



# Nota risicomanagement en weerstandsvormogen 2023

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Inhoudsopgave .....                      | 2  |
| 1 Inleiding.....                         | 3  |
| 2 Samenvatting .....                     | 4  |
| 3 Risicomanagement .....                 | 6  |
| 4 Weerstandsvermogen .....               | 9  |
| 5 Rollen en verantwoordelijkheden .....  | 13 |
| Bijlage 1: Begrippen en definities ..... | 15 |

## 1 Inleiding

Voor u ligt de nota Risicomanagement en weerstandsvermogen 2023. Deze nota is de uitwerking van het beleid voor het bepalen en beheersen van risico's en geeft inzicht op basis waarvan we het weerstandsvermogen berekenen.

Het doel van deze nota is dat de gemeenteraad de kaders voor het risicomanagement en het weerstandsvermogen vaststelt. De gemeenteraad heeft de wettelijke ruimte om zelf te bepalen welke omvang van het weerstandsvermogen wordt nagestreefd en op welke wijze het weerstandsvermogen wordt berekend. We (her)formuleren richtlijnen en beleid en leggen dit vast in uniforme regels.

Gemeenten zijn door het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) verplicht om een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing op te nemen in de begroting en de jaarstukken. De paragraaf geeft inzicht in de financiële risico's die de gemeente loopt en geeft informatie over de actuele beschikbare middelen om de financiële gevolgen van die risico's te kunnen afdekken. Deze nota dient als basis voor de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Voor de beschrijving van het beleid in de paragraaf kan worden volstaan met een verwijzing naar deze nota.

### 1.1 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 vindt u de belangrijkste wijzigingen en aanvullingen ten opzichte van de vorige nota en een samenvatting van de belangrijkste uitgangspunten van ons beleid.

Hoofdstuk 3 gaat nader in op de doelstellingen van risicomanagement en over de inventarisatie, kwantificering en het beheersen van risico's.

Hoofdstuk 4 gaat nader in op de berekening en beoordeling van het weerstandsvermogen.

Hoofdstuk 5 beschrijft wie waarvoor verantwoordelijk is.

In bijlage 1 is een lijst opgenomen met specifieke begrippen en definities.

## 2 Samenvatting

### 2.1 Belangrijkste wijzigingen

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de vorige vastgestelde nota zijn:

#### *Hoofdstuk 3 Risicomanagement*

Bij de beoordeling hoe groot de kans is dat een risico voorkomt passen we de klassen als volgt aan:

| Klasse | kans wordt     | kans was       |
|--------|----------------|----------------|
| 1      | Zeër klein 3%  | Zeër klein 10% |
| 2      | Klein 10%      | Klein 30%      |
| 3      | Matig 25%      | Matig 50%      |
| 4      | Groot 50%      | Groot 70%      |
| 5      | Zeër groot 75% | Zeër groot 90% |

Bij de beoordeling van het financieel gevolg nemen we de risico's met een financiële impact lager dan € 50.000 niet mee in onze berekening, omdat we deze risico's kunnen opvangen zonder dat onze financiële positie direct in gevaar komt.

Bij de financiële impact passen we de bandbreedtes als volgt aan:

| Klasse | impact wordt            | impact was            |
|--------|-------------------------|-----------------------|
| 1      | € 50.000 - € 100.000    | < € 30.000            |
| 2      | € 100.000 - € 250.000   | € 30.000 - € 100.000  |
| 3      | € 250.000 - € 500.000   | € 100.000 - € 250.000 |
| 4      | € 500.000 - € 1.000.000 | € 250.000 - € 500.000 |
| 5      | > € 1.000.000           | > € 500.000           |

#### *Hoofdstuk 4 Weerstandsvermogen*

Voor de beschikbare weerstandscapaciteit gaat de gemeente Medemblik uit van de volgende middelen:

- Algemene reserve;
- Onbenutte belastingcapaciteit;
- Stelpost onvoorzien, voor zover aanwezig;
- Stille reserves, voor zover ze voldoen aan de criteria.

De stille reserves nemen we alleen mee in de berekening voor de beschikbare weerstandscapaciteit als wordt voldaan aan onderstaande door de toezichthouder gestelde richtlijnen:

- de actuele marktwaarde reëel is onderbouwd, bijvoorbeeld door een officiële taxatie;
- de stille reserve geen gebruiksnut meer heeft voor de gemeente;
- de stille reserve op korte termijn beschikbaar kan komen.

De raad heeft vastgesteld dat we een financieel gezonde gemeente willen zijn. In lijn daarmee streven we naar een weerstandsvermogen die genoeg is om niet begrote kosten te kunnen dekken, zonder dat een onnodig hoge financiële buffer wordt aangehouden.

We streven naar een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,4 en 2,0 dit betekend 'Ruim voldoende' (waarderingcijfer B) in plaats van een ratio tussen de 1,0 en 1,4 (Voldoende, waarderingcijfer C).

De nota Risicomanagement en weerstandsvermogen 2023 treedt in werking per 1 januari 2023.

## 2.2 Uitgangspunten

Hieronder vindt u een samenvatting van de uitgangspunten van ons risicomanagementbeleid. Deze komen in het vervolg van deze nota aan de orde.

### Hoofdstuk 3 Risicomanagement

1. Twee keer per jaar wordt er een risico-inventarisatie uitgevoerd en vastgelegd.
2. Risico's worden per afdeling vastgelegd, gemonitord en bijgesteld.
3. Bij de inventarisatie van risico's worden de klassen voor kans en impact zoals in paragraaf 3.2 Risico-inventarisatie staan beschreven gehanteerd.
4. In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt de actuele top 10 financiële risico's gepresenteerd met een toelichting op de risico's die nieuw zijn.

### Hoofdstuk 4 Weerstandsvermogen

5. De ratio van het weerstandsvermogen dient minimaal uit te komen op waarderingcijfer B (ruim voldoende), volgens de [waarderingstabel](#). Indien het waarderingcijfer lager uitvalt dan B, dan legt het college opties aan de raad voor om de ratio te verbeteren.
6. Voor de beschikbare weerstandscapaciteit gaan we uit van de volgende bestanddelen:
  - Algemene reserve;
  - Onbenutte belastingcapaciteit;
  - Stelpost onvoorzien, voor zover aanwezig;
  - Stille reserves, voor zover ze voldoen aan de criteria.
7. Voor de kwantificering van het totaal aan risico's wordt gebruik gemaakt van de Monte-Carlosimulatie.
8. Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit wordt uitgegaan van een zekerheidspercentage van 90%.

### Hoofdstuk 5 Rollen en verantwoordelijkheden

9. De raad stelt de kaders vast voor het risicomanagement en weerstandsvermogen.
10. Het college informeert de raad over de belangrijkste risico's via raadsvoorstellen en de reguliere Planning & Control cyclus.
11. De directie is verantwoordelijk voor de inrichting van het risicomanagement en de afdeling overstijgende risico's.
12. De afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de risico's van de afdeling en informeren de directie over de risico's en de wijze waarop ze worden beheerst.
13. De medewerkers zijn als risico-eigenaar verantwoordelijk voor het monitoren, beheersen en bijsturen van hun risico.
14. De concerncontroller is verantwoordelijk voor monitoring en toetsing van de werking van het risicomanagement.

### 3 Risicomanagement

Ambities kunnen niet gerealiseerd worden zonder risico's te nemen. Risico's horen bij het proces van ontwikkeling. Het is belangrijk dat de gemeenteraad zich bewust is van de risico's die horen bij het beleid van de gemeente en dat zij hierop stuurt.

Risicomanagement is het effectief en systematisch omgaan met de kansen en bedreigingen die de realisatie van gemeentelijke doelstellingen kunnen beïnvloeden. Het gaat om inzicht creëren in de risico's die van toepassing zijn en vervolgens bewust afwegen of het risico kan worden beheerst.

We stimuleren en vergroten risico-alertheid en risicobewustzijn in de organisatie zodat risico's proactief worden herkend en beheersmaatregelen geoptimaliseerd kunnen worden. Wij benutten onze kansen en beheersen onze risico's zodat wij onze gemeentelijke doelstellingen kunnen realiseren.

Risicomanagement bestaat uit vier stappen:

#### *Identificeren*

De eerste stap is het inventariseren van de risico's per afdeling om zo inzicht en overzicht te krijgen in de risico's die de gemeente loopt. Dit vormt de basis voor het beheersen van de risico's.

#### *Analyseren en beoordelen*

De tweede stap is het kwantificeren van het risico ('de ernst'). Dit gebeurt door aan te geven wat het negatieve gevolg van het risico is en wat de kans (%) is dat het risico daadwerkelijk zal optreden.

#### *Beheersen*

De derde stap is het in beeld brengen en uitvoeren van mogelijke beheersmaatregelen:

- Accepteren: soms is een risico accepteren de beste beheersmaatregel;
- Beperken: met als doel de kans op voorkomen van een risico of de impact ervan te verminderen;
- Verleggen: we kunnen het risico verzekeren, uitbesteden of contracten sluiten;
- Vermijden: het stoppen van een activiteit of de doelstelling veranderen.

#### *Rapporteren, monitoren en evalueren*

De laatste stap bestaat uit het communiceren over de aard en de omvang van risico's, de beheersmaatregelen en deze monitoren en evalueren.

Met de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en jaarstukken worden de grootste financiële risico's periodiek in beeld gebracht. Het weerstandsvermogen geeft aan of de gemeente in staat is de negatieve financiële gevolgen van risico's zelfstandig op te vangen.

### 3.1 Risico-inventarisatie

#### *Risico*

We definiëren een risico als een kans op het optreden van een gebeurtenis met een mogelijk (financieel) gevolg die invloed kan hebben op het behalen van de gemeentelijke doelstellingen. Als er maatregelen genomen zijn dan verlagen we de kans en of impact van het risico of is er geen sprake meer van een risico.

#### *Inventarisatie*

Om de risico's in kaart te brengen wordt er twee keer per jaar een gemeentebrede risico-inventarisatie uitgevoerd en vastgelegd. Het belangrijkste doel is om de grootste risico's, lees het grootste gevolg (kans \* impact), in beeld te hebben en te beheersen.

#### *Kans, impact en risicoscore*

We beoordelen hoe groot de kans is dat een risico voorkomt en wat de financiële impact van het risico kan zijn. De risico's met een financiële impact lager dan € 50.000 nemen we niet mee in onze berekening, deze risico's kunnen we opvangen zonder dat onze financiële positie direct in gevaar komt.

| Klasse | Kans in percentage | Klasse | Impact in euro's          |
|--------|--------------------|--------|---------------------------|
| 1      | Zeër klein 3%      | 1      | € 50.000 tot € 100.000    |
| 2      | Klein 10%          | 2      | € 100.000 tot € 250.000   |
| 3      | Matig 25%          | 3      | € 250.000 tot € 500.000   |
| 4      | Groot 50%          | 4      | € 500.000 tot € 1.000.000 |
| 5      | Zeër groot 75%     | 5      | groter dan € 1.000.000    |

Als de impact van het risico in klasse 5 valt, groter dan € 1.000.000, dient voor dat risico ook de maximale impact in euro's te worden aangegeven.

Bij de klassen kans worden de volgende referentiebeelden gehanteerd:

| Kans             | Referentiebeeld   | Aantal keer         |
|------------------|---|---------------------|
| 1 Zeer klein 3%  | Risico's waarvan het zeer onwaarschijnlijk is dat ze zich in de komende jaren voordoen.                             | < of 1x per 10 jaar |
| 2 Klein 10%      | Risico's waarvan het onwaarschijnlijk is dat ze zich in de komende jaren voordoen.                                  | 1x per 5 - 10 jaar  |
| 3 Matig 25%      | Risico's met een beperkte kans dat ze zich in het komende jaar voordoen.  | 1x per 2 - 5 jaar   |
| 4 Groot 50%      | Risico's die nog beiden kanten op kunnen. Het kan zijn dat ze zich komend jaar voordoen, het kan ook zijn van niet. | 1x per 1 - 2 jaar   |
| 5 Zeer groot 75% | Risico's waarvan de kans groot is dat ze zich in het komend jaar voordoen.  | 1x per jaar of >    |

Met de risicoscore worden de risico's geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's de grootste invloed hebben op het realiseren van de doelstellingen. Dit wordt gebruikt voor de inventarisatie van de beheersmaatregelen.

De risicoscore wordt bepaald door de klassen van kans en impact te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule.

Risicoscore = kans \* impact (maximale score is 25)

| Kans<br>Impact | 1 Zeer klein<br>(<3%) | 2 Klein<br>(10%) | 3 Matig<br>(25%) | 4 Groot<br>(50%) | 5 Zeer groot<br>(>75%) |
|----------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| 5 Zeer groot   | 5                     | 10               | 15               | 20               | 25                     |
| 4 Groot        | 4                     | 8                | 12               | 16               | 20                     |
| 3 Matig        | 3                     | 6                | 9                | 12               | 15                     |
| 2 Klein        | 2                     | 4                | 6                | 8                | 10                     |
| 1 Zeer klein   | 1                     | 2                | 3                | 4                | 5                      |

### 3.2 Uitgangspunten

De belangrijkste uitgangspunten met betrekking tot risicomanagement zijn als volgt:

1. Twee keer per jaar wordt er een risico-inventarisatie uitgevoerd en vastgelegd.
2. Risico's worden per afdeling vastgelegd, gemonitord en bijgesteld.
3. Bij de inventarisatie van risico's worden de klassen voor kans en impact zoals in paragraaf 3.2 Risico-inventarisatie staan beschreven gehanteerd.
4. In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt de actuele top 10 financiële risico's gepresenteerd met een toelichting op de risico's die nieuw zijn.



## 4 Weerstandsvermogen

Voor een gezonde financiële positie moet de gemeente over ruim voldoende weerstandsvermogen beschikken. Het weerstandsvermogen geeft aan of de gemeente over voldoende middelen en mogelijkheden beschikt om financiële tegenvallers (risico's) op te kunnen vangen, zonder dat de financiële positie van de organisatie in direct gevaar komt en financiële maatregelen zoals bijvoorbeeld bezuinigingen noodzakelijk zijn.

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie/ratio tussen:

1. de weerstandscapaciteit, dit zijn de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om onverwachte, niet begrote kosten te dekken;
2. de risico's, dit zijn alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Om de financiële positie te beoordelen is inzicht nodig in de omvang en achtergronden van de risico's en de weerstandscapaciteit. We nemen dit op in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en in de jaarstukken.

Volgens het BBV bevat de paragraaf ten minste:

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- een inventarisatie van de risico's;
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- financiële kengetallen;
- een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

Er is geen wettelijke eis gesteld aan de hoogte van het weerstandsvermogen en ook niet aan de wijze waarop het weerstandsvermogen wordt berekend. De toezichthouder hanteert de norm dat de gemeente altijd over een ratio weerstandsvermogen van minimaal 1,0, zie [waarderingstabel](#), dient te beschikken.

### 4.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

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

Voor de beschikbare weerstandscapaciteit gaat de gemeente Medemblik uit van de volgende middelen:

- Algemene reserve;
- Onbenutte belastingcapaciteit;
- Stelpost onvoorzien, voor zover aanwezig;
- Stille reserves, voor zover ze voldoen aan de criteria.

Hieronder worden de mogelijke middelen toegelicht.

### *Algemene reserve*

De algemene reserve is onderdeel van het eigen vermogen. Deze reserve is gevormd uit overschotten uit de exploitatie en is in principe vrij aanwendbaar. De algemene reserve is een buffer die kan worden ingezet om incidentele en niet voorziene financiële tegenvallers en risico's op te vangen. Voor de beoordeling van het weerstandsvermogen is de stand van de reserve per balansdatum bepalend.

### *Bestemmingsreserves*

De bestemmingsreserves zijn door de raad 'geormerkt' ofwel gevormd voor een specifiek doel. De bestemmingsreserves horen bij het eigen vermogen maar worden niet meegerekend als onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit omdat ze niet tot het vrij besteedbaar vermogen behoren.

Bij een heroverweging van beleid kunnen de bestemmingsreserves een andere bestemming krijgen dan wel aan de (vrij aanwendbare) algemene reserve worden toegevoegd.

### *Stille reserves*

Stille reserves kunnen een onderdeel vormen van de beschikbare weerstandscapaciteit. Voor het waardeverschil tussen de actuele marktwaarde en de boekwaarde, zoals weergegeven in de laatste vastgestelde jaarrekening. De boekwaarde is (veelal) gebaseerd op de historische kostprijs minus de afschrijvingen. De actuele marktwaarde van de bezittingen kan hoger zijn dan de boekwaarde. Het verschil wordt aangeduid als 'stille reserves'.

De toezichthouder heeft richtlijnen voor het meenemen van deze reserves bij de berekening van de weerstandscapaciteit. Deze zijn:

- de actuele marktwaarde reëel is onderbouwd, bijvoorbeeld door een officiële taxatie;
- de stille reserve geen gebruiksnut meer heeft voor de gemeente;
- de stille reserve op korte termijn beschikbaar kan komen.

Voor zover wordt voldaan aan bovenstaande criteria nemen we de stille reserves mee in de berekening voor de beschikbare weerstandscapaciteit.

### *Onbenutte belastingcapaciteit*

De onbenutte belastingcapaciteit kan worden gedefinieerd als het bedrag dat nog aan extra inkomsten kan worden gegenereerd als tegenvallers zich voordoen. Daarbij wordt uitsluitend rekening gehouden met de onroerendezaakbelastingen (OZB), aangezien de meeste andere belastingen en heffingen kostendekkend of substantieel van geringe betekenis zijn. Voor de berekening van de omvang van de onbenutte belastingcapaciteit wordt de ruimte in aanmerking genomen tussen de eigen tarieven en het normtarief voor de zogenoemde artikel 12-gemeente.

### *Stelpost onvoorzien*

Indien er een bedrag is opgenomen in de meerjarenbegroting, voor onvoorziene en onvermijdelijke uitgaven die niet kunnen worden uitgesteld, en dit bedrag is beschikbaar, dan nemen we deze mee in de beschikbare weerstandscapaciteit.

### *Bezuinigingsmogelijkheden*

Met het doorvoeren van bezuinigingen of ombuigingen (het verscherpen / versoberen van bestaand beleid) kan er ruimte in de begroting worden gecreëerd. In de praktijk betekent bezuinigen of ombuigen dat er ofwel gesneden wordt in voorzieningen (die het functioneren van de gemeente aantasten) of dat er sprake is van een meerjarige afbouw. Het berekenen van een bedrag hiervoor is niet eenvoudig omdat de gemeente zowel wettelijke als niet-wettelijke taken heeft en niet volledig vrij is om bepaalde taken niet meer uit te voeren. Daarnaast kan een bezuiniging leiden tot een verhoogd risico. We nemen dit niet mee in de beschikbare weerstandscapaciteit.

## 4.2 Benodigde weerstandscapaciteit

De berekening van de gemeentebreed geïnventariseerde en gekwantificeerde risico's, dit zijn alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die een materieel financieel belang hebben, noemen we de benodigde weerstandscapaciteit.

Op grond van de risicoscore wordt een risicosimulatie uitgevoerd van de risico's met een financieel gevolg. Dat is een Monte-Carlosimulatie waarbij ervan uit wordt gegaan dat de risico's zich nooit op één moment én allemaal tegelijk én allemaal in hun maximale omvang voordoen. We gaan uit van een zekerheidspercentage van 90%. De benodigde weerstandscapaciteit wordt dan zo berekend dat deze in 90% van de gevallen toereikend is om de financiële risico's af te dekken.

## 4.3 Beoordeling weerstandsvermogen

Het is belangrijk om te weten of er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen. De raad heeft vastgesteld dat we een financieel gezonde gemeente willen zijn. In lijn daarmee streven we naar een weerstandsvermogen die genoeg is om niet begrote kosten te kunnen dekken, zonder dat een onnodig hoge financiële buffer wordt aangehouden. We streven naar een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,4 en 2,0 dit betekend 'Ruim voldoende' (waarderingcijfer B).

De benodigde weerstandscapaciteit die is berekend door de risicosimulatie wordt afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt de ratio weerstandsvermogen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Voor de beoordeling van de ratio gebruiken we onderstaande waarderingstabel.

| Waarderingcijfer | Ratio weerstandsvermogen | Betekenis        |
|------------------|--------------------------|------------------|
| A                | $\geq 2$                 | 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 |

Als het weerstandsvermogen gelijk is aan 1,0, dan zijn beschikbare weerstandscapaciteit en benodigde weerstandscapaciteit ofwel risico's aan elkaar gelijk.

Bij een weerstandsvermogen  $< 1,0$  is de gemeente financieel kwetsbaar. Er is dan niet voldoende weerstandscapaciteit om eventuele financiële tegenvallers volledig op te vangen.

Bij een weerstandsvermogen  $> 1,0$  is de gemeente financieel minder kwetsbaar. Maar ook dan is er niet de garantie dat eventuele financiële tegenvallers volledig kunnen worden opgevangen, omdat ze hoger kunnen uitvallen dan van tevoren is ingeschat.

#### 4.4 Uitgangspunten

De belangrijkste uitgangspunten met betrekking tot weerstandsvermogen zijn als volgt:

5. De ratio van het weerstandsvermogen dient minimaal uit te komen op waarderingcijfer B (ruim voldoende), volgens de waarderingstabel. Indien het waarderingcijfer lager uitvalt dan B, dan legt het college opties aan de raad voor om de ratio te verbeteren.
6. Voor de beschikbare weerstandscapaciteit gaan we uit van de volgende bestanddelen:
  - Algemene reserve;
  - Onbenutte belastingcapaciteit;
  - Stelpost onvoorzien, voor zover aanwezig;
  - Stille reserves, voor zover ze voldoen aan de criteria.
7. Voor de kwantificering van het totaal aan risico's wordt gebruik gemaakt van de Monte-Carlosimulatie.
8. Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit wordt uitgegaan van een zekerheidspercentage van 90%.

## 5 Rollen en verantwoordelijkheden

In dit hoofdstuk worden de rollen en verantwoordelijkheden benoemd en vastgelegd voor de onderdelen van het risicomanagement en het weerstandsvermogen.

De raad stelt de kaders op en het college voert het beleid uit binnen de gestelde kaders.

### *Gemeenteraad*

De raad is verantwoordelijk voor een begroting die duurzaam en reëel in evenwicht is en een weerstandsvermogen dat van voldoende omvang is. Vanuit deze verantwoordelijkheid stelt de raad de kaders vast voor het risicomanagement en het weerstandsvermogen. De raad houdt toezicht hierop door het vaststellen van de begroting en de jaarstukken met daarin de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

### *College*

Het college is verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagement binnen de door de raad gestelde kaders. Het college bespreekt de top 10 (financiële) risico's bij de begroting en de jaarstukken en informeert de raad over de belangrijkste risico's via raadsvoorstellen en de reguliere Planning & Control cyclus.

### *Directie*

De directie is verantwoordelijk voor de inrichting van het risicomanagement en voor de sturing op afdeling overstijgende risico's. Bij de begroting en de jaarstukken worden de risico's per afdeling besproken met de afdelingsmanagers.

### *Afdelingsmanagers*

De afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de risico's per afdeling en informeren de directie over de risico's en de wijze waarop deze worden beheerst. De afdelingsmanagers stimuleren en vergroten risico-alertheid en risicobewustzijn in de organisatie.

### *Medewerkers*

De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van doelen, projecten en processen zijn ook risico-eigenaren van de hieraan gekoppelde risico's. De medewerkers zijn als risico-eigenaar verantwoordelijk voor het monitoren, beheersen en bijsturen van hun risico.

### *Concerncontroller*

De concerncontroller is verantwoordelijk voor monitoring en toetsing van de werking van het risicomanagement.

## 5.1 Uitgangspunten

De belangrijkste uitgangspunten met betrekking tot verantwoordelijkheden zijn als volgt:

9. De raad stelt de kaders vast voor het risicomanagement en weerstandsvermogen.
10. Het college informeert de raad over de belangrijkste risico's via raadsvoorstellen en de reguliere Planning & Control cyclus.
11. De directie is verantwoordelijk voor de inrichting van het risicomanagement en de afdeling overstijgende risico's.
12. De afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de risico's van de afdeling en informeren de directie over de risico's en de wijze waarop ze worden beheerst.
13. De medewerkers zijn als risico-eigenaar verantwoordelijk voor het monitoren, beheersen en bijsturen van hun risico.
14. De concerncontroller is verantwoordelijk voor monitoring en toetsing van de werking van het risicomanagement.

## Bijlage 1: Begrippen en definities

### **Begrotingsruimte**

De ruimte van middelen in de begroting die nog niet bestemd zijn voor specifieke doeleinden.

### **Benodigde weerstandscapaciteit**

De hoeveelheid middelen die nodig is om risico's op te kunnen vangen.

### **Beschikbare weerstandscapaciteit**

De hoeveelheid middelen die beschikbaar is om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat deels uit al aanwezige weerstandscapaciteit en deels uit potentiële weerstandscapaciteit.

### **Onbenutte belastingcapaciteit**

Het verschil tussen de werkelijke inkomsten uit belastingen en de mogelijke inkomsten.

### **Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing**

Onderdeel van de programmabegroting en de verantwoording, waarin ingegaan wordt op het weerstandsvermogen en de risico's.

### **Reserves**

De reserves zijn een onderdeel van de balans. Reserves behoren tot het eigen vermogen van de gemeente, wat wil zeggen dat gemeenten in beginsel zelf bepalen waaraan dit geld uitgegeven wordt.

### **Risico**

Een risico is een onzekere gebeurtenis met (gewenste of ongewenste) gevolgen voor de gemeente.

### **Risicomanagement**

Het geheel aan activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch omgaan met en het beheersen van risico's.

### **Stille reserves**

Het verschil tussen de marktwaarde van gemeentelijke bezittingen en de waarde waarvoor deze op de balans staan opgenomen.

### **Weerstandsvermogen**

Het weerstandsvermogen is de mate waarin de gemeente in staat is om de gevolgen van risico's op te vangen, zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt.