

## Nota voor Burgemeester en Wethouders

Team:

Onderwerp:

Risicomanagement beleidsnota 2025

### Notagegevens

Bestuursorgaan : B-en-W 10-06-2025

Notanummer : 2025-387

Datum : 10-06-2025

Programma : 11 - Bedrijfsvoering

Portefeuillehouder : Wethouder Elferink,

Bijlage(n) : Risicomanagement - Beleidsnota 2025.docx, Risicomanagement - Implementatieroute 2025.pdf, Risicomanagement - Notitie risiconorm en weerstandsvermogen 2025.docx

### Parafering

<li>05-06-2025: Gemeentesecretaris/algemeen directeur</li><li>04-06-2025: Wethouder</li>

### Agendering

\* 05-06-2025: Gemeentesecretaris/algemeen directeur

\* 05-06-2025: Manager Concernstaf / Adjunct-secretaris

### Definitieve akkoord

10-06-2025

B & W d.d.: 10-06-2025

### Besluit

1. De gemeenteraad voor te stellen de beleidsnota Risicomanagement 2025 vast te stellen
2. De gemeenteraad voor te stellen de Specifieke weerstandsreserve en de Generieke weerstandsreserve samen te voegen tot de 'Algemene reserve'
3. De beleidsnota ter advisering aan te bieden aan de Auditcommissie
4. Het raadsvoorstel en ontwerp raadsbesluit vaststellen en aan te bieden aan de gemeenteraad

De nota en het besluit openbaar te maken

### Inleiding

De wereld om ons heen verandert steeds sneller en de impact van onzekerheden wordt steeds groter. Gelukkig is de gemeente Deventer goed geëquipeerd met mensen, kennis en processen om het hoofd te bieden aan al deze onzekerheden, maar het vraagt zeker een extra stap. Risicomanagement wordt steeds belangrijker mede omdat organisaties steeds vaker worden geconfronteerd met externe en interne invloeden, onzekerheden die in omvang en snelheid toenemen, waardoor het realiseren van de (strategische) doelstellingen lastiger wordt. Het is daarom van belang om zicht te hebben op risico's.

Anticiperen op onzekerheden en risico's als integrale sturing voor bedrijven en instellingen is een belangrijk onderdeel van zowel het onbewuste als bewuste handelen. Een integrale aanpak vergroot het risicobewustzijn van de organisatie, zodat een goede en verantwoorde balans ontstaat tussen risico's nemen en risico's beheersen in de realisatie van de doelen. Het continu organiseren van

aandacht voor en het gesprek over risico's, de risicodialoog, vormt de basis van deze aanpak.

Met de basis voor risicomangement in het goede gesprek (de risicodialoog) dat over risico's wordt gevoerd, is het van belang dat deze op alle niveaus in onze organisatie wordt gevoerd en dat daarbij expliciet over risico's wordt gesproken en het brede pallet aan risico's (financieel en niet-financieel) aan bod komt. Het gesprek voeren over risico's is lastig, maar belangrijker dan welk instrument dan ook. Met deze beleidsnotitie zetten we een belangrijke stap in het versterken van risicomangement, met als doel het bewust en verantwoord omgaan met risico's door een open en transparante manier van samenwerken.

Deze beleidsnotitie gaat in op het Risk Framework, het kader dat de gemeente Deventer gebruikt voor risicomangement. In vergelijking met de huidige beleidsnota Risicomangement en Weerstandsvermogen 2014, wordt in deze nieuwe beleidsnota vooral het kader en de uitgangspunten vastgezet. De uitwerking volgt in een uitvoeringsnotitie. De implementatieroute is als bijlage bijgevoegd.

De nieuwe beleidsnota gaat uit van de ISO31000 richtlijn voor risicomangement. Hierin wordt niet alleen de risicomangementcyclus beschreven maar worden er ook nadrukkelijk kaders gesteld voor de juiste werking hiervan en het commitment van bestuur, management en organisatie. Daarnaast wordt er een vereenvoudigde wijze van het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen gehanteerd en wordt er een gewijzigde weerstandsratio geïntroduceerd. Ter onderbouwing van deze gewijzigde weerstandsratio is een aparte notitie met analyse en onderbouwing opgenomen.

### **Beoogd maatschappelijk resultaat**

Het doel van risicomangement is het ondersteunen van doelstellingen door bewust om te gaan met risico's waardoor kansen benut kunnen worden. Door periodiek te spreken over de strategische onzekerheden en ontwikkelingen (vooral door externe risico's), blijven wij alert op bijvoorbeeld externe ontwikkelingen en wat dit betekent voor de gekozen strategie en hoe om te gaan met risico's en onzekerheden die het realiseren van onze (maatschappelijke) doelstellingen beïnvloeden.

### **Kader**

Gemeentewet  
BBV  
Financiële verordening

### **Betrokken partijen en participatie**

N.v.t.

### **Toelichting op participatiebeleid**

N.v.t.

### **Argumenten voor en tegen**

Argumenten voor:

- \* Het uitvoeren van risicomangement vergroot de gemeentelijke slagkracht in het realiseren van de doelstellingen.
- \* Een integrale aanpak vergroot het risicobewustzijn van de organisatie, zodat

een goede en verantwoorde balans ontstaat tussen risico's nemen en risico's beheersen.

\* Professionalisering van het integraal risicomanagement is belangrijk voor het handelen van bestuur, management en medewerkers.

Argumenten tegen:

\* Geen

### **Financiële consequenties en dekking**

Aan het risicomanagementbeleid zijn geen directe financiële consequenties verbonden. Met betrekking tot de instelling van de Algemene Reserve geldt het volgende:

\* De hoogte van de samengevoegde reserves verandert niet door dit besluit. De twee reserves functioneerde als egaliserende reserves voor elkaar. Deze functie vervalt door deze reserves samen te voegen.

\* Deze reserve kent geen bestemming, het college heeft geen bevoegdheid tot besteding van de middelen voordat de raad daarvoor een bestemming heeft vastgesteld.

\* In de nota risicomanagement zijn bepalingen opgenomen voor een minimale omvang van de algemene reserve in relatie tot de gemeentelijke risico's. Als de weerstandsratio lager is dan 1,5 wordt het college/de wethouder financiën opgedragen maatregelen te nemen waardoor de algemene reserve weer op dat niveau terecht komt.

\* De algemene reserve valt onder het programma algemene dekkingsmiddelen.

\* Jaarrekeningresultaten worden verrekend met de algemene reserve, voor zover daaraan geen andere bestemming wordt gegeven.

\* De algemene reserve kent geen bestedingsdoel, maar is onderdeel van het weerstandsvermogen en draagt daarbij aan de weerbaarheid van de gemeentelijke financiën. De reserve is naast het opvangen van risico's ook door de raad (vrij) besteedbaar voor het initiëren van nieuw beleid, voeding voor nieuwe bestemmingsreserves, etc.

\* In het verleden zijn verschillende besluiten genomen voor het incidenteel en structureel doen van toevoegingen en onttrekkingen. Deze zijn in de begroting opgenomen, en veranderen niet door dit besluit.

\* Omdat het geen nieuwe reserve is, en er geen bestemming aan is gegeven, vervallen een aantal vereisten voor het instellen van reserves. Zo is er geen doel, geen rentetoeschrijving, geen wijziging in reeds besloten toevoegingen en onttrekkingen. De reserve kent geen maximum, en geen looptijd.

### **Openbaarmaking en communicatie**

#### **Aanpak en uitvoering**

Na vaststelling door het college wordt de nota ter advisering aangeboden aan de auditcommissie zodat deze een advies kan formuleren aan de raad. De nota wordt ter besluitvorming aangeboden aan de raad.

Na vaststelling door de raad zal verdere uitwerking plaatsvinden in een uitvoeringnotitie en leidraad voor het werken hiermee. Risicomanagement wordt gezien als een belangrijke vaardigheid voor medewerkers en bestuurders. Hiertoe zal een (niet vrijblijvend) kennisprogramma worden opgezet en uitgevoerd. Uitwerking, kennisvergroting en borgen in de processen wordt verder uitgewerkt in een plan van aanpak.



## RAADSVOORSTEL

Onderwerp : Risicomanagement beleidsnota 2025  
Portefeuillehouder : Wethouder Elferink,  
Voorstelnummer : 2025-387  
Datum B en W besluit : 10-06-2025  
Team : DEV-CCL

### Inleiding

De wereld om ons heen verandert steeds sneller en de impact van onzekerheden wordt steeds groter. Gelukkig is de gemeente Deventer goed geëquipeerd met mensen, kennis en processen om het hoofd te bieden aan al deze onzekerheden, maar het vraagt zeker een extra stap. Risicomanagement wordt steeds belangrijker mede omdat organisaties steeds vaker worden geconfronteerd met externe en interne invloeden, onzekerheden die in omvang en snelheid toenemen, waardoor het realiseren van de (strategische) doelstellingen lastiger wordt. Het is daarom van belang om zicht te hebben op risico's.

Met de basis voor risicomanagement in het goede gesprek (de risicodialoog) dat over risico's wordt gevoerd, is het van belang dat deze op alle niveaus in onze organisatie wordt gevoerd en dat daarbij expliciet over risico's wordt gesproken en het brede pallet aan risico's (financieel en niet-financieel) aan bod komt. Het gesprek voeren over risico's is lastig, maar belangrijker dan welk instrument dan ook. Met deze beleidsnotitie zetten we een belangrijke stap in het versterken van risicomanagement, met als doel het bewust en verantwoord omgaan met risico's door een open en transparante manier van samenwerken.

In de nieuwe beleidsnota wordt uitgegaan van de ISO31000 richtlijn voor risicomanagement. Hierin wordt niet alleen de risicomanagementcyclus beschreven maar worden er ook nadrukkelijk kaders gesteld voor de juiste werking hiervan en het commitment van bestuur, management en organisatie. Daarnaast wordt er een vereenvoudigde wijze van het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen gehanteerd en wordt er een gewijzigde weerstandsratio geïntroduceerd. Ter onderbouwing van deze gewijzigde weerstandsratio is een aparte notitie met analyse en onderbouwing opgenomen.

### Raadsvoorstel

1. De beleidsnota Risicomanagement 2025 vast te stellen. 2. De Specifieke weerstandsreserve en de Generieke weerstandsreserve samen te voegen tot de 'Algemene reserve'

### Kern raadsvoorstel

Het anticiperen op onzekerheden en risico's als integrale sturing voor bedrijven en instellingen is een belangrijk onderdeel van zowel het onbewuste als bewuste handelen. Professionalisering van het integraal risicomanagement is belangrijk voor dit bewuste en onbewuste handelen van het bestuur, het management en de medewerkers. Met een integrale aanpak wordt het risicobewustzijn van de organisatie vergroot, zodat een goede en verantwoorde balans ontstaat tussen risico's nemen en risico's beheersen in de realisatie van de doelen. Het continu organiseren van aandacht voor en het gesprek over risico's, de risicodialoog, vormt de basis van deze aanpak.

### Beoogd resultaat

Het doel van risicomanagement is het ondersteunen van doelstellingen door bewust om te gaan met risico's waardoor kansen benut kunnen worden. Door periodiek te spreken over de strategische onzekerheden en ontwikkelingen (vooral door externe risico's), blijven wij alert op bijvoorbeeld externe ontwikkelingen en wat dit

betekent voor de gekozen strategie en hoe om te gaan met risico's en onzekerheden die het realiseren van onze (maatschappelijke) doelstellingen beïnvloeden.

## **Kader**

Gemeentewet

BBV

Financiële verordening

## **Argumenten ten behoeve van de raad**

In deze beleidsnotitie wordt ingegaan op het Risk Framework, het kader dat wij gebruiken voor risicomanagement, dat in de daaropvolgende paragrafen nader wordt uitgewerkt voor de specifieke toepassing binnen de gemeente Deventer. Hierin wordt naast de theoretische achtergrond ook ingegaan op de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de raad, het college, de directie, organisatieonderdelen, control en audit. In de aparte notities wordt het weerstandsvermogen in de dagelijkse praktijk uitgewerkt en komt er een uitvoeringsnota / werkmethode om de uitvoering te borgen. Het uitvoeren van risicomanagement vergroot de gemeentelijke slagkracht in het realiseren van de doelstellingen.

Met betrekking tot het instellen van de Algemene Reserve geldt het volgende:

\* De hoogte van de samengevoegde reserves verandert niet door dit besluit. De twee reserves functioneerde als egaliserende reserves voor elkaar. Deze functie vervalt door deze reserves samen te voegen.

\* Deze reserve kent geen bestemming, het college heeft geen bevoegdheid tot besteding van de middelen voordat de raad daarvoor een bestemming heeft vastgesteld.

\* In de nota risicomanagement zijn bepalingen opgenomen voor een minimale omvang van de algemene reserve in relatie tot de gemeentelijke risico's. Als de weerstandsratio lager is dan 1,5 wordt het college/de wethouder financiën opgedragen maatregelen te nemen waardoor de algemene reserve weer op dat niveau terecht komt.

\* De algemene reserve valt onder het programma algemene dekkingsmiddelen.

\* Jaarrekeningresultaten worden verrekend met de algemene reserve, voor zover daaraan geen andere bestemming wordt gegeven.

\* De algemene reserve kent geen bestedingsdoel, maar is onderdeel van het weerstandsvermogen en draagt daarbij aan de weerbaarheid van de gemeentelijke financiën. De reserve is naast het opvangen van risico's ook door de raad (vrij) besteedbaar voor het initiëren van nieuw beleid, voeding voor nieuwe bestemmingsreserves, etc.

\* In het verleden zijn verschillende besluiten genomen voor het incidenteel en structureel doen van toevoegingen en onttrekkingen. Deze zijn in de begroting opgenomen, en veranderen niet door dit besluit.

\* Omdat het geen nieuwe reserve is, en er geen bestemming aan is gegeven, vervallen een aantal vereisten voor het instellen van reserves. Zo is er geen doel, geen rentetoeschrijving, geen wijziging in reeds besloten toevoegingen en onttrekkingen. De reserve kent geen maximum, en geen looptijd.

## **Betrokken partijen en participatie**

N.v.t.

### **Financiële consequenties**

Aan het risicomanagementbeleid zijn geen directe financiële consequenties verbonden.

### **Betrokkenheid raad**

De nota is gelijktijdig aan de auditcommissie en de raad aangeboden.

Burgemeester en wethouders van de gemeente Deventer,  
de secretaris, de burgemeester,

J.P. Wassens

R.C. König

# Risicomanagement

Beleidsnota 2025 | Juni 2025



# Inhoudsopgave

1.	Integraal risicomanagement.....	4
2.	Het raamwerk voor risicomanagement.....	6
2.1	Uitgangspunten voor risicomanagement.....	7
2.2	Beleid raamwerk.....	8
2.3	Proces.....	10
2.4	Risicoanalyse - te hanteren uitgangspunten.....	12
3.	Risicomanagement en de P&C-cyclus.....	14
3.1	Het proces van financieel risicomanagement.....	14
3.2	Paragraaf weerstandsvermogen.....	14
3.3	Weerstandsvermogen.....	14
3.4	Berekening van de weerstandscapaciteit.....	14
3.5	Benodigde weerstandscapaciteit.....	15
3.6	Ratio weerstandsvermogen.....	15
3.7	Relatie weerstandscapaciteit en Algemene reserve.....	16
4.	Regels voor (financiële) risicobeheersing.....	17

# 1. Integraal risicomanagement

Organisaties worden steeds vaker worden geconfronteerd met onzekere externe en interne invloeden waardoor het realiseren van de doelstellingen lastiger wordt. Het is daarom van belang om zicht te hebben op risico's. Het moderne risicomanagement heeft de traditionele definitie van risico verbreedt met *waarde-creatie*. Hierdoor wordt risicomanagement positiever gepositioneerd waarbij het gaat om het benutten van kansen en het beheersen van daarbij horende risico's.

Voor de ontwikkeling en implementatie van risicomanagement is alleen het in kaart brengen van de mogelijke risico's niet voldoende.. Om risicomanagement te doen slagen is het belangrijk dat de gehele organisatie het belang en de meerwaarde inziet van risicomanagement. We spreken hier van integraal risicomanagement; hetgeen onderdeel is van integraal management.

## Integraal

Integraal risicomanagement is de nieuwe manier van denken over risico's, kansen en onzekerheden. Het is een brede invulling van risicomanagement, waarbij niet alleen de (wettelijke) kaders worden gevolgd, maar het risicobewustzijn breder wordt gestimuleerd. Risicomanagement is niet langer een afzonderlijke activiteit, maar maakt integraal deel uit van alle processen. Bij integraal risicomanagement richt de organisatie zich niet alleen op financiële risico's, maar juist ook op andere typen risico's op alle niveaus. Voorbeelden van niet-financiële risico's zijn privacy risico's, misbruik- en oneigenlijk gebruik, ondermijning, imago- en niet-financiële frauderisico's.

Voor de gemeente Deventer betekent het dat zij zich daarbij niet alleen beperkt tot de eigen organisatie, maar kijkt ook naar haar externe omgeving. Risicomanagement behoort tot de verantwoordelijkheden van het management op alle niveaus in de organisatie en is bewust en onbewust aanwezig bij alle medewerkers in de organisatie. Het is van belang dat de directie en college zijn betrokken bij de identificatie en prioritering van aan de strategie verbonden risico's.

## Cyclisch

Daarnaast is risicomanagement een cyclisch proces. Het gaat om de regelmatige actualisatie van risico's en van de beheersmaatregelen, de analyse, evaluatie en bijstelling. Risicomanagement moet geïntegreerd worden in de governance en de planning en control van de organisatie. Dit document vormt het risicomanagementbeleid voor de gemeente Deventer.

## Doel van risicomanagement

Het doel van risicomanagement is het ondersteunen van doelstellingen door bewust om te gaan met risico's waardoor kansen benut kunnen worden. Risicomanagement houdt de organisatie niet tegen in het nemen van risico's. Juist het tegenovergestelde; het stelt ons in staat om meer bewuste risico's te nemen en meer resultaten te boeken dan organisaties met een minder effectief risicomanagement. Het verheldert risicobereidheid en versterkt het scenario denken.

Met risicomanagement willen wij:

- De risicobereidheid van de organisatie vergroten zodat wij meer risico's durven te nemen. Dit moet passen binnen datgene wat organisatie kan dragen (risico capaciteit) en datgene wat we toestaan (risicotolerantie). En leiden tot de juiste **balans** tussen risico's nemen en beheersen
- Het intern bespreken van de kwetsbaarheden van de hele organisatie en het krijgen van meer begrip voor elkaars meningen en percepties.

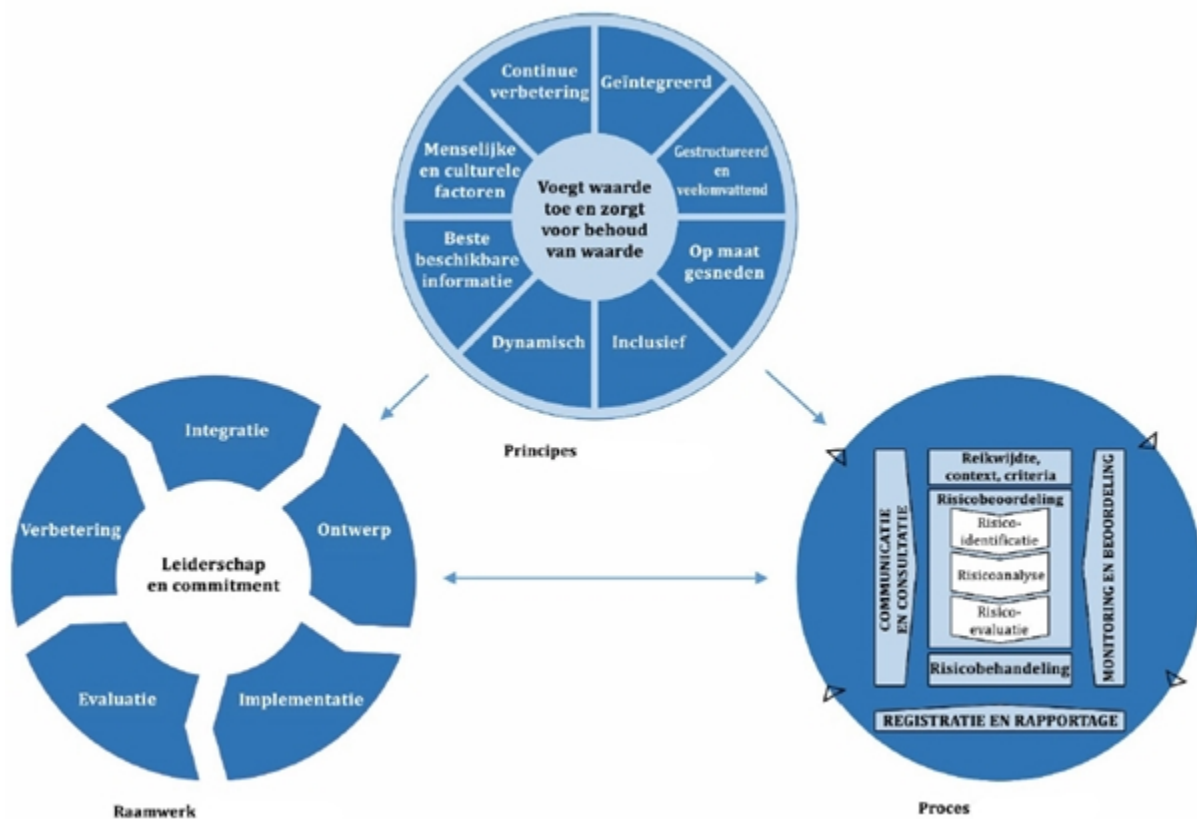
- Prioriteiten stellen; door risicogestuurd te werken komt meer focus en aandacht op daar waar het echt om gaat
- Voorspelbaarheid van realisatie doelen te vergroten, door onzekerheden expliciet mee te nemen en te gebruiken voor focus en beheersing.
- De organisatie weerbaar maken zodat we tegen een stootje kunnen.
- Beter onderbouwd keuzes maken met betrekking tot kosten, prestaties en risico's. Daarnaast versterkt dit het scenario denken.
- Tot slot zorgt risicomanagement voor alertheid. Door periodiek te spreken over de strategische onzekerheden en ontwikkelingen (vooral door externe risico's) wordt voorkomen dat men te veel in de eigen waarheden gaat geloven. Hierdoor blijft men alert op bijvoorbeeld externe ontwikkelingen en wat dit betekent voor de gekozen strategie.

## 2. Het raamwerk voor risicomangementment

Voor een succesvolle toepassing van risicomangementment is het belangrijk om uitgangspunten te bepalen. Deze uitgangspunten zijn bepalend voor de cultuur en houding van de organisatie ten aanzien van risicomangementment. Een goed functionerend risicomangementmentstelsel gaat uit van de juiste uitgangspunten, is gebaseerd op risicomangementmentbeleid en bestaat uit het continu doorlopen van het risicomangementmentproces.

Het kader voor de beheersing van de risico's van de gemeente Deventer is gebaseerd op ISO31000:2019. Dit 'Risk Control Framework' van de International Organization for Standardization (ISO) kent een praktische uitwerking, passend op de organisatie.

De keuze voor ISO ten opzichte van andere modellen is ingegeven door de praktische toepassing, de koppeling naar strategische doelen en omdat deze passend is op de totale organisatie. Ook kent het ISO model specifieke aandacht voor het noodzakelijke leiderschap en commitment van bestuur en management. Het ISO kader bestaat uit drie hoofdonderdelen. Het beheer van risico's is gebaseerd op de uitgangspunten, beleid en proces zoals weergegeven in de onderstaande afbeelding.



## 2.1 Uitgangspunten voor risicomanagement



De principes vormen het fundament (bouwstenen) waarop risicomanagement moet zijn gebaseerd, wil het een positieve bijdrage leveren aan het functioneren van de organisatie. De principes geven richtlijnen over de kenmerken van effectief en efficiënt risicobeheer, het communiceren van de waarde ervan en het uitleggen van de intentie en het doel ervan.

Deze principes voor organisatiemanagement moeten de organisatie in staat stellen de effecten van onzekerheid op haar doelstellingen te beheersen. De principes zijn:

### Geïntegreerd

Het is een integraal onderdeel van de gemeentelijke bedrijfsprocessen en is overal aanwezig, op alle organisatieniveaus en onderliggende gemeentelijke bedrijfsprocessen.

### Gestructureerd en begrijpelijk

Het is gestructureerd, begrijpelijk en wordt tijdig toegepast op de actuele situatie.

### Op maat gesneden

Het risicomanagement is aangepast aan de context en doelstellingen binnen de organisatie en de betreffende organisatie onderdelen.

### Inclusief

Alle belanghebbenden zijn betrokken, hun kennis, opvattingen en percepties worden in overweging genomen door het voeren van een risicodialoog.

### Dynamisch

Wanneer de interne of externe context van de organisatie verandert, kunnen risico's ontstaan, veranderen of verdwijnen. Proactief handelen, anticiperen op risico en veranderingen goed en correct aanpakken is hierbij het devies.

### Beste beschikbare informatie

Van alle beschikbare historische informatie, actuele informatie en toekomstverwachtingen wordt gebruik gemaakt. Met alle beperkingen van beschikbare informatie wordt rekening gehouden, zodat de best beschikbare informatie wordt gehanteerd.

### Menselijke en culturele factoren

Er wordt rekening gehouden met de menselijke en culturele omstandigheden die invloed hebben op het uitvoeren van het risicomanagement.

### Voortdurende verbetering

Het risicomanagement wordt continue verbeterd door leren en ervaring. Het risicomanagement faciliteert voortdurende verbetering van de organisatie.

## 2.2 Beleid raamwerk



Het doel van het raamwerk voor risicomanagement is de organisatie te helpen risicomanagement in belangrijke activiteiten en functies te integreren. De doeltreffendheid van risicomanagement hangt daarvan af. Dit vereist draagvlak vanuit belanghebbenden en leiderschap en commitment van directie, management en bestuur.

Het risicomanagementbeleid is de basis voor het verankeren van risicomanagement op alle niveaus in de organisatie en vormt het kader waarbinnen risicomanagement wordt uitgevoerd. Het beleid is gestoeld op de uitgangspunten van risicomanagement en wordt gemonitord door een te vormen

kernteam risicomanagement met een vertegenwoordiging uit verschillende onderdelen van de organisatie. Het raamwerk bestaat uit de volgende onderdelen:

### Leiderschap en commitment

Het risicomanagement is dienend aan goed openbaar bestuur. Daarmee stellen Raad, College en Organisatie zich ten doel publieke waarde te creëren, te dienen en te beschermen.

Het risicomanagement is niet alleen instrumenteel. Het is een samenspel van beslissers, uitvoerders en adviseurs. Daarbij is een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden noodzaak. De bestuurlijke rollen zijn als volgt verdeeld:

- De raad stelt de kaders en uitgangspunten voor het uitvoeren van risicomanagement.
- De wethouder Financiën is verantwoordelijk voor het stelsel van risicomanagement.
- Het college is inhoudelijk verantwoordelijk voor het risicomanagement in hun toegewezen portefeuilles.

Het college en directie zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen, implementeren en in stand houden van risicomanagement.

Het college is verantwoordelijk voor het geheel van het risicomanagement. Deze stelselverantwoordelijkheid houdt in dat de wethouder Financiën verantwoordelijk is voor en toeziet op het systematisch functioneren van het risicomanagement. Onder meer door het zorgdragen voor overkoepelend beleid, beschikbaar stellen van middelen en systemen voor risicomanagement en toezien op verantwoording van het gevoerde beleid in begroting, rapportages en jaarrekening.

Inhoudelijke verantwoordelijkheid houdt in dat college en directie erop toezien dat:

- Risicomanagement wordt toegepast in de voorbereiding van de besluiten die zij het college voorleggen. Wanneer er risico's zijn behoren die duidelijk en transparant bij een besluit te worden toegelicht en voorzien van beheersmaatregelen.
- Risicomanagement wordt toegepast in de uitvoering binnen hun respectieve portefeuilles.
- Verantwoording plaats heeft over het gevoerde beleid met een inhoudelijke bijdrage aan de begroting, voorjaarsnota, najaarsnota en jaarrekening en in bestuurlijke rapportages.

## Integratie

- Het integreren van risicomanagement in de organisatie is een dynamisch en iteratief proces en wordt aangepast aan de behoeften en cultuur van de organisatie.
- Risicomanagement is een onderdeel van governance, leiderschap en commitment, strategie, doelstellingen en operationele bedrijfsactiviteiten van de organisatie en behoort daar niet los van te staan.

## Ontwerp

- Het bestuur en de directie communiceren het belang van risicomanagement door het formuleren van beleid, door het toepassen van een risico raamwerk binnen de organisatie. Het raamwerk dient duidelijk de doelstellingen en inzet van een organisatie voor risicomanagement te omschrijven.
- Het bestuur zorgt ervoor dat de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gerelateerd aan risicomanagement helder zijn gedefinieerd. Deze worden op alle niveaus van de organisatie toegewezen en gecommuniceerd.
- Het bestuur en de organisatie stellen de frequentie en overlegstructuur vast om het risicomanagementkader te ondersteunen en de effectieve toepassing van risicomanagement te vergemakkelijken.
- Het bestuur zorgt ervoor dat de benodigde middelen voor risicomanagement worden toegewezen.
- Het bestuur heeft voldoende inzicht in het risicomanagement van de organisatie. College en directe geven dit inzicht.
- De eerste, tweede en derde lijn sluiten goed op elkaar aan en vormen effectieve verdedigingslijnes, waarin keuzes omtrent onzekerheden worden afgewogen en gemaakt.

## Implementatie en uitvoering

- Het management is zelf verantwoordelijk voor het managen van de risico's binnen de primaire processen. Risicomanagement is een kernverantwoordelijkheid.
- Het risicomanagementproces moet een integraal onderdeel zijn en geïntegreerd zijn in de organisatie. Het dient te worden toegepast op strategisch, operationeel, programma- of projectniveau.
- Een gemeenschappelijk risicomanagementinfrastructuur ondersteunt de organisatie(onderdelen) bij het vastleggen van risicomanagement.
- De tweedelijns en derdelijns control ondersteunen aantoonbaar het organisatie brede risicomanagement en dragen zorgen voor het inrichten van communicatie en advisering over risicomanagement.

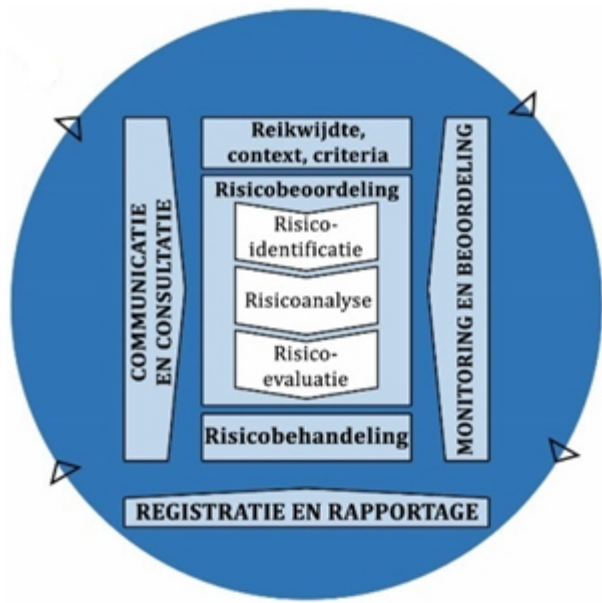
## Evaluatie

Om de effectiviteit van het risicomanagementkader te evalueren, moet de organisatie periodiek monitoren, evalueren en bepalen of deze nog geschikt is voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

## Verbeteren

De organisatie monitort voortdurend het risicomanagement raamwerk en past als lerende organisatie aan daar waar noodzakelijk. Daarbij kan de organisatie haar waardecreatie continu verbeteren.

## 2.3 Proces



Risicomanagement is een cyclisch (continu) proces. Het nadenken over en beoordelen van mogelijke risico's, en de implementatie en optimalisatie van beheersmaatregelen moeten onderdeel zijn van de dagelijkse praktijk van de organisatie.

Het risicomanagementproces bevat de systematische toepassing van beleid, procedures en werkwijzen van het risicomanagement. Een risicomanagementproces start altijd met het vaststellen van reikwijdte, context en criteria. In het proces is communicatie en consultatie met belanghebbenden verankerd en wordt het monitoren en beoordelen van risico geborgd.

ISO 31000 richtlijn is geen 'one size fits all'. Er is ruimte voor proportionaliteit. Dat wil zeggen dat organisatieonderdelen met een hoog risicoprofiel en groot belang voor het goed functioneren van onze organisatie het risicomanagement zwaarder aanzetten dan onderdelen waar dat minder het geval is.

### Definitie van risico

- Een risico is het effect van onzekerheid op het realiseren van onze doelstellingen. Met effect wordt een afwijking ten opzichte van de verwachtingen bij een doelstelling bedoeld. Dit effect kan positief of negatief zijn, het resultaat is een kans of bedreiging voor de doelstelling.
- Een risico drukken we uit in een mogelijke gebeurtenis, we benoemen de oorzaken en gevolgen voor de gemeente. We koppelen aan risico de kans van optreden binnen een periode van twee jaar.

### Soort risico's

Bij risico maken we onderscheid tussen strategisch risico, extern risico en operationeel risico. Door dit onderscheid te maken kan de keuze voor het juiste handelingsperspectief beter worden gemaakt.

- Strategisch: risico's die wij nemen om onze doelen te realiseren. Hier past 'principe gebaseerd' risicomanagement dat is gericht op de dialoog met belanghebbenden en inhoudelijk advies aan het bestuur.
- Extern: risico's van buitenaf waar we niet of nauwelijks invloed op kunnen uitoefenen. De focus ligt op risico-identificatie en het mitigeren van de gevolgen. Hier past scenarioanalyse, planning en crisisorganisatie.
- Operationeel: risico's die vanuit de organisatie ontstaan en beheersbaar zouden moeten zijn, zogenoemd 'regelgericht' risicomanagement

### Gezichtspunten

Er wordt gekeken vanuit het uitgangspunt integraal risicomanagement gekeken vanuit verschillende gezichtspunten (niet limitatief):

- Financieel
- Juridisch
- Maatschappelijk

- Fraude, integriteit, misbruik & oneigenlijk gebruik
- Organisatorisch
- Politiek bestuurlijk

### Definitie van risicomanagement

Risicomanagement is het geheel van gecoördineerde activiteiten om de gemeentelijke organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot risico's. En daarover te communiceren met stakeholders.

Het risicomanagementproces bestaat uit de volgende onderdelen:

### Communicatie en consultatie

Om belanghebbenden te helpen bij het begrijpen van risico's, de basis waarop beslissingen worden genomen en de redenen waarom specifieke acties nodig zijn. Deze communicatie en consultatie zorgt ervoor dat in alle stappen van het risicomanagementproces feitelijke, tijdige, relevante, nauwkeurige en begrijpelijke informatie aanwezig is en uitgewisseld wordt om de juiste overwegingen te maken, besluitvorming te verkrijgen en betrokkenheid en eigenaarschap te creëren.

### Reikwijdte, context en criteria

Het formuleren van de uitvoeringskaders in het risicomanagementproces voor een effectieve risicobeoordeling en risicobehandeling in de organisatie en de bedrijfsprocessen. Deze wordt opgesteld door het college op basis van de uitgangspunten in deze beleidsnota en geeft richting aan het uitvoeren van het risicomanagement en de risicomanagementstappen in de praktijk.

### Risicobeoordeling

Het totale proces van risico-identificatie, risicoanalyse en risico-evaluatie. Door het kwantificeren van de risico's worden deze concreter omschreven. Het voornaamste doel hiervan is een ordening aan te brengen om te bepalen welke mate van focus in sturing en beheersing van belang is. Een ander doel is het bepalen van de financiële omvang van het risico, om de effecten van beheersmaatregelen te ramen en om het weerstandsvermogen van de gemeente te kunnen inschatten.

### Risico-identificatie

Het vinden, herkennen en beschrijven van risico's die kunnen helpen of voorkomen dat een organisatie haar doelstellingen bereikt.

Deze stap heeft tot doel een beeld te krijgen van de gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren of vertragen, maar ook om kansen die leiden tot het overtreffen van de verwachtingen. Het gaat erom inzicht te krijgen in een zo breed mogelijk spectrum aan risico's. De doelstellingen en processen moeten daarom vanuit meerdere invalshoeken worden bekeken. Hiertoe wordt een risicodialoog georganiseerd. Risico's worden op alle niveaus geïdentificeerd. Ook bij externe partijen zoals onze verbonden partijen.

### Risicoanalyse

De aard van het risico, de kenmerken en het risiconiveau begrijpen. Het omvat een gedetailleerde afweging van onzekerheden, risicobronnen, gevolgen, waarschijnlijkheden, gebeurtenissen, scenario's, controles en de effectiviteit ervan. De te hanteren uitgangspunten zijn opgenomen in paragraaf 2.4.

### Risico-evaluatie

Het ondersteunen van beslissingen en omvat het vergelijken van de resultaten van de risicoanalyse met de vastgestelde risicocriteria om te bepalen waar aanvullende maatregelen nodig zijn.

### Risicobehandeling

Het selecteren en implementeren van opties (beheersmaatregelen) voor het aanpakken van risico's.

### Monitoring en beoordeling (evaluatie)

Het omvat het plannen, verzamelen en analyseren van informatie, het vastleggen van resultaten en het geven van feedback.

### Registratie en rapportage

De controle en de rapportage moeten in alle fasen van het proces plaatsvinden. Rapportage is een integraal onderdeel en moet de kwaliteit van de dialoog met belanghebbenden verbeteren en bestuur en directie ondersteunen bij het nakomen van hun verantwoordelijkheden.

Hiervoor is het noodzakelijk om een standaard risicotaal (of framework/ taxonomie) te hanteren en de organisatieonderdelen de vastlegging, monitoring, evaluatie, bijstelling conform deze standaard risicotaal uit te laten voeren. Dit wordt in de uitvoeringsnota verder uitgewerkt.

### Risicodialoog

Het proces van integraal risicomanagement is cyclisch en sluit aan op de planning- en control-cyclus. Om tot een goede borging te komen van integraal risicomanagement vindt er een aantal keer per jaar een risicodialoog plaats in de verschillende organisatieonderdelen. De risicodialoog heeft tot doel inzicht te geven in de risico's en het risicobewustzijn te versterken. Uitgangspunt van de risicodialoog is altijd dat dit een open gesprek is met als doel het gezamenlijk bepalen van een constructieve risico-aanpak.

## 2.4 Risicoanalyse - te hanteren uitgangspunten

Risico's kunnen in verschillende klassen worden ingedeeld. In onderstaande tabellen is weergegeven hoe de risico's ingedeeld worden. Om de risico's te classificeren wordt gebruik gemaakt van de factoren waarschijnlijkheid en de verwachte impact.

### Waarschijnlijkheid (Kans)

Kans klasse	Kans percentage	Actie
1 - Zeer klein	<5%	Geen risicobedrag opnemen
2 - Klein	5-25%	20% <sup>1)</sup> van (risicoscore x bedrag) opnemen
3 - Niet klein/niet groot	25-50%	40% <sup>1)</sup> van (risicoscore x bedrag) opnemen
4 - Groot	50-75%	60% <sup>1)</sup> van (risicoscore x bedrag) opnemen
5 - Zeer groot	75-90%	Voorziening treffen en knelpunt melden

1) Bij voorkeur de specifiek aangegeven inschatting.

- Zeer klein: risico's waarvan het onwaarschijnlijk is dat ze zich in het komende jaar daadwerkelijk voor zullen doen. Het zijn risico's die zich slechts 1 keer in de 20 jaar voordoen of aan risico's waarvan de kans op optreden erg laag is (<5%).
- Klein: risico's waarvan het niet zo waarschijnlijk is dat ze zich in het komende jaar daadwerkelijk voor zullen doen. Het zijn risico's die zich 1 keer in de 4 jaar voordoen of risico's waarvan de kans op optreden laag is (5-25%).

- Niet klein/niet groot: risico's die nog beide kanten op kunnen. Het kan zijn dat ze zich komend jaar voordoen, het kan ook zijn van niet. Het zijn risico's die zich 1 keer in de 2 jaar voordoen of risico's waarvan de kans op optreden gemiddeld is (25-50%).
- Groot: risico's waarvan het waarschijnlijk is dat ze zich voor zullen doen in het komende jaar, of risico's waarvan de kans op optreden groot is (50-75%).
- Zeer groot: risico's waarvan het zeer waarschijnlijk is dat ze zich komend jaar daadwerkelijk voor zullen doen of risico's waarvan de kans op optreden zeer groot is (75-90%).

### Verwachte impact (Gevolg)

Gevolg klasse	Restrisico
1 - Zeer klein	$x < €100.000$
2 - Klein	$€100.000 < x < €500.000$
3 - Significant	$€500.000 < x < €1.500.000$
4 - Groot	$€1.500.000 < x < €3.000.000$
5 - Zeer groot	$x > €3.000.000$

De verwachte impact wordt berekend door de maximale impact in te schatten, de effecten van (beheers)maatregelen die invloed hebben op de impact daarvan af te trekken. Zo blijft een 'restrisico' over.

Voor risico's met een meerjarig potentieel gevolg wordt de impact voor minimaal 2 en maximaal 4 jaar gebruikt voor de analyse. Dit is afhankelijk van de mate van beheersing van de kans, beïnvloeding van de impact en flexibiliteit van de begroting.

In onderstaande tabel is zichtbaar gemaakt hoe een risicoscore (kans \* impact) wordt ingeschaald. Risico's in de groene vlakken worden als laag ingeschaald. Deze risico's zijn wel in beeld maar vragen geen extra aandacht. De risico's die hoog worden ingeschaald (oranje en rood) vragen wel extra aandacht.

Een lage indeling wil niet zeggen dat er geen beheersmaatregelen genomen moeten worden. Afhankelijk van de kosten van de beheersmaatregelen zal een keuze gemaakt worden of deze geïmplementeerd moeten worden. Voor strategische risico's in de hoge risicoklasse zal altijd actief risicomanagement ingezet moeten worden, om de kans van optreden en de impact te verlagen.

### Risicoscore

Risicoklasse (kans x gevolg)	Kans 1	Kans 2	Kans 3	Kans 4	Kans 5
	< 5%	5-25%	25-50%	50-75%	75-90%
Score 5 - $x > 3.000.000$	5	10	15	20	25
Score 4 - $1.500.000 < x < 3.000.000$	4	8	12	16	20
Score 3 - $500.000 < x < 1.500.000$	3	6	9	12	15
Score 2 - $100.000 < x < 500.000$	2	4	6	8	10
Score 1 - $x < 100.000$	1	2	3	4	5

## 3. Risicomanagement en de P&C-cyclus

### 3.1 Het proces van financieel risicomanagement

Naast de reguliere risicomanagementprocessen in de gemeentelijke organisatie vindt tweemaal per jaar, bij begroting en jaarrekening, een inventarisatie plaats van het resterend risico. Resterend risico is niet meer redelijkerwijs op te vangen binnen de programma's en kan tot een negatief rekeningresultaat leiden. De inventarisatie vindt plaats conform artikel 11 van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) die de medeoverheden verplicht om een inventarisatie te maken van de risico's en het weerstandsvermogen. Deze wordt gebruikt om te beoordelen of de gemeente in staat is haar risico's te dragen. In de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en het jaarverslag wordt gerapporteerd over de actuele risico's en het weerstandsvermogen.

### 3.2 Paragraaf weerstandsvermogen

De paragraaf geeft aan hoe robuust de begroting is. Met het aanhouden en hebben van aandacht voor het weerstandvermogen kan worden voorkomen dat substantiële risico's dwingen tot extra bezuinigingen en/of noodzaken tot een bijstelling van beleid of de uitvoering taken. Deze paragraaf bevat minstens een inventarisatie van de weerstandscapaciteit en de risico's. In de financiële verordening (art. 22) is daaraan toegevoegd dat in de paragraaf ook informatie wordt opgenomen over het risicomanagement-proces, de wijze van bepalen van de bestanddelen van de beschikbare weerstandscapaciteit, de wijze van bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit, de bepaling van het weerstandsvermogen en de mate van toereikendheid daarvan en de beleidsgevolgen en de maatregelen die het college voorstelt bij een overschot dan wel tekort aan weerstandsvermogen.

### 3.3 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- De beschikbare weerstandscapaciteit: de middelen en mogelijkheden waarover gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.
- De benodigde weerstandscapaciteit: alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

De direct beschikbare weerstandscapaciteit is de Algemene reserve.

### 3.4 Berekening van de weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit zijn de middelen die kunnen worden ingezet om de financiële gevolgen van opgetreden risico's op te vangen. Deventer rekent de volgende componenten tot de beschikbare weerstandscapaciteit:

1. De algemene reserve. Dit is het deel van het vrije vermogen waaraan de raad nog geen bestemming heeft gegeven.
2. Onbenutte begrotingscapaciteit zijn delen van de begrote lasten waarvoor nog geen bestemming is. Dit zijn de posten onvoorzien en de stelposten zonder bestemming (bijvoorbeeld de stelpost autonome ontwikkelingen).

### 3.5 Benodigde weerstandscapaciteit

De risico's die een beslag leggen op de benodigde weerstandscapaciteit worden conform de beschreven risicoanalyse geïnventariseerd.

#### Risico's worden twee keer per jaar geïnventariseerd.

De momenten worden gekoppeld aan de voorbereiding op de begroting en in het begin van het jaar voor de jaarrekening en perspectiefnota. In deze inventarisatie wordt de kans en de het mogelijke gevolg (impact) geraamd, zoals beschreven in hoofdstuk 3. De risico's die opgenomen worden zijn risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiele betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. Onzekerheden en verzekerde risico's worden niet meegenomen.

#### Berekening van de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit

Het is vrijwel zeker dat niet alle risico's zich tegelijkertijd zullen voordoen, of dat ieder risico zich in maximaal geschatte omvang zal voordoen. Om deze overschatting te voorkomen, maken we gebruik van de Monte Carlo simulatiemethode. De Monte Carlo simulatie is een techniek waarbij rekening wordt gehouden met de kans van tegelijk optredende risico's.

De Monte Carlo simulatie wordt uitgevoerd met een zekerheidspercentage van 95%. Dat betekent dat in 5% van de theoretische scenario's de financiële gevolgen van de werkelijk opgetreden risico's boven de berekende waarde uitkomt.

Onzekerheden kunnen niet gekwantificeerd worden, zoals economische recessies en veranderende wetgeving. Deze ontwikkelingen kunnen invloed hebben op bijvoorbeeld het gemeentefonds, waarde vastgoed, verbonden partijen, garantstellingen. Deze zijn geen afgebakend risico maar voor de sturing van de organisatie wel van belang. Hiervoor wordt een vast bedrag aangehouden, een buffer, en deze bedraagt 50% van de berekende benodigde weerstandscapaciteit.

#### Rapportage / meldingsplicht

Risico's met een totaalscore van 9 en hoger worden in een risicokaart opgenomen en toegelicht. De risicoscore wordt gebaseerd op de score van de kans en de impact. De waarden worden vermenigvuldigd om tot een totale risicoscore te komen, bij een score van 3 voor kans en 4 voor impact is de totaalscore 12. Zie hiervoor tabel 'Risicoscore' in paragraaf 2.4.

### 3.6 Ratio weerstandsvermogen

In het ratio weerstandsvermogen wordt de weerstandscapaciteit en de risico's tegen elkaar afgezet, waarmee het een indicator is in hoeverre Deventer in staat is om risico's op te vangen. De weerstandsratio wordt als volgt berekend:

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

Beschikbare weerstandscapaciteit = Algemene reserve

Benodigde weerstandscapaciteit = Uitkomst Monte Carlo (alle risico's o.b.v. kans en impact) + buffer van 50%

Op basis van de uitgangspunten is de te hanteren ratio weerstandsvermogen daarmee 1,5.

Voor de weging van de uitkomst is de volgende indeling een richtlijn:

Ratio weerstandsvermogen	Oordeel	Kwalificatie
Lager dan 1	Onvoldoende	Zeer kwetsbaar
Tussen 1 – 1,5	Matig	Minimale dekking
Tussen 1,5 – 2	Voldoende	Gezonde dekking
Hoger dan 2	Ruim voldoende	Ruime dekking

### 3.7 Relatie weerstandscapaciteit en Algemene reserve

De benodigde weerstandscapaciteit is onderdeel van de Algemene reserve. De ratio van 1,5 is ook de ondergrens van de Algemene reserve, Een hogere ratio kan en mag. Over de ruimte boven de 1,5 kan binnen de grenzen van het beleid rond 'reserves en voorzieningen' beschikt worden. Bij een ratio onder de 1,5 dient de Algemene reserve aangevuld te worden.

## 4. Regels voor (financiële) risicobeheersing

1. Bij elk college en raad besluit worden samenhangende risico's en onzekerheden vermeld met de te treffen beheersmaatregelen.
2. Risico's worden uitgedrukt als gebeurtenissen met een kans van optreden en geschatte gevolgen. De gevolgen kunnen financieel en niet-financieel zijn.
3. Risico's worden voorzien van een risicoanalyse vastgelegd in het risicomanagementsysteem en minimaal bij begroting en jaarrekening geactualiseerd. Risico's worden conform de ISO 31000 richtlijn beschreven.
4. Voor risico's wordt het gevolg zoveel mogelijk gespecificeerd naar het jaar waarin deze naar verwachting kan optreden.
5. Risico wordt zo veel als redelijkerwijze mogelijk binnen het begrotingsprogramma opgevangen.
6. Wanneer zich buiten de cyclus om substantiële ontwikkelingen voordoen dan geldt een actieve informatieplicht. Substantieel wil zeggen:
  - Nieuw risico met risicoscore 15 of hoger (financiële impact > € 500.000)
  - Bestaand risico stijgt naar 15 of hoger (stijging potentiële impact naar € 500.000 of hoger)
7. Risico's met een totaalscore van 9 en hoger worden in een risicokaart opgenomen en toegelicht in de jaarverslaglegging en begroting. Risico's met een score van 15 en hoger worden direct aan directie en bestuur gemeld.
8. Een risico is resterend wanneer er geheel of gedeeltelijk geen beheersmaatregelen zijn of kunnen worden getroffen en wanneer het niet redelijk is om het risico op te vangen binnen de begroting van het betreffende begrotingsprogramma. Voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit komen alleen resterende risico's in aanmerking. Van resterende risico's wordt de mogelijke schade in de voorliggende twee jaar gespecificeerd.
9. De schade als gevolg van het optreden van een geaccepteerd resterend risico wordt als herkenbare tegenvaller in de uitvoering van de begroting en het rekeningresultaat verwerkt. Een resterend risico betekent niet dat er een claimrecht is voor de dekking van dat resterend risico. Het is bedoeld om een indicatie te hebben van het totaal aan risico dat kan leiden tot negatieve rekening resultaten.
10. De normhoogte voor de het aan te houden weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in de weerstandratio, met normwaarde van 1,5. Indien de Algemene reserve onvoldoende ruimte biedt voor het hanteren van deze ratio, vindt integrale afweging plaats over aanvulling ervan. De wethouder Financiën zal voorstellen doen voor aanvulling tot de norm hoogte eventueel gespreid over een beperkt (2 à 3) aantal jaren op basis van een herstelplan.



### Inleiding



De wereld om ons heen verandert steeds sneller en de impact van onzekerheden wordt steeds groter. Gelukkig is de gemeente Deventer goed geëquipeerd met mensen, kennis en processen om het hoofd te bieden aan al deze onzekerheden, maar het vraagt zeker een extra stap. Het anticiperen op onzekerheden en risico's als integrale sturing is een belangrijk onderdeel van zowel het onbewuste als bewuste handelen. Professionalisering van het integraal risicomanagement is belangrijk voor dit bewuste en onbewuste handelen van het bestuur, het management en de medewerkers. Het doel van deze integrale aanpak is het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie, zodat een

goede en verantwoorde balans ontstaat tussen risico's nemen en risico's beheersen in de realisatie van de doelen. Het continu organiseren van aandacht voor en het gesprek over risico's, de risicodialoog, vormt de basis van deze aanpak.

#### Het gesprek en de vragen

De basis voor risicomanagement ligt in het goede gesprek (de dialoog) dat over risico's wordt gevoerd. Een dialoog op alle niveaus in onze organisatie. Van belang is dat daarbij expliciet over risico's wordt gesproken en dat het brede pallet aan risico's (financieel en niet-financieel) aan bod komt. Het

gesprek voeren over risico's is lastig, maar belangrijker dan welk instrument dan ook. Bij een goed gesprek hoort ook het leren stellen van vragen.

#### Eerste stap - beleidsnotitie

Met deze beleidsnotitie zetten we een belangrijke stap in het versterken van risicomanagement, met als doel het bewust en verantwoord omgaan met risico's door een open en transparante manier van samenwerken.

#### Tweede stap - bewustwording

In deze tweede stap zorgen wij voor risicobewustzijn in de organisatie. Hierin wordt naast de theoretische

achtergrond ook specifiek ingegaan op de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de raad, het college, de directie, organisatie onderdelen, control en audit. De 'hoe vraag' wordt beantwoordt in de uitwerkingsnotitie Dries.

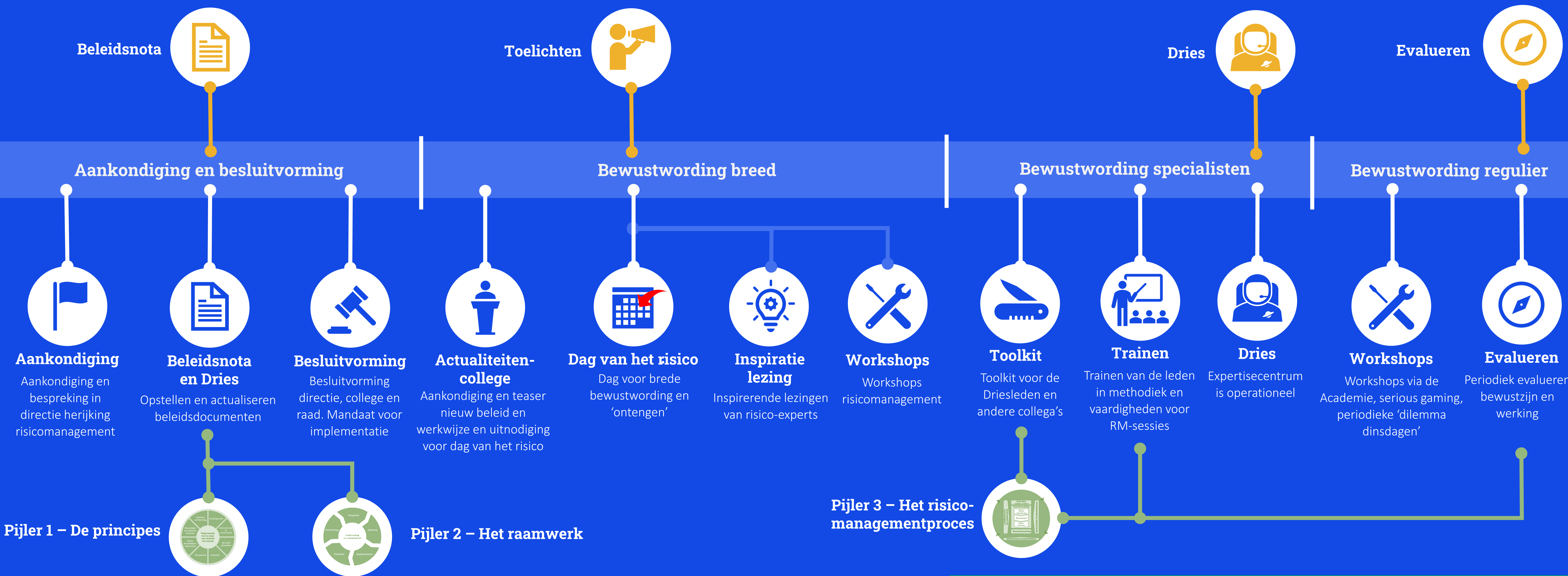
#### Derde stap - aan de slag

Aan de slag is een continueproces. Hiervoor richten we een expertgroep in die iedereen verder kan helpen met antwoorden, inzichten en hulp en ondersteuning.

### Langs het beleidsproces



### Langs het bewustwordingsproces



### Langs de lijn van ISO31000 – drie samenhangende pijlers

#### Pijler 1 – De principes

De principes geven richtlijnen over de kenmerken en van doelmatig en doeltreffend risicomanagement, waardoor de waarde ervan wordt gecommuniceerd en de bedoeling en het doel wordt uitgelegd. De principes vormen de basis voor het managen van risico's en behoren in overweging te worden genomen bij het vaststellen van het raamwerk voor de processen voor risicomanagement in de organisatie. Deze principes stellen een ons in staat de effecten van onzekerheid op de doelstellingen te managen.



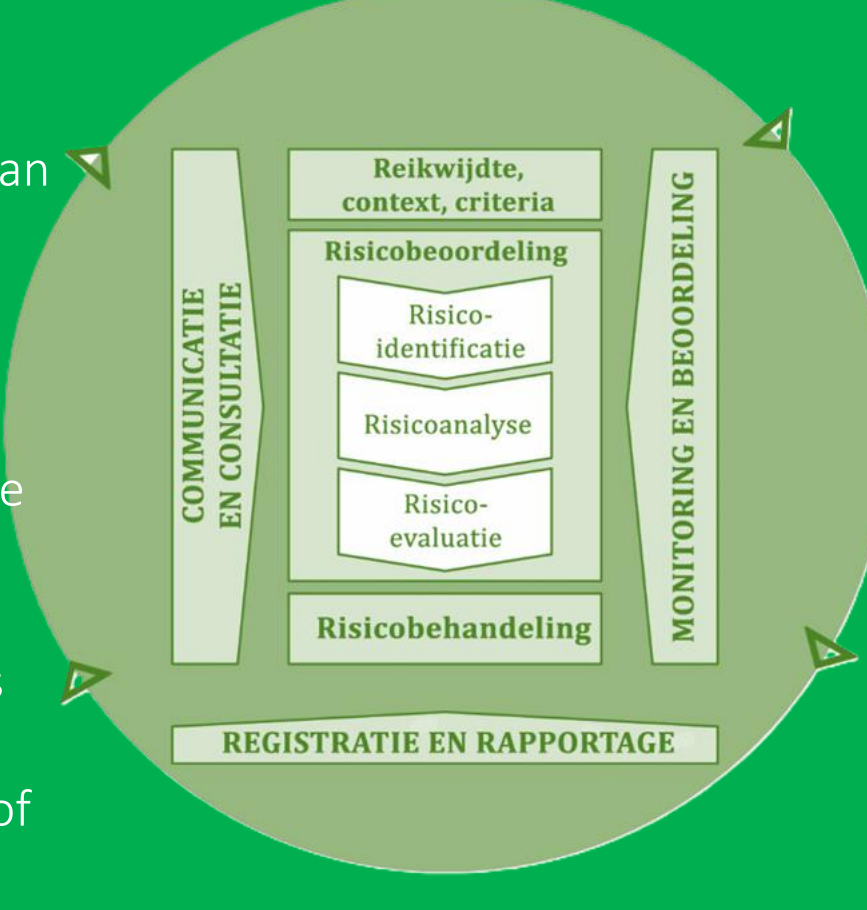
#### Pijler 2 – Het raamwerk

Het doel van het raamwerk voor risicomanagement is de organisatie te helpen risicomanagement in belangrijke activiteiten en functies te integreren. De doeltreffendheid van risicomanagement hangt af van de integratie ervan in de 'organisatie-governance', inclusief de besluitvorming. Dit vereist draagvlak vanuit belanghebbenden, met name bestuur en directie. Het raamwerk omvat het integreren, ontwerpen, evalueren en verbeteren van het risicomanagement in de hele organisatie. De organisatie moet haar bestaande werkwijzen voor risicomanagement en risicomanagementprocessen evalueren, ook de hiaten daarin, en die hiaten binnen het raamwerk aan te pakken. De componenten van het raamwerk en de manier waarop ze samenwerken, moeten op de behoeften van de organisatie worden toegesneden.

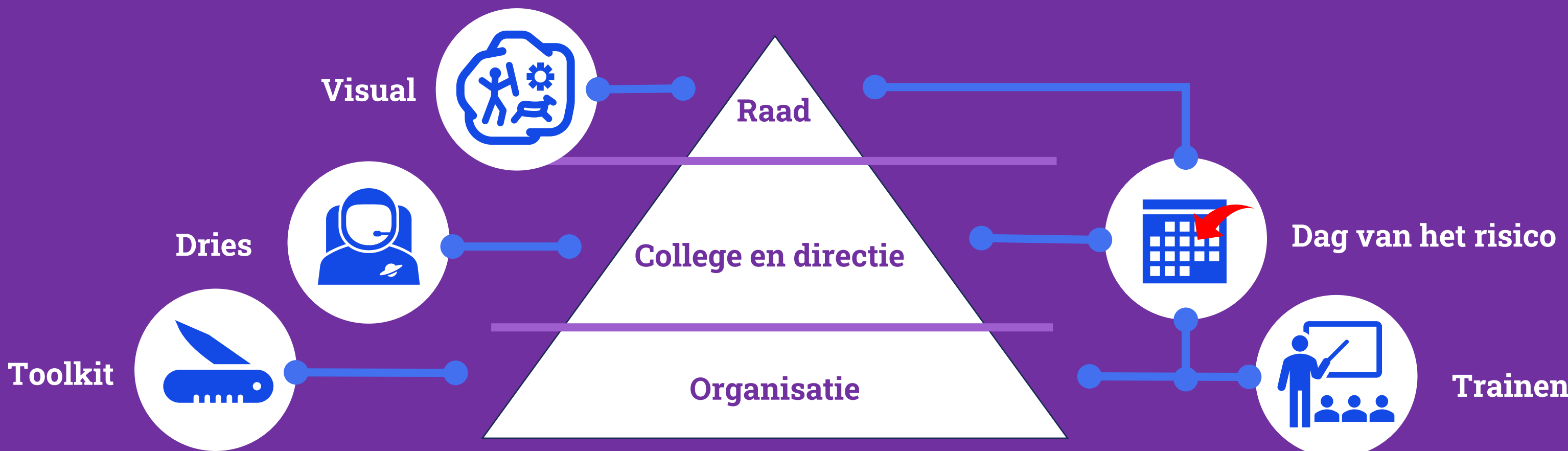


#### Pijler 3 - Het risicomanagementproces

Het risicomanagementproces omvat de systematische toepassing van beleid, procedures en werkwijzen op de activiteiten van communicatie en consultatie, het vaststellen van de context en het behandelen, monitoren en her-beoordelen, registreren en rapporteren van risico en onzekerheid. Het risicomanagementproces maakt integraal deel uit van management en besluitvorming en is geïntegreerd in de structuur, operationele bedrijfsactiviteiten en processen van de organisatie. Het wordt toegepast op strategisch, operationeel, programma- en projectniveau. Er kunnen veel toepassingen van het risicomanagementproces binnen de organisatie zijn, die op maat gesneden zijn om doelstellingen te bereiken en geschikt zijn voor de interne en/of externe context waarin ze worden toegepast. De dynamische en variabele aard van menselijk gedrag en cultuur wordt gedurende het gehele risicomanagementproces in overweging genomen. Het proces wordt vaak sequentieel gepresenteerd, maar in de praktijk is het iteratief.



### Langs de belanghebbenden



**Opleidingsplan**  
Opleidingsplan op maat gemaakt voor de diverse doelgroepen



**Communicatieplan**  
Communicatieplan op maat gemaakt voor de diverse doelgroepen

En daarmee een communicatie en vertrouwen brengend risicomanagement



### Langs de hard- en softcontrols



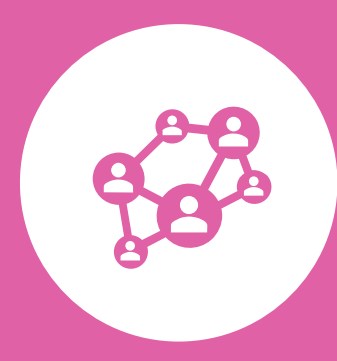
**Helderheid**  
Het is duidelijk wat er van je wordt verwacht. Wat is acceptabel en wat niet?



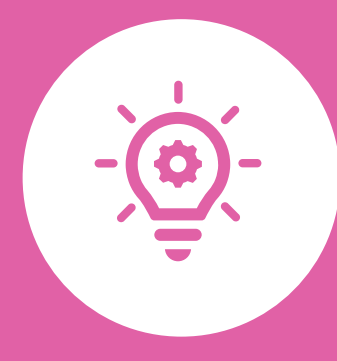
**Voorbeeldgedrag**  
Het management is een rolmodel en handelt volgens beleid, regels en procedures.



**Uitvoerbaarheid**  
Je wordt in de gelegenheid gesteld om aan de gedragsnormen te voldoen (tijd, kennis, bevoegdheden).



**Betrokkenheid**  
Je voelt je verbonden met het beleid en je ziet het belang van controlemaatregelen



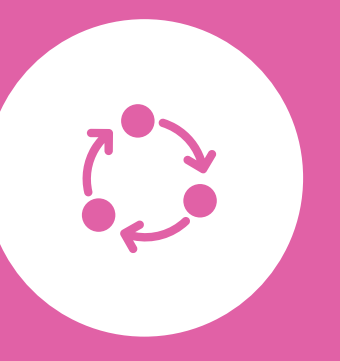
**Zichtbaarheid / transparant**  
We leren van onze overtredingen © en sturen ons gedrag bij.



**Bespreekbaarheid**  
We geven allemaal dezelfde betekenis aan regels en bespreken onze interpretatieverschillen.



**Sactioneerbaarheid**  
Wij kennen sancties en beloningen. Een belang is niet alleen financieel.



**Sturing**  
Het management stuurt bij en geeft ruimte aan eigen ontwikkeling.



Meer weten?



#### Live contact

Bel, mail of loop langs voor een kop koffie en een goed gesprek. Michiel Hobbij Concerncontroller



#### 123-control

Uitgangspunt voor sowieso goed handelen.

# Risicomanagement

Notitie risiconorm en weerstandsvermogen | Juni 2025

## Van oud naar nieuw

In deze notitie wordt ingegaan op een van de wijzigingen in de Beleidsnota Risicomanagement 2025, namelijk de bepaling van de weerstandsratio. De achtergrond hiervan wordt in deze notitie verder toegelicht en bevat tevens een uitwerking van de nieuwe berekening.

### Weerstandsratio

Het weerstandsvermogen is het vermogen om risico's op te vangen, indien ze zich voordoen. De gemeente vangt risico's op met de weerstandscapaciteit (reserves, begrotingsruimte, belastingcapaciteit). In het huidige beleid (Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2014 en Beleidsnota reserves en Voorzieningen 2014) wordt alleen de specifieke weerstandsreserve meegewogen in de weerstandscapaciteit. De hoogte van deze reserve wordt gebaseerd op de analyse van de risico's waarvan de kans en impact zijn te berekenen of te schatten (kwantificeerbaar) en vervolgens verhoogd met de 'minimumnorm' die is gebaseerd op de ozb en gemeentefondsinkomsten (totaal ongeveer €5 miljoen) en verlaagd met de begrotingsruimte en belastingcapaciteit. Als de risico's stijgen zal een beroep gedaan (moeten) worden op de generieke weerstandsreserve. De generieke weerstandsreserve wordt daarnaast ingezet voor het opvangen van risico's die niet zijn gekwantificeerd.

### Toevoeging rentevoordelen aan de weerstandsreserves

De generieke weerstandsreserve heeft niet alleen de functie van algemene reserve, maar is ook een egaliseringsreserve van verschillende ontwikkelingen in de exploitatie en balans:

- Wijzigingen in de omslagrente (structurele effecten)
- Voor- en nadelen treasury (renteresultaat)
- Voor- en nadelen grondexploitaties
- Verkoop vastgoed (incidentele effecten)

De voordelen van de lagere omslagrente wordt berekend op basis van een omslagrente uit 2017, die toen 4% bedroeg. Deze methodiek beschermt het begrotingsresultaat voor een stijging van de omslagrente. Door deze methodiek is de begrotingsruimte structureel.

### Bezwaren

Deze methodiek kent een aantal bezwaren:

- De weerstandsratio is de verhouding risico's ten opzichte van de weerstandscapaciteit. Deze wordt in de huidige methodiek gelijk gehouden aan 1, en verliest daardoor betekenis. Als deze altijd gelijk is aan 1 heeft het geen signaalwaarde over het weerstandsvermogen.
- De (minimale) hoogte van de generieke weerstandsreserve is niet gerelateerd aan de risico's van de gemeente, maar als de risico's stijgen wordt deze reserve daarvoor wel ingezet.

### Nieuwe methodiek

Om de genoemde bezwaren tegengoed te nemen, wordt het weerstandsvermogen en de weerstandsratio gebaseerd op de gehele algemene reserve. Dit is het totaal van de specifieke en generieke weerstandsreserve. Hiermee worden de specifieke en generieke weerstandsreserve omgevormd tot één; (de) algemene reserve.

Dit leidt tot een nieuwe norm voor de weerstandsratio en deze is minimaal 1,5. Voor de weging van de uitkomst wordt een richtlijn in de beleidsnota Risicomanagement 2025 opgenomen, waarbij een ratio van 1,5 als voldoende wordt gekwalificeerd.

## Nadere toelichting

Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit daarvoor bestemde reserves en structurele begrotings- en investeringsruimte.

De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald door de uitkomst van een risicoanalyse<sup>1</sup>. Een risicoanalyse omvat gebeurtenissen met onzekerheden, gevolgen, beheersmaatregelen de effectiviteit ervan. Risico's worden gekwantificeerd op basis van de kans van optreden en als impact op de beleidsdoelen.

De weerstandsratio is de uitkomst van deze verhouding, en door onze systematiek altijd gelijk aan 1. Wij stellen namelijk de specifieke weerstandsreserve altijd op het niveau dat de ratio gelijk is aan 1. Bij hogere risico's laten we deze stijgen, bij lagere risico's valt een deel van de reserve vrij. De ratio krijgt meer zeggenschap als duidelijk wordt hoeveel meer weerstandscapaciteit dan risico's de gemeente heeft, dus hoe hoog het werkelijke weerstandsvermogen is.

In de beleidsnota Risicomanagement 2025 wordt het weerstandsvermogen gebaseerd baseren op de gehele algemene reserve, d.w.z. de specifieke + de generieke weerstandsreserve. Hierdoor kan meer betekenis worden gegeven aan de berekening van het weerstandsvermogen en de weerstandsratio, en kan er beter gestuurd worden op de inzet van de algemene reserve. Na de wijziging verandert de uitkomst van de weerstandsratio. In het huidige beleid stellen we de ratio altijd op 1, dat is 'voldoende' volgens het huidige beleid. Met de nieuwe rekenwijze inclusief de generieke weerstandsreserve zal een nieuwe norm bepaald moeten worden. Welke ratio de norm wordt is afhankelijk van de risicobereidheid. Lage risicobereid (risico-avers) leidt tot een hoog na te streven ratio, hoge risicobereidheid tot een lage norm. Dit is typisch een vraag voor de raad, in het kader van het budgetrecht.

### Ontwikkeling 2019-2024

Om een beeld te krijgen van de ratio's op basis van de volgens deze nieuwe methode berekend op basis van de jaarrekeningen van de afgelopen jaren. De ratio beweegt zich tussen de 1,2 en 3,6 (rechter as). De uitkomst uit de risicoanalyse is de linker kolom. De rechter kolom geeft weer de minimale stand van de algemene reserve als de norm op 1,5 wordt gezet. De laatste jaren laten een ruime marge zien tussen deze norm en het werkelijke niveau (middelste kolom), terwijl in 2019 nog een tekort is te zien (rechter kolom is hoger dan de middelste kolom).

Bedragen x € 1.000,-

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Uitkomst risicoanalyse (stand specifieke weerstandsreserve)	14.260	14.605	14.551	15.968	17.138	16.971
Niveau algemene reserve (specifieke + generieke weerstandsreserve)	18.778	21.395	46.071	40.852	51.529	59.550
Ratio o.b.v. algemene reserve (rechter-as)	1,2	1,6	3,1	2,3	2,9	3,6
Minimumniveau algemene reserve (ratio = 1,5)	22.841	19.766	20.861	24.968	25.496	23.291

### Weging en uitkomst

Voor de weging van de uitkomst is de volgende indeling een richtlijn:

Uitkomst ratio	Oordeel	Kwalificatie
Hoger dan 2	Ruim voldoende	Ruime dekking

<sup>1</sup> De methode van risicoanalyse is niet gewijzigd.

Tussen 1,5 – 2	Voldoende	Gezonde dekking
Tussen 1 – 1,5	Matig	Minimale dekking
Lager dan 1	Onvoldoende	Zeer kwetsbaar

Met de norm voor de weerstandsratio van 1,5 is de ondergrens voor de algemene reserve €23,3 miljoen. Bij de jaarrekening 2024 is de stand van de algemene reserve (na bestemming van het resultaat) ongeveer €59,6 miljoen. De ruimte tussen €23 miljoen en €59 miljoen is te bestemmen zonder het gewenste weerstandsvermogen aan te tasten.