

GEMEENTE VOORSCHOTEN

Risicomanagement en weerstandsvormogen

Beleidsnotitie

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Hoofdstuk 1 Rol van de raad en risicohouding	4
1.1 Rol van de raad	4
1.2. Risicohouding	4
Hoofdstuk 2 Definities en doelstelling risicomanagement	5
2.1 Definitie risicomanagement	5
2.1.1 Definitie en type risico.....	5
2.2 Doel / belang van risicomanagement.....	5
2.3 Instrumenten ten behoeve van weerstandsvermogen en risicobeheersing	6
2.3.1 Interne controle.....	6
2.3.2 Planning en control cyclus.....	6
Hoofdstuk 3 Aanpak risicomanagement	7
3.1 Proces risicomanagement	7
3.2 Verantwoordelijkheden risicomanagement.....	8
Hoofdstuk 4 Risicomanagement in relatie tot het weerstandsvermogen	9
4.1 Wettelijke kader	9
4.2 Beschikbare versus benodigde weerstandscapaciteit	9
4.2.1 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	9
4.2.2 Benodigde weerstandscapaciteit	10
4.3 Normering van het weerstandsvermogen	11
Hoofdstuk 5 Procesvoorstel invoering risicomanagement	13

Inleiding

Landelijk is ten behoeve van de besturing van organisaties in toenemende mate aandacht voor risico's en de beheersing hiervan. Door de toenemende complexiteit van de samenleving, voortdurende wijzigingen van wet- en regelgeving, complexe en omvangrijke projecten als bijvoorbeeld de D3 's en economische crisis is het belang van risicomanagement sterk toegenomen. Het risicoprofiel van de gemeente Voorschoten is als gevolg hiervan gewijzigd. De publieke opinie is hierin ook veranderd, er wordt van de overheid verwacht dat zij op alles is voorbereid, weerbaar is voor eventuele tegenvallers. Dit vergt een verdere professionalisering en goede bedrijfsvoering. Organisaties moeten in control zijn en daarmee ook zicht hebben op gebeurtenissen die het gemeentelijke beleid kunnen schaden.

Risicomanagement is ondersteunend aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en het efficiënt en effectief beheersen van de daarbij horende risico's. Dit vraagt een proactieve houding ten aanzien van het sturen op risico's. Voorafgaand aan de beleidsbepaling / evaluatie door de raad worden alle risico's (inclusief beheersmaatregelen) in kaart gebracht en worden de uitkomsten meegewogen bij de integrale afweging.

Daarnaast heeft de rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg medio oktober vorig jaar een rapport reserves en voorzieningen uitgebracht. In dit rapport doet de rekenkamercommissie aanbevelingen rondom de invoering van risicomanagement. In het rapport zijn de volgende aanbevelingen benoemd:

- *“De kaderstelling voor financieel beleid en beheer uitbreiden met beleidsregels rondom weerstandsvermogen, weerstandscapaciteit, structurele sluitendheid van meerjarenbegroting en de omvang van de reservepositie*
- *Maak een gestructureerd, eenduidig en systematisch proces dat is geïntegreerd in de planning en controlcyclus*
- *Geef een heldere berekening van de weerstandscapaciteit en volg deze qua status en ontwikkeling in de planning en controldocumenten.*
- *Maak de rapportages betreffende reserves, voorzieningen en risico's begrijpelijk voor de raad zodanig dat zij haar bestuurlijke rol kan vervullen. Zorg voor inzicht in de samenhang tussen parameters en de consequenties van beleidskeuzes”.*

In de bestuurlijke reactie op dit rapport zijn de volgende toezeggingen gedaan:

1. In het najaar wordt een nota “risicomanagement en weerstandsvermogen” opgesteld met daarin kaders rondom de gewenste weerstandscapaciteit (en daarmee de reservepositie) en hoe om te gaan het risico's. Onderdeel in deze notitie zijn de inzet van instrumenten, het meenemen van verbeteringen binnen de reguliere planning & controlcyclus en de inbedding in de organisatie.
2. De wijze waarop de weerstandscapaciteit wordt berekend maakt onderdeel uit van de nota “risicomanagement en weerstandsvermogen”. Na vaststelling van deze nota vormt dit een onderdeel in de planning en control documenten.
3. Ter voorbereiding van de perspectiefnota / kaderbrief 2016 wordt de nota “reserves en voorzieningen opgesteld. De nota “reserves en voorzieningen” bevat kaders rondom de inzet van reserves, de bepaling van de gewenste hoogte, de bepaling van de doelstellingen, omgaan met de rentecomponent.

In de volgende hoofdstukken wordt risicomanagement gedefinieerd en nader uitgewerkt. In de nota “reserves en voorzieningen” uit 2011 wordt (beperkt) aandacht besteed aan het onderwerp risico's en weerstandsvermogen. Voorliggende beleidsnotitie actualiseert het kader op dit punt en benadrukt het belang van risicomanagement (en weerstandsvermogen) voor bestuur, management (proceseigenaren) en medewerkers. Risicobewustzijn in alle gelederen is essentieel voor succesvol risicomanagement. Tenslotte worden instrumenten aangereikt om risicomanagement meer bestuurlijk en organisatorisch te verankeren.

De notitie is als volgt opgebouwd:

- Vaststellen van het beleid voor risicomanagement inclusief de wijze waarop het weerstandsvermogen wordt berekend,
- Voldoen aan de wet- en regelgeving vanuit het **Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)** en de financiële verordening,
- Bepaling van de weerstandscapaciteit,
- Bepaling van de norm voor de weerstandsratio.

Hoofdstuk 1 Rol van de raad en risicohouding

1.1 Rol van de raad

In het duale stelsel heeft de raad een representelende, kaderstellende functie, een controlerende functie en het budgetrecht. De raad stelt de beleidskaders vast ten aanzien van risicomanagement en weerstandsvermogen. De uitvoering van deze kaders ligt bij het college.

1.2. Risicohouding

Vertretpunt bij de invulling van risicomanagement is de politieke ambitie. Indien de gemeente Voorschoten ambitieuze beleidsdoelstellingen nastreeft (bijvoorbeeld projectontwikkeling) dan brengt dat meer risico met zich mee dan als het ambitieniveau lager is. De risicohouding (de acceptatie van een bepaalde mate van risico's versus risico aversheid) moet aansluiten op het ambitieniveau van de raad.

Beleid maken en uitvoeren levert een bepaalde mate van risico op. Inzicht in deze risico's dient aan de voorkant bij de raad en het college bekend te zijn en betrokken te worden bij de politieke integrale afweging. Vanuit de kaderstellende rol van de raad wordt in deze notitie een kaderstellende uitspraak gedaan over de mate van risico's, die de raad, gelet op haar politieke ambities, wenselijk acht.

Kader / besluit

De gemeente Voorschoten wil een ondernemende en solide gemeente zijn, accepteert dat aan de uitvoering van beleid risico's zijn verbonden. De gemeente Voorschoten accepteert de risico's, indien er beheersmaatregelen zijn genomen, het restrisico tijdig gemeld is, risicomanagement wordt toegepast en de financiële uitwerking passend is binnen de beschikbare weerstandscapaciteit.

Het is van belang dat de reguliere informatievoorziening aan de raad voorziet in periodieke monitoring van deze risico's en beheersmaatregelen. De informatievoorziening aan de raad geschiedt via de paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen als onderdeel van de planning & control documenten en de projectenrapportages. Zowel de begroting als de jaarrekening bevat op operationeel niveau de uitwerking van het risicomanagement en de inventarisatie van beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. Los hiervan geldt uiteraard ook de actieve informatieplicht ten aanzien van substantiële risico's.

Kader / besluit

Het college heeft een actieve informatieplicht indien tussentijds de impact van (financiële) risico's substantieel wijzigt. Hiervan is sprake bij een bedrag van € 100.000 en hoger. Deze is gekoppeld aan de rapporteringstolarantie die de accountant hanteert bij de controle van de jaarrekening.

Hoofdstuk 2 Definities en doelstelling risicomanagement

Gemeenten willen iets bereiken. Het proces om de beoogde doelstellingen te realiseren is onzeker; er zijn risico's die realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren. Zicht en grip op de risico's krijgen is hierbij essentieel. Om dit te bereiken is een gestructureerde aanpak van risico's, waar iedereen aan deelneemt, noodzakelijk. Risicomanagement is een instrument om dit te stimuleren.

Uiteindelijk beoogt risicomanagement niets anders dan het bevorderen van 'risico-intelligentie'. Waar het risicobedrag bepaalt hoeveel risico's je wilt nemen, bepaalt risico-intelligentie in hoeverre iemand beseft hoeveel risico hij eigenlijk neemt. Bewustwording zorgt voor het nemen van beheersacties. Overigens is de risicobewustheid cruciaal bij de invoering van risicomanagement. Uit ervaringen bij andere gemeenten blijkt dat deze succesfactor tijd vergt om ingebed te raken in het werken en denken.

2.1 Definitie risicomanagement

Risicomanagement is het systematisch opzetten, uitvoeren en bewaken van acties om risico's te detecteren, te prioriteren en te analyseren, én voor deze risico's beheersmaatregelen te bedenken, te selecteren en uit te voeren. Om zo te voorkomen dat de realisatie van bedrijfsdoelstellingen wordt belemmerd.

2.1.1 Definitie en type risico

Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelige invloed hebben op het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Daarbij geldt dat risico's die niet (door beheersmaatregelen) in de AO/IB, via verzekeringen of voorzieningen (kunnen) worden afgedekt van materiële betekenis (kunnen) zijn voor de financiële positie.

Voor de aanpak van risico's, de in te zetten instrumenten en de wijze waarop deze risico's worden gevolgd is het belangrijk de oorzaak van het risico te kennen. Daarin zijn twee typen risico's verder te onderscheiden: bedrijfsmatige risico's en programmarisico's, als volgt kort nader te duiden.

a. Bedrijfsmatige risico's

Bedrijfsmatige risico's hangen samen met de uitvoering van vastgesteld beleid zoals schaderisico's, planschade en operationele risico's (bijvoorbeeld frauderisico's). Om deze te beperken worden beheersmaatregelen genomen.

b. Programmarisico's

Daarnaast kan er sprake zijn van meer strategische risico's, hierna programmarisico's genoemd. Deze risico's komen voort uit de omgeving van de gemeente. Onder andere als gevolg van nieuwe wetgeving, veranderingen bij samenwerkingspartners, veranderingen in budgettering als gevolg van een bijstelling van de algemene uitkering. Concrete voorbeelden in de begroting 2015 zijn onder meer de verminderde dividendopbrengsten als gevolg van conjuncturele schommelingen, de afschaffing van precariobelasting op kabels en leidingen en de risico's rondom de 3 decentralisaties.

Kader / besluit

De raad besluit dat risico's mogelijke gebeurtenissen zijn die een nadelig effect kunnen hebben op de beleidsrealisatie en dat deze niet door middel van te nemen beheersmaatregelen opgeheven worden. Daarbij onderkent de raad twee hoofdtypen als risico's: programmarisico's en bedrijfsmatige risico's.

2.2 Doel / belang van risicomanagement

Als doelen voor risicomanagement worden benoemd:

- Risicomanagement levert een bijdrage aan de integrale afweging door de raad. Zicht op de risico's en deze kunnen betrekken bij de integrale afweging zorgt voor een kwaliteitsverbetering van de bestuurlijke besluitvorming. De raad wordt hiermee nog meer in positie gebracht.
- Met risicomanagement wordt een betere beheersing van de risico's gerealiseerd doordat vooraf wordt ingespeeld op toekomstige ongewenste ontwikkelingen of gebeurtenissen welke kunnen leiden tot het niet realiseren van de beleidsdoelstellingen, kostenverhogingen, tijdsoverschrijdingen en / of kwalitatieve tekortkomingen.
- Het (h)erkennen van risico's, het borgen van risicobeheersingsmaatregelen in de processen en het volgen van de risico's zorgt voor meer grip op processen.
- Inzicht in de risico's bevordert het vergroten van het risicobewustzijn: het bekend zijn met de risico's en de impact hiervan vergroot zowel ambtelijk als bestuurlijk het urgentiegevoel.
- Actief risicomanagement verbetert het meer grip houden op de exploitatie, onverwachte c.q. onvoorziene fluctuaties nemen hierdoor af. Hiermee wordt indirect ook een bijdrage geleverd aan de robuustheid en weerbaarheid van de financiële positie.
- Risicomanagement levert inzicht in de risico's waardoor het weerstandsvermogen kan worden bepaald.
- Met risicomanagement wordt voldaan aan wet- en regelgeving geformuleerd in de BBV.

2.3 Instrumenten ten behoeve van weerstandsvermogen en risicobeheersing

2.3.1 Interne controle

De raad stelt beleid vast. Bij de uitvoering van het beleid kunnen risico's optreden. Om beleidsdoelstellingen binnen de kaders te realiseren dient zowel de voortgang van de beleidsrealisatie als de beheersing van risico's in ogenschouw te worden genomen. Bij het opstellen van het proces worden aan de voorkant 'checks en balances' georganiseerd om de voortgang te volgen. Via de interne controle en de interimcontrole wordt de kwaliteit van het proces getoetst (en daarmee de beheersing van de (bedrijfsmatige) risico's).

2.3.2 Planning en control cyclus

De interne controle richt zich hoofdzakelijk op bedrijfsmatige risico's. In de planning en control cyclus stelt de raad het beleid voor de komende jaren vast en legt het college gedurende deze periode verantwoording af over de uitvoering van het beleid. Met diverse instrumenten uit de planning en control cyclus wordt het beleid bepaald en vervolgens wordt beleidsrealisatie gevolgd, financiële kaders en de samenhangende risico's vormen hierbij een belangrijke input. Risico's vanuit de omgeving zijn niet altijd tijdig te voorzien en zijn vaak gekoppeld aan de actualiteit. Bijvoorbeeld wetgeving, die wel is afgekondigd maar waarvan de beleidsmatige en financiële uitwerking nog niet bekend is. Bronnen zijn: berichtgeving vanuit de gemeentefondscirculaires, vakbladen, netwerken, de reguliere advisering intern en ontwikkelingen bij verbonden partijen.

Hoofdstuk 3 Aanpak risicomanagement

3.1 Proces risicomanagement

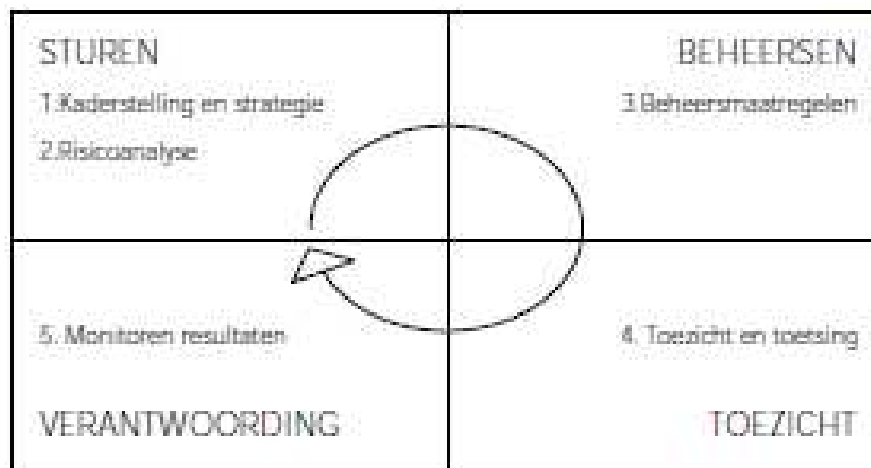
Voor risicoanalyse zijn verschillende modellen beschikbaar, de doelstellingen en de te nemen stappen zijn echter vrijwel identiek. De doelstelling van de meeste modellen is dat er een pro actief en continu proces gevoerd wordt, waarbij het monitoren en beheersen van risico's centraal staat. In principe wordt hierbij gesproken over een risicobrede scope, dat betekent dat niet alleen de risico's met een financiële impact in de gaten gehouden worden. Hierbij wordt een groeimodel gehanteerd waarbij in de toekomst ook de risico's met bijvoorbeeld een politieke of maatschappelijke impact nauwlettend worden gevolgd.

Risicomanagement is een continu proces dat uit de volgende stappen bestaat:

1. het identificeren van risico's, deze risico's worden periodiek geïnventariseerd,
2. het prioriteren van risico's, de risico's worden naar impact gerangschikt,
3. het analyseren van risico's op de hoogte, de kans en of deze structureel/incidenteel zijn,
4. bedenken van maatregelen (preventief, repressief, reactieve- en herstelacties),
5. selectie van beheersmaatregelen,
6. het uitvoeren van beheersmaatregelen,
7. het monitoren en het rapporteren over de voortgang van de risico's,
8. bijsturen.

Uiteraard verdienen niet alle risico's evenveel aandacht. De afweging is afhankelijk van de kans, de impact, de aard van het risico, de urgentie, de organisatie(cultuur), draagvlak en de beschikbare middelen.

Systematisch als volgt:



Risicomanagement is een continu proces binnen de gemeentelijke organisatie en een permanent onderdeel van de informatievoorziening richting college en raad (planning en control cyclus):

1. Bij de begroting, de jaarrekening en de "losse raadsvoorstellen" (de sturingsinstrumenten van de raad). In deze documenten vindt de kaderstelling en de strategiebepaling plaats, zodat risicoanalyse onderdeel uitmaakt van de ambtelijke en bestuurlijke integrale afweging.
2. Managementinformatiesysteem. Het college is verantwoordelijk voor het beleid en geeft opdracht aan het bestuur van Werkorganisatie Duivenvoorde om de beleidsvoornemens te realiseren en de risico's te beheersen. De voortgang van de risico's wordt gevolgd in een managementinformatiesysteem en de bevindingen uit de interne controle.

3. De voorjaarsnota en de najaarsnota. Met deze documenten waarin het college de afwijkingen meldt, kan de raad haar toezichthoudende rol vervullen. Deze documenten melden zowel afwijkingen in de beleidsrealisatie als financiële middelen.
4. Verantwoording. Het college legt met de jaarrekening verantwoording af aan de raad over de voornemens in de begroting. In de paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen wordt een geactualiseerde stand van zaken omtrent de risico's en de weerstandscapaciteit gegeven.

Verder dienen raadsvoorstellen voorzien te zijn van een risicoparagraaf dan wel een risico-analyse. De onzekerheden dienen gekwantificeerd te worden en eventuele beheersmaatregelen dienen te worden uitgewerkt.

Kader / besluit

In de reguliere planning en control cyclus rapporteert het college aan de raad over risicomanagement. Het college levert raadsvoorstellen inclusief risicoparagraaf en beheersmaatregelen aan.

3.2 Verantwoordelijkheden risicomanagement

Gemeenteraad

De gemeenteraad stelt de kaders vast en het college voert het beleid uit binnen de gestelde kaders. De gemeenteraad controleert vervolgens in hoeverre de uitvoering van het beleid door het college binnen de vastgestelde kaders heeft plaatsgevonden en/of hierin voldoende rekening is gehouden met de aanwezige risico's. Op het gebied van de risico's zijn de volgende kaders van belang:

- De kaders geformuleerd in deze nota,
- De paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening.

College van Burgemeester en Wethouders

Net als de verantwoordelijkheid voor de gemeentelijke bedrijfsvoering valt ook risicomanagement onder de integrale verantwoordelijkheid van het college. Het college is uiteindelijk verantwoordelijk voor de realisatie van de gemeentelijke doelstellingen, de risico's die hiermee gepaard gaan en de bijbehorende acties die worden ondernomen om deze te beheersen.

Twee keer per jaar wordt de paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen opgesteld, bij de begroting en bij de jaarrekening. Hiermee krijgt de raad een herijking van de belangrijkste risico's en de genomen / te nemen beheersmaatregelen. Verder dient het college bij elk (raads)voorstel na te gaan wat de belangrijkste risico's zijn en daarover te rapporteren aan de raad zodat zij op de hoogte is van de risico's die eventuele doelstellingen kunnen belemmeren. Uiteraard geldt tussentijds te allen tijde de actieve informatieplicht aan de raad.

De gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris is integraal verantwoordelijk voor het strategische risicomanagement en wordt hierbij geadviseerd vanuit de werkorganisatie. Vanuit deze verantwoordelijkheid bepaalt de directie de prioriteiten en de planning en zorgt de directie ervoor dat bewust wordt omgaan met risico's en dat risicomanagement gemeentebreed wordt gestimuleerd.

Kader / besluit

Het college draagt zorg voor het monitoren en inventariseren van de risico's die de gemeente loopt en het opstellen en actualiseren van beheersmaatregelen hiervoor.

Hoofdstuk 4 Risicomanagement in relatie tot het weerstandsvermogen

Het college stelt twee keer per jaar (bij de begroting en de jaarrekening) een paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen op. In deze paragraaf wordt aangegeven in welke mate de gemeente in staat is om incidentele financiële tegenvallers op te vangen. De risico's afgezet tegen de weerstandscapaciteit leidt tot een conclusie over de financiële flexibiliteit en solvabiliteit van de gemeente.

Inzicht in het weerstandsvermogen van de gemeente is dus belangrijk om de continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen. Kortom om hierover een uitspraak te doen is het noodzakelijk om de beschikbare weerstandscapaciteit te bepalen en dienen de bekende risico's daar waar mogelijk te worden gekwantificeerd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen incidenteel en structurele effecten.

4.1 Wettelijke kader

Het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) bevat de randvoorwaarden voor de afspraken tussen raad en college over risicomanagement en weerstandsvermogen. Artikel 11 vanuit het besluit Besluit Begroting en Verantwoording bepaalt over het weerstandsvermogen het volgende:

1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
- b. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

2. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen bevat tenminste:

- a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- b. een inventarisatie van de risico's;
- c. het beleid betreffende de weerstandscapaciteit en de risico's.

De begrotingsparagraaf "risicomanagement en weerstandsvermogen" moet op basis van dit artikel minimaal inzicht in de risico's en het weerstandsvermogen, én het beleid ten aanzien hiervan.

De financiële verordening Gemeente Voorschoten uit 2012 voldoet aan op deze definitie.

4.2 Beschikbare versus benodigde weerstandscapaciteit

Definitie weerstandsvermogen: De mate waarin de organisatie in staat is middelen vrij te maken (weerstandscapaciteit) om de financiële gevolgen van de risico's op te vangen.

4.2.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het BBV (artikel 11 lid 1) omschreven als "de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken". De onderverdeling tussen 'beschikt' en 'kan beschikken' is hierin belangrijk: het maakt onderscheid tussen de incidentele middelen waarover een gemeente onmiddellijk kan beschikken wanneer een risico zich voordoet (incidentele weerstandscapaciteit), en de middelen die ze op langere termijn

structureel kan vrijmaken (structurele weerstandscapaciteit). De onderverdeling tussen structurele en incidentele weerstandscapaciteit is hieronder verder uitgewerkt.

Incidentele en structurele weerstandscapaciteit

Incidentele weerstandscapaciteit

Algemene reserve
Bestemmingsreserves*
Langlopende voorzieningen*
Begrotingspost onvoorzien
Stille reserves

Structurele weerstandscapaciteit

Bezuinigingsmogelijkheden*
Onbenutte belastingcapaciteit*

** Consequenties voor lopend beleid*

Het definiëren (omzetten) van de algemene reserve en post onvoorzien als incidentele weerstandscapaciteit om risico's op te vangen heeft geen consequenties: deze 'potten' zijn immers niet gekoppeld aan lopend beleid. Voor de bestemmingsreserves en structurele weerstandscapaciteit is dit nadrukkelijk wel het geval: het inzetten van dit gedeelte van de weerstandscapaciteit vraagt om een herbezinning van de raad op vastgestelde doelen en prioriteiten. Ook het omlaag brengen van het onderhoudsniveau bij langlopende onderhoudsvoorzieningen vraagt om een beleidswijziging.

Daarnaast kan onderzoek worden verricht naar de omvang van stille reserves. Stille reserves vertegenwoordigen waarde in gebouwen, gronden of aandelen die niet uit de balans blijkt (lagere waardering), maar die ontstaat indien verkoop tegen marktwaarde plaatsvindt.

Kader / besluit

De raad besluit om bij de bepaling van de beschikbare weerstandscapaciteit mee te nemen:

- Algemene reserve,
- Begrotingspost onvoorzien.

4.2.2 Benodigde weerstandscapaciteit

De risico's die de gemeente loopt zijn bepalend voor de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit. Om de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit te bepalen is het noodzakelijk de risico's te voorzien van een kwantificering van zowel kans als financiële gevolgen. Voor die bepaling zijn de volgende elementen van belang: het bruto-risico, de beheersmaatregelen, de kans dat een risico manifest wordt en/of het een incidenteel of structureel risico behelst. Om focus aan te brengen rapporteert het college in de paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen over de meest significante risico's ('top 10 risico's'). Ook bij de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit gaat het college uit van deze 'top 10'. Deze top 10 behelst circa 90% van de totale financiële omvang van de risico's, de kleinere risico's vormen samen 10%. Om voldoende dekking hebben voor deze kleinere risico's, is het voorstel om een buffer van 10% te hanteren.

Indien sprake is van risico's die samenhangen met de grondexploitatie wordt jaarlijks een separate risicoanalyse (bij de jaarrekening) uitgevoerd. De nota "Grondbeleid Voorschoten" is vastgesteld op 15 december 2011. Over risicomanagement is in deze nota het volgende opgenomen:

"Risicomanagement is een regelmatig, systematisch onderzoek naar risico's die de (financiële) haalbaarheid van een project bedreigen en de formulering en toepassing van maatregelen waarmee deze risico's zo doeltreffend mogelijk kunnen worden beheerst. Grondexploitatie is een risicodragende activiteit, die vraagt om adequate analyse en beheersing van deze risico's. Een exploitatieberekening

dient dan ook altijd ondersteund te worden door een actuele risicoanalyse. De risicoanalyse, die tenminste jaarlijks wordt geactualiseerd, wordt vastgesteld door het college en ter kennis gebracht aan de gemeenteraad. De risicoanalyse dient ook ter onderbouwing van het advies aan de raad om de Risicoreserve Grondexploitatie op het juiste peil te brengen. Periodiek wordt door de projectleiding aan het college gerapporteerd over de ontwikkeling van de risico's en over de maatregelen om de risico's te beheersen”.

Deze risicoanalyse dient als basis voor de vorming van adequate financiële voorzieningen. Deze risico's vallen buiten de berekening van het benodigd weerstandsvermogen. Enige kanttekening is wel dat indien de voorziening grondexploitatie onvoldoende is het college een voorstel doet hoe hiermee om te gaan.

Kader / besluit

Het college draagt zorg voor het monitoren en inventariseren van de risico's die de gemeente loopt en het opstellen en actualiseren van beheersmaatregelen hiervoor. Het college rapporteert over de materiële risico's ('top 10') in de paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen in de planning en control documenten. Bij deze rapportage geeft het college per risico inzicht in de (financiële) omvang, de beheersmaatregelen, de kans van optreden, incidenteel / structureel effect en het netto risico.

Kader / besluit

Het college berekent de benodigde weerstandscapaciteit twee keer per jaar (bij de begroting en de jaarrekening) op basis van de financiële consequentie van de top 10 risico's (met daarboven op een buffer van 10%)

Kader / besluit

Het college verantwoordt risico's en de benodigde en aanwezige weerstandscapaciteit met betrekking tot grondexploitatie separaat in het Meerjarenprogramma grondexploitatie.

Kader / besluit

Het college biedt in de paragraaf grondbeleid inzicht in het weerstandsvermogen binnen het Meerjarenprogramma grondexploitatie.

4.3 Normering van het weerstandsvermogen

De mate waarin de gemeente haar risico's kan dekken met eigen weerstandscapaciteit is uit te drukken in de ratio weerstandsvermogen. De universiteit van Twente heeft daarvoor een ratio ontwikkeld, deze ratio doet een uitspraak over de toereikendheid van het beschikbare weerstandsvermogen. Als volgt:

Ratio weerstandsvermogen

BESCHIKBARE WEERSTANDSCAPACITEIT

_____ = RATIO WEERSTANDSVERMOGEN

BENODIGDE WEERSTANDSCAPACITEIT

Om de toereikendheid van het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen dient de raad vast te stellen welke ratio de gemeente nastreeft. We stellen voor om voor deze normbepaling gebruik te maken van onderstaande waarderingstabel¹.

Waarderingstabel ratio weerstandsvermogen

Waarderingscijfer	Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
A	$2,0 < x$	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	$x < 0,6$	Ruim onvoldoende

Ook landelijk wordt een normering voor de ratio van het weerstandsvermogen gehanteerd. Daarbij wordt een bandbreedte van minimaal 1,0 tot maximaal 1,4 geclassificeerd als voldoende tot ruim voldoende. Deze normering moet in relatie worden gezien met de risicohouding van de raad. Het is belangrijk dat gemeenschapsmiddelen niet onnodig worden vastgezet. Tevens is het belangrijk om op een verantwoorde wijze om te gaan met risico's. Daarom stellen wij voor dat de gemeente streeft naar een minimaal 'voldoende' ratio weerstandsvermogen.

Kader / besluit

De raad besluit om voor de bepaling van de toereikendheid van het weerstandsvermogen een ratio (beschikbare weerstandscapaciteit / benodigde weerstandscapaciteit) te hanteren. De raad besluit om minimaal een ratio van 1,0 te hanteren, dit staat voor voldoende weerstandscapaciteit. Wanneer de benodigde weerstandscapaciteit groter is dan de beschikbare weerstandscapaciteit, doet het college in de paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen een voorstel hoe hiermee om te gaan.

¹ Deze normeringssystematiek voor het weerstandsvermogen is ontwikkeld door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement in samenwerking met de Universiteit Twente.

Hoofdstuk 5 Implementatie invoering risicomanagement

Deze notitie formuleert de kaders voor succesvol risicomanagement. Op basis van deze kaders ontwerpt het college een implementatieplan om risicomanagement in te voeren. Uit ervaringen bij andere gemeenten blijkt dat de inbedding van risicomanagement in het 'werken en denken' van organisatie en bestuur tijd nodig heeft. De eerste resultaten van methode en uitwerking worden verwerkt in de begroting 2016 (een beter onderbouwde paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen).

Voor de invoering van risicomanagement stellen we voor het volgende groeipad te volgen:

Korte termijn

De invoering van risicomanagement richt zich in eerste instantie op het in kaart brengen van de financiële risico's. Deze risico's dienen een betrouwbare bron te zijn voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit. De nadruk in deze fase ligt in het verbeteren van de kwaliteit van de risico's ("de vangst aan risico's") om een kwalitatief betere paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen te genereren. We maken hierbij gebruik van de kennis en het systeem van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR). Het handelt hier om een statische invoering van risicomanagement, namelijk twee keer per jaar bij de begroting en de jaarrekening. Conform het BBV wetgeving concentreert de gemeente zich in dit stadium voornamelijk op het krijgen van grip op de financiële risico's. Te realiseren door middel van een strakkere sturing op het proces.

Langere termijn

Ons streven is om te komen tot een dynamisch systeem, gericht op permanente sturing op het verminderen c.q. beheersen van risico's. Risicomanagement is daarbij structureel verankerd in de organisatie, alle soorten risico's (financieel, politiek en maatschappelijk) worden betrokken bij de beleidsbepaling. De risicobewustheid van de medewerker is cruciaal bij de invoering van risicomanagement. Uit ervaringen bij andere gemeenten blijkt dat deze succesfactor tijd vergt om ingebed te raken in het werken en denken.

Daarnaast is het streven om toe te groeien naar een bredere kijk op risicomanagement; niet louter de financiële risico's, maar ook de programmarisico's. We beogen binnen 4 jaar toe te groeien naar deze vorm van risicomanagement conform de in deze beleidsnotitie gestelde kaders (dus naast financiële risico's ook politieke en maatschappelijke risico's).

Het college is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en daarmee ook de inbedding van risicomanagement. De raad geeft opdracht aan het college om een implementatieplan op te stellen om risicomanagement in te voeren. In de planning en control cyclus rapporteert het college over de voortgang.

Kader / besluit

De raad besluit het risicomanagement gefaseerd in te voeren en geeft het college de opdracht om een implementatieplan op te stellen om risicomanagement binnen de organisatie in te bedden. Dit plan wordt in de 1^e helft van 2015 opgesteld.