



**Beleidskader weerstandsvermogen en
risicomanagement**

Gemeente Den Helder

April 2025

Inhoud

1. Aanleiding.....	3
2. Kaders.....	4
3. Weerstandsvermogen.....	5
3.1. Definitie weerstandsvermogen.....	5
3.2. Beoordelingskader weerstandsvermogen.....	5
4. Risico's.....	6
4.1. Definitie.....	6
4.2. Bepaling model voor risico-inschatting.....	6
5. Weerstandscapaciteit.....	8
5.1. Definitie weerstandscapaciteit.....	8
6. Risicomanagement.....	9
6.1. Vraagstelling.....	9
6.2. Kader risicomanagement.....	9
6.3. Risicobeoordeling.....	11
6.4. Risicobewustzijn en -beheersing.....	13
7. Slotbepalingen.....	15
7.1. Citeertitel.....	15
7.2. Wijziging van het beleidskader.....	15
7.3. Inwerkingtreding.....	15

1. Aanleiding

Het beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement geeft het beleid van de gemeente aan ten aanzien van de volgende vragen:

- Hoe gaan we binnen de gemeente om met risico's?
- Wat vinden we een acceptabel niveau van weerstandsvermogen om de risico's in financiële zin op te kunnen vangen?
- Hoe berekenen wij dat weerstandsvermogen?

Het beleid over hoe wij omgaan met risico's noemen we risicomanagement. Het acceptabele niveau van weerstandsvermogen relateren wij vooral aan het voorkomen dat risico's leiden tot het niet kunnen uitvoeren van de activiteiten en projecten die we in de begroting hebben opgenomen. De berekening van het weerstandsvermogen geeft een geobjectiverde basis voor de beoordeling van de financiële impact van risico's afgezet tegen de middelen die binnen de gemeente beschikbaar zijn, de weerstandscapaciteit.

Conform de financiële verordening evalueren wij het beleidskader periodiek en actualiseren deze indien noodzakelijk. De vorige nota dateert uit 2019. Een aantal ontwikkelingen maakt het nodig om de nota eerder te actualiseren:

1. De wijze van berekening van het weerstandsratio is vastgelegd in het beleidskader om de subjectiviteit (eigen beoordeling) zo veel als mogelijk te objectiveren. De accountant heeft de raad in het accountantsverslag bij de jaarrekening 2023 geïnformeerd dat hij van mening is dat de huidige berekening aanpassing behoeft om de objectiviteit van de berekening beter te borgen.
2. Deze subjectiviteit zit voornamelijk in het verminderen van het risicobedrag met een vast percentage van 40% met als reden dat niet risico's zich tegelijk voor zullen doen en dit vervolgens te corrigeren met een verhoging van de risico's door een vast bedrag op te tellen van € 2.500.000. In het nieuwe kader zijn deze correcties niet meer opgenomen.
3. Het volume van de begroting van de gemeente is inmiddels gestegen tot meer dan € 260 miljoen per jaar. In het huidige kader is de financiële ondergrens voor het inventariseren van risico's € 10.000 per risico, wat neerkomt op 0,004% van het begrotingstotaal. Door de financiële ondergrens te verhogen, kan het risicomanagement zich beter op de risico's die daadwerkelijk materieel van belang zijn voor de financiële positie van de gemeente. Dit voorkomt dat er onnodig veel capaciteit wordt besteed aan relatief kleine risico's die geen significante invloed hebben op onze weerbaarheid of begroting. In het nieuwe kader is daarom de financiële ondergrens verhoogd naar € 100.000.
4. Risico's worden gekwantificeerd door het maximale risicobedrag te vermenigvuldigen met de waarschijnlijkheid dat deze zich voor zullen doen en de inschatting van de daadwerkelijk omvang (kans x impact). In het huidige kader is de kleinste impact kans 20%. Dit is relatief groot voor risico's van bijvoorbeeld verstrekte leningen waar meer dan voldoende zekerheden in de vorm van hypotheekrecht is verstrekt. Om deze reden is een percentage toegevoegd van 5% zodat een reëlere risico-inschatting kan worden gemaakt.
5. Voor de berekening van de weerstandscapaciteit telden bestemmingsreserves mee. Deze reserves zijn echter ingesteld met een specifiek doel, waardoor deze bij

ongewijzigd beleid niet beschikbaar zijn. In het nieuwe kader tellen deze reserves daarom niet meer mee bij de bepaling van de weerstandscapaciteit.

6. In het huidige kader is een (daadwerkelijke) doorrekening van de weerstandscapaciteit opgenomen voor de looptijd hiervan (4 jaren). Aangezien de doorrekening van het weerstandsvermogen een vast onderdeel is van zowel de jaarrekening als de begroting zal deze niet meer in het nieuwe kader worden opgenomen. Daarnaast bepaalt de Financiële verordening gemeente Den Helder 2024 en visie op planning & control (2023) dat beleidskaders iedere 4 jaren worden geëvalueerd en slechts worden aangepast indien noodzakelijk.

Een bijkomende zaak die de beoordeling van risico's in relatie met de weerstandscapaciteit complex maakt, is het gegeven dat onze gemeente te maken heeft met verbonden partijen met omvangrijke (financiële) risico's. De inschatting daarvan kan niet geïsoleerd worden gezien van de inzet en ambities van de gemeente met die partijen.

Bij elk beleidskader worden de vragen gesteld:

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daarvoor doen?

Dit beleidskader wil een duidelijk kader geven voor het omgaan en beheersen van risico's door de gemeente. Hoofdstuk 6 gaat daar specifiek op in. Ook wil dit beleidskader een duidelijke berekening van de norm voor ons weerstandsvermogen geven. De uitwerking (Wat gaan we daarvoor doen?) is in de desbetreffende hoofdstukken weergegeven.

We geven in dit beleidskader eerst aan wat de definitie is van weerstandsvermogen. Vervolgens geven we aan welke kaders relevant zijn voor het bepalen van het weerstandsvermogen. Hierna besteden wij aandacht aan wat risico's zijn en hoe deze kunnen worden bepaald in een model voor risico-inschatting. Daarna gaan we in op hoe onze weerstandscapaciteit kan worden bepaald. We vervolgen met een beleidskader voor het risicomanagement.

2. Kaders

De (wettelijke) kaders voor het weerstandsvermogen (in brede zin) worden door verschillende bronnen bepaald en beïnvloed. Het gaat om verplichte kaders zoals verschillende wetten, besluiten en verordeningen, deels door de gemeente zelf bepaald. Dit betreft:

- de Gemeentewet (Gw);
- het Besluit begroting en verantwoording (Bbv);
- het Rijk met als richtlijn de handreiking "duale begroting" van het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (BZK);
- richtlijnen opgenomen in de eigen financiële verordening op grond van artikel 212 Gw;
- de Financiële verhoudingswet (Fvw);
- de Wet Financiering decentrale overheden (Fido).

Daarnaast maken we gebruik van vuistregels en kaders die bij veel gemeenten worden toegepast op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen.

3. Weerstandsvermogen

3.1. Definitie weerstandsvermogen

Als we spreken over weerstandsvermogen is het goed eerst te bepalen waar we het over hebben.

Volgens artikel 11 van het Bbv bestaat het weerstandsvermogen uit de relatie tussen:

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

Het weerstandsvermogen is dus geen bedrag, maar een verhoudingsgetal, een ratio, die weergeeft hoe de omvang van de risico's zich verhouden tot middelen die eventueel ingezet kunnen worden wanneer die risico's zich daadwerkelijk voordoen.

In onze Financiële verordening 2024 ex artikel 212 Gemeentewet zijn de uitgangspunten voor het financiële beleid, alsmede de regels voor het financiële beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie vastgesteld. Daar wordt ook ingegaan op weerstandsvermogen (artikel 9):

Artikel 9 Vast te stellen beleidskaders

1. De raad stelt, op voorstel van het college, in ieder geval periodiek beleid vast over:
 - a. activering, waardering en afschrijving van vaste activa
 - b. reserves en voorzieningen,
 - c. grondbeleid,
 - d. treasurybeleid in een Treasurystatuut (inclusief gemeentelijke garanties en leningen),
 - e. rechtmatigheid,
 - f. verbonden partijen en
 - g. weerstandsvermogen en risicomanagement.

3.2. Beoordelingskader weerstandsvermogen

Wanneer we precies voldoende middelen willen hebben om de risico's die zich in enig jaar kunnen voordoen, kunnen opvangen, dan is het weerstandsvermogen 1,0. Een tabel die vaak wordt gehanteerd bij gemeenten om de kwaliteit van het weerstandsvermogen te beoordelen is als volgt:

Ratio weerstands-vermogen	betekenis	beheersmaatregel
>2,0	Uitstekend	Mogelijk om extra risico's te nemen/investeren
1,4-<2,0	Ruim voldoende	Weerstandscapaciteit hoeft niet te worden vergroot
1,0-<1,4	Voldoende	Consolideren weerstandscapaciteit en risico's
0,8-<1,0	Matig	Weerstandscapaciteit verhogen op middellange termijn
0,6-<0,8	Onvoldoende	Weerstandscapaciteit verhogen op korte termijn
<0,6	Ruim onvoldoende	Bezuinigen en risico's mijden

In het coalitieakkoord 2022 is afgesproken uit te gaan van een weerstandsvermogen van minimaal 1,0.

4. Risico's

4.1. Definitie

Hoe bepalen we een risico? Om in het kader van weerstandsvermogen tot een goede definitie te komen is het van belang een precieze definitie te hanteren. Want als de gemeente een verzekering voor een risico heeft afgesloten is dat geen risico meer dat relevant is in het kader van het weerstandsvermogen. Hetzelfde geldt voor risico's waarvoor een (toereikende) voorziening is gevormd of waarvoor het Rijk (aanvullende) middelen verstrekt door middel van de algemene dan wel een specifieke uitkering. Volgens ISO 31000, een norm voor risico-management van het normalisatie- instituut is de definitie: *Risico is het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen*. De definitie, die wij daarom in het kader van deze nota hanteren, en die in het verlengde ligt van de definitie van weerstandsvermogen, is als volgt:

Risico

Een risico is een onzekerheid op het niet behalen van de gemeentelijke doelstellingen van materieel belang, waarvoor geen specifieke financiële afdekking beschikbaar is.

Opmerkingen bij deze definitie:

- 1 Een effect is een afwijking van de verwachting – dit kan positief en/of negatief zijn;
- 2 Doelstellingen kunnen worden gekenmerkt door verschillende aspecten (bijvoorbeeld financiële, maatschappelijke, arbo- of milieudoelen) en kunnen betrekking hebben op verschillende niveaus (zoals strategisch, organisatiebreed, en uitvoerend zowel bij een project als bij een product of proces);
- 3 Een risico wordt vaak gekarakteriseerd door verwijzing naar mogelijke gebeurtenissen en gevolgen of een combinatie daarvan;
- 4 Onzekerheid is het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat deze zich voordoet.
- 5 Voor dit beleidskader is het van belang dat een inschatting kan worden gemaakt van de omvang van het risico, waarvoor geen andere manier aanwezig is om dit risico af te dekken.

4.2. Bepaling model voor risico-inschatting

In hoofdstuk 6 gaan wij in op risicomanagement en hoe we risico's kunnen bepalen en hoe deze te beheersen. In dit onderdeel gaan wij in op het bepalen van de financiële omvang.

Nu we een duidelijke definitie hebben, is de volgende vraag hoe we de omvang van risico's kunnen bepalen. We zoeken daarbij naar vuistregels of meer wetenschappelijke benaderingen om deze objectief te kunnen vaststellen. Er is echter altijd sprake van een groot aantal subjectieve factoren:

- welke risico's worden waargenomen (zie ook hoofdstuk 6);
- wat is de (maximale) omvang van de risico's;
- wat is de kans/frequentie dat die zich voordoen;
- welke maatregelen heeft de gemeente genomen om de kans van het voordoen van het risico te beperken;
- wat is de kans dat de risico's zich voor het maximale niveau voordoen en

Een exact objectief getal is dus niet vast te stellen; een redelijke benadering is het hoogst haalbare.

Wij stellen voor om uit te gaan van een overzichtelijk systeem van vuistregels om een werkbaar model te hebben waarbij een invulling wordt gegeven aan de vele subjectieve elementen. Dat kan als uitkomst die redelijke benadering geven. Waarbij we vooral niet uit het oog moeten verliezen dat het bewust zijn van mogelijke risico's van activiteiten van de gemeente en de noodzaak die zoveel mogelijk te voorkomen en te beheersen het belangrijkste zijn.

De kans/frequentie dat een risico zich voordoet bepalen we volgens onderstaande tabel.

Frequentie voordoen kans	Kans- percentage
Minder dan of 1 keer per 10 jaar	5
Een keer per 5 - 10 jaar	10
Een keer per 2 – 5 jaar	25
Een keer per 1 – 2 jaar	50
Een of meer keer per jaar	100

Vervolgens bepalen we wat het maximale risico is. Dit is afhankelijk van allerlei omstandigheden, mede afhankelijk van het karakter van het risico. Dat geldt ook voor de volgende factor: de kans dat het risico zich in volle omvang bij de gemeente zal aandienen. De vertaling van de kans dat het risico zich bij voordoen voor de volle omvang zal manifesteren is als volgt:

Kans op voordoen maximale risico	Percentage
Groot	80
Gemiddeld	50
Klein	20
Zeer klein	5

De labeling van de kansen in deze tabel kan gekoppeld worden aan de tolerantie matrix in hoofdstuk 6, waarbij de risico's die rood zijn als groot kunnen worden gezien; oranje als gemiddeld en groen als klein of zeer klein.

De bepaling van de elementen die bij deze inschatting worden overwogen, moeten voor de beoordeling worden toegelicht. De vraag daarbij is of er zekerheden dan wel andere omstandigheden zijn, die de kans dat de gemeente aansprakelijk is voor het risico, verkleinen dan wel wegnemen. Te denken valt aan:

- hypothecaire zekerheden (incl. positieve hypotheekverklaringen);
- voordelige resultaten en/of liquiditeiten bij organisaties aan wie leningen dan wel andere financiële middelen worden/zijn verstrekt door de gemeente;
- overige zekerheden en omstandigheden.

Deze zekerheden en omstandigheden hebben zowel invloed op de frequentie dat een kans zich voordoet als op de omvang van het risico.

5. Weerstandscapaciteit

5.1. Definitie weerstandscapaciteit

Het Bbv omschrijft de weerstandscapaciteit als de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. Dit laatste houdt in dat een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen begrote kosten, dat wil zeggen kosten die deel uitmaken van de begroting en meerjarencijfers, en niet begrote kosten.

Ook maakt het Bbv onderscheid tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Hierbij wordt onder de incidentele weerstandscapaciteit verstaan het vermogen om onverwachte incidentele tegenvallers op te kunnen vangen, zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau. De middelen die dat vermogen bepalen zijn:

1. de algemene reserve;
2. de in de begroting opgenomen ramingen voor onvoorziene uitgaven voor zover hier nog geen bestemming aan is gegeven;
3. de stille reserves, voor zover deze op korte termijn materieel te maken zijn (reserves waarvan de omvang en/of het bestaan niet uit de balans blijkt, voortkomend uit de onderwaardering van activa of overwaardering van schulden bij het volgen van normale waarderingsmethoden).

De structurele weerstandscapaciteit heeft betrekking op het vermogen om onverwachte tegenvallers structureel in de lopende begroting op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van bestaande taken. De middelen die dat vermogen bepalen zijn:

1. de resterende (onbenutte) belastingcapaciteit;
2. bezuinigingsmogelijkheden (voor zover nog niet meegenomen in de begroting en meerjarenramingen);
3. cumulatief geraamde onvoorziene uitgaven.

Reserves maken dus deel uit van de beschikbare weerstandscapaciteit. De algemene reserve is vrij aanwendbaar voor nieuw beleid (of het opvangen van tegenvallers in het jaarresultaat) voor zover daar geen claims op rusten. Bestemmingsreserves zijn daarentegen reserves waar de raad een bepaalde bestemming aan heeft gegeven. Bij een bestemmingsreserve is sprake van een vastgelegde toekomstige besteding en nog geen verplichting. Weliswaar heeft de raad nog Beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement gemeente Den Helder pagina 16 mogelijkheden om de bestemming van deze reserves te wijzigen, toch houden wij bij het bepalen van de weerstandscapaciteit geen rekening met deze reserves omdat wij uit willen gaan van voortzetting van het bestaande beleid.

De totale beschikbare weerstandscapaciteit bestaat dus uit de opsomming van alle voornoemde elementen van de incidentele en structurele weerstandscapaciteit.

6. Risicomanagement

6.1. Vraagstelling

Een solide en transparant risicomanagementproces is essentieel voor het waarborgen van de financiële continuïteit en bestuurlijke stabiliteit van de gemeente. Door tijdig en systematisch risico's te identificeren, analyseren en beheersen, wordt voorkomen dat onverwachte gebeurtenissen de uitvoering van het gemeentelijk beleid en de publieke dienstverlening in gevaar brengen.

Risicomanagement draagt daarmee direct bij aan het behoud van een toereikend weerstandsvermogen en een betrouwbare begroting.

Het doel van risicomanagement binnen deze gemeente is om op een gestructureerde wijze inzicht te verkrijgen in financiële en niet-financiële risico's die van invloed kunnen zijn op de begrotingspositie, en daar passende beheersmaatregelen tegenover te stellen. Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van de planning- en controlcyclus en is daarmee geen eenmalige activiteit, maar een continu proces dat aansluit bij het strategisch beleid, de uitvoering én de verantwoording.

Om dit proces goed te kunnen uitvoeren, zijn heldere kaders nodig voor het inschatten, waarderen en rapporteren van risico's. In het volgende deel worden de uitgangspunten en methoden beschreven die de gemeente hanteert bij het risicomanagement. Nog steeds zijn daarbij accentverschillen tussen taakgebieden. Bij burgerzaken spelen andere risico's dan in de ruimtelijke en economische ontwikkeling. Wat gemeenschappelijk is, is dat veel nadrukkelijk aan het begin van een proces stil gestaan wordt bij welke risico's spelen op een vraagstuk en welke maatregelen kunnen en moeten we nemen om die risico's te kunnen beheersen.

6.2. Kader risicomanagement

Er zijn diverse kaders voor risicomanagement. Deze zijn veelal gebaseerd op theoretische modellen. Welk model ook gekozen worden voor de dagelijkse praktijk is het noodzakelijk dat een aantal algemene uitgangspunten zijn voor risicomanagement worden bereikt:

1. Voegt waarde toe
2. Is geïntegreerd in de processen van de organisatie
3. Maakt deel uit van de besluitvorming
4. Onzekerheden worden expliciet benoemd
5. Is systematisch, gestructureerd en tijdig
6. Is gebaseerd op de best beschikbare informatie
7. Is op maat toegesneden
8. Houdt rekening met menselijke en culturele factoren
9. Is transparant en sluit niemand uit
10. Is dynamisch, herhalend en reagerend op veranderingen
11. Ondersteunt continue verbetering in de organisatie

Deze uitgangspunten passen in het kader van de zogeheten Plan-Do-Check-Act-cirkel:



Deze principes, het kader en het risicomanagementproces zijn bruikbare bouwstenen die bij de uitwerking kunnen worden toegepast, rekening houdend met de eigenheid van gemeenten in het algemeen en specifiek met die van onze gemeente.

Toegepast voor onze gemeente hanteren wij de volgende uitgangspunten:

1. Risicomanagement is geïntegreerd in de processen van de organisatie. Daarom is het een lijnverantwoordelijkheid en geen activiteit van de stafafdelingen alleen. Daarbij geldt dat we ons richten op integraal risicomanagement, dus rekening houdend met alle (soorten) risico's, dus niet alleen financiële;
2. Risicomanagement maakt deel uit van de besluitvorming; onzekerheden moeten expliciet benoemd worden. Dat moet concreet worden gemaakt door in college- en raadsvoorstellen expliciet aandacht te besteden aan risico's. Om geen nieuwe kopjes in deze voorstellen te maken, zal aandacht aan de risico's in de voorstellen moeten worden besteed waarbij aan de financiële (vertaling van) risico's onder de kop 'financiële consequenties' expliciet aandacht moet worden gegeven. Ook in nieuwe beleidskaders moet aandacht worden besteed aan risico's. Omdat specifiek voor onze gemeente de risico's die samenhangen met onze verbonden partijen van belang zijn, is het bij voorstellen die betrekking hebben op de verbonden partijen des te meer van belang hier expliciet aandacht aan te geven.
3. Risicomanagement is dynamisch, herhalend en reagerend op veranderingen. Het is dus een continu proces. Het monitoren van de ontwikkeling van risico's door de verantwoordelijken in de lijn moet leiden tot rapportage van de belangrijkste ontwikkelingen van de risico's in de vaste planning en control-cyclus, dus in de programmabegroting, tussentijdse rapportages en programmarekening.
4. De organisatie is risicobewust. Een van de grote valkuilen van risicomanagement is dat het toch alleen voor liefhebbers is. Risicobewustzijn moet actief worden gestimuleerd. Dit kan door consequent in voorstellen, beleidskaders en planning en controldocumenten expliciet aandacht te besteden aan risico's. Maar ook door andere maatregelen die incidenteel dan wel structureel kunnen worden toegepast als:
 - bij complexe processen andere medewerkers mee te laten denken over mogelijke risico's;
 - informatie te geven aan het lijnmanagement en medewerkers over de omgang met risico's en bijvoorbeeld het een regelmatig terugkerend thema te laten zijn in managementoverleggen.

5. Maatregelen worden pragmatisch gehanteerd: de opzet van risicomanagement moet zo eenvoudig mogelijk blijven en een middel blijven, geen doel op zich. Daarbij moet gekeken worden naar concrete risico's op zowel financieel gebied als inhoudelijk: hebben burgers en bedrijven er last van als zaken niet zo lopen als gepland; wat doet een risico met de beeldvorming van onze gemeente (imago-risico's)?

Deze uitgangspunten kunnen enigszins conflicteren met elkaar; bewust moet gekeken worden welk uitgangspunt in een bepaalde situatie moet voorgaan.

Een ander kader voor ons risicomanagement is welk beleid wij willen nastreven. Het is niet mogelijk alle risico's te vermijden door de gemeente: elke gekozen activiteit houdt risico's in zich en een gewenste activiteit niet uitvoeren wegens risico's brengt weer andere risico's mee. De vraag is dus welk beleid kiest de gemeente om met risico's om te gaan. De volgende elementen vormen het beleid voor onze gemeente:

Risicovisie en risicobereidheid:

De visie van de gemeente op risico's is behoudend: risico's moeten zoveel mogelijk voorkomen dan wel overzien en beheerst worden. Daarbij mogen de financiële risico's niet zodanig groot zijn dat de uitvoering van de begroting in gevaar komt. Er moet dus voldoende weerstandsvermogen overblijven. Ook moet de reputatie van de gemeente zoveel mogelijk beschermd worden. De praktische uitwerking van deze visie kan zijn dat bij voorstellen meerdere alternatieven en scenario's worden afgewogen op het aspect risico's.

Risicotolerantie:

Bij de uitvoering van de activiteiten van de gemeente moeten belangrijke afwijkingen op de omvang dan wel inhoud alsmede op de beschikbare budgetten voorkomen worden. Monitoring van de uitvoering en rapportage op belangrijke afwijkingen moeten onderdeel uitmaken van de werkprocessen.

Risicostrategie:

Bepaalde risico's vragen (meer) aandacht van management en bestuur. Aan omvangrijke risico's, bijvoorbeeld van bepaalde projecten, grondexploitaties, verbonden partijen, wordt gestructureerd aandacht gegeven in de planning en controldocumenten. Van concrete risico's die meer dan € 1 miljoen bedragen wordt voor het college een afzonderlijke rapportage over de voortgang en beheersingsmaatregelen van deze risico's ontwikkeld die tweemaal per jaar wordt aangeboden.

6.3. Risicobeoordeling

Risicobeoordeling kent drie elementen:

1. Risico-identificatie
2. Risicoanalyse
3. Risico-evaluatie.

1. Identificeren van de risico's

Voor het identificeren van risico's is het van belang een gestructureerde methode te hanteren. Deze bevat de volgende elementen:

Welke risicogebieden?

Alle soorten van risico's bij belangrijke processen en projecten moeten gestructureerd worden verkend. Te denken valt aan: aanbestedingsrisico's, inkooprisico's, planningsrisico's, financiële risico's, reputatierisico's, politieke risico's, risico's op het gebied van veiligheid en milieu.

Zowel strategische, tactische als operationele risico's

De in de processen voorkomende operationele risico's worden door de maatregelen van bijvoorbeeld AO/IC al afgevangen. Tactische en strategische risico's hebben veel minder een voorspelbaar karakter. Daarom moet juist daar expliciet aandacht aan worden besteed.

Multidisciplinaire aanpak

Voor de identificatie van risico's kan het zinvol zijn om andere dan de direct betrokkenen (teams) te vragen mee te denken over risico's die zich kunnen voordoen. Vanuit verschillende gezichtshoeken ontstaat een completer beeld van mogelijke risico's.

Niet beïnvloedbare risico's

Het is van belang ook niet beïnvloedbare risico's te identificeren. Deze kunnen niet worden voorkomen maar wellicht wel zo goed mogelijk beheerst of verzekerd.

2. Risicoanalyse

De risico's die geïdentificeerd zijn, worden gerangschikt naar belangrijkheid/relevantie oftewel de impact die een risico meebrengt. Deze kan worden bepaald met de volgende formule:

$$\text{Impact} = \text{kans} \times \text{effect}$$

Hierbij wordt een risico ingedeeld op basis van een inschatting van kans en effect. De omvang van een effect van een risico is een 'optelsom' van de effecten op de drie belangrijkste succescriteria: tijd, geld en kwaliteit. De omvang van de risico's kan afgezet worden tegen de voor een project/activiteit te bepalen risicotolerantie; de mate van onzekerheid die een opdrachtgever kan accepteren gedurende een project. Deze mate van onzekerheid hangt af van de omvang van kans en effect van de risico's.

Tijdens het proces kan de omvang van het risico wijzigen, daarom is het van belang bij de monitoring van de risico's na te gaan of die moet leiden tot een nieuwe analyse. De maximale omvang van het risico uitgedrukt in geld, de kans dat die zich voordoet en de frequentie in de tijd worden gebruikt bij de berekening van de totale risico; zie ook hoofdstuk 4.

De bepaalde impact van het risico wordt verder met behulp van onderstaande tolerantie-matrix bepaald (hoe hoger het getal, des te hoger de impact):

<i>Kans</i> <i>Impact</i>	Ze er on wa ar- schijn lijk	On wa ar- schijn lijk	Mog elijk	Wa arschijn lijk	Ze er wa arschijn lijk
Ze er ernstig	5	10	15	20	25
Ernstig	4	8	12	16	20
Gemiddeld	3	6	9	12	15
Matig	2	4	6	8	10
Gering	1	2	3	4	5

Deze matrix geeft een handvat, waarmee:

- de kans op voordoen van een risico kan worden gelabeld (zie tabel in hoofdstuk 4.2.);
- de rapportage kan worden bepaald van de grootste risico's waarop extra wordt gemonitord door het college.

3. Risico-evaluatie

De geïdentificeerde risico's worden beoordeeld op impact bij de risicoanalyse. Bij de risico-evaluatie

gaat het om twee zaken:

1. Wat leren we van het risico dat zich heeft voorgedaan? Dit geldt bij onverwachte risico's waarmee de gemeente is geconfronteerd en die in het proces van risicomanagement kan leiden tot een andere benadering van bepaalde risico's;
2. Bij de start van een project waarvan de risico's zijn geïdentificeerd kan de evaluatie leiden tot maatregelen:

Voorkomen van een risico	Verklein de kans dat een risico voorkomt en voorkom het risico zo mogelijk helemaal.
Beperken van de effecten	Zorg ervoor dat een risico zo min mogelijk effect heeft op de prestatiecriteria tijd, geld en kwaliteit.
Risico's uitbesteden	Verzeker je tegen risico's of laat risicovolle onderdelen van een project door derden uitvoeren.
Monitor risico's	Door ervoor te zorgen dat je zo snel mogelijk weet van gebeurtenissen die de projectvoortgang verstoren, heb je meer tijd om erop in te spelen. Zorg er dus als projectleider voor dat je goed contact houdt met alle betrokken partijen en blijf daarmee op de hoogte van alle onderdelen van het project.
Pas de doelstellingen van het project aan	Zorg ervoor dat de doelstellingen passen bij de risico's en beperkingen van het project, zodat alle betrokken een realistisch beeld hebben.
Stoppen met het project	Wanneer een risico te groot is, of er geen middelen zijn om deze op te vangen, is het verstandig om het project niet op te starten dan wel tijds te stoppen.
Accepteren van het risico	Als het risico niet kan worden vermeden, verminderd of uitbesteed dan wordt het risico bewust geaccepteerd en moet de weerstandscapaciteit worden ingezet om de mogelijke financiële gevolgen van het risico op te vangen.

Door risico's te evalueren wordt de bewustwording in de gemeente vergroot.

6.4. Risicobewustzijn en -beheersing

Alleen al kennisneming en bespreking van dit beleidskader maakt bestuur en ook de medewerkers in de organisatie extra bewust van het doel en opzet van risicomanagement. Dit is echter een tijdelijk effect.

Om te borgen dat risicomanagement onderdeel is en blijft van de bedrijfsvoering zijn verschillende maatregelen mogelijk dan wel noodzakelijk. Deze maatregelen worden onderscheiden in harde en zachte maatregelen:

Harde maatregelen	Zachte maatregelen
Inrichting administratieve organisatie, taken en verantwoordelijkheden	Communicatie
Werkprocessen en werkinstructies beschrijven	Actief risicobewustzijn activeren
Interne en externe audits	Kennis en vaardigheden medewerkers
Monitoring en rapportage	Integriteitsbeleid
Maatregelen in de ICT-systemen	Organisatiecultuur

Een van de harde maatregelen is om de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement goed vast te leggen. Risicomanagement wordt daarmee ook onderdeel van het functioneren van de desbetreffende organisatieonderdelen en medewerkers.

Voor onze gemeente stellen wij deze bevoegdheden en verantwoordelijkheden als volgt voor:

De gemeenteraad

De gemeenteraad stelt het beleid voor risicomanagement vast en waar van toepassing ook de risico-onderdelen van de begroting, rekening, beleidskaders en projectvoorstellen. Daarmee accepteert de raad eventuele geschetste gevolgen indien de beschreven risico's zich zouden effectueren en daarbij stelt de raad het college middelen ter beschikking die nodig zijn om de voorgestelde beheersmaatregelen te treffen, bijvoorbeeld door inzet van de weerstandscapaciteit.

De raad toetst gedurende de uitvoering van het beleid en achteraf het risicobeleid door middel van de rapportage over risico in de P&C-documenten.

Het college

Het college informeert de raad tijdig en zo volledig mogelijk vooraf waar nodig bij beleidsvoorstellen en tussentijds en achteraf in de reguliere P&C-documenten over risico's (onzekerheden/kansen) en doet waar nodig voorstellen voor maatregelen om de gevolgen van evt. risico's te beheersen.

Het college zorgt voor een goede organisatorische borging van risicomanagement en stimuleert door een heldere en transparante communicatie een risicobewuste en proactieve organisatiecultuur. Het college volgt de (belangrijkste) risico's met behulp van de risicorapportages die twee maal per jaar worden gemaakt en stuurt aan de hand daarvan bij.

De directie/gemeentesecretaris

De directie/gemeentesecretaris is op de hoogte van de belangrijkste risico's in de begroting en de jaarrekening en is bevoegd en eerstverantwoordelijk om de geformuleerde beheersmaatregelen te laten treffen en zo nodig bij te sturen.

Minimaal twee maal per jaar evalueert de directie op basis van de monitoring van de (belangrijkste) risico's, voorzien van het advies van de concerncontroller het risicomanagement en neemt waar nodig maatregelen om het risicobewustzijn en de kwaliteit van het risicomanagement en -bewustzijn te verhogen.

Het management

Het management is integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van beleidsvoorstellen en het financieel beheer in hun team. Zij toetsen de voorstellen onder andere op de wijze waarop beleidsrisico's zijn opgenomen en mogelijke beheersmaatregelen zijn uitgewerkt.

Als budgethouder zijn managers namens het bestuur bevoegd en verantwoordelijk voor de uitgaven en de inkomsten en ook voor de tijdige, volledige en juiste sturing van uitvoering en beheersing van risico's en het afleggen van verantwoording.

(Beleids)medewerker en projectleider

Deze zijn elk individueel bevoegd en verantwoordelijk om voor hun producten en processen (incl. eventuele bijbehorende budgetten) naar het management tijdig beleids- en/of financiële voorstellen te doen om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Zij beoordelen de risico's, gaan na in scenario's wat positieve en negatieve gevolgen kunnen zijn en doen voorstellen om deze gevolgen te beheersen.

Tijdens de uitvoering monitoren zij of risico's zich inderdaad voordoen, stellen zo nodig vooraf of tussentijds beheersmaatregelen in werking en monitoren het effect. Zij nemen tijdig contact op met juridische medewerkers van de gemeente om eventuele juridische effecten van risico's te identificeren en zorgen voor voldoende dossiervorming zodat op de juiste en volledige wijze verantwoording kan worden afgelegd.

De businesscontrollers

De businesscontrollers ondersteunen en adviseren de teamleiders en medewerkers bij het risicomanagement. Zij beoordelen de rapportages van de desbetreffende teams in de P&C-documenten, beleidskaders en collegevoorstellen.

De concerncontroller

De concerncontroller analyseert op basis van de rapportages in de P&C-documenten, de bevindingen van de businesscontrollers en de interne controleurs en de adviezen van juridische en inkoopadviseurs het functioneren van het risicomanagement en rapporteert daarover aan de directie/gemeentesecretaris. Hij adviseert daarbij over mogelijke verbeteringen. Hij stelt de rapportages over de belangrijkste risico's ten behoeve van het college op en adviseert daarbij. Ook is hij voor de accountant het aanspreekpunt voor dit onderwerp.

7. Slotbepalingen

7.1. Citeertitel

Dit beleidskader wordt aangehaald als het beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement gemeente Den Helder.

7.2. Wijziging van het beleidskader

Als wet- en regelgeving of andere omstandigheden dit vereisen wordt deze nota opnieuw beoordeeld op toepasbaarheid en actualiteit en, waar nodig, aangepast.

7.3. Inwerkingtreding

Deze nota treedt in werking op 1 juni 2025. In de programmarekening 2024 die in 2025 wordt samengesteld, wordt hier reeds mee gewerkt.