

**Nota weerstandsvermogen en
risicomanagement
van de gemeente Waalwijk**

Risico's: herkennen, erkennen en beheersen

1 Samenvatting.....	3
2 Inleiding	3
3 Risicomanagement	5
3.1 Doel	5
3.2 Stappen risicomanagement.....	5
3.2.1 Risico's	6
3.2.2 Risicobewustzijn/identificeren	6
3.2.3 Risico-inventarisatie/kwantificeren.....	7
3.2.4 Risicobeheersing en risicofinanciering	8
3.2.5 Risicomonitoring.....	9
3.2.6 Risicohouder.....	9
4 Weerstandscapaciteit.....	10
4.1 Doel	10
4.2 Beschikbare weerstandscapaciteit	10
4.3 Benodigde weerstandscapaciteit	11
5 Weerstandsvermogen	12
5.1 Doel	12
5.2 Berekening benodigde weerstandsvermogen	12
6 Planning & control cyclus	14
6.1 Doel	14
6.2 Taken en bevoegdheden	14
6.2.1 Risicomanagement	14
6.3 Koppeling met P&C-cyclus.....	15
6.3.1 Risicomanagement	15
6.3.2 Vaststellen/monitoren Weerstandsvermogen.....	16
6.3.3 Aanpassen weerstandsvermogen	16

Vastgesteld 18 juni 2015

1 Samenvatting

De gemeente Waalwijk wil een ondernemende stad zijn en accepteert dat aan beleidsinitiatieven altijd risico's verbonden zijn. Het aangaan van risico's is alleen aanvaardbaar als er voldoende beheersmaatregelen zijn getroffen en risico's tijdig aan de raad worden gemeld, er een goed functionerend systeem van risicomanagement is en voor de restructuurrisico's weerstandscapaciteit aanwezig is overeenkomstig de kaders zoals in deze nota gesteld. Er moet voldoende vrij vermogen aanwezig zijn om in voorkomende gevallen een risico dat manifest is op te kunnen vangen.

Het is van belang inzicht te hebben in de risico's die zich kunnen manifesteren bij de uitvoering van onze gemeentelijke taken, de oorzaken ervan op te sporen en om daarbij passende beheersmaatregelen te treffen. In veel gevallen is er bij daadwerkelijk optreden van het risico ook sprake van financiële schade voor onze gemeente.

In voorliggende nota staat op welke wijze de risico's binnen onze gemeente geïventariseerd, gekwalificeerd en beheerst worden.

2 Inleiding

Om een aantal redenen is het noodzakelijk dat het risicobeleid en -management wordt geactualiseerd en geoptimaliseerd.

1. De raad van Waalwijk heeft in 2005 de nota "Risicobeleid en -management" gemeente Waalwijk vastgesteld en daarmee is het ruim 10 jaar geleden dat de raad de kaders heeft vastgesteld.
2. De toenemende complexiteit van de samenleving en van projecten waar onze gemeente in het algemeen bij betrokken is en de veranderende wet- en regelgeving dwingen tot een groter risicobewustzijn.
3. Het Rijk draagt steeds meer taken en budgetten over naar de gemeentelijke overheid en dat betreft vaak open-einde regelingen en daarmee risico's qua budgetbeheersing. Bij de transities gaat het om een budgetoverdracht van het Rijk naar de gemeente van in totaal € 22,5 miljoen.
4. Door de accountant wordt aandacht gevraagd voor een adequaat risico-management.

Het is van belang inzicht te hebben in de risico's die zich kunnen manifesteren bij de uitvoering van onze gemeentelijke taken, de oorzaken ervan op te sporen en om daarbij passende beheersmaatregelen te treffen. In veel gevallen is er bij daadwerkelijk optreden van het risico ook sprake van financiële schade voor onze gemeente.

In deze nota staat op welke wijze de risico's binnen onze gemeente worden geïventariseerd, gekwalificeerd en beheerst.

Het Waalwijks risicomanagement is geen op zichzelf staand proces maar is bewust verankerd in onze gemeentelijke processen. Het is gekoppeld aan ons integrale management. Wij streven niet naar een modieus management control model, dat de capaciteit van onze gemeentelijke organisatie overstijgt. Wij kiezen, vanuit een realistisch beeld van onze organisatie, voor een praktische aanpak.

Wettelijk kader

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) bepaalt dat gemeenten beleid moeten formuleren omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

Het BBV (art. 11) bepaalt dat het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- Het geheel aan middelen en mogelijkheden (weerstandscapaciteit) waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten die onverwachts en substantieel zijn te kunnen dekken;
- Alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Onderscheid wordt gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Bij incidentele weerstandscapaciteit kan men denken aan de algemene reserve voor het tijdelijk opvangen van negatieve exploitatieresultaten en bij de structurele weerstandscapaciteit aan bijvoorbeeld de onbenutte belastingcapaciteit.

Onder risico's wordt verstaan de kans op optreden van een gebeurtenis met negatieve gevolgen voor de gemeente. Het beleid omtrent risico's is verankerd in het risicomanagement, dat erop gericht is tijdig inzicht te verkrijgen in de mogelijke risico's. Dit is om een betere beheersing van de risico's te bewerkstelligen. Vanuit de besturingsfilosofie van integraal management ligt de primaire verantwoordelijkheid (taak) voor risicobeheersing in de lijn: dus bij het afdelingsmanagement. In deze nota weerstandsvermogen en risicomanagement wordt het beleid hieromtrent vastgelegd.

Monitoring risico's

De bestaande lijn dat jaarlijks via de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening een oordeel kan worden gegeven over de toereikendheid van het weerstandsvermogen blijft gehandhaafd. Bij het voor en -najaarsbericht zal de raad, indien aan de orde, worden geïnformeerd over mutaties in de risico's en de ontwikkeling van het weerstandsvermogen.

Met deze nota geven wij onze visie op risicomanagement en weerstandsvermogen en de uitvoering daarvan.

3 Risicomanagement

3.1 Doel

Bij het uitvoeren van gemeentelijke processen en het nastreven van doelen heeft de gemeente te maken met een scala aan risico's. Daarbij zijn niet alleen financiële risico's relevant, maar ook risico's op het terrein van bijvoorbeeld milieu, letsel/veiligheid, imago en juridische risico's. Doel van risicomanagement is het minimaliseren van de effecten van die risico's op de processen en doelbereiking. Dit vereist een integrale aanpak, die zowel de breedte van de organisatie betreft als de brede schakering aan type risico's.

Op afdelingsniveau wordt aan risicomanagement gedaan, maar tot op heden was er nog onvoldoende sprake van een organisatiebrede aanpak van risico's en risicomanagement. Dit is wel van belang omdat met een gemeentebrede aanpak beter gestuurd kan worden op de risico's die de gemeente loopt en omdat de gemeente hierdoor ook een verbeteringslag kan maken in de onderbouwing van het gemeentelijk weerstandsvermogen. Een totaalbenadering van de risico's leidt er toe dat er minder vermogen geblokkeerd hoeft te worden dan bij een benadering op individueel niveau.

Met deze nota geven we vorm en inhoud aan dit integrale risicomanagement binnen de gemeente Waalwijk. Het belangrijkste doel dat we als gemeente met risicomanagement willen bereiken is:

Continue actueel inzicht verkrijgen in de risico's die we lopen bij het behalen van onze doelstellingen en het uitvoeren van onze processen en met dit inzicht de risico's zodanig beheersen en beheren dat uitvoering van onze processen en de realisatie van onze doelen niet in gevaar komt.

3.2 Stappen risicomanagement

Risicomanagement is een set van activiteiten en processen die samen betrouwbare en tijdige informatie verschaffen, die de organisatie in staat stelt om noodzakelijke beslissingen te nemen om nadelige effecten bij het optreden van risico's te voorkomen of te minimaliseren.

Risicomanagement komt dus eerst. Pas als een risico, ondanks de inspanningen op het gebied van risicomanagement, toch optreedt en negatieve gevolgen heeft voor de gemeente, dan komt het weerstandsvermogen in beeld. Weerstandsvermogen is daarmee het sluitstuk van het risicomanagement.

Adequaat risicomanagement bestaat uit een aantal bouwstenen waar we in deze nota verder op ingaan. In het kort gaat het om:

- Risico's;
- Risicobewustzijn;
- Risico-inventarisatie;
- Risicobeheersing en risicofinanciering;
- Risicomonitoring;
- Risicohouder.

Het weerstandsvermogen is onderdeel van het bredere risicomanagement. Het wordt in deze nota separaat in hoofdstuk 5 behandeld.

Vastgesteld 18 juni 2015

3.2.1 Risico's

Het hanteren van een eenduidige definitie van het begrip risico.

In deze nota gaan we uit van "de kans op optreden van een gebeurtenis met negatieve gevolgen voor de gemeente". Een risico kan worden ervaren als een fenomeen dat "verborgen" aanwezig is en dat met een bepaalde kans tot negatieve gevolgen kan leiden en de continuïteit of doelrealisatie van de organisatie in gevaar kan brengen.

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

- a. Een kans op het optreden van een gebeurtenis
Het gaat hier dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100% zeker is, is het geen risico meer¹.
- b. Negatief gevolg
De gebeurtenis moet een negatief gevolg hebben. Deze gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet-financieel (bijvoorbeeld politiek, imago) van aard zijn.

Onze risicoparagraaf geeft een inventarisatie van de risico's waarvoor we geen maatregelen hebben getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot onze financiële positie. Waarbij we wel nadrukkelijk benadrukken dat dit geen opsomming is van toezeggingen dan wel schuldbekentenissen van onze zijde. Risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal vrij goed meetbaar zijn, de zogenaamde reguliere risico's, maken dus geen onderdeel uit van onze risicoparagraaf. Wij hebben hier immers verzekeringen voor afgesloten of voorzieningen voor gevormd of we vangen ze op binnen de exploitatie. Mogelijke voor- en nadelen op exploitatieposten worden ook niet als risico gedefinieerd tenzij er sprake is van nieuwe taken (zoals de transities).

De risico's genoemd in de paragraaf Weerstandsvermogen betreffen alle redelijk voorzienbare onzekerheden die niet vooraf kwantificeerbaar zijn en waarvoor daarom geen voorzieningen kunnen worden getroffen.

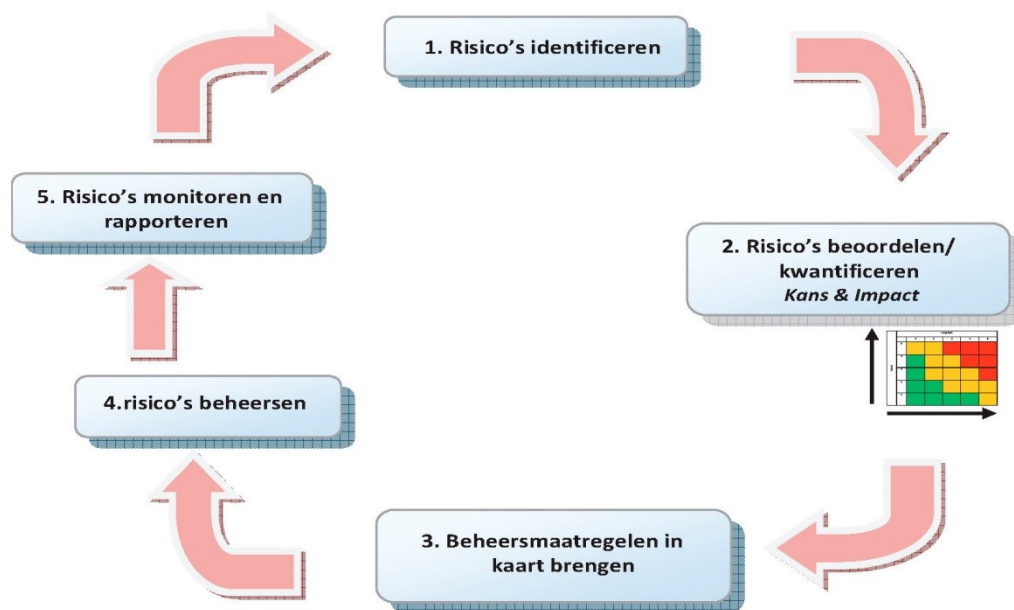
Onze risico-inschatting is gestoeld op diverse subjectieve aannames. De globale inschatting van kans en omvang is tijdsgebonden, waarbij het (voortschrijdend) inzicht sterk afhankelijk is van vele onzeker toekomstige factoren.

3.2.2 Risicobewustzijn/identificeren

Inzicht in de risico's die de gemeente Waalwijk loopt, begint bij het *risicobewustzijn* van de medewerkers in de organisatie. Als zij risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, zal het inzicht in de risico's toenemen. Risicobewustzijn is het startpunt van risicomanagement. Onderstaand is schematisch weergegeven welke stappen daarna achtereenvolgens doorlopen moeten worden om te komen tot een goed risicomanagement.

¹ Als binnen de grondexploitatie een verliesvoorziening wordt getroffen dan is er geen sprake meer van een risico want het risico is immers manifest geworden en middels een voorziening afgedekt.

Integraal risicomanagement



Enkele voorbeelden:

1. Bij grote en risicovolle projecten, zoals mogelijke realisering van een insteekhaven of het GOL, de risico's tijdig in beeld brengen en trachten go/no go momenten in het project inbouwen.
2. Juiste toepassing van handhaving of niet handhaving.
3. Monitoring verstrekte garanties.
4. Open-einde regelingen extra aandacht geven.
5. Adequaate invordering.

3.2.3 Risico-inventarisatie/kwantificeren

Om te komen tot een *risico-inventarisatie* waarbij we alle risico's in beeld krijgen hanteren we tijdens het opstellen van de P&C-producten een transparant en toegankelijk systeem, waarbij met een systematische aanpak alle relevante risicogebieden periodiek op eenzelfde manier worden doorgelicht en ingeschat. Tevens worden alle adviezen aan het college waarbij sprake is van financiële risico's voorzien van een checklist (bijlage 2) waarop het risico wordt geduid en gekwantificeerd door vermelding kans van optreden en omvang risico.

Risicokaarten

Er wordt gebruik gemaakt van risicokaarten (zie bijlage 1) voor het inventariseren, analyseren en monitoren van risico's. Deze kaarten staan opgenomen onder Concernrichtlijnen onderdeel planning & control en zijn raadpleegbaar voor de risicomangers (afdelingsmanagement). Risico's worden per afdeling zo SMART mogelijk gedefinieerd, waarbij zowel de gebeurtenis (kans/waarschijnlijkheid risico) als het gevolg (impact) van het risico omschreven zijn. De risicokaarten worden permanent actueel gehouden zodat op elk gewenst moment inzicht bestaat in de ontwikkeling van de benoemde risico's. Voor elk nieuw risico wordt, nadat het college het risico heeft

Vastgesteld 18 juni 2015

vastgesteld, een risicokaart gemaakt. Het afdelingsmanagement draagt hiervoor zorg en wordt daarbij gefaciliteerd door team Financiën.

Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit worden de in kaart gebrachte risico's in een totaaloverzicht opgenomen. Zowel de financiële gevolgen die het risico met zich meebrengt als de kans dat een risico zich manifesteert wordt hierin opgenomen. Voor de financiële gevolgen en de kans hanteren we de navolgende indeling.

Kans	
A	Waarschijnlijk : 1 maal per 5 jaar
B	Mogelijk : 1 maal per 10 jaar
C	Onwaarschijnlijk: 1 maal per 15 jaar
D	Onbekend : 1 maal per 10 jaar

Financiële gevolgen: mogelijk van A t/m D	
I	x € 100.000
II	x € 500.000
III	x € 1.000.000
IV	x € 2.500.000
V	Schade mogelijk maar omvang niet in te schatten

Risicoscore

Met behulp van een risicoscore kunnen risico's worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's het meest belangrijk zijn om te worden beheerst. De risicoscore wordt bepaald door de klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule.

$$\text{Risicoscore} = \text{kans} \times \text{financieel gevolg}$$

3.2.4 Risicobeheersing en risicofinanciering

Risicobeheersing bestaat uit het – op basis van een beoordeling van de risico's – nemen van maatregelen. De eerste maatregel is het elimineren van het risico, zodat aanvullende maatregelen overbodig zijn, omdat het risico niet meer bestaat. Hierbij moet de bedreiging bij de bron worden aangepakt, bv. door het "zoveel als mogelijk afdichten" van een open-eind regeling, of door bepaalde bevoegdheden in te trekken. De tweede mogelijkheid is het risico verminderen (kans & financieel gevolg), zodat de waarschijnlijkheid van het optreden van een risico (en dus ook de frequentie hiervan) wordt verkleind. Dit kan door bijvoorbeeld extra controles en drempels in te bouwen of veiligheidsmaatregelen te nemen. Het dan nog resterende risico dienen we vervolgens ofwel zelf te dragen ofwel over te dragen. In het eerste geval moeten voldoende middelen binnen de gemeente beschikbaar zijn om de risico's te dragen (zie hoofdstuk 5 over weerstandsvermogen). In het tweede geval worden activiteiten wel uitgevoerd, zonder het bijbehorende risico te dragen, bijvoorbeeld door het afsluiten van een verzekering.

3.2.5 Risicomonitoring

Risicomonitoring dient tijdens het opstellen van de P&C-producten (zie voor het wie doet wat, wanneer, etc. hoofdstuk 6 Planning en Control cyclus) plaats te vinden op zowel de realisatie en effectiviteit van de beheersingsmaatregelen, als op het restrisico dat overblijft ná het nemen van die maatregelen.

3.2.6 Risicohouder

Identificatie en beheersing van de risico's is een decentrale verantwoordelijkheid van de lijnmanager. In lijn met de mandatering van beslissingsbevoegdheid over uitvoering van beleid zijn de lijnmanagers eerstverantwoordelijk voor het nemen van actie. Elk risico heeft daarmee een "eigenaar" in de organisatie (de *risicohouder*). De taken van de risicohouder zijn beschreven in hoofdstuk 6 Planning en Control cyclus.

Vastgesteld 18 juni 2015

4 Weerstandscapaciteit

4.1 Doel

De benodigde weerstandscapaciteit is de hoeveelheid financiële middelen dat op basis van de geïnventariseerde risico's nodig is om risico's financieel op te vangen (zie ook hoofdstuk 3). De financiële middelen die de gemeente tot haar beschikking heeft om risico's op te kunnen vangen wordt de beschikbare weerstandscapaciteit genoemd.

4.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

Doelstelling voor het hebben/aanhouden van beschikbare weerstandscapaciteit is dat we als gemeente over een buffer beschikken om financiële tegenvallers op te vangen zodra risico's werkelijkheid worden.

De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote uitgaven en wegvallende inkomsten die onverwachts en substantieel zijn te kunnen dekken. Het gaat om die elementen waarmee tegenvallers eventueel bekostigd kunnen worden zoals bijvoorbeeld de Algemene Reserve, maar ook de onbenutte belastingcapaciteit en de stille reserves. Onderscheid kan worden gemaakt in incidentele (ten behoeve van opvang eenmalige tegenvallers) en structurele (ten behoeve van structurele tegenvallers) weerstandscapaciteit.

Weerstandscapaciteit	Incidenteel	Structureel
Reserve capaciteit		
Algemene Reserve (incl. reservering RKC)	X	
Stille reserves ²	X	
Totaal reserve capaciteit		
Onbenutte belastingcapaciteit		
- Onroerende zaakbelastingen		X
Onvoorzien	X	
Totaal weerstandscapaciteit		

• Voorzieningen t.b.v. concrete verliezen grondexploitatie	X	
--	---	--

Dit is dus een beperkt deel van het totale vermogen van de gemeente. De beschikbare weerstandscapaciteit strekt zich maar uit tot een beperkt deel van het totale vermogen omdat het namelijk reëel is om er vanuit te gaan dat niet alle reserves op korte termijn "liquide" kunnen worden gemaakt. Veelal zijn ten aanzien van reserves reeds verplichtingen aangegaan (bijvoorbeeld cofinanciering: GOL, N261, Insteekhaven) of ze zijn geblokkeerd ter dekking van kapitaallasten. Ook kan het zijn dat aan reserves een meerjarenplan ten grondslag ligt met daaruit voortvloeiende verplichtingen, bv Integraal Huisvestingsplan Onderwijs. Deze reserves behoren dan ook niet tot de beschikbare weerstandscapaciteit. De focus ligt dus per saldo op de algemene reserve en de stille reserves.

² Stille reserves zijn de meerwaarde van activa waarvan de verkoopwaarde hoger is dan de boekwaarde. De totale omvang is bepaald op ca. € 11 miljoen en kan op redelijke termijn contant worden gemaakt.

Vastgesteld 18 juni 2015

De ten behoeve van de grondexploitatie getroffen voorzieningen maken **geen** deel uit van de algemene weerstandscapaciteit omdat het risico reeds manifest is en er geen keuzevrijheid meer bestaat.

4.3 Benodigde weerstandscapaciteit

De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald op basis van het risicoprofiel (zie hoofdstuk 3). Op basis van de inschatting van kans en gevolg wordt per risico berekend hoeveel geld er benodigd is om de risico's financieel af te kunnen dekken. De kans dat alle risico's met het maximale gevolg zullen optreden is verder erg klein.

Vastgesteld 18 juni 2015

5 Weerstandsvermogen

5.1 Doel

Het *weerstandsvermogen* is onderdeel van het bredere risicomanagement. Het vormt als beheersmaatregel het sluitstuk van risicomanagement, een laatste vangnet om de risicokosten op te vangen. Daarnaast geeft het een indicatie in welke mate de gemeente in staat is onvoorziene tegenvallers op te vangen. Inzicht in het weerstandsvermogen van de gemeente Waalwijk is dus bijzonder belangrijk om de continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen.

Het weerstandsvermogen kan worden bepaald als het risicoprofiel bekend is. Het risicoprofiel omvat alle onderkende risico's voor de gemeente, waarbij per risico de mate van beheersing is vastgesteld om inzicht te verkrijgen in hoeverre een risico daadwerkelijk kan optreden. Vervolgens kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's, waarvoor we geen maatregelen hebben getroffen (de benodigde weerstandscapaciteit, zie hoofdstuk 4) en de middelen en mogelijkheden die we als gemeente beschikbaar hebben om niet begrote, substantiële kosten financieel op korte termijn af te kunnen dekken (de beschikbare weerstandscapaciteit, zie hoofdstuk 4). Het verschil tussen de *benodigde* weerstandscapaciteit en *beschikbare* weerstandscapaciteit geeft inzicht in het weerstandsvermogen van de gemeente als totaal.

5.2 Berekening benodigde weerstandsvermogen

Het benodigde weerstandsvermogen wordt als volgt bepaald:

De kans van optreden:

- Waarschijnlijk 1 maal per 5 jaar: risico's worden voor 80% meegeteld
- Mogelijk 1 maal per 10 jaar: risico's worden voor 60% meegeteld
- Onwaarschijnlijk 1 maal per 15 jaar: risico's worden voor 40% meegeteld
- Onbekend 1 maal per 10 jaar: risico's worden voor 20% meegeteld.

Voormelde methode betekent dus dat als in categorie één het risico manifest wordt onmiddellijk budget/vermogen beschikbaar moet zijn om 80% van de "schade" af te dekken. Verliezen worden dus niet geactiveerd, dat mag ook niet.

Beoordeling weerstandstandsvermogen: uit te drukken in de ratio weerstandsvermogen.

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

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen wordt onderstaande waarderings-tabel gehanteerd.

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

Vastgesteld 18 juni 2015

Als gemeente streven we na om de impact van de risico's te minimaliseren. Dit betekent dat we een weerstandsvermogen beogen dat tenminste voldoende is (genoeg is genoeg). Dat komt neer op een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,0 en 1,4 met als waarderingscijfer C.

Indien voor een ratio hoger dan 1,4 wordt gekozen betekent dat, dat er meer vermogen aangehouden moet worden en daarmee minder vermogen beschikbaar is voor de uitvoering van nieuw beleid/projecten of dat zelfs lopende projecten getemporeerd dan wel gestopt moeten worden.

6 Planning & control cyclus

6.1 Doel

Om de gewenste doelen te bereiken ten aanzien van het weerstandsvermogen is het van belang om het risicomanagement inclusief weerstandsvermogen op een heldere en verantwoorde manier in de organisatie te verankeren. Op het moment dat zich bijvoorbeeld nieuwe risico's aandienen, moeten deze namelijk worden meegenomen in de risico-inventarisatie (bijlage 3). Op deze wijze blijft de benodigde weerstandscapaciteit periodiek inzichtelijk en beheerst.

6.2 Taken en bevoegdheden

6.2.1 Risicomanagement

Onderstaand is aangegeven wie betrokken zijn bij het risicomanagement en welke rollen en bevoegdheden zij hebben.

De Concerncontroller is verantwoordelijk voor het opstellen van het beleid, kaders en richtlijnen.

Actoren	Rollen	Acties/besluiten
Raad	Kaderstellend Sturen en toezicht houden	Vaststellen Nota risicomanagement en weerstandsvermogen - Hoogte weerstandsvermogen vaststellen - Paragraaf Weerstandsvermogen in de Programma-begroting en Programmarekening vaststellen
College	Sturen en toezicht	Toeziën op implementatie risicomanagement - Risico's vaststellen - Sturen op verantwoording van risico's - Advisering raad
DT-MO	Sturen en verantwoorden	- Implementatie risicomanagement - Hanteren van risicomanagement als rapportage instrument - Kwantificering risico's - Maatregelen nemen/beheersen risico's en hierover actieve terugkoppeling laten organiseren - Aanspreken op gedrag
Afdelingshoofden	Risicohouder Beheersen	- Implementeren beheersmaatregelen ter opvangen van de risico's - Kwantificering van de risico's - Rapportage over ontwikkeling risico's (in paragraaf weerstandsvermogen en bij tussentijdse rapportages zoals voor-najaarsbericht) - Hulpmiddelen aandragen voor het in beeld brengen van risico's

		- In beeld brengen van consequenties op financiële positie.
Team Financiën en Team P&C	Beheersen en toezicht houden	- Bijdrage leveren aan risico analyse - In beeld brengen consequenties op financiële positie - Actieve advisering door Financieel adviseur: indien aan de orde vermelden op financiële checklist en melden in voor- of najaarsbericht - P&C :Bijstellen methodiek/hulpmiddel voor Risicomanagement - door Interne Controle wordt verbijzonderde controle toegepast op processen met groot risico.
Accountant	Kwaliteitscontrole	Jaarlijks bij managementletter rapporteren over het risicomanagement

6.3 Koppeling met P&C-cyclus

Er is gekozen om spelregels voor risicomanagement en weerstandsvermogen te beleggen in de P&C-cyclus. De verantwoording geschiedt in: begroting-voor- en najaarsbericht-rekening. Hiermee ontstaat een sluitend geheel. Dit betekent dat er minder kans is op fouten, vergissingen en andere storingen die mogelijk leiden tot een onverantwoorde financiële positie van de gemeente. De rapportages zijn ook momenten om te besluiten beleid bij te stellen teneinde risico's te verminderen.

6.3.1 Risicomanagement

Voor een effectieve verankering van risicomanagement in de organisatie is goede communicatie van belang. Een inhoudelijke communicatie over de risico's zal plaatsvinden middels de planning & control producten. Door de koppeling van het risicomanagement aan de P&C-cyclus worden de risico's periodiek onder de aandacht gebracht.

Ten eerste in de Programmabegroting, in het bijzonder de paragraaf weerstandsvermogen. In de programmabegroting gaat het om de mogelijke risico's die het begrotingsbeeld kunnen verstoren en de verwachte omvang van het weerstandsvermogen.

Ten tweede bij het voor- en najaarsbericht. Hierin worden in principe alleen die risico's gemeld die, ten opzichte van de jaarrekening, nieuw zijn of die significant afwijken. Indien nodig vindt op basis hiervan ook een extra bepaling van het weerstandsvermogen plaats.

Ten derde vindt in de jaarrekening een update plaats van de risico's zoals die in de programmabegroting zijn benoemd. De invloed hiervan op het weerstandsvermogen komt tevens in de jaarrekening aan bod.

Grondexploitatie

Voor wat betreft de grondexploitatie wordt m.b.t. het weerstandsvermogen en risicomanagement navolgende aanvullend regime voorgesteld.

1. Om de algemene risico's zoveel mogelijk beheersbaar te houden worden jaarlijks, gelijktijdig met het jaarrekeningproces, de calculaties van de 'Niet in exploitatie genomen gronden' en de 'Bouwgrond in exploitatie' bijgesteld in de Nota grondexploitatie. Deze nota wordt jaarlijks aan de raad ter goedkeuring

Vastgesteld 18 juni 2015

voorgelegd. Uitgangspunt is dat sprake moet zijn van reële ramingen, de normale en algemene bedrijfsrisico's inbegrepen.

2. Nieuwe exploitaties worden afzonderlijk ter vaststelling aan de raad voorgelegd. Jaarlijks wordt een overzicht op hoofdlijnen van de afwijkingen ten opzichte van de laatst vastgestelde opzet vervaardigd en toegelicht.
3. Voor benoemde en onafwendbare risico's wordt, indien van toepassing, per plan een voorziening getroffen ten laste van de exploitatie/Algemene Reserve.
4. Kostenverhaal is gewaarborgd door de grondexploitatiewet. Naast het private traject van de anterieure en posterieure overeenkomsten met initiatiefnemers geldt het publieke spoor van kostenverhaal via de omgevingsvergunning als een soort vangnet om alle kosten te verhalen.
5. Ten behoeve van de nog niet te kwantificeren risico's m.b.t. de grondexploitatie wordt een risicokaart aangemaakt waarbij een risico van € 5 miljoen wordt opgenomen.

De aparte reserve grondexploitatie komt hiermee te vervallen en wordt toegevoegd aan de Algemene Reserve. Hiervoor wordt enerzijds gekozen omdat de huidige reserve grondexploitatie feitelijke geblokkeerd geld is en bij aanwending moet de reserve uit andere bronnen weer op het niveau van € 5 miljoen worden gebracht en anderzijds vindt risicobeheersing en afdekking plaats vanuit een totaalbenadering en niet fragmentarisch.

Voormelde maatregelen zijn voldoende om de bekende risico's binnen de grondexploitatie te beheersen en in voorkomende gevallen af te dekken uit de Algemene Reserve. Voor de onvoorziene risico's (o.a. niet voldoen erfpachtcanon en concentratie van erfpacht bij een paar partijen) worden in de risicomatrix wel bedragen opgenomen, deze bedragen worden jaarlijks vastgesteld o.b.v. de voorziene risico ontwikkeling. Verliezen op erfpacht behoren volgens de voorschriften niet binnen de grondexploitatie te worden genomen maar in de reguliere exploitatie, erfpacht staat boekhoudkundig gelijk aan verkoop en de winst is dan ook aan de reguliere exploitatie afgedragen.

Samenvattend:

- elk jaar wordt minimaal bij de programmabegroting en de jaarrekening een risico-inventarisatie uitgevoerd;
- op basis van de risico-inventarisatie wordt het weerstandsvermogen bepaald.

De rapportage over risico's is direct gekoppeld aan de planning & control producten tenzij materieel wezenlijke zaken zich voor (dreigen te) doen. Alsdan kan worden besloten een separate notitie aan de Raad aan te bieden. De coördinatie hiervan loopt via de Concernstaf onder verantwoordelijkheid van de concerncontroller.

6.3.2 Vaststellen/monitoren Weerstandsvermogen

Om vast te stellen dat het weerstandsvermogen op het gewenste niveau is, wordt periodiek een signaal afgegeven bij een dreigend tekort of overschot. Dit gebeurt door bij programmabegroting en jaarrekening inzicht te geven in de ontwikkeling van het weerstandsvermogen.

6.3.3 Aanpassen weerstandsvermogen

Mocht bij het opstellen van de begroting dan wel jaarrekening worden geconcludeerd dat er geen sprake is van een financieel verantwoord niveau van het weerstandsvermogen (minimaal categorie C, zie paragraaf 5.2), dan zullen er voorstellen worden gedaan die moeten leiden tot of ophoging van het weerstandsvermogen.