

Nota risicomanagement en weerstandsvermogen

2023



Inhoudsopgave

	Samenvatting	3
1.	Inleiding	4
1.1	Algemeen	4
1.2	Risicobewust werken	4
1.3	Definitie en soorten risico's	4
1.4	Leeswijzer	4
2.	Risicomanagement	5
2.1	Kernbegrippen	5
2.2	Doelen	6
2.3	Methode	6
2.4	Beleid en proces	7
2.5	Risicomanagement en Verbonden Partijen	7
2.6	Risicomanagementinformatiesysteem	7
3.	Weerstandsvermogen	8
3.1	Verantwoording weerstandsvermogen	8
3.2	Inhoud paragraaf weerstandsvermogen	8
3.3	Beschikbare weerstandscapaciteit	8
3.4	Benodigde weerstandscapaciteit	9
3.5	Beoordeling weerstandsvermogen	10
3.6	Kengetallen: Beoordeling van de financiële positie	11
4.	Rollen en verantwoordelijkheden	12

Samenvatting

Wat is risicomanagement?

Risicomanagement is het continue en systematisch doorlopen van de organisatie en zijn activiteiten op risico's om op basis hiervan bewust risico's te nemen, de risico's te verkleinen of de gevolgen ervan te beperken.

Het inschatten van mogelijke toekomstige gebeurtenissen en hun effecten kan er voor zorgen dat een organisatie als de gemeente Texel minder wordt verrast en dat zij maatregelen kan nemen mochten er ingrijpende negatieve effecten optreden. Dit zonder de continuïteit van de gemeente en haar dienstverlening aan te tasten.

Deze nota betreft geen nieuw beleid. De nota/het beleid dient eens in de vier jaar geëvalueerd te worden. De nota stelt het technisch kader vast.

Doel risicomanagement

Het doel dat gemeente Texel wil bereiken met het investeren in risicomanagement is: "het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie en het bestuur", zodat een juiste balans wordt gevonden tussen risico's nemen en risico's beheersen. Dit betekent dus continue aandacht voor risico's.

Daarnaast heeft risicomanagement een belangrijk raakvlak met het weerstandsvermogen van de gemeente Texel. Het weerstandsvermogen geeft weer hoe de gemeente financiële tegenvallers op kan vangen zonder dat de uitvoering van taken aangetast wordt. Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen het totaal van de financiële risico's en de weerstandscapaciteit. De beschikbare weerstandscapaciteit is het totaal aan middelen waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om de financiële risico's op te vangen.

Koppeling met de P&C cyclus

Bij de programmarekening en programmabegroting worden alle interne en externe risico's, imago/politiek, milieu en financieel uitgevraagd in de organisatie. Van deze risico's wordt bepaald of er een beheersmaatregel wordt getroffen (dan vervalt het risico), het risico wordt geaccepteerd en/of het risico financieel kan worden vertaald. De 10 risico's met de grootste financiële consequenties worden opgenomen in het overzicht van risico's in de paragraaf Weerstandsvermogen, voor de bepaling of het weerstandsvermogen voldoende is.

1 Inleiding

1.1 Algemeen

Gemeente Texel is een actieve en ambitieuze gemeente. Bij het uitvoeren van projecten en de reguliere werkzaamheden is het onvermijdelijk dat er risico's gelopen worden. Deze risico's kunnen gevolgen hebben; financieel, juridisch en imagoschade. Daarom is het belangrijk om de risico's van de organisatie inzichtelijk te hebben en hierop te sturen. Het lopen van risico's is inherent aan een organisatie die innovatief is en vooruitgang wil boeken.

Er is de laatste jaren een sterke groei te zien in de aandacht voor risicomanagement binnen gemeenten. Zo dwingen bijvoorbeeld de recente gevolgen van de COVID-19 pandemie gemeenten tot extra bewustwording van de risico's. Daarbij is in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) als eis opgenomen dat risico's financieel moeten worden gekwantificeerd en dat op basis daarvan de benodigde weerstandscapaciteit moet worden bepaald.

Risico's worden in dit document en in het risicomanagement van de gemeente Texel niet beschouwd als iets negatiefs dat zoveel mogelijk moet worden uitgebannen. Risicomanagement gaat niet alleen om het wegnemen van gevaren maar ook om het realiseren van kansen. Het gaat er om de risico's goed in kaart te brengen, waar nodig en mogelijk beheersmaatregelen te nemen en bij de uitvoering goed de vinger aan de pols te houden. We beperken ons daarbij niet alleen tot de eigen omgeving en organisatie, maar kijken ook naar de externe omgeving.

1.2 Risicobewust werken

Een belangrijke factor voor het risicobewust werken zijn de medewerkers, managers en bestuurders zelf. Als hier niet de urgentie, draagvlak en eigenaarschap wordt gevoeld, dan kunnen er goede methodieken zijn ingesteld, maar wordt het niet optimaal benut.

Door het vergroten van open en transparante communicatie over risico's kunnen college en raad op basis van volledige informatie weloverwogen keuzes maken. Door het stimuleren van de dialoog over risico's en risicobereidheid tussen medewerkers, managers, bestuurders en raadsleden, is de verwachting dat het risicobewust werken meer in het DNA van de organisatie komt en dus ook meer vanzelfsprekend wordt in plaats van een "moetje".

1.3 Definitie en soorten risico's

Wij definiëren een risico als de kans op een gebeurtenis met een (negatief) effect op het behalen van de organisatiedoelstellingen.

De meest voorkomende en herkenbare risico's zijn de financiële risico's. Daarnaast zijn er ook andere categorieën van risico's te onderscheiden. In deze nota wordt met risico's alle categorieën bedoeld, tenzij er expliciet wordt gesproken over financiële risico's. Gemeente Texel maakt onderscheid in deze categorieën:

- Milieu
- Imago/politiek
- Financieel

1.4 Leeswijzer

Deze nota is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 worden de kernbegrippen, doelen, methode en beleid van gemeente Texel met betrekking tot risicomanagement toegelicht.
- Hoofdstuk 3 bevat de keuzes met betrekking tot het weerstandsvermogen. Dit is het vermogen om de risico's financieel op te kunnen vangen zonder dat de normale bedrijfsvoering wordt aangetast.
- In hoofdstuk 4 worden de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement van de verschillende actoren binnen de gemeente Texel geschetst.

2 Risicomanagement

Gemeente Texel wil risicomanagement nog meer organisatiebreed toepassen. Om dit te kunnen doen moeten de doelstellingen van risicomanagement en de kaders waarbinnen risicomanagement zich afspeelt duidelijk zijn. In dit beleidsdocument zijn deze kaders verder uitgewerkt.

2.1 Kernbegrippen

Alvorens hier op in te gaan is het van belang twee kernbegrippen toe te lichten. Dit zijn de begrippen risicomanagement en risico. Er zijn verschillende definities van risicomanagement en risico mogelijk. Gemeente Texel hanteert de volgende definities:

Risicomanagement

het continu en systematisch doorlopen van de organisatie en zijn activiteiten op risico's om op basis hiervan bewust risico's te nemen, de risico's te verkleinen of de gevolgen ervan te beperken.

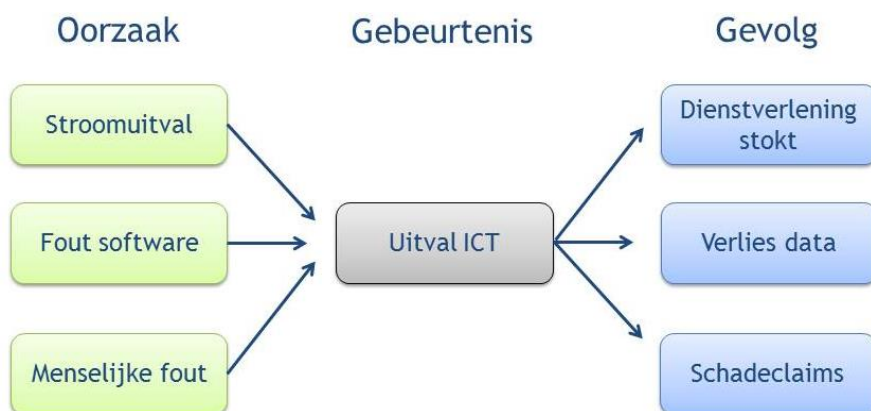
Risico

de kans op een gebeurtenis met een (negatief) effect op het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Bij een risico gaat het om de kans op het optreden van een gebeurtenis. Het woord kans zorgt ervoor dat het gaat over een mogelijke gebeurtenis. Als het zeker is dat een gebeurtenis zich voordoet is het geen risico meer. De mogelijke gebeurtenis heeft gevolgen voor het behalen van de organisatiedoelstellingen. Deze gevolgen kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn. We onderscheiden risico's in verschillende typen:

- Afkomstig van buiten de organisatie (externe risico's) of binnen de organisatie (interne risico's)
- Beïnvloedbare en niet beïnvloedbare risico's
- Terugkerende risico's (structureel) en eenmalige risico's (incidenteel)
- Financiële risico's en niet financiële risico's

Een risico kan opgesplitst worden in een gebeurtenis, verschillende oorzaken en gevolgen. Hieronder is een schematische weergave van een voorbeeldrisico opgenomen.



*Figuur 1:
Schematische weergave
voorbeeldrisico*

2.2 Doelen

Met de 'Nota risicomanagement en weerstandsvermogen' worden de volgende doelen beoogd:

- **Kaderstelling raad en formuleren van beleid**
Met deze nota geeft de raad de kaders met betrekking tot het risicomanagement en het weerstandsvermogen aan en stelt de raad het beleid vast waarbinnen de gemeente Texel moet opereren.
- **Reduceren van de gevolgen van risico's**
Risico's kunnen het halen van organisatiedoelen belemmeren. Als de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit in kaart zijn gebracht, is het mogelijk zodanig beleid te ontwikkelen dat de impact van risico's gereduceerd wordt. Dit kan door de weerstandscapaciteit te verhogen of de risico's te verminderen;
- **Voldoen aan wet- en regelgeving**
Volgens de wettelijke kaders (BBV art. 11) is er ruimte voor de gemeente om een eigen invulling te geven aan hoe het risicomanagement wordt ingericht, hoe er geïnventariseerd wordt en de wijze van rapportage. Wel staat er duidelijk dat het hier alleen gaat om risico's die niet al afgedekt zijn in de begroting en een effect kunnen hebben op de financiële positie. Het richt zich dus met name op grote financiële risico's. De kaders en normen uit de BBV zijn opgenomen in onze Financiële verordening.
- **Verhogen van het risicobewustzijn**
Het belangrijkste doel van deze nota, naast de kaderstelling en het voldoen aan wet- en regelgeving, is het verhogen van het risicobewustzijn. Dit bewustzijn is zowel van belang op het niveau van het bestuur als het management en medewerker.
- **Actualisering van het weerstandsvermogen en risico's**
In de programmabegroting en de programmarekening wordt een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing opgenomen. Hierin komen onder andere de weerstandscapaciteit en de risico's aan de orde. Deze nota geeft een actualisatie en nadere invulling van het weerstandsvermogen en de risico's.
- **Kaders stellen waarbinnen de gemeente Texel voldoende weerstandsvermogen heeft**
Door de weerstandscapaciteit af te zetten tegen het verwachte financiële gevolg van alle risico's zullen conclusies getrokken kunnen worden over het weerstandsvermogen van de gemeente.

Randvoorwaarde hierbij is dat deze 'Nota risicomanagement en weerstandsvermogen' eens in de vier jaar wordt herijkt (of zoveel eerder vanwege bijvoorbeeld veranderende wet- en regelgeving).

2.3 Methode

De gemeente kiest voor een pragmatische, gedegen methode van risicomanagement; integraal risicomanagement.

Integraal risicomanagement gaat uit van een benadering waarbij het beheersen van de risico's op basis van de (politieke) organisatiedoelstellingen wordt geïntegreerd en gecoördineerd over de hele organisatie.

Integraal risicomanagement
Geïntegreerd Het risicomanagement wordt gecoördineerd vanuit de directie/het bestuur en is volledig geïntegreerd binnen de organisatie
Continue en pro-actief Risicomanagement is een activiteit die zich permanent ontwikkelt. Er vindt een actieve identificatie (vooraf) plaats van nieuwe risico's
Breed aandachtsg gebied Alle organisatierisico's worden in het proces betrokken

2.4 Beleid en proces

Het risicomanagementproces is continue trachten om risico's in te beeld krijgen, te kwantificeren en afwegen of en welke beheersmaatregelen er genomen moeten worden. Het doorlopen is in feite het uitvoeren van een risicoanalyse. Een risico wordt beschreven aan de hand van de oorzaak, de gebeurtenis/het risico en het gevolg. Vervolgens wordt de kans van voordoen en de hoogte van de impact bepaald.

Als er een risico gesignaleerd is zijn er een viertal mogelijkheden om te bepalen wat er met het risico moet gebeuren:

- **Accepteren:** Op basis van risicobereidheid kan een risico geaccepteerd worden zonder beheersmaatregelen te treffen.
- **Verminderen:** De risico's worden beheerst met als doel de kans op het voorkomen van het risico te verminderen.
- **Verleggen:** Door een risico te verzekeren, uitbesteden of een contract te sluiten kan een bekend risico verlegd worden.
- **Vermijden:** Een risico zou vermeden kunnen worden door het stoppen van een activiteit of het veranderen van de organisatiedoelstelling.

Het risicomanagementproces wordt per organisatieonderdeel en project doorlopen. De risico-eigenaar is verantwoordelijk voor het monitoren, beheersen en bijsturen van risico's.

Grondexploitaties brengen risico's en kansen met zich mee die een grote impact kunnen hebben op de financiële haalbaarheid van de projecten. De (projectgebonden) risico's en kansen worden bij elke grondexploitatie per herziening geïnterpreteerd. Na de inventarisatie wordt per grondexploitatie doorgerekend wat het daadwerkelijke financiële risico is wat de gemeente met haar grondexploitaties loopt. Eventuele tekorten worden afgedekt met een voorziening en dus niet opgenomen als financieel risico.

2.5 Risicomanagement en Verbonden Partijen

Gemeente Texel heeft te maken met een aantal verbonden partijen.

Via het bestuur van deze instanties is er enige gemeentelijke invloed. Het bestuur bestaat echter uit meer partijen met een eigen stem. Hierdoor is het mogelijk dat de gemeente Texel ongewild, maar onvermijdbaar risico's loopt. Mochten er zich binnen deze externe partijen onzekere risico's voordoen dan neemt de gemeente Texel, voor zover het de verantwoordelijkheid van de gemeente betreft, deze mee in het risicobeheerssysteem.

2.6 Risicomanagementinformatiesysteem

Als hulpmiddel bij de uitvoering van risicomanagement maakt gemeente Texel gebruik van een risicomanagementinformatiesysteem (NARIS). In dit systeem staan de geïdentificeerde risico's, zowel financiële risico's als niet financiële risico's ingevoerd met de bijbehorende kans op het risico en het maximale financiële gevolg. Het systeem berekend op basis van deze informatie de benodigde weerstandscapaciteit en een bruto risicoscore. Met behulp van de risicoscore kunnen risico's worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's de grootste invloed kunnen hebben op het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Naris wordt tevens gebruikt worden om risicosimulaties uit te voeren. Voor de berekening van het totaal aan financiële risico's wordt gebruik gemaakt van een risicosimulatie (Monte Carlo).

3 Weerstandsvermogen

Risico's en weerstandscapaciteit zijn een belangrijk onderdeel van het (financiële) beleid van de gemeente:

- risicomanagement is erop gericht om risico's in kaart te brengen en om op basis hiervan bewust risico's te nemen, de risico's te verkleinen of de gevolgen ervan te beperken;
- weerstandsvermogen is het vermogen om financiële gevolgen van deze risico's op te kunnen vangen zonder dat de normale bedrijfsvoering wordt aangetast.

Risicomanagement en het weerstandsvermogen zijn nauw met elkaar verbonden. Het doel van het hebben van weerstandsvermogen is dat er een buffer aanwezig is om de financiële tegenvallers op te vangen zodra risico's werkelijkheid worden. Kortom: weerstandsvermogen is het vermogen om risico's te kunnen dekken.

3.1 Verantwoording weerstandsvermogen

Op grond van het BBV artikel 9 dient gemeente Texel in haar programmabegroting en programmarekening een paragraaf weerstandsvermogen op te nemen. Op grond van BBV artikel 11 lid 1 is het in de paragraaf verplicht om een beeld te geven van de beschikbare weerstandscapaciteit, de gekwantificeerde financiële risico's (benodigde weerstandscapaciteit) en het beleid. Het beleid richt zich met name op de wijze van berekening en beoordeling van beide onderdelen en de beoordeling van de verhouding. Deze verhouding wordt ook wel het weerstandsvermogen genoemd. Daarnaast is het voorgeschreven om kengetallen op te nemen en hier een beoordeling over te geven. Deze paragraaf komt tot stand met behulp van risicomanagement.

De keuzes van gemeente Texel met betrekking tot de paragraaf weerstandsvermogen zijn opgenomen in de Financiële verordening.

3.2 Inhoud paragraaf weerstandsvermogen

De paragraaf weerstandsvermogen bevat volgens artikel 11.2 van het BBV minimaal de volgende elementen.

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- een inventarisatie van de risico's;
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- kengetallen voor de: netto schuldquote, netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen, solvabiliteitsratio, grondexploitatie, structurele exploitatieruimte en belastingcapaciteit;
- een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

Gemeente Texel neemt daarnaast nog de volgende elementen op in de paragraaf weerstandsvermogen:

- de tien (financieel) belangrijkste risico's;
- beheersmaatregelen voor deze risico's;
- de benodigde weerstandscapaciteit op basis van deze risico's;
- inzicht in de financiële kengetallen voor de komende jaren.

3.3 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het BBV (artikel 11.1) omschreven als *'de middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken'*.

Gemeente Texel rekent de volgende componenten tot de beschikbare weerstandscapaciteit:

- de algemene reserve;
- het budget onvoorzien;
- de begrotingsruimte
- de stille reserves;
- de onbenutte belastingcapaciteit;
- rechten en leges.

Algemene reserve

De algemene reserve is een vrij besteedbare reserve. Deze reserve wordt onder andere gevoed met positieve financiële rekeningresultaten.

Budget onvoorzien

Artikel 189 van de Gemeentewet en Artikel 8 (lid 1 en lid 6) van het BBV verplicht iedere gemeente een bedrag voor onvoorziene uitgaven op te nemen in de begroting.

Begrotingsruimte

De meerjarenbegroting van gemeenten moet in evenwicht zijn. Als de begroting en meerjarenraming sluit met een positief saldo is er sprake van begrotingsruimte. Deze kan structureel worden ingezet voor financiële tegenvallers die zich voorgedaan hebben en eerst incidenteel zijn afgedekt.

Stille reserves

Stille reserves zijn onderdeel van het eigen vermogen, welke niet in de balans tot uitdrukking komen. Het gaat hierbij om bezittingen die tegen een lagere waarde op de balans worden gewaardeerd dan de opbrengstwaarde (economische waarde) en direct verkoopbaar zijn zonder dat het bedrijfsproces hierdoor negatief wordt beïnvloed.

Onbenutte belastingcapaciteit

Dit zijn de extra structurele middelen die gegenereerd kunnen worden door de gemeentelijke belastingen (OZB) tot maximaal wettelijk toegestaan te verhogen.

Rechten en leges

De onbenutte mogelijkheid om de rechten en leges te verhogen tot 100% kostendekkend.

Voorzieningen en bestemmingsreserves blijven buiten beschouwing bij de bepaling van de weerstandscapaciteit omdat deze dienen voor een bepaald doel.

Er wordt onderscheid gemaakt naar incidentele (eenmalig in te zetten in verband met calamiteiten en tegenvallers) en structurele weerstandscapaciteit (structureel in te zetten voor tegenvallers op de lopende exploitatie). Dit onderscheid is wenselijk omdat je een risico met structurele gevolgen niet structureel mag dekken met een reserve en anderzijds voor een incidenteel risico niet het OZB-tarief wil verhogen.

Bestanddeel	Incidentele weerstandscapaciteit	Structurele weerstandscapaciteit
Algemene reserve	X	
Post onvoorzien	X	X
Begrotingsruimte		X
Stille reserves	X	
Belastingcapaciteit		X
Rechten en leges		X

Gemeente Texel gebruikt in eerste instantie de incidentele weerstandscapaciteit om zowel incidentele als structurele tegenvallers op te vangen. Mochten zich gedurende een jaar structurele tegenvallers voordoen, zonder dat daar meevallers tegenover staan, dan wordt deze eerst incidenteel opgevangen door middel van de incidentele weerstandscapaciteit. Vervolgens zal hiervoor bij de eerstvolgende begroting structurele dekking gezocht worden.

3.4 Benodigde weerstandscapaciteit

De risico's met financiële gevolgen die de organisatie loopt bepalen de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit. Voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit wordt uitgegaan van de risico's inclusief beheersmaatregelen (de netto risico's).

Door de maximale gevolgen van de individuele risico's bij elkaar op te tellen ontstaat een te negatief beeld over het weerstandsvermogen. Het is immers vrijwel zeker dat niet alle risico's zich tegelijkertijd voor zullen doen. Daarnaast zal niet ieder risico zich daadwerkelijk in de maximale omvang voordoen. Om deze overschatting van de risico's te voorkomen wordt gebruik gemaakt van risicosimulatie, die het risicomangementinformatiesysteem Naris uitvoert op basis van de Monte Carlo-methode.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van de kans op optreden en de gevolgen zoals die per risico zijn aangegeven. Op basis van de risicosimulatie kan worden berekend welk bedrag er nodig is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. Hierbij wordt gerekend met een zekerheidspercentage van 90%¹. De uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit wordt vastgelegd in de weerstandsparagraaf. Deze wordt 2 maal per jaar geactualiseerd; bij de programmabegroting en programmarekening.

3.5 Beoordeling weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor géén maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie (art. 11 BBV). Dit verband is in onderstaande figuur schematisch weergegeven.



Figuur 6: schematische weergave opbouw weerstandsvermogen

Het is van belang te weten of er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen. Als het risicoprofiel bekend is kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit, kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

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

¹ Het zekerheidspercentage van 90% is een algemeen geaccepteerd en veel gebruikt uitgangspunt bij de beoordeling van het weerstandsvermogen. Afwijking van dit percentage is mogelijk.

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen dient te worden vastgesteld welke ratio de gemeente Texel nastreeft. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel².

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

De gemeenteraad van de gemeente Texel stelt in de Financiële Verordening vast welk waarderingscijfer de norm is voor het weerstandsvermogen. Vooralsnog wordt voorgesteld om een financiële buffer aan te houden met het waarderingscijfer C (voldoende). Deze kaderstelling is ook gebruikelijke bij veel andere lokale overheden.

Het huidige weerstandsvermogen (2022) heeft het waarderingscijfer A en is dus op basis hiervan uitstekend te noemen. Verondersteld wordt dat hiermee met een hoge mate van zekerheid onze risico's in financiële zin zijn afgedekt.

3.6 Kengetallen: Beoordeling van de financiële positie

De beoordeling van de 5 individuele kengetallen en hun samenhang moet worden beschreven in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de programmabegroting en programmarekening (BBV Art. 11 lid 2). In deze paragraaf staat ook een toelichting per kengetal.

De wettelijk verplichte kengetallen die opgenomen moeten worden in de weerstandsparagraaf zijn:

- Netto (gecorrigeerde) schuldquote
- Solvabiliteitsratio
- Grondexploitatie
- Structurele exploitatieruimte
- Belastingcapaciteit

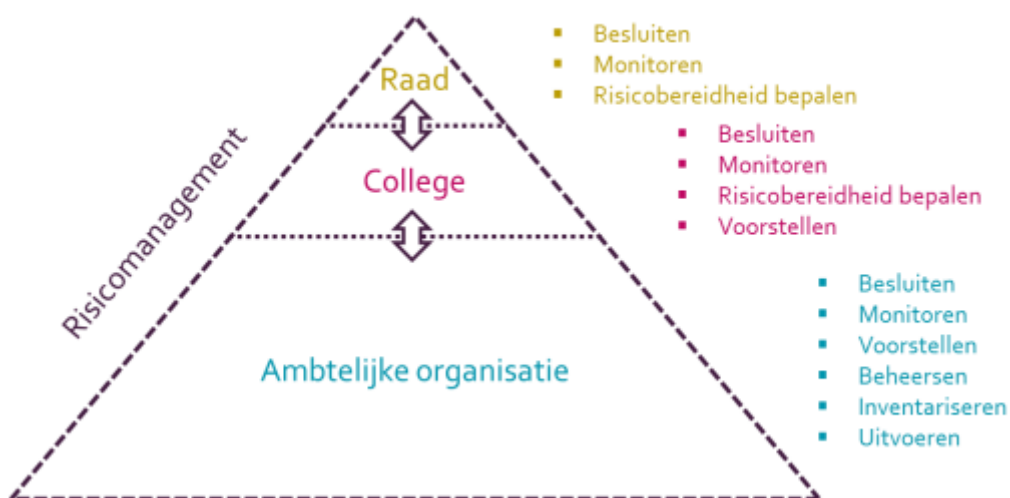
De kengetallen geven inzicht in de financiële weerbaar- en wendbaarheid. Zij leggen verbanden tussen een aantal aspecten die elk voor een verantwoord oordeel van de financiële positie relevant zijn. De financiële positie is altijd een momentopname waardoor een getal alleen niet zo veel zegt. Het gaat om de verbanden tussen de getallen en de ontwikkeling van de getallen over een aantal jaren. De interpretatie van de kengetallen in relatie tot de financiële positie is geen exacte wetenschap, maar is een zaak van duiding van de cijfers in de lokale context door het college en de gemeenteraad. Of en zo ja, in welke mate een bepaalde waarde van een kengetal tot het nemen van acties moet leiden wordt dan ook bepaald door het belang dat het college en de gemeenteraad aan de waarde of ontwikkeling van een kengetal geeft.

² Deze normeringssystematiek voor het weerstandsvermogen is ontwikkeld door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement in samenwerking met de Universiteit Twente.

4 Rollen en verantwoordelijkheden

In dit hoofdstuk worden de rollen en verantwoordelijkheden benoemd en vastgelegd voor de onderdelen van het risicomanagement, weerstandsvermogen en kengetallen.

Hieronder een schematisch overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden:



Raad en college

De raad stelt de kaders vast voor het risicomanagement en het weerstandsvermogen. Het college is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het risicomanagement overeenkomstig de kaders en informeert de raad over risico's via raadsvoorstellen en de reguliere P&C cyclus.

Wie	Wat	Wanneer
Gemeenteraad	Vaststellen kaders risicomanagement, weerstandsvermogen en kengetallen	Eén keer in de vier jaar
	Vaststellen paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	Bij programmabegroting en programmarekening
College	Bespreken top 10 (financiële) risico's	Bij programmabegroting en programmarekening
	Vaststellen risicomanagementbeleid	Eén keer in de vier jaar
	Informerende van de raad over de belangrijkste risico's via raadsvoorstellen en reguliere P&C Cyclus	Continue

Interne organisatie

De organisatie zorgt er met name voor dat het college en de raad risicobewuste keuzes kunnen maken; zij inventariseren, kwantificeren en beheersen de risico's.

Wie	Wat	Wanneer
Managementteam	Verantwoordelijk voor behalen doelstellingen risicomanagement	Continue
	Verantwoordelijk voor gemeente breed risicoprofiel	Continue
	Monitoren risicoprofielen van de teams	Continue
	Aanpakken grote en of team overstijgende risico's	Continue
	Rapporteren aan het college over gemeente brede top 10 risico's	Ten minste tweemaal per jaar, bij programmabegroting en programmarekening
Manager van een team	Verantwoordelijk voor de risico's binnen het team	Continue
	Doorlopen risicomanagementproces	Continue
	Rapporteren aan MT over top 10 risico's binnen het team	Ten minste tweemaal per jaar, bij programmabegroting en programmarekening
Risicomanagement-coördinator	Ondersteunen manager van team bij het doorlopen van risicomanagementproces	Continue
	Onderhouden van een rapportagemodel	Ten minste tweemaal per jaar, bij programmabegroting en programmarekening
	Toetsende rol voor kwaliteit en kwantiteit	Continue
Financieel adviseurs	Opstellen paragraaf weerstandsvermogen	Tweemaal per jaar, bij programmabegroting en programmarekening
	Ondersteunen managers	Continue
Concerncontroller	Verantwoordelijk voor monitoring en toetsing werking risicomanagement	Continue
	Zorgdragen voor vergroten risicobewustzijn	Continue