

DORDRECHT



Nota Risicosturing en Weerstandsvermogen

Gemeente Dordrecht

2025

november 2024

Inhoud

Inleiding	3
1. Ontwikkelingen	5
2. Risicomanagement	6
2.1 Strategie en risicohouding	6
2.2 Begrippenkader, doelstellingen en effecten van risicomanagement	7
2.3 Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling	7
2.4 Werkmethode	8
3. Weerstandsvermogen	9
3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	9
3.2 Benodigde weerstandsvermogen	10
3.3 Norm voor de ratio van het weerstandsvermogen.....	11
4. Naar risicogestuurd werken	13

Inleiding

Binnen gemeenten is er een toenemende aandacht voor de manier waarop risico's worden beheerst. Een toenemende complexiteit van de samenleving, grote decentralisaties (onder andere de (financiële) druk op het domein Jeugdzorg), bezuinigingen, maar bijvoorbeeld ook de impact van de COVID-19 uitbraak dwingen gemeenten tot een groter risicobewustzijn. Daarnaast laten gebeurtenissen van de laatste jaren mede zien hoe belangrijk het is om inzicht te hebben in de risico's en hierop te sturen.

Het risicomanagement en daaraan verbonden weerstandsvermogen vormt een belangrijke pijler van de financiële positie van de gemeente. Veel gemeenten, en zo ook Dordrecht, maken daarom een nota 'Risicomanagement en weerstandsvermogen'. Hierin legt de Raad de kaders vast voor het beleid rondom risico's en weerstandsvermogen.

Deze nota is een actualisatie van het risicomanagementbeleid van de gemeente zoals dat in de oorspronkelijke nota uit 2013 voor het eerst uitvoerig is beschreven. Het bevat de strategie en risicohouding, doelstellingen van het risicomanagement, een beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van actoren in het risicomanagementproces en de risicomanagement-methode. Tot slot zijn er kaders voor het beleid rondom weerstandsvermogen en de weerstandsratio opgenomen. Het is aan de raad om in een nota de kaders vast te stellen ten aanzien van risicomanagement en het weerstandsvermogen. De uitvoering van het risicomanagement is voorbehouden aan het college.

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

Centraal uitgangspunt in deze nota is dat duidelijk wordt vastgelegd op welke wijze het college van de gemeente Dordrecht invulling geeft aan risicomanagement en omgaat met het weerstandsvermogen en op welke wijze het college hierover communiceert met de raad. De nota kent de volgende algemene doelstellingen:

1. Vaststellen van de methodiek en beleidskaders voor risicomanagement binnen Dordrecht, inclusief de hierbij behorende financiële beleidskaders ten behoeve van de berekening van het weerstandsvermogen;
2. Inzichtelijk maken dat actief risicomanagement een belangrijk en waardevol sturingsinstrument is voor bestuur en management en vastleggen op welke wijze daarover wordt gerapporteerd;
3. Bepaling van de norm voor de weerstandsratio en het te volgen aanpassingskader bij afwijking hiervan.

In deze nota wordt tot slot de doorontwikkeling van risicomanagement naar een meer integrale wijze van risico's managen toegelicht. Integraal risicomanagement leidt tot breed inzicht in de activiteiten binnen de gemeente. Hierdoor is de gemeente voorbereid op onverwachte zaken en ontstaat op tijd inzicht in welke kansen er spelen, maar ook wat er misgaat, of dreigt te gaan. Risicomanagement is geen afzonderlijke activiteit, maar maakt deel uit van alle (management)processen, programma's en projecten. En zorgt ervoor dat bewustwording en het beheersen van risico's doorlopend aandacht heeft.

De actualisatie van de nota leidt ook tot een gewijzigde benaming. De nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen krijgt de naam nota Risicosturing en weerstandsvermogen (nota RS&WSV). De verbeterslag naar risicosturing en risicogestuurd werken geeft aan dat sturen op de doelen, het benoemen van de

onzekerheden, inclusief de vraag 'wat staat ons te doen?' de kwaliteit van hedendaags risicomanagement en een realistisch weerstandsvermogen bepalen.

1. Ontwikkelingen

Binnen het denken over risico's en het managen daarvan heeft de afgelopen jaren een verschuiving plaatsgevonden. Deze verschuiving is te vatten in de beweging van conventioneel (statisch) risicomanagement naar meer dynamisch risicomanagement. Het dynamisch risicomanagement gaat ervan uit dat organisaties vrijwel dagelijks gevoed worden door tal van ontwikkelingen op mondiale, landelijke en lokale schaal en dat op de effecten daarvan actief moet worden gemonitord. Hieruit volgt automatisch de vraag hoe overheden, instellingen en bedrijven zich zo kunnen organiseren dat ze ondanks de continue complexiteit in staat blijven te doen wat ze moeten doen: het behalen van hun doelen, met de verwachte kwaliteit en veiligheid en tegen acceptabele en betaalbare kosten.

Deze nota is een actualisatie van de nota uit 2013. Naast de verdergaande ontwikkeling van dynamisch risicomanagement zijn gewijzigde regelgeving, zoals Besluit Begroting en Verantwoording, de Financiële verordening uit 2023 en verouderde terminologie aanleiding voor aanpassingen. Risicomanagement is inmiddels prominenter verankerd in de integrale bedrijfsvoering en de volgende fase van risicomanagement namelijk risicogestuurd werken is aan de orde.

Risicogestuurd werken (risicosturing): een actuelere en bredere blik¹

Een mythe is dat risicomanagement synoniem is aan het vermijden van risico's: "Alle risico's de organisatie uit! Dan zijn wij in control...". Een bredere opvatting over risicomanagement gaat uit van het meer bewust omgaan met risico's. Dit betekent niet alleen het klassieke risico's vermijden, maar ook risico's verminderen, risico's accepteren of dus ook bewust risico's te nemen. Het gaat om een andere manier van denken ten opzichte van het traditionele risicomanagement. Een accentverschil is bijvoorbeeld risico's vroegtijdig opmerken in plaats van een focus op interne controle achteraf. Of onzekerheid toelaten, in plaats van proberen alles zeker te willen weten. Met andere woorden: realistisch en gestructureerd omgaan met de (onvermijdelijke) risico's. Niet om af te remmen, juist om gas te geven. Om zo de kans op innovatie en succes, ondanks alle onzekerheden, te vergroten.

Risicogestuurd werken gaat daarmee verder dan louter het managen van risico's. Het is hiermee een buitengewoon nuttig instrument om in werkprocessen de dialoog over risico's en kansen aan te gaan, de risico's efficiënter en effectiever te beheersen en het realiseren van doelstellingen te vergemakkelijken. Risicogestuurd werken geeft geen garantie dat gebeurtenissen met een negatief gevolg niet meer zullen optreden. Het geeft wel de zekerheid dat je er van tevoren alles aan hebt gedaan om deze te voorkomen, te betrekken in de besluitvorming en uitvoering, of de effecten ervan te verminderen.

De essentie samengevat:

Wat is het doel en waar liggen kansen? Hoe worden die kansen benut? Welke onzekerheden kunnen het behalen van het doel in de weg staan en wat staat ons te doen om die onzekerheden te beheersen?

¹ Terminologie alsmede diverse definities en toelichtende teksten in deze nota zijn ontleend aan M. van Staveren (o.a. Risicogestuurd werken, 2015, Risicoleiderschap, 2018, Iedereen risicoleider, 2020, en Risicodialoog, 2023)

2. Risicomanagement

De raad heeft ervoor gekozen om naast de vereiste paragrafen bij de begroting en de jaarrekening ook periodiek een (bijgestelde) Nota Weerstandsvermogen en risicobeheersing op te stellen. Dit is vastgelegd in de door de raad vastgestelde financiële verordening ex artikel 212 Gemeentewet.

De paragraaf 'Weerstandsvermogen en risicobeheersing' in de P&C-stukken bevat op meer operationeel niveau de uitwerking van het risicomanagement en de inventarisatie van beschikbare weerstandscapaciteit en benodigde weerstandsvermogen. Los van deze geijkte momenten onderkennen wij de actieve informatieplicht ten aanzien van substantiële mutaties in het risicobeeld. Voor projecten verloopt deze informatievoorziening doorgaans via de diverse voortgangsrapportages of afzonderlijke raadsinfo aan de raad. Voor de diverse lijn- of beleidsrisico's ligt het meer voor de hand hiervoor aansluiting te zoeken bij de reguliere P&C-documenten.

Uitgangspunten risicomanagement

1. Risicomanagement helpt besluitvorming inzichtelijker te maken en daarmee voegt het waarde toe aan de kwaliteit van de besluitvorming.
2. Risico's zijn expliciet zichtbaar in besluitvormingsprocessen inclusief de wijze waarop deze risico's beheerst of opgevangen kunnen worden.
3. Risico's zijn er in de eigen organisatie, maar ook bij organisaties waarmee de gemeente 'verbonden' is.
4. Voor risico's en incidenten die zich hebben voorgedaan worden passende maatregelen genomen om herhaling te voorkomen (lerend vermogen van de organisatie).
5. De manager is verantwoordelijk voor het tijdig beheersen van en communiceren over risico's binnen zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied (integraal management).

2.1 Strategie en risicohouding

Dordrecht is een ambitieuze stad als het gaat om beleidsprogrammering en grote projecten. Hierbij past een actieve risicohouding. Immers voor groei en succes is het van belang om ondernemend te blijven. Daarbij past het tonen van enig lef en niet louter de grondhouding om 100% zekerheid te willen hebben om definitief een besluit te kunnen nemen. Proactief met risico's omgaan zorgt er bovendien voor dat risico's geregeld, met vastgestelde tussenpozen, geïnventariseerd en besproken worden. Op deze wijze worden de risico's binnen beleidsprogramma's, opgaven en projecten levend en is er voortdurende aandacht voor de beheersing ervan. Door hier structuur aan te geven en systematisch gebeurtenissen die doelstellingen in gevaar kunnen brengen te inventariseren kunnen tijdig passende maatregelen worden genomen om ellende te voorkomen.

Toch geeft risicomanagement geen garantie dat gebeurtenissen met een negatief gevolg niet meer zullen optreden. Het geeft wel de zekerheid dat je er van tevoren alles aan hebt gedaan deze te voorkomen of de effecten ervan te verminderen. Door van tevoren mogelijke gevolgen in kaart te brengen en het bestuur hierover te informeren kunnen afgewogen besluiten worden genomen. Risicomanagement heeft daarmee ook een politieke kant: de mate waarin risico's worden genomen is een politieke bestuurlijke afweging.

Risicohouding

De gemeente Dordrecht wil een ondernemende stad zijn en accepteert dat aan onze beleidsinitiatieven altijd risico's verbonden zijn. De gemeenteraad accepteert deze risico's onder de voorwaarde dat de risico's, de getroffen beheersmaatregelen en het restrisico tijdig aan de gemeenteraad worden gemeld, er een goed functionerend systeem van risicomanagement is en voor de restrisico's weerstandsvermogen aanwezig is.

2.2 Begrippenkader, doelstellingen en effecten van risicomanagement

In Dordrecht gelden onderstaande werkdefinities:

Definitie risico

Risico is een onzekere interne of externe gebeurtenis met oorzaken, waarschijnlijkheid van optreden en met effect op doelen.

Definitie risicomanagement

Risicomanagement is het geheel aan activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch in kaart brengen van, het omgaan met en het beheersen van risico's binnen onze organisatie.

Bij bovenstaande definities gaat het niet om het koste wat kost risico's te vermijden! Soms kan het bewust accepteren van een risico en dit communiceren de beste beheersmaatregel zijn. Risicomanagement wordt vaak gerelateerd aan het lopen van financiële risico's (ook vanwege de relatie met het weerstandsvermogen). Het gaat ook om andere risico's zoals voorkomen dat projecten uit de tijd lopen, imagoschade, tijdig anticiperen op mogelijke belemmeringen en daar ook passende maatregelen voor treffen.

Doel risicomanagement

Het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie en het bestuur, zodat een juiste balans wordt gevonden tussen risico's beheersen en risico's nemen.

Het gaat dus om de brede bewustwording en identificatie van risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen in de weg kunnen staan. Het is noodzakelijk na te blijven denken over te nemen maatregelen in relatie tot de effectiviteit en efficiency bij het behalen van doelen.

Belangrijkste effecten van risicomanagement

- Risicomanagement draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen en het vergroten van risicobewustzijn van de organisatie.
- Risicomanagement reduceert risico's waaraan de organisatie blootstaat.
- Risicomanagement geeft inzicht en overzicht in de risico's en daarmee informatie die de besluitvorming op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau ondersteunt.
- Risicomanagement leidt tot een keuze voor beheersmaatregelen die de sturing en beheersing van de organisatie en van de projecten versterkt.
- Risicomanagement zorgt er ook voor dat je weet wat je gaat doen als een risico zich voordoet.
- Risicomanagement resulteert in concrete verbeterplannen voor het halen van projectdoelstellingen.
- Risicomanagement is medebepalend voor de omvang van het weerstandsvermogen.

2.3 Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling

Rol van de raad

De raad stelt kaders voor het risicomanagement en hoe wordt omgegaan met het gemeentelijk weerstandsvermogen. Vervolgens controleert de gemeenteraad in hoeverre de uitvoering van het beleid binnen de vastgestelde kaders heeft plaatsgevonden en of hierin voldoende rekening is gehouden met de aanwezige risico's.

Rol van het college

Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente en daarmee voor al haar beleid en bijkomende risico's. Daarnaast moet het college ervoor zorgen dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt. Het college heeft de verantwoordelijkheid de raad over risico's te informeren. Bij (raads)voorstellen wordt nagegaan wat de belangrijkste risico's zijn. Hiermee is de raad op de hoogte van de risico's die het realiseren van de beleids- of projectdoelstellingen in de weg kunnen staan en in positie om besluiten te nemen of alternatieven af te wegen. Daarbij heeft het

college een actieve informatieplicht om zowel vooraf als tijdens de uitvoering van begrotingsprogramma's en projecten over nieuwe en gewijzigde risico's te rapporteren.

Rol van het management

Het management is integraal verantwoordelijk voor het risicomanagementbeleid en daarmee primair verantwoordelijk voor het gehele risicoprofiel van de gemeente. Risicomanagement wordt gemeente breed gestimuleerd. Het management stuurt op de meest urgente risico's en is verantwoordelijk voor het realiseren en toepassen van de gedefinieerde beheersmaatregelen. Vanuit deze verantwoordelijkheid bepaalt het management de prioriteiten en de planning en zorgt ervoor dat bewust wordt omgaan met risico's.

Risicomanagement met betrekking tot verbonden partijen

De gemeente heeft een belangrijk 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. De gemeente verwacht van de verbonden partijen dat zij een actief beleid voeren op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen en dat zij hierover informatie verstrekken. Indien nodig worden de verbonden partijen aangesproken om passende actie te ondernemen. Hiermee wordt het risico op onvoorziene financiële tegenvallers voor de gemeente geminimaliseerd.

2.4 Werkmethode

Risicomanagement is een onmisbaar onderdeel van programmatisch, opgave gestuurd en projectmatig werken en wordt toegepast in de gehele organisatie, binnen alle (beleids)programma's en opgaven (inclusief de onderliggende projecten) en op concernniveau.

Risicomanagement is een stuurinstrument om vastgestelde doelen (tijdig en effectief) te behalen. Het is van groot belang om dit middel 'passend' toe te passen, dat wil zeggen: "dik" inzetten waar nodig en "dun" waar het kan. Door risicomanagement op maat toe te passen, is dit instrument efficiënt en effectief. Een beproefde werkmethode, met name bij de projecten en het Grondbedrijf, die binnen Dordrecht voor risicomanagement wordt gebruikt, is gebaseerd op de Risman-methode². Deze methode is gekozen omdat de stappen helder zijn, de methode erg toegankelijk is, flexibel is van opzet en voor elke project of programma toe te passen is.

De volgende zes specifieke processtappen worden doorlopen.

1. Doelen bepalen;
2. Risico's en kansen identificeren;
3. Risico's en kansen classificeren;
4. Omgang met risico's en kansen (maatregelen bepalen);
5. Maatregelen evalueren en
6. Communiceren en rapporteren.

Voor het dun inzetten van risicomanagement is een doorontwikkeling mogelijk door een aantal stappen weg te nemen of te bundelen en het gangbare proces te halveren naar drie DOD-vragen, te weten:

1. Wat is het Doel?
2. Wat is daarbij Onzeker?
3. Wat staat ons te Doen?

Deze drie vragen bieden op laagdrempelige wijze ruimte voor de werkvorm van 'risicodialog' welke gemeentelijk zowel op operationeel, tactisch en strategisch niveau (dagelijks) uitgevoerd kan worden (zie ook hoofdstuk 4 'Naar Risicogestuurd werken')

² Dit is een methode voor risicomanagement, die van oorsprong is ontwikkeld voor projecten. Echter, de Risman-methode is daarnaast ook geschikt voor bredere toepassing binnen organisaties en programma's.

3. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is bepalend voor de mate waarin de organisatie in staat is middelen vrij te maken (beschikbare weerstandscapaciteit) om de financiële gevolgen van risico's (benodigde weerstandsvermogen) op te vangen zonder dat de normale bedrijfsvoering wordt aangetast.

3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

Er bestaat incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken (onder andere de vrij besteedbare reserves). Structurele weerstandscapaciteit betreft budgetten die structureel zijn opgenomen in de begroting en ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken (het budget onvoorziene uitgaven). In onderstaande tabel zijn de diverse potentiële bestanddelen van de beschikbare weerstandscapaciteit genoemd en van een korte uitleg voorzien.

(potentiële) bestanddelen van de weerstandscapaciteit	
1. Algemene reserves	• Algemene Reserve (AR) specifiek bedoeld als buffer om risico's en fluctuaties in de exploitatie in de toekomst te kunnen opvangen. • Reserve Grondbedrijf (RG): een specifieke buffer voor het Grondbedrijf die wordt aangehouden voor met de grondexploitatie samenhangende risico's.
2. Post onvoorzien	De post onvoorzien is een jaarlijkse buffer in de exploitatie voor externe onvoorziene tegenvallers. Het dekt uitgaven die voldoen aan de 3-o's: onvoorzien, onvermijdelijk en onuitstelbaar.
3. Onbenutte belastingcapaciteit	De onbenutte belastingcapaciteit bestaat uit de extra structurele middelen die gegenereerd kunnen worden door de tarieven van de gemeentelijke belastingen, heffingen en rechten te verhogen tot het wettelijk toegestane maximum. Het gaat dan bijvoorbeeld over vastgestelde maximum (verhoging van) belastingtarieven, of dat leges maximaal het niveau van kostendekkend mogen bedragen.
4. Begrotingsruimte	Als de begroting en de meerjarenraming sluiten met een positief saldo kan deze ruimte worden ingezet voor structurele financiële tegenvallers die zich voordoen.
5. Overige bestemmingsreserves	In sommige gemeenten worden ook de bestemmingsreserves meegeteld in de weerstandscapaciteit. Deze tellen dan niet voor 100% mee maar voor een gedeelte waarvan wordt geacht dat het vrij kan vallen zonder de oorspronkelijke bestemming in de weg te staan.

Tot 2024 rekende de gemeente de Algemene Reserve, de Reserve Grondbedrijf en de post onvoorzien tot de beschikbare weerstandscapaciteit. Daar wordt nu de ruimte aan onbenutte belastingcapaciteit aan toegevoegd. De lokale lasten zijn in Dordrecht lager dan het landelijk gemiddelde wat aanspreken wanneer nodig mogelijk maakt. Enkel indien de noodzaak tot inzetbaarheid van dit bestanddeel bestaat, bijvoorbeeld in het geval van een ratio kleiner dan 1,0, dan vragen wij u hiervoor altijd om een separaat besluit.

Potentiële weerstandscapaciteit uit 'Begrotingsruimte' en 'Overige bestemmingsreserves' achten wij minder bruikbaar om direct als beschikbare weerstandscapaciteit te bestempelen. De heroverweegbaarheid van inzetbaarheid van deze onderdelen kan echter – indien de financiële situatie daar om vraagt – te allen tijde aan de raad worden voorgelegd.

Uitgangspunt

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de Algemene Reserve, de Reserve Grondbedrijf, de 'post onvoorzien' en - enkel wanneer nodig - de onbenutte belastingcapaciteit.

3.2 Benodigde weerstandsvermogen

Relatie risicomanagement en weerstandsvermogen

Meer aandacht voor risico's in een eerder stadium betekent vroegtijdiger kunnen sturen. Als risico's beheerst kunnen worden door aanvullende maatregelen, kan dit een positief effect hebben op het benodigde weerstandsvermogen. Echter, meer aandacht voor risico's kan eveneens een verhoging van het weerstandsvermogen betekenen omdat de organisatie meer risico's onderkent. Het is dan ook niet op voorhand te zeggen of de investering in risicomanagement een verlaging van het benodigde weerstandsvermogen tot gevolg heeft.

Het benodigde weerstandsvermogen wordt mede bepaald door de kwaliteit en voornamelijk volledigheid van de risico-inventarisatie, de verwachte risicokans (waarschijnlijkheid) en de verwachte risico-omvang (effect, impact op de doelen of financiële positie). Daarnaast speelt hierbij de mate waarin risico's al op een andere wijze dan de beschikbare weerstandscapaciteit zijn afgedekt (nl. verzekeringen, voorzieningen, beheersmaatregelen etc.) en risicobereidheid of -acceptatiehouding bij risico's. Wat is de gewenste mate van zekerheid dat resterende risico's moeten worden opgevangen met de beschikbare weerstandscapaciteit?

Risico-inventarisatie

Om de risico's in kaart te brengen wordt er gedurende het jaar een gemeente brede risicoanalyse uitgevoerd. Bij het bepalen van de omvang van de risico's wordt gebruik gemaakt van een risicosimulatie (Monte Carlo-simulatie) gebaseerd op kansverdelingen en gevolgen zoals die per risico zijn aangegeven.

Uitgangspunten bepalen benodigde weerstandsvermogen

- Risico's worden vastgelegd in een risicobeheersingssysteem (NARIS).
- Risico's die voor de hele gemeente gelden worden als één risico opgenomen.
- Naast de omschrijving van een risico wordt ook de oorzaak, het gevolg en onder welk begrotingsprogramma een risico valt vastgelegd.
- Per risico worden de bestaande beheersmaatregelen beschreven.
- Elk financieel risico wordt gekwantificeerd.
- Risico's met een structureel gevolg worden opgenomen met een impact van maximaal 3 keer het jaarlijkse gevolg. Wij gaan ervan uit dat er in een termijn van ongeveer 3 jaar een structurele oplossing in de begroting is gevonden voor structurele risico's.
- Het benodigde weerstandsvermogen is het resultaat van de risicosimulatie van risico's met een impact > € 50.000, waarbij wordt uitgegaan van een zekerheidspercentage van 75% en een gezamenlijke ratio van Stad en Grondbedrijf.
- Alleen financiële (netto) risico's met een kanspercentage van 5% tot 90% worden meegenomen in de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen. Bij grondexploitaties betreft dit risico's met een kans van optreden kleiner dan 50%.
- Tweemaal per jaar, bij begroting en jaarrekening, wordt het benodigde weerstandsvermogen berekend.
- Vertrouwelijke informatie in risico's wordt geanonimiseerd en in algemene zin beschreven.

Financiële risico's met een kans van optreden van 90% of meer zijn géén risico maar "werkelijkheid" en worden als budget opgenomen in de begroting. Voor grondexploitaties

zijn de kaders op dit onderdeel afwijkend. Risico's met een kans van optreden van 50% of meer worden volgens de bestendige lijn direct in de grondexploitatieberekening opgenomen.

3.3 Norm voor de ratio van het weerstandsvermogen

De mate waarin de gemeente in staat is het benodigde weerstandsvermogen te voorzien van beschikbare weerstandscapaciteit, wordt uitgedrukt in een ratio van het weerstandsvermogen met de volgende formule:

Formule: ratio weerstandsvermogen

$$\text{ratio} = \text{beschikbare weerstandscapaciteit} / \text{benodigde weerstandsvermogen}$$

De beschikbare weerstandscapaciteit betreft hierbij het totaal aan directe (financiële) mogelijkheden dat de gemeente heeft om financiële tegenvallers op te vangen (zie 3.1) en benodigde weerstandsvermogen betreft het totaal van de financiële risico dat afgedekt moet worden. Voor de beoordeling van de omvang van het weerstandsvermogen wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel. Deze normeringssystematiek, welke landelijk wordt gehanteerd, is ontwikkeld door het Nederlandse Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) in samenwerking met de Universiteit Twente.

Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	>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

Om te voorkomen dat het weerstandsvermogen regelmatig moet worden aangevuld door fluctuaties in de beschikbare weerstandscapaciteit en het benodigde weerstandsvermogen wordt al vanaf de vorige nota uit 2013 de weerstandsratio op ten minste 1,0 gehouden (voldoende). Dit kader blijft gehandhaafd bij de presentatie van de ratio in de jaarstukken en in de begroting.

Een feitelijke weerstandsratio die bij de jaarstukken onverhoopt door externe factoren onder de 1,0 geraakt, kan enkel gepresenteerd worden onder de strikte voorwaarde dat de ratio binnen 3 jaar aantoonbaar teruggebracht wordt op 1,0. Dit maakt de gemeente wendbaarder (tijdelijk matig), maar toch ook weerbaar aangezien het aantoonbare herstel binnen drie jaar naar een ratio van 1,0 (voldoende) daarbij voorwaardelijk is.

Bij een ratio > 1,4 zal het college aan de hand van het risicoprofiel en de andere financiële kengetallen (met name schuldquote, solvabiliteit) beoordelen of het surplus of een deel ervan kan worden ingezet als incidentele financiële vrije ruimte. Voorstellen daartoe worden door het college aan de gemeenteraad voorgelegd.

Weerstandsvermogen in relatie tot Reserve Grondbedrijf

De grondexploitatie wordt beschouwd als een 'gesloten systeem'. Hiermee wordt bedoeld dat voor- en nadelen in eerste instantie binnen de grondexploitaties worden opgevangen. Dit houdt in dat voordelen uit grondexploitaties worden toegevoegd aan de Reserve Grondbedrijf en nadelen worden onttrokken uit deze reserve. Jaarlijks zal bij de jaarrekening en ten behoeve van de begroting worden geadviseerd over de benodigde omvang van de Reserve Grondbedrijf in relatie tot de omvang van de risico's op dat moment, maar ook de risico's op de korte en de middellange termijn. Daarin zal onder meer rekening worden gehouden met toekomstige nog te openen grondexploitaties.

Voor de bepaling van het weerstandsvermogen gelden de volgende kaders:

Uitgangspunten weerstandsratio

- De gemeente streeft naar een normratiocijfer van ten minste 1,0 bij de presentatie in de jaarstukken en de begroting.
- Bij overschrijding van deze grens in de jaarstukken, dient in hetzelfde document voorgesteld te worden welke actie nodig is om de ratio binnen drie jaar weer op het niveau van ten minste 1,0 te krijgen.
- Bij een ratio > 1,4 zal het college aan de hand van het risicoprofiel en de andere financiële kengetallen (met name schuldquote, solvabiliteit) beoordelen of het surplus of een deel ervan kan worden ingezet als incidentele financiële vrije ruimte.

4. Naar risicogestuurd werken

Een doorgroei in risicosturing is voor de gemeente een noodzakelijke stap. Dit ook zeker gezien de ambities van Agenda 2030. Bij meer risicogestuurd werken worden niet alleen de (wettelijke) kaders gevolgd, maar ook het risicobewustzijn (zowel hard controls als soft controls) gestimuleerd. Integraal risicomanagement leidt tot breed inzicht in risico's bij managementprocessen, programma's en projecten binnen de gemeente. Hierdoor is de organisatie voorbereid op onverwachte zaken en is op tijd in beeld welke kansen zich voordoen, maar ook wat er misgaat, of dreigt te gaan. Risicomanagement is geen afzonderlijke activiteit en zorgt ervoor dat bewustwording en het beheersen van risico's doorlopend aandacht heeft.

Fasering in verdere doorgroei naar integraal risicomanagement

Uitdaging zit hem erin om het risicogestuurd werken verder handen en voeten te geven. Hierin is – gezien vanuit de huidige situatie – een gefaseerde doorontwikkeling denkbaar.

Fase 1 De huidige werkwijze aanvullen met meer eigenaarschap

Door het risico-eigenaarschap strakker te organiseren gaat de organisatie meer risicobewust handelen. Risico's worden gekoppeld aan een eigenaar. Deze persoon is verantwoordelijk voor de monitoring en beheersing van deze risico's.

Fase 2 Werken met risicoprofielen

Met het opnemen van een risicoprofiel van clusters, opgaven en programma's in jaarplannen kan gedurende het jaar in de tussentijdse peilgesprekken de beheersing ervan worden besproken. In dit risicoprofiel wordt een toplijst risico's geduid en voorzien van mogelijke beheersmaatregelen. Andersoortige strategische risico's (bijv. politieke, maatschappelijke, juridische, imago, personeel etc.) worden ook expliciet benoemd en dienen, net als de financiële risico's, zoveel mogelijk gekoppeld te worden aan de doelstellingen van de clusters, opgaven en programma's.

Fase 3 Periodiek voeren van risicodialogen

Met de koppeling van risico's aan de strategische doelen van de stad kunnen periodiek op strategisch, tactisch en operationeel niveau risicodialogen op basis van de DOD-aanpak gevoerd worden. Risicobeheersing en -sturing wordt hiermee op natuurlijker manier onderdeel van managementverantwoordelijkheid. Randvoorwaardelijk hierbij is dat er een ontwikkeltraject wordt opgestart waarbij facilitators worden opgeleid om dit type gesprekken binnen (project)teams te kunnen voeren.

Fase 4 Risico's nadrukkelijker onderdeel maken van de P&C cyclus

Risico's zijn vooralsnog niet rechtstreeks gekoppeld aan de doelstellingen uit de begroting. Door aan ieder programma een onderdeel risico's toe te voegen wordt inzichtelijk wat de voornaamste obstakels zijn, maar ook komt in beeld waar kansen liggen voor realisatie van de beleids- en overige organisatiedoelstellingen.

De wijze waarop risico's gekoppeld worden aan programmakaarten en hiermee onderdeel worden van de doelstellingen van beleid is binnen gemeenteland onontgonnen gebied. De haalbaarheid en wenselijkheid van deze doorontwikkeling zal de komende periode allereerst onderzocht moeten worden.