

Nota risicomanagement en weerstandsvermogen gemeente Lansingerland 2020-2023

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Risicomanagement	5
2.1	Visie op risicomanagement	5
2.2	Uitgangspunten en doelstellingen risicomanagement.....	5
2.3	Risicomanagementmethode	6
2.3.1	Het risicomanagementbeleid	7
2.3.2	Het risico-inventarisatie proces.....	7
2.4	Benchmarken van risico's en de benodigde weerstandscapaciteit	9
2.5	Rapporteren over risicomanagement en het weerstandsvermogen	10
2.6	Risicomanagement met betrekking tot verbonden partijen	10
2.7	Risico's grondexploitaties en grote projecten	10
3	Weerstandsvermogen	12
3.1	Inhoud paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing	12
3.2	Beschikbare weerstandscapaciteit om risico's op te vangen	12
3.3	Benodigde weerstandscapaciteit om incidentele risico's op te vangen	14
3.4	Beoordeling weerstandsvermogen voor incidentele risico's	15
3.5	Scenario's structureel benodigde weerstandscapaciteit	15
3.6	Financiële kengetallen	16
4	Taken en verantwoordelijkheden risicomanagement	18
4.1	Gemeenteraad	19
4.2	College van B&W	19
4.3	Teammanagers	19
4.4	Concernstaf.....	20
4.5	Team Financiën - business controllers.....	20

1 Inleiding

Het weerstandsvermogen en daarmee risicomanagement vormt, naast het structureel begrotings-evenwicht en een beheersbare schuldenpositie, een belangrijke financiële pijler van de gemeente. In het BBV staat dat gemeenten inzicht hebben in hun risico's en de mate waarin deze risico's financieel opgevangen kunnen worden. Op welke manier gemeenten deze risico's inventariseren, financieel vertalen en 'beheersen' staat niet in het BBV. Veel gemeenten, en zo ook Lansingerland, maken daarom een nota 'Risicomanagement en weerstandsvermogen'. Hierin legt de Raad de kaders vast voor het beleid rondom risico's en weerstandsvermogen.

Sinds 2009 kent de gemeente Lansingerland een nota 'Risicobeleid' en een instrumentarium voor risicomanagement. In 2015 actualiseerde de Raad deze nota 'grondig'. Op grond van de financiële verordening actualiseert de gemeente de nota 1 keer per 4 jaar. De nota uit 2015 is dus weer aan actualisatie toe.

In deze nota is het geactualiseerde algemene risicomanagementbeleid van de gemeente Lansingerland opgenomen. Het bevat de doelstellingen van het risicomanagementbeleid, de risicomanagement-methode, een kader voor de *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing* en een beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de actoren in het risicomanagement-proces. Naast deze algemene kaders voor het risicomanagement binnen de gemeente kent de gemeente nog andere beleidsnota's en procedures die vallen onder het begrip risicomanagement c.q. een uitwerking zijn van dit algemene beleidskader. Te denken valt aan het inkoop- en aanbestedingsbeleid, het informatiebeveiligingsbeleid (incl. risicoanalyse), de nota verbonden partijen, contractmanagement en de nota garantstelling.

De afgelopen 10 jaar is veel ervaring opgedaan met het inschatten van risico's, het vertalen hiervan in een benodigde weerstandscapaciteit en het rapporteren hierover. Daarnaast kregen we diverse adviezen en aanbevelingen van o.a. de Rekenkamer en de externe accountant. In de nota 2015 vertaalden we die ervaringen in aanvullend beleid. Sinds 2015 zijn ontvingen we weinig nieuwe adviezen of aanbevelingen t.a.v. het risicomanagement en ook een vergelijking met recente (geactualiseerde) nota's van andere gemeenten leveren beperkt nieuwe inzichten die grote bijstelling van beleid nodig maken.

Vanuit de Raad, college en ambtelijke organisatie bestaat wel behoefte om het rapporteren over risico's op structurele tegenvallers te verstevigen. De nieuwe nota breidt daarom de rapportage- en verantwoordingseisen op dit punt iets uit. Daarnaast passen we de wijze waarop we risico's vertalen van de grondexploitaties aan. Aanleiding hiervoor was een aanbeveling van de accountant in het accountantsverslag bij de jaarstukken 2019.

Over risicomanagement kunnen hele epistels worden geschreven. Uitgangspunt voor deze beleids-notitie is dat zo min mogelijk theoretische verhandelingen rondom risicomanagement(beleid) wordt opgenomen en de notitie zo concreet mogelijk aangeeft op welke wijze de gemeente haar risico's in beeld brengt, waardeert, beheerst en financieel vertaalt.

Deze nota is op de volgende onderdelen gewijzigd ten opzichte van de nota 'Risicobeleid' uit 2015:

1. In de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting breiden we de informatie over de risico's op structurele tegenvallers uit. We laten zien welke risico's een mogelijke impact hebben op de structurele baten en lasten van de gemeente en wat het in financiële zin betekent indien deze risico's zich voor gaan doen.
2. We maken, in lijn met nieuwe BBV-regels, een scherper onderscheid tussen project specifieke risico's grondexploitatie en algemene risico's grondexploitatie. De eerste categorie heeft impact op de winst name van individuele projecten, de laatste categorie op de bepaling van het weerstandsvermogen.

Ten slotte merken wij op dat breed risicomanagement vooral in de 'haarvaten' van de organisatie moet zitten en dus vooral een cultuur en organisatieaspect is. Om dit risicobewustzijn in de organisatie te stimuleren worden bijvoorbeeld periodiek de risico's geïnventariseerd met de afdelingen; de raads- en collegebesluiten getoetst op deze aspecten en worden de belangrijkste risico's en te nemen acties om deze risico's te beheersen besproken. Dit laatste gebeurt o.a. tijdens de zogenoemde 'in control' gesprekken die met de teammanagers, directie- en collegeleden plaatsvinden. Dit betreft de meer organisatorische kant van het risicomanagement. Deze nota richt zich vooral op het 'financiële risicomanagement en is dan ook vooral gericht op het in beeld brengen van de benodigde financiële buffers voor risico's in de vorm van weerstandsvermogen en flexibiliteit in de begroting.

2 Risicomanagement

De gemeente streeft diverse doelstellingen na. De ervaring leert dat door allerlei factoren het risico bestaat dat deze doelstellingen niet worden gerealiseerd. Een deel van deze factoren is vooraf niet te voorzien, maar voor een groot deel van deze factoren geldt dat dit wel het geval is. Als deze factoren vooraf in beeld zijn kan er ook actief op gestuurd worden om te voorkomen dat het risico zich voordoet, of kunnen maatregelen worden getroffen om de effecten van het risico op te vangen. Dit is mogelijk door bijvoorbeeld het ‘aanleggen’ van een stroppenpot. Het vooraf in beeld brengen van risico’s en het nemen van maatregelen naar aanleiding van deze risico’s is ‘risicomanagement’.

2.1 Visie op risicomanagement

Voor het risicomanagement past Lansingerland een integrale aanpak toe waarbij niet alleen de financiële gevolgen van risico’s worden onderkend, maar ook de gevolgen voor de reputatie van de gemeente, verstoring van de operationele processen en belemmeringen van programmadoelstellingen. Inzicht krijgen en houden in de risico’s begint bij risicobewust handelen van onze medewerkers. Onze medewerkers nemen dagelijks de risico’s mee bij hun besprekingen en het maken van beleidskeuzes. Binnen onze gemeente wordt geen gesprek gevoerd over programma-doelstellingen zonder aandacht voor de risico’s, de beheersmaatregelen en de verschillende verantwoordelijkheden. Integrale verantwoordelijkheid voor het management, met maximale ruimte voor de professionaliteit van het management is hierbij het uitgangspunt. Hiermee sluit het beleid aan op de besturingsfilosofie van de gemeente Lansingerland.

Beleid maken en beleid uitvoeren brengt risico’s met zich mee. Dit betekent dat het belangrijk is dat iedere medewerker proactief nadenkt over en handelt op de mogelijke gevolgen van deze risico’s. Risicomanagement draagt bij aan het realiseren van doelstellingen. Voor doelrealisatie is het belangrijk om in kaart te brengen met welke risico’s de doelstellingen zijn omgeven. Daarbij kijken we niet alleen naar de eigen omgeving en organisatie maar ook naar de externe omgeving. Aan risicomanagement zit ook een politieke kant : de mate waarin de gemeente risico’s neemt en afdekt is een politieke afweging. Risicomanagement is dus onderdeel van de hele organisatie.

2.2 Uitgangspunten en doelstellingen risicomanagement

De uitgangspunten en doelstellingen van het risicomanagementbeleid sluiten aan op de besturingsfilosofie van de gemeente Lansingerland.

Uitgangspunten risicomanagementbeleid:

- We zijn ons bewust van het feit dat we risico’s lopen en communiceren open over deze risico’s en de wijze waarop we met deze risico’s omgaan.
- Risico’s maken we expliciet zichtbaar in onze besluitvormingsprocessen inclusief de wijze waarop we deze risico’s beheersen of op kunnen (en willen) vangen.
- We zijn ons niet alleen bewust van risico’s in onze eigen organisatie, maar ook van de risico’s in organisaties waarmee we ‘verbonden’ zijn en de mogelijke impact van deze risico’s op onze eigen organisatie.
- We accepteren dat een risicoprofiel nooit 100% volledig kan zijn.

- Risicomanagement helpt besluitvorming inzichtelijker te maken en daarmee voegt het waarde toe aan de kwaliteit van de besluitvorming.
- We leren van risico's en incidenten die zich, ondanks een adequaat risicomanagement, hebben voorgedaan en nemen passende maatregelen om herhaling te voorkomen.
- Risicomanagement is onderdeel van integraal management waarmee de manager verantwoordelijk is voor het tijdig beheersen van en communiceren over risico's binnen zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied.
- Risicomanagement biedt maximale ruimte aan de professionaliteit van het lijnmanagement.

Doelstellingen risicomanagementbeleid

De belangrijkste doelstellingen van het risicomanagementbeleid zijn:

1. Het vooraf inzichtelijk maken van de risico's die de gemeente loopt zodat bij besluitvorming daarmee bewust rekening wordt gehouden.
2. Het stimuleren en vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie.
3. Voorkomen dat het optreden van risico's een negatief effect heeft op het uitvoeren van het beleid en daarmee het realiseren van de doelstellingen van de gemeente.
4. Het voldoen aan de wettelijke vereisten rondom weerstandsvermogen en risicobeheersing die in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) vast liggen.
5. Het vastleggen van de methodiek en richtlijnen/normen voor het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen.

2.3 Risicomanagementmethode

Risicomanagement is als proces expliciet (de *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing*) en impliciet (risicobewust handelen van de medewerkers) verankerd binnen onze organisatie.

Expliciet voert de afdeling Concernstaf een organisatie-brede risico-inventarisatie uit. De afdeling Concernstaf verwerkt dit in het risicomanagement informatiesysteem Naris en stelt van hieruit de *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing* op. De concernstaf toetst de kwaliteit van de risico-inventarisatie en de *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing* voordat deze definitief wordt.

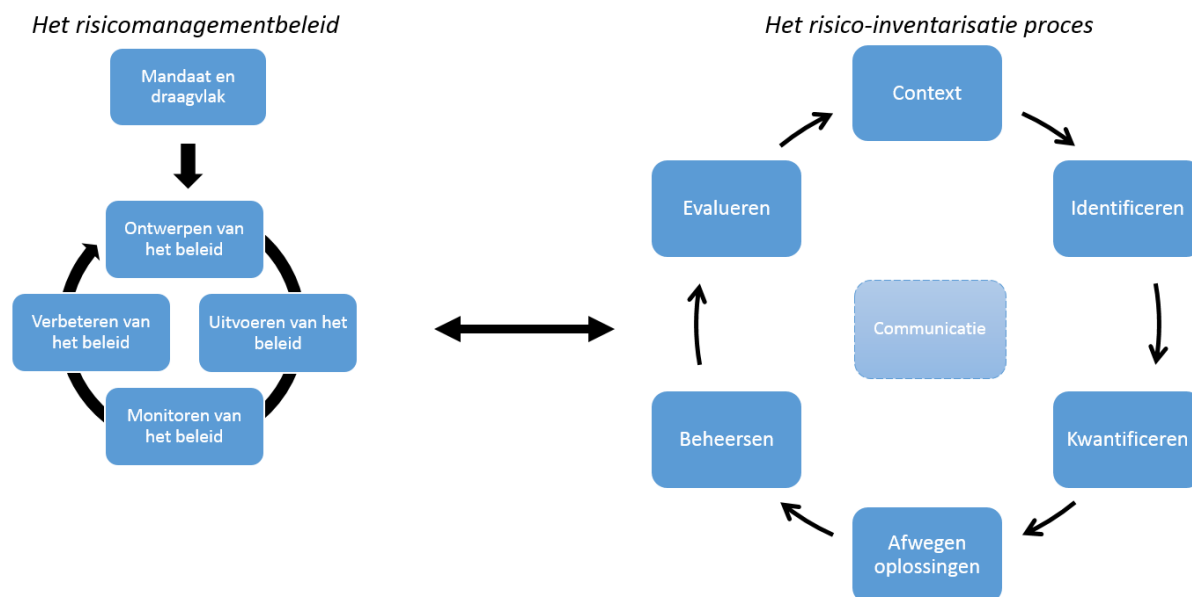
De gemeenteraad schept met deze nota de randvoorwaarden voor de *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing*. Uitgangspunt voor de *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing* is voldoen aan het wettelijk minimum aan eisen. Dit betekent dat wij in de paragraaf opnemen:

- Een inventarisatie van de beschikbare weerstandscapaciteit;
- Een inventarisatie van de risico's en daarmee de benodigde weerstandscapaciteit;
- Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

Impliciet nemen onze medewerkers de risico's mee in hun dagelijkse besprekingen, het vormgeven van beleid en de ontplooiing van activiteiten. Onze medewerkers zijn zich ervan bewust dat de oorzaken van veel tegenvallers hun bron vinden binnen de organisatie zelf of in haar directe omgeving. Medewerkers handelen hier proactief op en het uitgangspunt is dat de risico's inzichtelijk worden gemaakt en worden beheerst binnen de eigen afdeling. Daarnaast worden de risico's ook inzichtelijk gemaakt in de bestuurlijke besluitvorming. De college- en raadsvoorstellen kennen een *paragraaf kanttekeningen* waarin de risico's van besluiten worden geduid en de manier waarop

deze risico's zijn afgedekt. De teammanagers en directie zijn verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's die spelen binnen hun beleidsterrein.

Het proces van risicomanagement bestaat uit een aantal stappen welke worden doorlopen op basis van het in deze nota vastgelegde beleid. De risicomanagementmethode is gebaseerd op de ISO31000-norm. In de figuur hieronder is het proces schematisch weergegeven.



2.3.1 Het risicomanagementbeleid

Het risicomanagementbeleid wordt eens in de vier jaar vastgesteld door de gemeenteraad in de vorm van een nota risicomanagement en weerstandsvermogen. De concernstaf is verantwoordelijk voor tussentijdse bewaking van de uitvoering van het beleid en het doen van suggesties tot verbetering van het beleid. Van eventuele verbeteringen of aanpassingen in het beleid gedurende de vier jaar wordt melding gemaakt in de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en/of jaarrekening.

2.3.2 Het risico-inventarisatie proces

Het risicomanagementproces is het continue proces van risico's in beeld krijgen, het kwantificeren van risico's, het afwegen van oplossingen, het implementeren en uitvoeren van de te nemen beheersmaatregelen en vervolgens het evalueren van de effecten van de uitgevoerde maatregelen. Het risicomanagementproces wordt continue binnen de gehele organisatie doorlopen en alle medewerkers zijn verantwoordelijk voor de identificatie van risico's.

Risico identificatie

Het uitvoeren van een risicoanalyse is geen doel op zich, maar een middel om in relatie tot de programmadoelstellingen een analyse uit te voeren op de risico's. Wat staat ons (mogelijk) in de weg van het bereiken van onze doelstellingen? Deze informatie levert stuurinformatie op waarmee weloverwogen besluiten worden genomen. Op afdelingsniveau worden continue risicoanalyses uitgevoerd. De teammanager is verantwoordelijk voor de kwaliteit van deze risicoanalyses en bepaald welke risico's worden gerapporteerd aan het college van B&W.

Twee keer per jaar wordt door de afdeling Concernstaf een organisatie brede risico-inventarisatie uitgevoerd t.b.v. de *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing*. Hierbij kijkt men naar de kwaliteit en de samenhang van het organisatie-brede risicoprofiel. Deze inventarisatie vindt plaats ten behoeve van de jaarrekening (en Kadernota) en de begroting.

Indien besluiten aan de directie, het college van B&W en de gemeenteraad worden voorgelegd dan worden de risico's die hieraan verbonden zijn gespecificeerd in de paragraaf 'kanttekeningen' van de besluitvormingsdocumenten. Expliciet wordt stilgestaan bij de gevolgen van de risico's voor het budget, voor het voorgenomen tijdspad en voor het imago van de gemeente c.q. de beleving van de burgers.

Risico's kwantificeren

Van de geïdentificeerde risico's wordt een inschatting gemaakt van de verwachte kans van optreden. De gemeente Lansingerland hanteert de volgende kans klasse-indeling:

Klasse	Percentage	Referentiebeeld	Indicatie
1	10%	< of 1x per 10 jaar	Zeldzaam / erg onwaarschijnlijk; zou verrassend zijn als het zou optreden.
2	30%	1x per 5-10 jaar	
3	50%	1x per 2-5 jaar	In het verleden vaker voorgekomen. Zou geen grote verrassing zijn indien het zich voordoet.
4	70%	1x per 1-2 jaar	Duidelijke indicatoren die wijzen op optreden.
5	90%	1x per jaar of >	

Belangrijk is om een onderscheid te maken tussen financiële risico's en financiële tegenvallers. Financiële tegenvallers (bijvoorbeeld externe informatie waaruit blijkt dat de gemeente minder algemene uitkering krijgt) leiden tot bijstelling van begrotingsposten en beïnvloeden daarmee direct het begrotingsresultaat van de gemeente. Bij financiële risico's (risico dat de algemene uitkering de komende jaren door Rijksbezuinigingen mogelijk nog lager wordt) is dat niet het geval. Als een financieel risico zich uiteindelijk voordoet (het wordt een feit) is wel sprake van een financiële tegenvaller die in de begroting wordt verwerkt.

In sommige situaties is de scheidslijn tussen risico en tegenvaller dun. Zeker bij die onderdelen van de begroting waarbij prognoses een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld bij de grondexploitaties. De stelregel is dat indien een risico waarvan we inschatten dat het 'meer dan waarschijnlijk is' dat dit risico zich gaat voordoen, dit verwerkt wordt in de begroting als 'tegevaller'. Op basis van bovenstaande tabel betekent dit dat risico's met een kans van optreden groter dan 50% in het vervolg in de begroting worden verwerkt. Voor risico's met een kans van optreden van 50% of lager wordt het weerstandsvermogen aangehouden. Om te borgen dat ontwikkelingen die liggen op de grens van wel/geen tegenvaller (of risico) adequate afwegingen worden gemaakt worden deze ontwikkelingen altijd gedeeld en besproken tussen de verantwoordelijke afdeling, de afdeling Financiën en de Concernstaf. De afwegingen die zijn gemaakt en de uitkomsten hiervan worden toegelicht in de paragraaf weerstandsvermogen van het eerstvolgende P&C-document. Dit zorgt voor de benodigde transparantie rondom risico's. Voor de 'algemene risico's' met betrekking tot de grondexploitaties hanteren we als stelregel dat realistische en door middel van externe onderzoeken onderbouwde ontwikkelingen met betrekking tot grondprijzen en afzettempo financieel worden vertaald in de meerjarenbegroting en jaarrekening. Het risico op (verdere) verslechtering van de uitgangspunten wordt standaard op 50% gesteld (dit kan wel/niet optreden). Op basis hiervan wordt het benodigde weerstandsvermogen bepaald, waarbij in de paragraaf risico-

beheersing en weerstandsvermogen toegelicht wordt welke effecten de risico's potentieel hebben op de eerste vier jaarschijven van de begroting en of de gemeente in staat is deze effecten op te vangen door middel van aanvullende bezuinigingen of lastenverzwaringen.

Gevolgen van risico's

Voor elk geïdentificeerd risico wordt er nagegaan of dat risico mogelijke gevolgen heeft voor de financiën, de reputatie van de gemeente, verstoring van de operationele processen en belemmering van programmadoelstellingen. De teammanager heeft de verantwoordelijkheid om te bepalen voor welke categorie het risico gevolgen heeft en hoe groot deze verwachte gevolgen zijn. Het wegen van de gevolgen is geborgd in de besluitvorming.

De Concernstaf legt de geïdentificeerde en gekwantificeerde risico's vast in Naris. Waarbij per risico het financiële gevolg wordt ingeschat, met een uitsplitsing naar minimale, verwachte en maximale financiële gevolg. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen incidentele risico's en risico's op een structurele tegenvaller. Vanuit voorzichtigheid wordt er geen rekening gehouden met positieve risico's c.q. kansen.

Risico's beheersen

Primair zijn de teammanagers verantwoordelijk voor de uitvoering van de beheersmaatregelen op het risico. Hierbij wordt planmatig te werk gegaan en de uitvoering van beheersmaatregelen wordt toegewezen aan personen binnen de afdeling. Om te borgen dat ook op totaal organisatieniveau inzicht blijft bestaan in de geïdentificeerde risico's en de beheersmaatregelen die we nemen met betrekking tot de risico's worden ook (waar mogelijk) de beheersmaatregelen in Naris vastgelegd.

2.4 Benchmarken van risico's en de benodigde weerstandscapaciteit

Door periodiek de geïnventariseerde risico's van de gemeente Lansingerland te vergelijken met de risico's van andere vergelijkbare gemeenten kan beoordeeld worden of er aanleiding is de eigen inschattingen van de risico's bij te stellen. Daarom wordt bij de periodieke update van het risico-profiel door de Concernstaf ook een benchmark uitgevoerd. Het benchmarken van de bepaalde benodigde weerstandscapaciteit is nog geen standaard bij gemeentelijke overheden, de eerste jaren zal dit dus ook deels zoeken zijn naar de juiste vorm. In de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting zullen wij de ontwikkelingen hieromtrent jaarlijks delen.

Door het raadplegen van diverse externe bronnen (bijv. het volgen van trending risks voor gemeenten en specifieke uitvraag bij het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement) wordt de volledigheid van het risicoprofiel bewaakt. Voor wat betreft de risico's met betrekking tot de grondexploitaties wordt de via Naris berekende benodigde weerstandscapaciteit vergeleken met de benodigde weerstandscapaciteit die bepaald wordt op basis van de door de Rekenkamer aangereikte methode¹. Indien beide methoden tot significant andere uitkomsten leiden vindt verdere analyse plaats om te bepalen wat een reële inschatting van de benodigde weerstandscapaciteit is.

¹ Zie rapport Rekenkamer naar 'bedrijventerreinen'. Deze bepaalt het benodigde weerstandsvermogen op 10% van de boekwaarde van de Projecten in exploitatie + 10% van de nog te realiseren opbrengsten.

2.5 Rapporteren over risicomanagement en het weerstandsvermogen

Rapporteren over risico's draagt bij aan de bewustwording omtrent risico's, het verantwoording afleggen over het gevoerde risicobeleid en maakt inzichtelijk wat het effect van de risico's kan zijn op de financiële positie van de gemeente indien deze zich voordoen.

Via de reguliere planning & control-cyclus wordt in de paragraaf 'weerstandsvermogen en risico-beheer-sing' gerapporteerd over de risico's van de gemeente, de manier waarop deze beheerst worden en de mogelijke impact van de risico's op de financiële positie van de gemeente. In paragraaf 2.1. zijn de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing* opgenomen.

2.6 Risicomanagement met betrekking tot verbonden partijen

De gemeente Lansingerland heeft een deel van uitvoering van gemeentelijk beleid ondergebracht bij verbonden partijen. Een verbonden partij is een publiekrechtelijke of privaatrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft. Voor verbonden partijen wordt een aparte *paragraaf Verbonden partijen* opgenomen in de jaarrekening en begroting. Per verbonden partij geeft de gemeente inzicht in de soort regeling, het doel, de betrokken partijen, het financieel- en bestuurlijk belang en eventuele ontwikkelingen.

De gemeente Lansingerland verwacht van de verbonden partijen dat zij een actief beleid voeren op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen en dat zij hierover via de begroting en jaarstukken informatie verstrekken. Jaarlijks wordt het risicoprofiel door de verbonden partijen zelf geactualiseerd en, bij gemeenschappelijke regelingen met een (bestuurlijk) belang van 50%², wordt daar actief opgetrokken met de gemeente zelf. Indien nodig worden de verbonden partijen door de gemeente aangesproken om passende actie te ondernemen. De gemeente stelt dan aanvullende eisen aan de kwaliteit van het risicomanagement van de verbonden partij. Hiermee wordt het risico op onvoorziene financiële tegenvallers, doordat risico's zich bij de verbonden partijen openbaren, voor de gemeente geminimaliseerd. Daarnaast neemt de gemeente, indien daar aanleiding voor is, de mogelijk relevante risico's mee bij het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit.

2.7 Risico's grondexploitaties en grote projecten

Conform de financiële verordening worden jaarlijks de grondexploitaties geactualiseerd. Daarbij worden ook de risico's voor de betreffende projecten opnieuw bekeken en wordt door middel van scenario analyse aangegeven wat de bandbreedte van de resultaten van de grondexploitaties is. Op basis van deze bandbreedte worden de algemene risico's vertaald in benodigde weerstandscapaciteit.

Conform het BBV nemen we project specifieke risico's mee in de bepaling van de (eventuele) winstname op projecten. Algemene economische risico zoals potentiële rente effecten op de grondexploitaties, effecten van een economische recessies etc, vertalen we in een beslag op het

² Dit zijn ten tijde van het opstellen van deze nota: gemeenschappelijke regelingen Bleizo en Hoefweg.

weerstandsvermogen van de gemeente. Dat laatste geldt ook voor de project specifieke risico's die niet zijn op te vangen in een eventueel verwacht positief resultaat van een project.

De grondexploitaties kennen zowel incidentele als structurele risico's. Incidentele risico's betreft het risico op (verdere) verliezen binnen de grondexploitaties als gevolg van verslechterde markt-omstandigheden. Dit leidt tot een incidenteel verlies dat ten laste van de weerstandscapaciteit komt. Binnen Lansingerland worden deze verliezen bepaald op basis van de contante waarde methode. Door deze werkwijze hebben incidentele verliezen ook een structurele component. De voorziening voor het tekort zal jaarlijks met de contante waarde-factor moeten worden opgehoogd.

Voor grote Projecten nemen we in de bestuurlijke besluitvormingsdocumenten, ter aanvulling op de gebruikelijke paragraaf 'kanttekeningen', een uitgebreide risicoparagraaf toe. De risico's die samenhangen met het project worden daar toegelicht inclusief de manier waarop we met deze risico's om gaan (welke maatregelen nemen we om de risico's tegen te gaan en indien risico's zich toch voor doen op welke wijze gaan we ze dan financieel opvangen). Deze maatregel vloeit voort uit de aanbevelingen/bevinding van de Rekenkamer bij het onderzoek bedrijventerreinen waarin is aangegeven dat voordat 'ja' tegen een project wordt gezegd ook in beeld moet zijn wat tegenvallende scenario's betekenen voor de financiële positie en of de financiële positie voldoende is dergelijke tegenvallers op te vangen. Voorgesteld wordt deze maatregel toe te passen bij projecten met een krediet voor de bruto uitgaven groter dan € 1,0 miljoen. Het inventariseren van risico's en beheersen hiervan is ook onderdeel van de projectmanagement methode in Lansingerland.

3 Weerstandsvermogen

Het aspect weerstandsvermogen is onderdeel van het organisatie-brede risicomanagement. Het geeft een indicatie van de mate waarin onze gemeente in staat is om niet-gebudgetteerde tegenvallers op te vangen. Jaarlijks berekent de afdeling Concernstaf op basis van de risicoanalyse het financiële weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen is het vermogen om niet-begrote uitgaven te dekken en bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote uitgaven te dekken; en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiele betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. Door het verstrekken van betrouwbare informatie betreffende de totstandkoming van weerstandsvermogen is de gemeenteraad in de positie waarin een afweging van de financiële gevolgen van risico's bij besluitvorming van nieuw beleid wordt meegewogen.

3.1 Inhoud paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing

De *paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing* van de gemeente Lansingerland bevat de volgende onderdelen:

1. Een beschrijving van het gevoerde risicomanagement omtrent weerstandscapaciteit en risico's.
2. Een inventarisatie van de beschikbare weerstandscapaciteit.
3. Een inventarisatie van de benodigde weerstandscapaciteit o.b.v. de geïnterpreteerde (incidentele) risico's.
4. Scenario analyses met de mogelijke effecten op de begrotingssaldi voor het huidige begrotingsjaar en de komende 3 begrotingsjaren van risico's op structurele tegenvallers en de mate waarin de gemeente in staat is deze risico's op te vangen.
5. Financiële kengetallen op basis van het BBV inclusief een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

De algemene beschrijving van het gevoerde risicomanagement geeft aan hoe het college het risicomanagement in brede zin (dus inclusief reputatierisico, bedrijfsvoerings-risico's) het komende begrotingsjaar vorm gaat geven, wat zij vindt dat de belangrijkste risico's voor de gemeente zijn en wat het college er aan doet om deze risico's te beheersen. De focus in deze paragraaf ligt daarbij op de financiële risico's. De 10 risico's met de grootste verwachte financiële impact (zowel risico's op incidentele tegenvallers als risico's op structurele tegenvallers) worden, met een korte toelichting, opgenomen evenals de belangrijkste risico's die samenhangen met de verbonden partijen.

3.2 Beschikbare weerstandscapaciteit om risico's op te vangen

De beschikbare weerstandscapaciteit zijn de middelen die de gemeente heeft of ter beschikking kan krijgen om de financiële gevolgen van risico's op te vangen. Het uitgangspunt daarbij is dat structurele risico's opgevangen moeten worden door structurele 'weerstandscapaciteit' (in de exploitatiebegroting) en incidentele risico's opgevangen worden door incidentele 'weerstandscapaciteit' (het weerstandsvermogen). Dit onderscheid is ook van belang met het oog op het 'structureel evenwicht' in de begroting en de toets van de Provincie hierop.

Een voorbeeld van een structureel risico is een stijging van de rente en daarmee de rentelasten boven de rentelasten die geraamd zijn in de begroting. Een dergelijk nadeel moet, indien het risico zich voor zou doen, structureel gedekt zijn en wordt niet ten laste gebracht van de algemene reserve. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat in dit geval uit eventuele structurele overschotten die reeds waren voorzien in de jaarschijven, de mogelijkheid om te bezuinigen en de mogelijkheid de opbrengsten te verhogen. Dit valt ook te typeren als de ‘flexibiliteit’ in de begroting. Of de gemeente in staat is structurele risico’s op te vangen kan vaak zichtbaar worden gemaakt door een aantal scenario’s te laten zien. Bijvoorbeeld kan in de jaarschijven de stijging van de rente met 1% worden opgevangen? Of kunnen de effecten in de jaarschijven worden opgevangen van achterblijven opbrengsten in de grondexploitaties (en daardoor hogere financieringslasten)?

Incidentele weerstandscapaciteit

De gemeente Lansingerland rekent de volgende componenten tot de incidentele weerstandscapaciteit.

- Algemene reserve

De overige reserves rekenen wij niet tot de beschikbare weerstandscapaciteit. Dit zijn de bestemmingsreserves en de stille reserves. Bestemmingsreserves worden niet meegenomen omdat hier al een bestemming aan is toegekend. Stille reserves (ontstaan wanneer de boekwaarde van de activa lager is dan de verkoopwaarde) worden niet meegenomen omdat deze pas geïncasseerd kunnen worden als de activa verkocht wordt. Echter, als er expliciete besluiten worden genomen om stille reserves te gelden te maken, dan worden deze wel toegevoegd aan de weerstandscapaciteit.

Structurele weerstandscapaciteit

De structurele weerstandscapaciteit betreft de flexibiliteit die er in de begroting is. Dit betreft de mate waarin lasten verder zijn terug te brengen (door bezuinigingen), inkomsten te verhogen en de inzet van de post onvoorzien.

- Onbenutte belastingcapaciteit
- Post onvoorzien
- Bezuinigingspotentieel lastenniveau tot wettelijke taken

De onbenutte belastingcapaciteit is in theorie niet gemaximeerd. Er zijn geen maximum tarieven voor de OZB. Wel zijn er landelijk afspraken over de maximale jaarlijkse stijging van de OZB (macro-norm). Voor het doen van een aanvraag tot artikel 12 geldt dat de OZB boven de zogenoemde drempelpercentages moet liggen (gebaseerd op 120% van het landelijk gemiddelde OZB-percentage).

De post onvoorzien bedraagt in de begroting op dit moment € 50.000. Op grond van de financiële verordening 2017 bepaalt het college jaarlijks opnieuw de omvang van de post onvoorzien en motiveert de omvang in de begroting.

In de financieel voor Lansingerland moeilijke jaren is het bezuinigingspotentieel in beeld gebracht indien de gemeente alleen de wettelijke taken zou uitvoeren en op taken met een inspanningsverplichting het minimale zou doen. In dat geval zouden nog enkele miljoenen bezuinigd kunnen worden. Dit zou dan wel gepaard gaan met veel maatschappelijke onrust en de bezuinigingen zijn veelal niet direct in het eerstvolgende begrotingsjaar in te voeren. De flexibiliteit op dit punt is beperkt. Daarnaast is in lijn met het coalitieakkoord zo veel als mogelijk de zogenoemde ‘lucht’ uit

de begroting gehaald en aangewend voor nieuw beleid. Dit betekent dat bij structurele tegenvallers de gemeente ofwel de lasten moet verhogen (bijvoorbeeld OZB) of moet bezuinigen. Alternatief is het inzetten van incidentele middelen (het eigen vermogen) in de vorm van kapitaallastenreserves. Het kader voor de inzet van deze reserves ligt vast in de nota reserves en voorzieningen.

Risicobuffer in grondexploitaties en projecten

In de kredieten is meestal ook een post 'onvoorzien' opgenomen. Een post 'onvoorzien' bij de grondexploitaties is op grond van het BBV niet meer toegestaan, maar bij het inschatten van de verwachte kosten en opbrengsten betrachten we een bepaalde mate van terughoudendheid c.q. enige ruimte om tegenvallers op te kunnen vangen. Binnen de grondexploitaties en projecten zelf is dus ook enige mate van weerstandscapaciteit aanwezig. Bij het bepalen van het weerstandsvermogen op gemeenteniveau houden we geen rekening met deze 'weerstandscapaciteit' in kredieten en grondexploitaties.

3.3 Benodigde weerstandscapaciteit om incidentele risico's op te vangen

Voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit wordt er door de Concernstaf een organisatie-brede risico-inventarisatie gehouden. Per afdeling worden de risico's in kaart gebracht en vastgelegd in het risicomanagement informatiesysteem Naris. Op deze *longlist* aan risico's vindt een nadere beschouwing plaats. Allereerst wordt er gekeken welke risico's een direct financieel gevolg met zich meebrengen. Dit levert een compactere lijst op. Echter, niet alle risicogebeurtenissen met een direct financieel gevolg worden middels weerstandsvermogen behandeld. Onder deze risicogebeurtenissen vindt nog een nadere beschouwing plaats. De volgende categorieën maken geen deel uit van het weerstandsvermogen en worden dus niet meegenomen in de bepaling ervan:

- **Rampen.** Een omvangrijke onvoorziene gebeurtenis met zeer grote financiële, materiële en personele gevolgen. Voor rampen wordt aangenomen dat de gemeente ter dekking van de kosten gebruik kan maken van door het rijk beschikbaar gestelde middelen in de vorm van een rampenfonds.
- **Kortingen.** Een voorziene (structurele) afname van de inkomsten. Deze gebeurtenissen worden verwerkt in de begroting van het komende begrotingsjaar.
- **Kosten.** Gebeurtenissen waarvan reeds zeker is dat ze zich voor gaan doen en waarvan de omvang ook reeds bekend is. Deze gebeurtenissen worden als voorzieningen meegenomen conform de algemeen aanvaarde boekhoudprincipes.
- **Kleine risico's.** Gebeurtenissen met kleine impact (< € 100.000) waarvan de kans van optreden en/of de totale omvang nog niet is vast te stellen. Van kleine risico's wordt aangenomen dat ze reeds opgenomen zijn als "post onvoorzien" in de lopende begrotingen van de diverse directies en afdelingen.

Wanneer risicogebeurtenissen die vallen binnen deze categorieën eruit zijn gefilterd blijven zogenaamde significante risico's over. Dit zijn gebeurtenissen met een aanzienlijke financiële impact en waarvan de kans van optreden en/of de totale omvang nog onzeker is. Ter dekking van deze risico's wordt het weerstandsvermogen aangewend.

Om de hoogte te bepalen wordt gebruik gemaakt van het risicomanagement informatiesysteem Naris. Hierin worden alle risico's geregistreerd en gekwantificeerd. De benodigde omvang van de weerstandscapaciteit wordt bepaald middels een simulatie. Omdat niet alle risico's zich tegelijkertijd en in de maximale omvang zullen voordoen wordt gebruik gemaakt van de algemeen geaccepteerde en krachtige simulatietechniek, de Monte-Carlo simulatie. De Monte-Carlo simulatie levert inzicht in de relatie tussen financiële omvang van de risico's en de kans op optreden hiervan. De gemeente Lansingerland hanteert het zekerheidspercentage van 90%. Dit percentage is een algemeen geaccepteerd en veelgebruikt uitgangspunt bij de beoordeling van het weerstandsvermogen onder lokale overheden. Een zekerheidspercentage van 90% wil zeggen dat er met 90% zekerheid gesteld kan worden dat de financiële buffer groot genoeg is om de eventuele financiële gevolgen van de risico's af te dekken. Er is dus 10% kans dat de financiële buffer onvoldoende is.

3.4 Beoordeling weerstandsvermogen voor incidentele risico's

De verhouding tussen de benodigde en de beschikbare weerstandscapaciteit is het weerstandsvermogen. Onderstaande figuur geeft dit schematisch weer.

De ratio weerstandsvermogen wordt als volgt berekend:

$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \text{beschikbare weerstandscapaciteit} / \text{benodigde weerstandscapaciteit.}$
--

Vanuit externe organen (Rijk en/of Provincie) zijn er geen normen voor het weerstandsvermogen. De enige norm in het kader van financieel toezicht is dat de algemene reserve niet negatief mag zijn en indien deze negatief is, in een periode van 4 begrotingsjaren aangezuiverd moet zijn.

Net als in de nota Risicobeleid 2009 en de nota uit 2015 hanteren we onderstaande tabel voor de beoordeling van de ratio weerstandsvermogen. De gemeente Lansingerland streeft naar een financiële buffer met het waarderingsklasse C, oftewel voldoende. Dit wil zeggen een ratio tussen 1.0 en 1.4. Er wordt op lange termijn gestreefd naar een gemiddelde ratio van 1.2. In tijden van economische groei wordt een buffer opgebouwd naar een ratio van maximaal 1.4, terwijl in tijden van economische krimp de ratio mag teruglopen naar minimaal 1.0. Indien de financiële buffer onder of boven waarderingsklasse C uit komt worden de tekorten of overschotten in overleg aangevuld dan wel aangewend. Onderstaande normen zijn algemeen aanvaard bij gemeentelijke overheden.

waardering	ratio	betekenis
A	> 2,0	Uitstekend
B	1,4 - 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 - 1,4	Voldoende
D	0,8 - 1,0	Matig
E	0,6 - 0,8	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

3.5 Scenario's structureel benodigde weerstandscapaciteit

Het berekenen van de benodigde weerstandscapaciteit en dit af zetten tegen de beschikbare weerstandscapaciteit is een 'statische' aangelegenheid c.q. momentopname. Door middel van het

opnemen en toelichten van een aantal scenario's in de paragraaf weerstandsvermogen maken we zichtbaar wat de potentiële impact is van veranderingen in aannames voor de meerjarenbegroting. De scenario's richten zich daarbij op een aantal variabelen die de grootste impact hebben op de ontwikkeling van de baten en lasten. Voorbeelden op dit moment zijn:

- De rente; een stijging of daling van de rente ten opzichte van het begrote niveau leidt tot structurele voor- of nadelen.
- De afzetplanning van de grondexploitaties; als de afzet achterblijft, heeft dat enerzijds effect op de grondexploitaties (toename verliezen) en anderzijds op de rentelasten. Ook de bouwleges zullen hierdoor worden beïnvloed.
- De grondprijsontwikkeling van de grondexploitaties; als de grondprijzen uit de grondexploitaties niet worden gehaald nemen de tekorten op de grondexploitaties toe en ontstaat een structureel rentenadeel.
- Ontwikkelingen in het sociale domein; toename van de aantallen cliënten c.q. zorgvragers kan een significante stijging van de uitgaven met zich mee brengen.

Belangrijk is te melden dat deze scenario's dus geen begrotingen c.q. verwachtingen zijn (anders had de begroting zelf aangepast moeten worden). Het betreft hier situaties die zich zouden kunnen voordoen (risico). Dit is wat anders dan dat werkelijk stijgende aantallen cliënten of stijgende rente zich voordoen. Door middel van deze scenario-analyses c.q. verkorte stress testen brengen we in beeld of we in staat zijn verslechterende omstandigheden op te kunnen vangen zonder groot-schalige beleidswijzigingen en of bezuinigingen/lastenverzwaringen te moeten door voeren. In de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting laten we de effecten zien van de 10 grootste risico's op structurele tegenvallers.

Scenario's zijn ook zeker bij het in beeld brengen van de mogelijke ontwikkeling van de financiële positie op de langere termijn onmisbare instrumenten.

We gebruiken de scenario's om vooral inzicht te krijgen in de potentiële impact van structurele tegenvallers. Per begrotingsjaar beschouwen we of het nodig is om (alvast) in de begroting buffers te gaan opbouwen om mogelijke structurele tegenvallers op te vangen. We kiezen er vooralsnog niet voor om een norm voor de flexibiliteit van de begroting in te stellen. Het risico hiervan is namelijk dat we te vroeg moeten gaan bezuinigen of lasten verhogen en risico's zich later niet voor gaan doen. Bovendien is het gezien de weerstandsratio niet noodzakelijk het eigen vermogen veder te vergroten met positieve jaarrekeningsaldi. Door het gebruik van de scenario's kunnen we ons wel beter voor bereiden op dergelijke scenario's. We zorgen ervoor dat potentiële maatregelen pakketten klaar liggen mochten de risico's zich daadwerkelijk voor doen. Op die manier winnen we tijd in tijden van economische teruggang.

3.6 Financiële kengetallen

In 2015 is het BBV gewijzigd. Met ingang van de begroting 2016 moeten gemeenten een aantal verplichte financiële kengetallen opnemen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarrekening. In juli 2015 is een Ministeriele regeling gepubliceerd op welke wijze deze kengetallen berekend moeten worden.

Het betreft de volgende kengetallen:

- Netto schuldquote;
- Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
- Solvabiliteitsratio;
- Structurele exploitatieruimte;
- Belastingcapaciteit;
- Grondexploitatie.

Een uitgebreide beschrijven van de wijze van berekenen van de kengetallen is via bijgaande link beschikbaar: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036853/2019-04-01>

Hieronder volgt een korte toelichting van het kengetal.

Netto schuldquote

De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van rentelasten en aflossingen op de exploitatie en de hoogte van de investeringen uit het nabije verleden. De netto schuldquote wordt als volgt berekend:

$$\text{Netto schuldquote (Netto schuld als aandeel van de exploitatie)} = \frac{\text{(Netto Schuld)}}{\text{Totale Inkomsten (voor bestemming reserves)}}$$

Bij een netto schuldquote hoger dan 130% springt het licht voor een gemeente bij wijze van spreken op rood. De gemeente heeft dan een zeer hoge schuld. Dit plafond is vergelijkbaar met het Europese schuldplafond van 60% BBP dat geldt voor landen. Bij een netto schuldquote hoger dan 130% doet u er als gemeente goed aan de schulden af te bouwen. Dat betekent een terughoudend investeringsbeleid en het afbouwen van voorraden bouwgrond. Al bij een lager percentage tussen de 100% en 130% is voorzichtigheid geboden en staat het licht voor de gemeente op oranje.

Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van de medeoverheid ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft zodoende een indicatie in welke mate de rentelasten en aflossingen op de exploitatie drukken. Omdat er bij leningen onzekerheid kan bestaan of ze allemaal worden terugbetaald, wordt bij de berekening van de netto schuldquote onderscheid gemaakt door het kengetal zowel inclusief als exclusief de doorgeleende gelden te berekenen. Op die manier wordt duidelijk wat het aandeel van de verstrekte leningen in de exploitatie is én wat dat betekent voor de schuldenlast. Bij beide berekeningen worden bij de financiële activa de verstrekte leningen opgenomen.

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin de medeoverheid in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen.

Onder de solvabiliteitsratio wordt het eigen vermogen als percentage van het totale balanstotaal verstaan. Het eigen vermogen van een gemeente bestaat volgens artikel 42 van het BBV uit de reserves (zowel de algemene reserve als de bestemmingsreserves) en het resultaat uit het overzicht van baten en lasten.

Structurele exploitatieruimte

De structurele exploitatieruimte is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte een gemeente of provincie heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is.

De structurele exploitatieruimte wordt bepaald door het saldo van de structurele baten en lasten en het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves gedeeld door de totale baten (zie artikel 17, onderdeel c, van het BBV) en uitgedrukt in een percentage.

Voor de beoordeling van het structurele en reële evenwicht van de begroting wordt onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele lasten.

Belastingcapaciteit

De belastingcapaciteit geeft inzicht hoe de belastingdruk in de provincie of gemeenten zich verhoudt ten opzichte van het landelijke gemiddelde.

De definitie voor dit kengetal is: Woonlasten meerpersoonshuishouden in jaar t (het begrotingsjaar) ten opzichte van het landelijk gemiddelde in jaar t-1 (het jaar voorafgaand aan het begrotingsjaar) uitgedrukt in een percentage. Onder de woonlasten worden verstaan de OZB, de rioolheffing en reinigingsheffing voor een woning met gemiddelde waarde in die gemeente. Deze cijfers worden voortaan ook in de jaarlijkse meicirculaire bekendgemaakt zodat de gemeenten tijdig op de hoogte zijn van de hoogte van de lasten die voor de berekening moeten worden gebruikt.

Grondexploitatie

Dit kengetal geeft weer hoe de waarde van de grond zich verhoudt tot de totale (geraamde) baten.

Voor de berekening van dit kengetal worden de niet in exploitatie genomen gronden en de bouwgrond in exploitatie bij elkaar opgeteld en gedeeld door de totale baten uit de programmabegroting of jaarstukken (ingevolge artikel 17, onderdeel c, van het BBV) en uitgedrukt in een percentage. De boekwaarde van de voorraden grond is van belang, omdat deze waarde moet worden terugverdiend bij de verkoop. De accountant moet ieder jaar beoordelen of de gronden tegen een actuele waarde op de balans zijn opgenomen.

4 Taken en verantwoordelijkheden risicomanagement

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke taken en verantwoordelijkheden de verschillende actoren binnen de gemeente hebben met betrekking tot risicomanagement.

4.1 Gemeenteraad

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Gemeenteraad	Vaststellen nota risicomanagement en weerstandsvermogen	Vierjaarlijks en bij eventuele bijstelling van het beleid
	Vaststellen paragraaf weerstandsvermogen	2x per jaar bij begroting en jaarstukken
	Bespreken belangrijkste risico's en maatregelen	bij begroting, jaarstukken en actualisatie grondexploitaties en wanneer van toepassing bij raadsvoorstellen voor grote projecten
	Evalueren gevoerd beleid	Jaarlijks in het kader van de programmarekening

4.2 College van B&W

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
College van B&W	Initiëren en bewaken van aanpassingen in het risicobeleid	Indien noodzakelijk
	Initiëren en bewaken van de opstelling van de risicoparagraaf	Jaarlijks (bij begroting)
	Bewaken belangrijkste risico's en risicomaatregelen.	2x per jaar (bij begroting en jaarstukken)
	Uitvoeren van de risicomaatregelen die bij het college van B&W zijn belegd.	Continu
	Evalueren van het gevoerde risicobeleid en het voorstellen van verbetermaatregelen	Jaarlijks in het kader van de programmarekening
	Sturen op realisatie van de doelstellingen van het weerstandsvermogen	Continu

4.3 Teammanagers

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Teammanagers	Verantwoordelijk voor het uitvoeren van het risicomanagementbeleid binnen de eigen afdeling.	Continu
	Verantwoordelijk voor het in beeld brengen van risico's binnen de afdeling en het beleid/projecten waar afdeling verantwoordelijk voor is.	Continu en 2x per jaar gestructureerd ten behoeve van Naris
	Bewaken belangrijkste risico's en risicomaatregelen.	Continu

4.4 Concernstaf

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Concernstaf	Monitoren en herzien van het risicobeleid indien nodig	Jaarlijkse evaluatie (bij programmarekening).
	Inrichten en, waar nodig, verbeteren en aanpassen van het risicomanagementproces	Continu
	Toetsen kwaliteit van de risico inventarisatie door de afdelingen	2x per jaar (bij begroting en jaarstukken)
	Toeziën op implementatie beheersmaatregelen voor risico's en voortgang eventuele actiepunten	Continu + 3x per jaar bespreken met teammanagers en directieleden bij 'in control' gesprekken.
	Borgen kwaliteit en samenhang van het gemeente brede risicoprofiel	Jaarlijks in het kader van de programmarekening
	Aanspreekpunt voor binnen en buiten de organisatie voor wat betreft risicomanagement en weerstandsvermogen	Continu
	Zorgdragen voor vergroten risicobewustzijn	Continu en indien nodig via workshops, presentaties etc.
	Benchmarken van de risico's en het weerstandsvermogen met andere gemeenten/organisaties	2x per jaar (bij begroting en jaarstukken)
	Controle op kwaliteit risicoparagraaf in bestuurlijke besluiten (risico's en te nemen maatregelen adequaat geadresseerd).	Continu

4.5 Team Financiën - business controllers

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Business controllers	Opstellen paragraaf weerstandsvermogen	2x per jaar bij begroting en jaarstukken
	Toetsen van de financiële onderbouwing van de risicoanalyse van de afdelingen en de risicoparagraaf in bestuurlijke beslisdocumenten.	Continu