerstandscapaciteit en anderzijds de aanwezige weerstandscapaciteit waaruit de risico's kunnen worden opgevangen c.q. de middelen en mogelijkheden om niet begrote kosten te dekken.

Conform het BBV (artikel 11.2) dient deze paragraaf de volgende aspecten te bevatten.

- Een inventarisatie van de risico's.
- Een inventarisatie van de beschikbare weerstandscapaciteit.
- Het beleid dat de gemeente voert aangaande de weerstandscapaciteit en de risico's.
- Het verband tussen weerstandscapaciteit en risico's, uitmondend in een beoordeling van het weerstandsvermogen.

Vanaf de begroting 2016 worden in deze paragraaf ook de vijf financiële kengetallen opgenomen met tevens een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.
Verder mogen vanaf de begroting 2020 de bestemmingsreserves niet meer worden meegeteld bij de beschikbare weerstandscapaciteit. Dit is vastgelegd in het Gemeenschappelijk Financieel Toezichtkader (GTK) 2020 dat de twaalf provincies hanteren bij het toezicht op de gemeenten. Deze wijziging is reeds verwerkt in de Nota reserves en voorzieningen 2019 die door uw raad op 10 december 2019 is vastgesteld en in de daarna opgestelde P&C-documenten.

4. RISICOMANAGEMENT

Een gemeente zal onder alle omstandigheden een basisstructuur van voorzieningen voor de lokale samenleving in stand moeten houden. Derhalve is ze niet volledig vrij in haar keuzes ten aanzien van het aanbieden van bepaalde diensten en voorzieningen. Dit heeft tot gevolg dat ze bijbehorende risico's zal moeten aanvaarden. In tegenstelling tot bedrijven die risico's tot de zakelijke waarden zullen beperken welke bijdragen tot het bereiken van de doelstelling van de organisatie. De gemeente zal deze risico's derhalve moeten monitoren en ervoor moeten zorgen dat ze die risico's kan opvangen.

4.1. Begripsbepaling

Voordat beleid ten aanzien van risicomanagement vastgesteld kan worden is het noodzakelijk de verschillende begrippen te definiëren. In dit hoofdstuk komen de verschillende begrippen met betrekking tot risico's aan de orde en worden werkdefinities in het kader van deze nota en de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersingen in de programmabegroting uiteengezet.

4.1.1. Risico

Risico: de kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de organisatie.

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

1) *Een kans op het optreden van een gebeurtenis (p<1)*
   Het gaat hier dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100% zeker is, is het geen risico meer.
2) *Negatief gevolg*
   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. Risico's die mogelijk leiden tot aantasting van het imago van de gemeente dan wel

andere niet-financiële gevolgen te weeg kunnen brengen, krijgen een aantekening (dan wel worden benoe*md maar niet gekwantificeerd).*

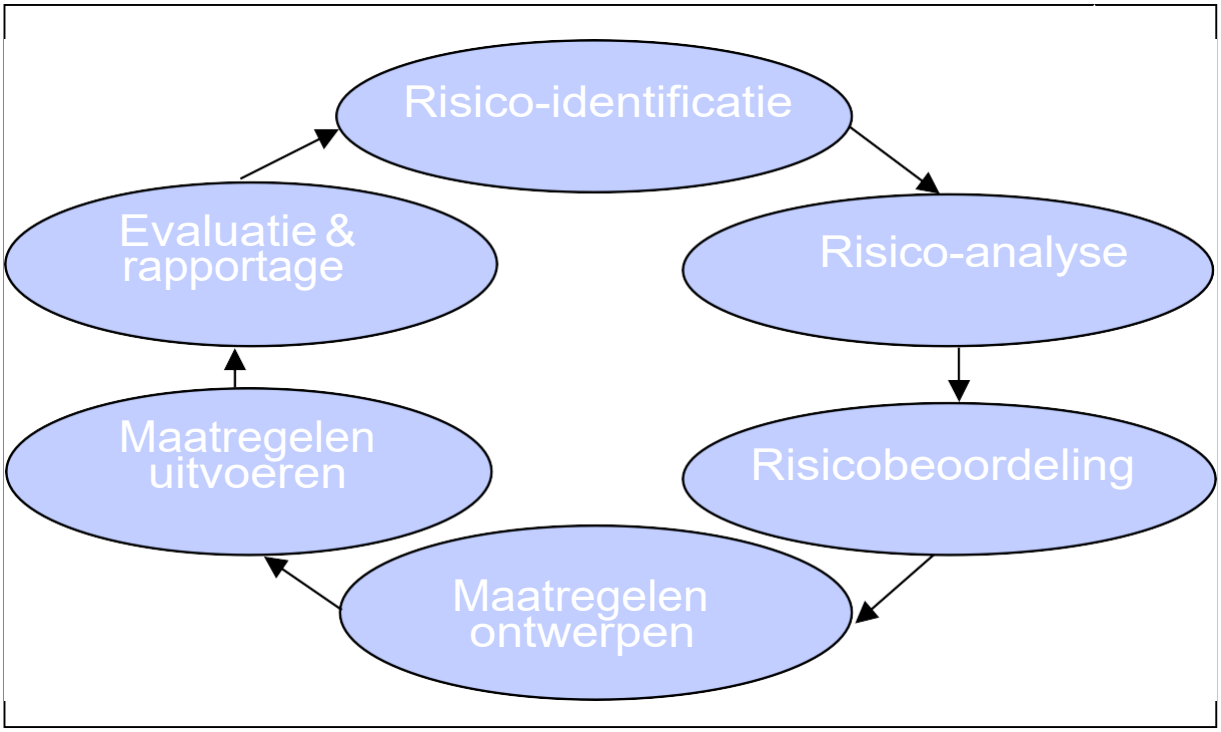
3) *Een betrokkene, voor wiens rekening de negatieve gevolgen komen*
De betrokkene is hierbij de gemeente Brunssum als organisatie of, waar van toepassing, een specifieke afdeling.

Als de kans op een gebeurtenis 100% is, maar de omvang van het negatieve gevolg nog niet duidelijk is, dan spreken we van een onzekerheid. In dat geval moet deze onzekerheid op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) door middel van een voorziening worden afgedekt. Een voorziening is altijd gebaseerd op een berekening.

4.1.2. Risicomanagement

Risicomanagement: het continue en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's met het doel gevolgen te voorkomen en de kans erop te verkleinen.

Risicomanagement is een cyclisch proces dat bestaat uit de volgende stappen.



Toelichting van het schema

1. Risico-identificatie: het in kaart brengen van de risico's die samenhangen met de werkzaamheden en aandachtsgebieden (de pijlers van de programmabegroting), paragraaf 4.2.
2. Risico-analyse: risico's kwantificeren; inschatten kans en gevolg, paragraaf 4.3.
3. Risicobeoordeling: alle risico's naast elkaar zetten en prioriteren, paragraaf 4.4.
4. Maatregelen ontwerpen: benoemen van beheersmaatregelen die helpen de individuele risico's te reduceren; verlagen van de kans en/of verlagen van het gevolg, waarbij altijd een kosten-baten analyse moet worden gemaakt met het doel risico's beheersbaar te houden, paragraaf 4.5
5. Maatregelen uitvoeren: beheersmaatregelen uitvoeren teneinde risico's te reduceren en hieraan verantwoordelijkheden koppelen, paragraaf 4.5.
6. Evalueren en rapporteren: evalueren van (wijzigingen in) het risicoprofiel, evalueren van opgetreden risico's en van de effectiviteit van genomen beheersmaatregelen, paragraaf 4.6.

Deze stappen dienen voor de gemeentelijke organisatie minimaal tweemaal per jaar te worden doorlopen. Voor projecten is het een dynamisch proces en zal de frequentie afhankelijk van de fase waarin een project zich bevindt in voorkomende gevallen 1 x per kwartaal zijn.

4.1.3. Risicoprofiel

Risicoprofiel: een overzicht van de risico-eigenschappen van een project of dienst/pijler. Dit resulteert in een integraal risicoprofiel van de gemeentelijke organisatie.

4.2. Risico identificatie

Om de risico's in kaart te brengen wordt minimaal eenmaal per half jaar een gemeente brede risico-inventarisatie uitgevoerd. Mogelijke voor- of nadelen op exploitatieposten worden hier niet als risico gedefinieerd.

4.3. Risico-analyse

Om risico's te kwantificeren dienen zowel de kans als het gevolg te worden bepaald. Daartoe wordt gebruik gemaakt van referentiebeelden om te bepalen in welke klasse een risico zich bevindt.
Aan deze referentiebeelden zijn kans percentages gekoppeld. Bijvoorbeeld als een risico zich eenmaal in de tien jaar voordoet is de kans op optreden 10%. Wanneer een risico zich eenmaal per jaar kan voordoen wordt dit vastgesteld op 90% (bij 100% is het immers geen risico meer). Op basis van deze kansverdeling wordt een risicosimulatie uitgevoerd.

Kans
Voor de beoordeling van de kans worden de volgende vijf klassen met de volgende referentiebeelden gehanteerd.

Klasse	Referentiebeelden	Kwantitatief	
1	< of 1 keer per 10 jaar	(10%)	Zeer laag
2	1 keer per 5-10 jaar	(30%)	Laag
3	1 keer per 2-5 jaar	(50%)	Middel
4	1 keer per 1-2 jaar	(70%)	Hoog
5	1 keer per jaar of >	(90%)	Zeer hoog

Geldgevolg
Hiervoor worden de volgende vijf klassen met bijbehorende klassenindeling gehanteerd.

Klasse	**Geldgevolg**	
0	Geen geldgevolgen	
1	x < € 50.000	(< 0,05% van begroting)
2	€ 50.000 < x > € 200.000	(0,05-0,2% van begroting)
3	€ 200.000 < x > € 500.000	(0,2-0,5% van begroting)
4	€ 500.000 < x > € 1.000.000	(0,5-1% van begroting)
5	x > € 1.000.000	(> 1% van begroting)

Voor elk risico dient het minimale en maximale gevolg in euro's te worden weergegeven. Voor een aantal risico's is het moeilijk om het geldgevolg in te schatten.

Hoe om te gaan met structurele risico's:
Voor risico's met structurele gevolgen wordt ervan uit gegaan dat er binnen drie jaar nadat het risico zich gemanifesteerd heeft, bijgestuurd kan worden. In het eerste jaar telt een structureel risico voor 100% mee, in het tweede jaar voor 50% en het derde jaar voor 25%. Daarna moeten de gevolgen volledig zijn opgevangen binnen de exploitatie.

Als voorbeeld een structureel risico van € 750.000 vanaf het jaar 2022:

	2022	2023	2024	2025	Totaal
Structureel nadeel	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	
	100%	50%	25%	0%	
Risicobedrag	€ 750.000	€ 375.000	€ 187.500	€ 0	€ 1.312.500

Het geldgevolg van dit structurele risico is € 1.312.500

Risicoscore
De risicoscore wordt bepaald door van elk risico de bepaalde klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule.

Risicoscore = Kans (percentage) x geldgevolg

4.4. Risicobeoordeling

Met behulp van de risicoscore kunnen risico's worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's het meest belangrijk zijn om te worden gemanaged.

De prioritering op risicoscore alleen kan echter een vertekend beeld geven, aangezien een risico met een kans in klasse 5 en een geldgevolg in klasse 5 bovenaan de lijst komt te staan. Terwijl een risico met een kans in klasse 1 en een geldgevolg in kansklasse 5 wellicht een veel grotere impact heeft. Vergelijk een financieel gevolg van € 1.000.000 met een kansklasse 5 en € 25.000.000 met een klasse 1.

Het kwantificeren van risico's geeft een betrouwbaarder beeld en verdient daarom aanbeveling. Bovendien is dit noodzakelijk voor het bepalen van de gewenste omvang van het weerstandsvermogen, de benodigde weerstandscapaciteit. Zie hoofdstuk 5.

Bij de inventarisatie van de risico's kunnen circa 80% van de risico's gekwantificeerd worden. Om de totale risico's inzichtelijk te maken wordt de som van de gekwantificeerde (financieel vertaalde) risico's aangevuld met 20% voor de niet financieel vertaalde risico's. De som van de financieel vertaalde risico's plus de 20% vormt de benodigde weerstandsbehoefte voor de komende jaren.
In bijlage 2 is een vergelijking opgenomen van weerstandsratio volgens de begroting 2021 en de weerstandsratio op basis van deze nota.

4.5. Maatregelen ontwerpen en implementeren

Nadat de risico's in kaart zijn gebracht dienen maatregelen te worden benoemd en geïmplementeerd. Het doel is de kans of het gevolg zodanig te beïnvloeden, dat de effecten van de risico's wanneer die zich voordoen, door de organisatie kunnen worden gedragen.

Beheersmaatregel: elke maatregel gericht op het voorkomen of reduceren van een risico dan wel het beperken van de impact op de organisatie.

De organisatie zal hierbij altijd een afweging moeten maken tussen de kosten die een beheersmaatregel met zich meebrengt en het effect dat met de maatregel wordt bereikt. Voor een risico met een kleine kans en immense gevolgen, is het vaak moeilijk maatregelen te nemen. Wanneer het al mogelijk is, is het vermoedelijk onbetaalbaar. Een voorbeeld is een watersnoodramp. Voor risico's met een groot gevolg en hoge kans van optreden, is verzekeren vaak geen optie vanwege de te hoge kosten die hiermee gemoeid zijn.

	Lage kans	Hoge kans
Immens gevolg	Politieke maatregelen	<doorgaans niet aan de orde>
Groot gevolg	Verzekeren	Preventie/Reductie Verzekeren? Taak afstoten?
Klein gevolg	Zelf opvangen	Preventie/Reductie

De beheersmaatregelen dienen evenals de risico's te worden vastgelegd, toegewezen aan een verantwoordelijke (afdelingshoofd of projectleider) en periodiek te worden gemonitord.

Bruto risico: de omvang van het risico, exclusief het effect van de beheersmaatregel.

Netto risico (ook wel restrisico): omvang van het risico, inclusief het effect van (operationele) beheersmaatregelen.

Na het benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen wordt de risicomanagementcyclus (paragraaf 4.1.2) opnieuw doorlopen, waardoor de gemeente Brunssum de netto risico's inzichtelijk heeft. Dit resulteert met andere woorden in een risicokaart waarin het netto risico wordt gepresenteerd op basis waarvan een doorvertaling naar het weerstandsvermogen wordt gemaakt.

4.6. Rapportage

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarrekening staat de actuele risicoparagraaf. Deze geeft een inventarisatie van de risico's die van materiële betekenis zijn in relatie tot de financiële positie. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de vorige inventarisatie worden toegelicht.

Door periodiek risico's en beheersmaatregelen te monitoren kan hierop tijdig worden ingespeeld. Door hierover bovendien tijdig te rapporteren, worden onaangename verrassingen voorkomen. Over de top 10 risico (lijst met risico's die grote impact op de organisatie of beleid kan hebben) wordt meer gedetailleerd gerapporteerd en over de overige risico's slechts op hoofdlijnen.

5. WEERSTANDSCAPACITEIT

In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt de relatie gelegd tussen de risico's en de beschikbare weerstandscapaciteit

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

5.1. Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit wordt in Brunssum bepaald door de Algemene Reserve. De Algemene Reserve bestaat sinds de Nota Reserves en Voorzieningen 2019, die door de Raad op 10 december 2019 is vastgesteld, uit de:

a) Algemene Reserve - weerstandsvermogen (incidenteel)
b) Algemene Reserve - vrij besteedbaar (incidenteel)

Deze middelen zijn 100% vrij beschikbaar en beïnvloeden de exploitatie niet.

Bij de begroting gaan we uit van de verwachte standen per 31 december van het begrotingsjaar. Bij de jaarrekening van de werkelijke stand per 31 december van het betreffende jaar. Tevens wordt een meerjarig verloop van de beschikbare weerstandscapaciteit opgenomen waarbij rekening wordt gehouden met reeds besloten onttrekkingen en stortingen aan de algemene reserve.

5.2. Benodigde weerstandscapaciteit

Het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit wordt uitgevoerd met behulp van een risicosimulatie (Monte Carlo methode). Op basis van de risicosimulatie kan worden berekend welk bedrag er benodigd is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. Hierbij wordt gerekend met een zekerheidspercentage van 90%. De uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit wordt vastgelegd in de paragraaf weerstand en risicobeersing.

6. WEERSTANDSVERMOGEN

Het verschil tussen de beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit heet het weerstandsvermogen. Het is van belang te weten of het weerstandsvermogen toereikend is.
Als het risicoprofiel bekend is kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daaruit voortvloeiende benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit, kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening, de ratio weerstandsvermogen, luidt uitgedrukt in een formule als volgt:

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

Met behulp van deze streefratiso wordt bepaald of het weerstandsvermogen toereikend is

Hiertoe wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

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

Het streven is een weerstandsratio voor de gemeente Brunssum van 1,4 of hoger (dit is ruim voldoende of beter). Dit houdt in dat bij een streefratio van 1,4 of hoger, de weerstandscapaciteit voldoende is.

7. SPELREGELS NIEUW BELEID

Indien besluitvorming omtrent nieuw beleid met daaraan verbonden risico's plaatsvindt, zal dit besluit ook moeten worden getoetst aan het weerstandsvermogen. Bij nieuwe projecten (uit het investeringsprogramma van de begroting) en nieuwe B&W-voorstellen (lees: nieuw beleid) dient:

- de scope (waaronder doelstelling/programma, planning, financiële onderbouwing aan de hand van ramingen) van een project vooraf duidelijk te zijn;
- een risico-analyse te worden gemaakt;
- per risico - voor zover mogelijk en noodzakelijk - een beheersmaatregel te worden benoemd.

Op die manier kunnen bij alle nieuwe projecten en B&W-besluiten (lees: nieuw beleid) de impact van de risico's op het weerstandsvermogen worden vastgesteld. Het onderkennen van risico's bij de besluitvorming draagt bij aan een zorgvuldig afwegingsproces en proactief risicomanagement.

Indien door nieuw beleid (investeringen en projecten) het weerstandsvermogen (ruim) onvoldoende wordt, zullen tegelijkertijd maatregelen moeten worden voorgesteld waardoor het weerstandsvermogen weer kan groeien tot het vastgelegde, acceptabele niveau. Hierbij dient rekening te worden gehouden met tussentijdse ontwikkelingen welke voortvloeien uit bestaand beleid omdat die ook van invloed zijn op het weerstandsvermogen.

Doordat de scope vooraf wordt vastgesteld en de risico's en beheersmaatregelen inzichtelijk gemaakt zijn, is vooraf duidelijk waaraan het bestuur haar goedkeuring heeft verleend en worden onaangename verrassingen achteraf voorkomen.

8. REIKWIJDTE, TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Om de gewenste resultaten te bereiken en risicomanagement in de organisatie te verankeren is het van belang dat afspraken gemaakt worden met betrekking tot welke acties ondernomen moeten worden en wie daar verantwoordelijk voor is. De afspraken zijn van belang voor een effectieve implementatie van risicomanagement in de gemeente Brunssum.

8.1. Actoren

Met betrekking tot risicomanagement kunnen binnen de gemeentelijke organisatie de volgende actoren worden onderscheiden, die zorg moeten dragen voor de verschillende onderdelen van het risicomanagementproces:
- de gemeenteraad;
- het college van burgemeester en wethouders;
- het managementteam onder voorzitterschap van de algemeen directeur/gemeentesecretaris (MT);
- de beleidsmedewerker, projectleider, budgetbeheerder
- de coördinator risicomanagement.

8.2. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De taken die met risicomanagement verbonden zijn, hangen samen met de doelstellingen en gewenste resultaten. De doelstellingen zijn in het kort de volgende: het opstellen van risicomanagementbeleid, het opstellen van een risicoprofiel, het benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen, het bepalen van het weerstandsvermogen van de gemeente en het inbedden van risicomanagement in de bestaande organisatiestructuren.

In deze paragraaf zullen per betrokken actor de activiteiten en de bevoegdheden geduid worden die in het kader van risicomanagement uitgevoerd moeten worden. De actoren kunnen in twee groepen worden onderverdeeld, een groep die verantwoordelijk is voor de risico's en de inhoud van het risicomanagement (de lijn = programma-coördinatoren/budgethouder en/of projectleider) en de coördinator risicomanagement die verantwoordelijk is voor de coördinatie en het proces. Gewaakt dient te worden voor het fenomeen dat het management van de verschillende organisatieonderdelen en/of projecten de verantwoordelijkheid voor het signaleren, inventariseren en beheersen van risico's bij de coördinator van het proces leggen. De lijn is verantwoordelijk voor de inhoud, de coördinator voor het proces.

8.2.1. De gemeenteraad

De gemeenteraad stelt de begroting en de programmarekening, waarvan onder meer de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing deel uit maakt, vast. De raad geeft daarmee de grenzen aan waarbinnen het weerstandsvermogen van de gemeente Brunssum moet blijven. De raad is daarmee bevoegd te oordelen over de verhouding tussen alle gezamenlijke risico's en de vermogenspositie van de gemeente. De raad is in eerste instantie dus niet verantwoordelijk voor de individuele risico.

8.2.2. Het College van Burgemeester en Wethouders

Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente Brunssum en daarmee voor het beleid en de hieruit voorvloeiende of daarmee samenhangende risico's. Tweemaal per jaar wordt de paragraaf weerstandsvermongen en risicobeheersing opgesteld op basis van de systematiek beschreven in dit beleid. Daarnaast dient het college ervoor te zorgen dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt. Het college dient bij elk voorstel de belangrijkste risico's inzichtelijk te hebben en hierover te rapporteren aan de raad, zodat de raad is geïnformeerd over de risico's die het bereiken van het doel van nieuw beleid in de weg kan staan. Het college heeft op basis van haar actieve informatieplicht de verantwoordelijkheid om de raad hierover te informeren.

8.2.3. Managementteam /Directie

In het MT en Directie wordt het gemeentelijke risicoprofiel vastgesteld en bepaald hoe vaak de verschillende organisatieonderdelen moeten rapporteren. Men bespreekt in ieder geval minimaal twee keer per jaar op basis van de begroting en de jaarrekening het gemeentelijk risicoprofiel. Hierbij wordt aangehaakt bij de reguliere P&C-cyclus.
In het bijzonder bespreekt en bepaalt het MT de top 10 risico's. Voor risico's met een geldgevolg vanaf klasse 5 geldt tevens een meldingsplicht aan college, aangezien dergelijke risico's ernstige gevolgen voor de bedrijfsvoering kunnen hebben. Het MT/directie dient daarnaast ook die risico's te bespreken die wellicht geen top 10 risico's zijn, maar die wel consequenties hebben voor de gemeente, zoals bijvoorbeeld risico's met gevolgen voor het imago van de gemeente. De directeur/gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor alle acties van het managementteam op het gebied van risicomanagement.

Taken van het MT/directie:
- afdelings- en projectprofielen (laten) opstellen, beoordelen en monitoren;
- bespreken grote en politieke risico's;
- 2 maal per jaar rapporteren aan het college van B&W over belangrijkste risico's (o.a. top 10 risico's) via een collegevoorstel.

8.2.4. Beleidsmedewerker, projectleider, budgetbeheerder

Deze zijn elk inhoudelijk verantwoordelijk voor een producten en processen (incl. bijbehorende budgetten) naar het management tijdig beleids- en/of financiële voorstellen te doen om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Zij inventariseren de risico's, beoordelen in scenario's wat positieve en negatieve gevolgen kunnen zijn en doen voorstellen om deze gevolgen te beheersen. Tijdens de uitvoering monitoren zij of risico's inderdaad effectueren, stellen zo nodig vooraf of tussentijds beheersmaatregelen in werking en monitoren het effect. Zij zorgen voor voldoende dossiervorming zodat op de juiste en volledige wijze verantwoording kan worden afgelegd.

Taken van de Beleidsmedewerker, projectleider, budgetbeheerder:
- risicoprofiel project opstellen en monitoren;
- scope, planning en budget bewaken;
- rapporteren aan het MT en het college van B&W over (belangrijkste) risico's.

8.2.5. Coördinator risicomanagement

Risicomanagement is vanuit de integrale benadering een taak van het management van de verschillende pijlers van de organisatie. Maar om risicomanagement effectief uit te voeren wordt binnen de organisatie een coördinator risicomanagement benoemd die toeziet op de gemaakte afspraken en die de verschillende medewerkers kan ondersteunen bij hun taken op het gebied van risicomanagement. Hij/zij kan voorts een oordeel vellen over het risicoprofiel en het managementteam/directie adviseren waar het profiel aangescherpt dient te worden. De functie van coördinator risicomanagement (alsook de achtervang) wordt bij de gemeente Brunssum ondergebracht bij de afdeling Financiën en Control /functie financieel beleidsmedewerker.

Activiteiten coördinator risicomanagement
De belangrijkste taken die de risicomanagementcoördinator zal vervullen zijn:
- In kwalitatieve zin vinger aan de pols houden als het gaat om het definiëren en beoordelen van risico's. Overzicht houden over het totale risicoprofiel van de gemeente en hierover het MT adviseren.
- Bewaken van de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen en daarop laten bijsturen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden. Op basis van een eerste ruwe inventarisatie bezien in welke mate de gevonden risico's kunnen worden gemanaged. Dit gebeurt in samenspraak tussen de risicomanagementcoördinator en het

afdelingshoofd/de projectleider om te bepalen welke maatregelen genomen kunnen worden om risico's te voorkomen. Dat kunnen beheersmaatregelen zijn, veiligheidsmaatregelen of bijvoorbeeld het creëren van reserves.
- Constateren waar in de organisatie risicomanagement gebrekkig verloopt, helpen de problemen op te lossen en/of in het MT aan de orde stellen.
- Faciliteren van de organisatie om op een uniforme wijze risico's te identificeren en te beoordelen. De risicomanagementcoördinator voegt periodiek de risicoprofielen van alle afdelingen en projecten samen en toetst de risico- inventarisatie op basis van de ter beschikking staande middelen op volledigheid, juistheid en realiteitsgehalte.

Ten slotte is de risicomanagementcoördinator centraal aanspreekpunt in de organisatie op het gebied van risicomanagement. De risicomanagementcoördinator is dus ook voor de organisatie een informatiebron op het gebied van risicomanagement en zal ondersteunen waar nodig.

9. RAPPORTAGE / PARAGRAAF WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEHEERSING

In de planning en control-cyclus wordt ten minste tweemaal per jaar gerapporteerd over de risico's en het weerstandsvermogen. Zowel in de begroting als in de programmarekening wordt een paragraaf weerstandsvermogen opgenomen. Hierin komen de volgende aspecten aan de orde:

- een toelichting op het doorlopen proces;
- de top 10 risico's;
- de benodigde weerstandscapaciteit op basis van de geïdentificeerde risico's;
- de beschikbare weerstandscapaciteit;
- een oordeel over het weerstandsvermogen;
- het beleid over het weerstandsvermogen voor de komende jaren.

Over de risico's met de grootste impact (top 10 en vanaf kans klasse 5 en geldgevolg klasse 5) wordt eveneens intern gerapporteerd aan het MT/directie.

Ten slotte wordt een voorstel tot nieuw beleid of een nieuw project altijd voorzien van een risicoprofiel.

10. TOTAALOVERZICHT / SAMENVATTING

Er zijn geen wijzigingen in het risicobeleid die zijn ingegeven door de gewijzigde regelgeving. Het eigen beleid is grotendeels een continuering van het huidige beleid. De wijzigingen van het eigen beleid kunnen als volgt worden samengevat:

1. Het invoeren van de berekening van een structureel risico (paragraaf 4.3);
2. Het invoeren van "20% extra" voor niet gekwantificeerde risico's bij het bepalen van de ratio (paragraaf 4.4);
3. Het invoeren van het streven naar een weerstandsratio van 1,4 of hoger (dit is ruim voldoende of beter) (paragraaf 6).

BESLUITVORMING

Voorgesteld wordt om:

- De nota risicomanagement 2021 vast te stellen en de geformuleerde regels van deze nota als uitgangspunt te hanteren bij het opstellen van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in begroting en jaarrekening.

Het eigen beleid is grotendeels een continuering van het huidige beleid. Het eigen beleid wordt hiermee op de volgende punten gewijzigd:

- Het invoeren van de berekening van een structureel risico;
- Het invoeren van "20% extra" voor niet gekwantificeerde risico's;
- Het invoeren van het streven naar een weerstandsratio van 1,4 of hoger (dit is ruim voldoende of beter). Dit houdt in dat bij een streefratio van 1,4 of hoger, de weerstandscapaciteit voldoende is.

Bijlage 1: Weerstandscapaciteit volgens BBV en Provincie

Besluit Begroting Verantwoording (BBV)
De beschikbare weerstandscapaciteit is in het BBV (artikel 11.1) omschreven als de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. Onderscheid kan 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 sprake is van structurele tegenvallers zonder dat daar meevallers tegenover staan, dan zal in beginsel wederom de incidentele weerstandscapaciteit worden ingezet.

Gemeentelijk toezichtskader 2020 van de provincies
Volgens het Gemeentelijk toezichtskader 2020 van de provincies kan, naast de Algemene reserve, de weerstandscapaciteit bestaan uit:

1) Post onvoorzien
2) Stille reserves
3) Onbenutte belastingcapaciteit
4) Begrotingsruimte

Ad 1). Onvoorzien (incidenteel)
De post onvoorzien betreft een, op grond van het BBV, verplichte raming die hiervoor in de begroting is opgenomen. In Brunssum is jaarlijks een post onvoorzien opgenomen van € 75.000 opgenomen. Gezien de relatief geringe hoogte van dit bedrag wordt deze niet toegerekend aan de weerstandscapaciteit.

Ad 2). Stille reserves (incidenteel)
Diverse bezittingen van de gemeente vertegenwoordigen een waarde die niet of slechts voor een klein deel op de balans voorkomt. Denk bijvoorbeeld aan aandelenbezit (bijvoorbeeld BNG, WML en Enexis), waarvan slechts de nominale waarde geactiveerd is. Het verschil tussen de werkelijke waarde (in het economisch verkeer) en de waarde waarvoor het activum op de balans staat wordt stille reserves genoemd. De provincie neemt deze reserves alleen mee bij de berekening van de weerstandscapaciteit als de actuele marktwaarde reëel is onderbouwd, bijvoorbeeld door een officiële taxatie. Voorts mag de stille reserve geen gebruiksnut meer hebben voor de gemeente en moet deze op korte termijn beschikbaar kunnen komen. Gezien deze voorwaarden neemt niet elke gemeente deze stille reserves mee bij het bepalen van het weerstandsvermogen. Ook Brunssum doet dit niet.

Ad 3) De onbenutte belastingcapaciteit geeft een indicatie van de mogelijkheden, die een gemeente heeft om haar inkomsten via extra belastingopbrengsten te verhogen. Twee belangrijke inkomstenbronnen van de gemeente Brunssum zijn de afvalstoffenheffing en rioolheffing. Deze mogen maximaal 100% kostendekkend zijn, hetgeen in Brunssum het geval is. Dit betekent dat hierin geen onbenutte capaciteit aanwezig is.
Alleen de heffingen, zoals toeristenbelasting, precariobelasting en OZB kunnen verhoogd worden ten gunste van de exploitatie. Voor de OZB gold tot 2020 een maximale verhoging, die landelijk wordt vastgesteld. Dit gebeurde via de zgn. macronorm. Vanaf 2020 wordt de macronorm vervangen door een benchmark van de gemeentelijke woonlasten waarin naast de ozb ook de riool- en afvalstoffenheffing worden vergeleken.
Bij de begroting en in de jaarrekening wordt het landelijk verplichte kengetal belastingcapaciteit opgenomen. Dit is een inschatting van de ruimte ten opzichte van het landelijk gemiddelde tarief van het voorafgaande jaar.
Brunssum heeft geen onbenutte belastingcapaciteit en dit wordt dus niet meegenomen voor het bepalen van de weerstandscapaciteit.

Ad 4) begrotingsruimte
Als de begroting en de meerjarenraming structureel sluit met een positief saldo, is er sprake van begrotingsruimte die kan worden ingezet voor het opvangen van structurele financiële tegenvallers. Daarmee is deze begrotingsruimte aan te merken als structurele weerstandscapaciteit. Brunssum heeft meestal beperkte begrotingsruimte en deze wordt daarom niet betrokken bij het bepalen van de weerstandscapaciteit.

In het verleden werden ook sommige bestemmingsreserves meegeteld bij de weerstandscapaciteit. Als gevolg van het Gemeentelijk toezichtskader 2020 van de provincies mag dit vanaf de begroting 2020 niet meer.

Bijlage 2: Vergelijking weerstandsratio begroting 2021 met de ratio op basis van deze nota.

VERLOOP WEERSTANDSVERMOGEN VOOR DE JAREN 2021 T/M 2024 BEGROTING 2021

Bedragen x € 1.000	2021	2022	2023	2024
	1-1-2021	1-1-2022	1-1-2023	1-1-2024
Algemene reserve - vrij besteedbaar 31/12	*10.918*	*10.173*	*9.723*	*9.723*
Algemene reserve -weerstandsvermogen 1/1 = 31/12	*12.000*	*12.000*	*12.000*	*12.000*
Raming Algemene reserve - totaal per 31 december	*22.918*	*22.173*	*21.723*	*21.723*
= A. Beschikbaar weerstandsvermogen				
B. Benodigde weerstandscapaciteit	9.100	9.100	9.100	9.100
ratio weerstandsvermogen (A / B)	2,52	2,44	2,39	2,39

VERLOOP WEERSTANDSVERMOGEN VOOR DE JAREN 2021 T/M 2024 O.B.V. DEZE NOTA

Bedragen x € 1.000	2021	2022	2023	2024
	1-1-2021	1-1-2022	1-1-2023	1-1-2024
Algemene reserve - vrij besteedbaar 31/12	*10.918*	*10.173*	*9.723*	*9.723*
Algemene reserve -weerstandsvermogen 1/1 = 31/12	*12.000*	*12.000*	*12.000*	*12.000*
Raming Algemene reserve - totaal per 31 december	*22.918*	*22.173*	*21.723*	*21.723*
= A. Beschikbaar weerstandsvermogen				
B. Benodigde weerstandscapaciteit				
Som van de risico's	9.100	9.100	9.100	9.100
+ 20%	1.820	1.820	1.820	1.820
Totaal	10.920	10.920	10.920	10.920
ratio weerstandsvermogen (A / B)	2,10	2,03	1,99	1,99
verschil	0,42	0,41	0,40	0,40