

## MEMO

**Van** VBO / team Planning & Control  
**Aan** Auditcommissie  
**Datum** 10 februari 2021  
**Betreft** Voorstel aanpassing nota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing

### Contactpersoon

Gert Hagoort  
T 078 - 770 4155  
E ga.hagoort@dordrecht.nl

### Bespreekpunten

1. Via welke werkvorm en met welke betrokkenheid wilt u als raad aangehaakt zijn bij de totstandkoming van (onderdelen) van de nieuwe nota?
2. Wat roept een eerste reflectie op de huidige nota en de 13 beleidskaders op aan de hand van de vragen:
  - welke beleidskaders kunnen zondermeer gehandhaafd blijven en behoeven geen gesprek of toelichting?
  - welke beleidskaders vragen om nadere toelichting, alsmede gespreksvoering en heroverweging op inhoud?
  - welke, thans niet genoemde beleidskaders, dienen op voorhand toegevoegd te worden vanuit de behoefte en kaderstellende rol van de raad?

### 1. Inleiding

In december 2019 hebben we u een notitie met een voorstel tot aanpassing van de financiële kaderstellende nota's aangeboden, waarin wij u adviseerden over de noodzaak tot het technisch, middelgroot of groot herzien van de betreffende nota's. Eén van de kaderstellende nota's is de nota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing<sup>1</sup> (WSV&RB). Aangegeven is dat deze nota een 'grote' inhoudelijke aanpassing<sup>2</sup> vergt.

Belangrijkste doel van de nota is het vaststellen van de methodiek en beleidskaders voor risicomanagement binnen Dordrecht, inclusief de hierbij behorende (financiële) beleidskaders ten behoeve van de bepaling van het weerstandsvermogen en de weerstandsratio.

### 2. Aanleiding actualisatie

Het vakgebied rondom risicomanagement is de afgelopen jaren veranderd. Daarbij is de focus sterk komen te liggen op risico's in relatie tot doelrealisatie. De instrumentele benadering van risico's identificeren, bepalen van omvang en mogelijke impact en het treffen van beheersmaatregelen, maakt meer en meer plaats voor een geïntegreerde wijze van risicogestuurd werken binnen gemeentelijke organisaties. Het essentiële verschil is dat het traditionele risicomanagement *naast* de dagelijkse management- en werkprocessen wordt uitgevoerd, terwijl risicogestuurd werken volledig is ingebed *in* de dagelijkse processen.

Ook binnen de gemeentelijke organisatie nemen wij deze beweging waar. Kenmerkende onderwerpen behorende bij de VUCA<sup>3</sup>-omgeving voor Dordrecht zijn ondermeer:

- de actualiteit van de coronacrisis en impact op gemeentelijke doelen,
- de invlechting van de diverse onderdelen van de GRD binnen de Dordtse organisatie,

<sup>1</sup> Voorheen 'Risicomanagement en Weerstandsvermogen'.

<sup>2</sup> Aanzienlijke herziening van bestaande nota, complexere afwegingen en keuzes te maken in vast te stellen financiële en/of beleidskaders, actieve betrokkenheid van raad nodig bijvoorbeeld via werkgroep of themabijeenkomst.

<sup>3</sup> De 4 factoren Volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit worden dagelijks gevoed door tal van ontwikkelingen op mondiale, landelijke of lokale schaal.

- het uitvoering geven aan Agenda Dordt 2030 met bijbehorende totstandkoming van business cases, alsmede de doelstellingen uit de lopende begroting,
- het omgaan met de (blijvend) opwaartse druk op de gemeentelijke begroting vanuit de diverse decentralisaties op het sociaal domein.

Naast genoemde doorontwikkeling vanuit het vakgebied is het belangrijk de bepaling van de norm voor de weerstandsratio en het te volgen aanpassingskader tegen het licht te houden. Het sturen op een norm van 1,0, de keuze voor een verantwoord zekerheidspercentage hierbij en het wel of niet inzetten van surplusruimte zijn belangrijke kaders die periodiek op actualiteit en wenselijkheid dienen te worden beoordeeld. Vanuit de Auditcommissie is hiervoor al meerdere malen het signaal afgegeven.

### **3. Voorstel aanpak**

In 2013 is via een co-productie tussen Auditcommissie, accountant en ambtelijke organisatie de toenmalige nota tot stand gekomen. Een eerdere poging om in 2012 een volledig door de ambtelijke organisatie opgestelde nieuwe nota vast te laten stellen, strandde, met name vanwege het gebrek aan overeenstemming over de inhoud, de ontwikkelambitie en de gehanteerde beleidskaders.

Na een brede themasessie, in aanwezigheid van het grootste deel van de raad, werden de beleidskaders vanuit de behoefte van de raad geformuleerd, getoetst op bruikbaarheid, aangescherpt en uiteindelijk aan de nota toegevoegd. Voordeel hiervan was dat er geen langdurige 'actie-reactie' dynamiek ontstond maar zich juist een 'samen-gedrag' openbaarde waardoor, ook na inhoudelijke discussies, er consensus ontstond over de op te nemen kaders.

Met deze ervaring in het achterhoofd is het voorstel om allereerst in de Auditcommissie te bespreken via welke werkvorm de actualisatie tot stand gaat komen. Daarvoor zijn diverse mogelijkheden met als uiterste een volledig ambtelijk opgestelde nota (met het risico dat de raad zich hierin onvoldoende herkent) en als andere uiterste een variant zoals in 2013 met een themasessie, een consultatie van de accountant en ruime tijd in de tussenliggende AC's om tussenproducten te bespreken en aan te scherpen.

Om op deze procesvraag antwoord te kunnen geven, verzoeken wij de Auditcommissie allereerst kennis te nemen van de huidige nota uit 2013 (bijlage 2) en specifiek de daarbij behorende beleidskaders 1 t/m 13 (bijlage 1).

In de Auditcommissie staan daarna ter eerste gedachtenvorming de volgende bespreekpunten centraal:

- welke beleidskaders kunnen zondermeer gehandhaafd blijven en behoeven geen gesprek of toelichting?
- welke beleidskaders vragen om nadere toelichting, alsmede gespreksvoering en heroverweging op inhoud?
- welke, thans niet genoemde beleidskaders, dienen op voorhand toegevoegd te worden vanuit de behoefte en kaderstellende rol van de raad?

### **4. Overig proces**

Voor wat betreft de aanpassing van de nota zijn vanuit het cluster VBO de risicocoördinator en vanuit het cluster Stad de risicomanager in beeld als penvoerders. Zij doen dit onder de supervisie van de Stadscontroller. Beiden herschrijven de diverse paragrafen van de nota nadat hiervoor bouwstenen en inhoudelijke informatie is ingewonnen bij ondermeer de

Auditcommissie, de risicocoördinatoren van de clusters en opgaven, het team Planning & Control, de accountant en overige interne betrokkenen op het terrein van risicomanagement.

Uitgangspunt van aanpassing van de nota is dat we de hoofdstuk- en paragraafindeling zoveel mogelijk intact kunnen houden. Behalve dat dit de herkenbaarheid bevordert, hebben wij in deze fase het idee dat de aanpassingen op kaderstelling grotendeels binnen de bestaande structuur toegevoegd kunnen worden. Enkel daar waar dat geforceerd blijkt, of het logisch is een paragraaf toe te voegen, willen we die vrijheid tijdens het aanpassingsproces behouden. Aan het einde van dit memo is de hoofdstukindeling van de huidige nota opgenomen.

#### **4. Planning**

Nog voor het zomerreces willen wij de aanpassing van de nota WSV&RB hebben afgerond. Dat betekent concreet:

- Procesaanpak ter bespreking (februari 2021)
- Interne aanpassing nota (februari/maart 2021)
- Concept nota met voorstel nieuwe (financiële) beleidskaders ter bespreking in Auditcommissie (april 2021)\*
- Definitieve nota ter bespreking in Auditcommissie (juni 2021)
- Vaststelling nota in raad (juli 2021)

\* Bij keuze voor een themasessie of andere werkvorm bestaat de mogelijkheid tussentijds data of contactmomenten toe te voegen

## **Bijlage**

### **Hoofdstukindeling huidige nota 2013**

<b>Inleiding en wettelijk kader</b>	<b>3</b>
<b>1 Risicomanagementbeleid</b>	<b>5</b>
1.1 Strategie en risicohouding	5
1.2 Scope en doelstellingen van risicomanagement	6
1.3 Wat levert risicomanagement op?	7
<b>2 Risicomanagement</b>	<b>8</b>
2.1 Risicomanagementproces	8
2.2 Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling	9
2.3 Actueel en compleet houden van het risicoprofiel	11
<b>3 Risicomanagement in relatie tot het weerstandsvermogen</b>	<b>12</b>
3.1 Norm voor de ratio van het weerstandsvermogen	12
3.2 Beschikbare weerstandscapaciteit	13
3.3 Benodigde weerstandscapaciteit	16
<b>4 Ontwikkelpad risicomanagement</b>	<b>18</b>
4.1 Korte termijn (2012-2013): focus en impulsen	18
4.2 Lange termijn (2014-2016): doorgroei naar strategisch risicomanagement	18
<b>Bijlagen</b>	<b>20</b>